

JAARVERSLAG 2025

WERKEN AAN EEN WEERBARE HAVEN

Samenvatting



Port of
Rotterdam

TEMP
18°C

DEPT
15.2M

TRAFFIC
HIGH

SHIPPING TONNAGE
141,796



IN DIT RAPPORT

Voorwoord Algemene directie 2

2025 in één oogopslag 4

Mijlpalen 2025

Havenbedrijf Rotterdam 7

Profiel en strategie

Hoe wij waarde creëren

Scenario's geven richting

Duurzaamheidsverslag 22

Algemene informatie over ons verslag

Dubbele materialiteitsanalyse

Klimaatmitigatie

Klimaatadaptatie

Luchtkwaliteit

Bodemkwaliteit

Waterkwaliteit

Natuur en biodiversiteit

Arbeidsveiligheid

Ketenverantwoordelijkheid

Ondermijnende criminaliteit

Nautische veiligheid

Digitale en fysieke weerbaarheid

Corporate governance en risicomanagement 68

Governance en diversiteit

Due diligence verklaring

Risicomanagement

Overige informatie 83

Kerncijfers

Colofon

VOORWOORD

ALGEMENE DIRECTIE

Werken aan een weerbare haven

De titel van ons jaarverslag 2025 weerspiegelt dat we het afgelopen jaar werkten aan een weerbare haven. Een haven die goed voorbereid is op ontwikkelingen op het gebied van geopolitiek, economie en klimaat. Daarnaast hadden veiligheid en het versterken van de infrastructuur onze volle aandacht. Deze inspanningen leveren we voor een haven die met 182.000 banen en een BNP-bijdrage van ruim 23 miljard euro een economische motor is voor Rotterdam, Nederland en Europa.

Druk op havenindustrie

Maar die positie staat onder druk, we hadden daar het afgelopen jaar volop aandacht voor. Hoge energieprijzen, netcongestie, geopolitieke spanningen en internationale concurrentie – mede door het ontbreken van een gelijk speelveld – beïnvloeden de industrie en het investeringsklimaat. Meer bedrijfssluitingen in de haven tekenen zich af, terwijl leveringszekerheid en strategische autonomie steeds belangrijker worden. In het regeerakkoord van het kabinet-Jetten staan voorstellen die deels tegemoetkomen aan de zorgen en wensen uit de haven. Tegelijkertijd vraagt de klimaattransitie om fundamentele keuzes voor de toekomst van de haven. We werken intensief samen met partners om de CO₂-reductie te versnellen, onder andere via projecten zoals Porthos voor CO₂-opslag. Voor een aantrekkelijk investeringsklimaat zijn concurrerende energiekosten, een moderne infrastructuur en een sterke arbeidsmarkt noodzakelijk. Onze Ondernemingsstrategie 2025–2029 vormt hiervoor het kader. Samen met de in 2025 verschenen Havenvisie 2050, de Walstroom-uitvoeringsagenda 2035, het Klimaattransitieplan en de Natuurvisie geeft de strategie richting aan onze keuzes. Ze zorgen voor focus in ons handelen, gericht op een weerbare en duurzame haven én op een autonomer Nederland en Europa.



Investeren in de haven van morgen

Ons stabiele financiële resultaat in 2025 stelt ons in staat te blijven investeren in infrastructuur, innovatie en veiligheid, zodat stabiliteit en toekomstige welvaart geborgd blijven. In 2025 zetten we samen met partners grote stappen. Het CCS-project Porthos boekte belangrijke voortgang; grote investeringsbesluiten voor nieuwe walstroomvoorzieningen werden genomen en meerdere walstroominstallaties gingen in gebruik. Wij werkten samen met netbeheerders en Deltalinqs aan oplossingen voor netcongestie. Ook klanten investeerden: de bouw van de groene waterstoffabriek van Air Liquide laat zien dat Rotterdam dé plek is voor de nieuwe economie. Daarnaast introduceerden we kortingsmechanismen op zeehavengelden om duurzame keuzes te stimuleren. Verder versterkten we de bereikbaarheid van de haven, onder meer met de start van de aanleg van een nieuw spooreplacement op de Tweede Maasvlakte en de verbreding van het Yangtzekanaal. Daarnaast verkennen we een mogelijke zeewaartse uitbreiding van de haven.

Krachten bundelen

Met onze inzet vergroten we niet alleen het vertrouwen van onze partners, maar laten we zien dat economische veerkracht en verduurzaming elkaar versterken. Voor thema's als investeringsklimaat, weerbaarheid en transitie is intensieve afstemming essentieel. Daarom werken we samen met klanten, overheden en kennisinstellingen aan toekomstbestendige oplossingen, zoals aandacht voor het investeringsklimaat, gezamenlijke veiligheidsinitiatieven via FERM Zeehavens en de intensieve samenwerking met Defensie. Deze gezamenlijke inzet versterkt onze weerbaarheid en helpt ons de grote opgaven van de komende jaren het hoofd te bieden.

Verbinding met stad en samenleving

Onze maatschappelijke verantwoordelijkheid is geworteld in de overtuiging dat partnerschap leidt tot een sterke, inclusieve samenleving. In 2025 kreeg de verbinding tussen haven, stad en regio nadrukkelijk aandacht: via het Jeugdeducatiefonds ondersteunen we scholen en zetten medewerkers zich vrijwillig in op Rotterdam-Zuid. Ook openden we ons nieuwe interactieve haven-ervaringscentrum Portlantis, dat vanaf de eerste dag grote aantallen bezoekers trok. Wij bedanken onze klanten, stakeholders en medewerkers voor de goede en essentiële samenwerking. Samen versterken we de haven van vandaag en bouwen we aan de duurzame haven van morgen.

De Algemene directie

Boudewijn Siemons, Vivienne de Leeuw en Berte Simons

2025 IN ÉÉN OOGOPSLAG

2.1 Mijlpalen 2025



2.1 MIJLPALEN 2025



Havenbedrijf Rotterdam partner van het Jeugdeducatiefonds

Wij steunen het Jeugdeducatiefonds met een bedrag van 150.000 euro per jaar. Dit fonds helpt de ontwikkelingskansen te vergroten van kinderen die opgroeien in (relatieve) armoede. Het partnerschap past goed bij onze purpose: 'Connecting the world. Building tomorrow's sustainable port'.



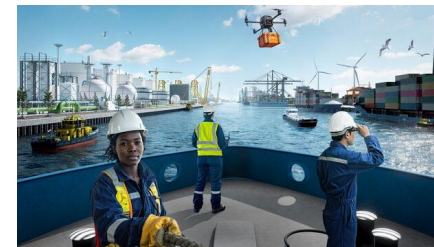
Portlantis geopend

Op 19 maart 2025 opende burgemeester Carola Schouten het nieuwe havenervaringscentrum Portlantis. Het interactieve ervaringscentrum is de plek waar je de Rotterdamse haven ontdekt en beleeft. Portlantis vertelt over de haven van nu en de toekomst.



Walstroominstallaties in de Rotterdamse haven

Op 31 maart 2025 is de walstroominstallatie van Cruise Port Shore Power aan de Holland Amerikakade officieel in gebruik genomen. De AIDA Nova maakte als eerste cruiseschip gebruik van de nieuwe faciliteit. Met de ingebruikname van de walstroominstallatie loopt Cruise Port Shore Power vooruit op de Europese regelgeving. De komende jaren worden op drie van de vier deep-sea terminals ook walstroominstallaties gerealiseerd door Rotterdam Shore Power, een deelneming van Eneco en het Havenbedrijf Rotterdam.



Samen naar een concurrerende, duurzame en weerbare haven in 2050

In november 2025 is de Havenvisie 2050 gepresenteerd. In de nieuwe visie streeft de Rotterdamse haven ernaar om in 2050 klimaatneutraal te zijn en een grote bijdrage te leveren aan de circulaire samenleving. Door geopolitieke ontwikkelingen en dreigingen is 'wendbaar en weerbaar' een relatief nieuw, maar ook belangrijk thema in de nieuwe Havenvisie.



Startsein voor bouw spooreplacement Maasvlakte Zuid

Het Havenbedrijf Rotterdam, Prorail en Swietelsky Rail Benelux gaven in 2025 het startsein voor de aanleg van het Emplacement Maasvlakte Zuid (EMZ). De eerste fase van het project omvat de aanleg van de eerste bundel van zes opstelsporen, geschikt voor 740 meter treinen en verschillende aansluitingen naar bestaande spoorinfrastructuur.



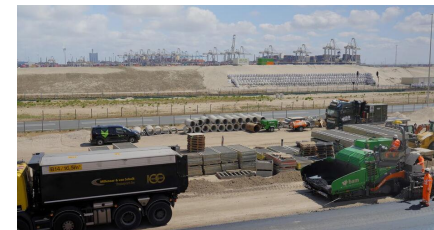
Het Havenbedrijf Rotterdam presenteert de nieuwe Natuurvisie

Het Havenbedrijf Rotterdam werkt toe naar een natuurinclusieve haven, waarin economische ontwikkeling hand in hand gaat met het herstel en behoud van natuur en biodiversiteit in de Rijn-Maasdelta. Dat toekomstbeeld presenteren we in een nieuwe Natuurvisie. Deze visie ontwikkelden we samen met Naturalis Biodiversity Center en sluit aan bij onze ambitie om een net-positieve haven te worden.



Het Havenbedrijf Rotterdam blijft investeren in omgeving

Het Havenbedrijf Rotterdam verlengt het Havenomgevingsfonds tot en met 2030. Vanaf 2026 stellen we jaarlijks 1,5 miljoen euro beschikbaar voor projecten die bijdragen aan de verbetering van de leefomgevingskwaliteit in gemeenten in en om het Rotterdamse havengebied.



Meest duurzame opdrachtgever in de bouw

Cobouw en PwC hebben het Havenbedrijf Rotterdam uitgeroepen tot meest duurzame opdrachtgever in de bouw. Voor de Cobouw Awards beoordeelden zij het duurzaamheidsbeleid van zo'n vijftig opdrachtgevers. Het Havenbedrijf Rotterdam sprong daarbij in het oog. Een goed voorbeeld van duurzaam bouwen is het eigen laadplein voor het elektrisch materieel voor het Prinses Alexiaviaduct.

HAVENBEDRIJF ROTTERDAM

3.1 Profiel en strategie

3.2 Hoe wij waarde creëren

- 3.2.1 Medewerkers en organisatie
- 3.2.2 Overslag en financiën
- 3.2.3 Kwaliteit haveninfrastructuur
- 3.2.4 Stakeholderdialoog

3.3 Scenario's geven richting



3.1 PROFIEL EN STRATEGIE

Profiel van het Havenbedrijf Rotterdam

Purpose

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

Onze purpose heeft twee pijlers:

- **Connecting the world:** Als internationaal opererende haven verbinden wij elke dag weer de wereld, dat zit in ons bloed. Dit doen we al jaren en blijven we ook doen voor de komende generaties.
- **Building tomorrow's sustainable port:** Samen bouwen we aan een toekomstbestendige en duurzame haven. We nemen de verantwoordelijkheid om bij te dragen aan een betere leef- en werkomgeving voor iedereen. We werken aan een klimaatneutrale haven. We maken slimme en 'groene' logistieke ketens mogelijk, geven een impuls aan hernieuwbare energie en faciliteren circulaire industrie.

Kerntaken

Het Havenbedrijf Rotterdam beheert, exploiteert en ontwikkelt het Rotterdamse haven- en industriecomplex en is verantwoordelijk voor het bevorderen van een effectieve, veilige en efficiënte scheepvaartafwikkeling in de haven en het aanloopgebied voor de kust.

Ale wereldspeler en regionale partner combineren we publieke belangen met commerciële ambities. We nemen onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en zorgen voor een financieel gezonde bedrijfsvoering. Samen met overheden, bedrijven, partners en bewoners werken we aan oplossingen die nu het verschil maken en tegelijk bijdragen aan een duurzame toekomst.

Kernwaarden

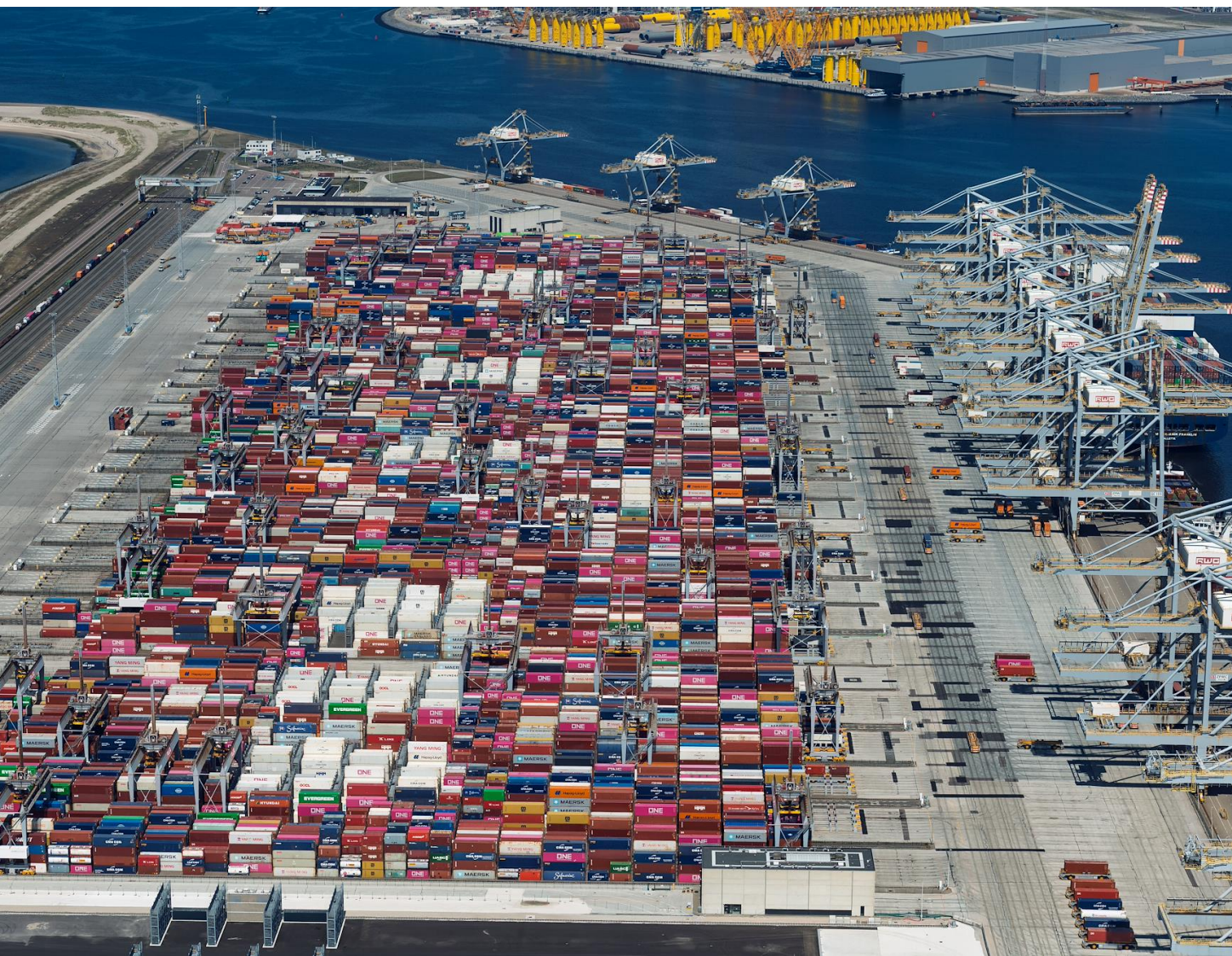
Verbinding, respect, veerkracht en focus zijn de nieuwe kernwaarden van het Havenbedrijf Rotterdam:

- **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.

Deze vier waarden zijn bepaald met onze purpose in het achterhoofd en bedoeld om de nieuwe ondernemingsstrategie te ondersteunen.

Ondernemingsstrategie 2025-2029

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' – vormt samen met onze missie het fundament voor vier strategische speerpunten:



In balans met de maatschappij en omgeving

Het Havenbedrijf Rotterdam zet zich in voor het verbeteren van de leefomgeving, veiligheid, natuur en biodiversiteit in en rondom de haven. Het is onze ambitie om de haven te verbinden met haar omgeving en een evenwichtige en inclusieve arbeidsmarkt te bevorderen. Door onze haven nog beter in balans te brengen met de maatschappij en haar omgeving waarborgen we een gegunde toekomst.

De materiële thema's die ten grondslag liggen aan dit speerpunt zijn [luchtverontreiniging](#), [bodemverontreiniging](#), [natuur & biodiversiteit](#), [waterverontreiniging](#), [arbeidsveiligheid](#), [ketenverantwoordelijkheid](#), [ondermijnende criminaliteit](#) en [nautische veiligheid](#).

Klimaatneutraal en circulair

Het Havenbedrijf Rotterdam streeft ernaar een leidende rol te spelen in de energie- en grondstoffentransitie. Dit doen we door de juiste voorwaarden te scheppen voor onze partners in logistiek, energie en productie. Ons uiteindelijke doel is klimaatneutraliteit, wat we willen bereiken door het haven- en industriecomplex te transformeren tot een complex dat schone energie(dragers) produceert en duurzame, circulaire grondstoffen gebruikt.

Het materiële thema die ten grondslag ligt aan dit speerpunt is [klimaatmitigatie](#).

Weerbaarheid, leveringszekerheid en strategische autonomie

Het Havenbedrijf Rotterdam streeft naar een weerbare en veerkrachtige haven, die economische schommelingen, verstoringen in de toeleveringsketens en onverwachte klimaatgebeurtenissen kan opvangen. Daarnaast willen we bijdragen aan de leveringszekerheid van energie, voedsel en andere essentiële materialen in Europa, en ervoor zorgen dat de industrie in de haven competitief blijft, zodat Europa zijn strategische autonomie behoudt.

De materiële thema's die ten grondslag liggen aan dit speerpunt zijn [digitale & fysieke weerbaarheid](#) en [klimaatadaptatie](#).

Toekomstbestendig verdienvermogen

Het Havenbedrijf Rotterdam streeft ernaar om het ondernemingsklimaat in Nederland en Europa te bevorderen. We willen dit bereiken door het bieden van een uitstekende haveninfrastructuur en nautische toegankelijkheid, bij te dragen aan de beschikbaarheid van betaalbare (duurzame) energie en het optimaliseren van de operationele performance binnen de haven zelf.

3.2 HOE WIJ WAARDE CREËREN

ONZE MIDDELEN

Onze mensen

- 1.440 medewerkers
- 30,8% is vrouw
- 188 externe medewerkers

Financiën

- € 4,8 miljard eigen vermogen
- € 1,4 miljard vreemd vermogen

Infrastructuur & Ruimte

- € 291,4 miljoen investeringen

Dialogoog met stakeholders

We blijven continu in verbinding met onze stakeholders om zo onze maatschappelijke economische waarde te houden.

ONZE KERNWAARDEN

 FOCUS	 RESPECT
 VEERKRACHT	 VERBINDING

ONZE STRATEGIE

In balans met de maatschappij en omgeving	Weerbaarheid, leveringszekerheid & strategische autonomie
Klimaatneutraal & circulair	Toekomstbestendig verdienvermogen

ONZE STAKEHOLDERS

 Aandeelhouders	 Omwonenden
 Werknemers	 Leveranciers
 Klanten	 NGO's

OUTPUT

Klimaatmitigatie

- CO₂-uitstoot HIC: 19,1 Mton

Luchtverontreiniging

- Stikstofoxiden: 19.830 ton/jaar
- Fijnstof: 1.091 ton/jaar
- Vluchtige organische stoffen: 10.571 ton/jaar

Arbeidsveiligheid

- Lost Time Injury Frequency rate: 1,15
- Total Recordable Frequency rate: 1,53

Klimaatadaptatie

- Kwaliteit haveninfrastructuur: 8

Ondermijnende criminaliteit

- Waardering van stakeholders op onze rol: 8,2

Nautische veiligheid

- Majeure nautische incidenten: 0

Digitale & fysieke weerbaarheid

- Incidenten op vitale systemen: 0

WAARDECREATIE



SDG 3 **Goede gezondheid en welzijn**

Veilige haven voor de mensen die er werken en omwonenden.



SDG 7 **Betaalbare en duurzame energie**

Investeren in, distribueren van en gebruiken van duurzame energie.



SDG 8 **Eerlijk werk en economische groei**

Haven waar mensen graag willen werken.



SDG 9 **Industrie, innovatie en infrastructuur**

Ontwikkelen van duurzame industrie en het stimuleren van innovatie in de haven.



SDG 13 **Klimaatactie**

Beperken van klimaatverandering en bijdragen aan de oplossingen.

Als ontwikkelaar van de Rotterdamse haven vergroten we doelgericht onze positieve impact. Daarmee versterken we zowel de economische als maatschappelijke waarde voor onze stakeholders. Het waardecreatiemodel laat zien hoe we onze middelen inzetten om onze strategische speerpunten te realiseren. Zo creëren we samen duurzame waarde voor de haven en de samenleving.

Onze middelen

We creëren waarde met vier middelen. Allereerst hebben we **onze mensen**: de medewerkers van het Havenbedrijf Rotterdam voegen kennis, kunde en betrokkenheid toe. Onze **financiën** stellen ons in staat om te investeren in onder meer infrastructuur en energietransitie. Met onze **infrastructuur en beschikbare ruimte** bouwen we aan een toekomstbestendige haven. En dankzij onze voortdurende **dialogoog met stakeholders** vergroten wij het draagvlak voor de haven. Samen zorgen deze bronnen voor impact en vooruitgang.

3.2.1 Medewerkers en organisatie

Bij het Havenbedrijf Rotterdam zetten in 2025 1.440 interne en 188 externe collega's zich dagelijks in voor een veilige en toekomstbestendige haven. Onze medewerkers vervullen uiteenlopende functies op onder andere commercieel, nautisch en infrastructureel gebied. Binnen de Divisie Havenmeester werken 457 collega's aan publieke taken. De andere 983 medewerkers richten zich voornamelijk op de private taken zoals ontwikkeling, onderhoud en commerciële activiteiten. Door intensief samen te werken – intern én met onze klanten en stakeholders – boeken we resultaten in een dynamische en vaak complexe omgeving. We zijn trots op onze haven en op de bijdrage die we leveren aan Nederland en Europa.

Aantal medewerkers	Man	Vrouw	X	Totaal
Medewerkers met een vast contract	875	375	0	1.250
Medewerkers met een contract voor bepaalde tijd	122	68	0	190
Medewerkers met een nul uren contract	0	0	0	0
Totaal per 31-12-2025	997	443	0	1.440

Tevreden medewerkers

We brengen ieder jaar de (werk)ervaringen van onze medewerkers in kaart via het medewerkersonderzoek (MO). We meten onder andere de eNPS (Employee Net Promotor Score). Dit is een internationaal toegepaste methode om het enthousiasme van medewerkers over het bedrijf te meten. Onze score was +29 (+28 in 2024). Het landelijk gemiddelde is +6. We zijn trots op deze mooie score.

Organisatie & Governance

Om onze strategie goed in de praktijk te brengen, hebben we meer focus nodig. Dat lukt als duidelijk is wie verantwoordelijk is voor het starten, prioriteren en uitvoeren van initiatieven. Zo sturen we effectief en maken we keuzes. Daarom zijn we in 2025 gestart met het project Organisatie & Governance. In dit project onderzoeken we onze organisatiestructuur, aansturing en besluitvorming. De genomen besluiten in de wijziging van de organisatie en de manier waarop we meer focus brengen, voerden we op 1 januari 2026 in.

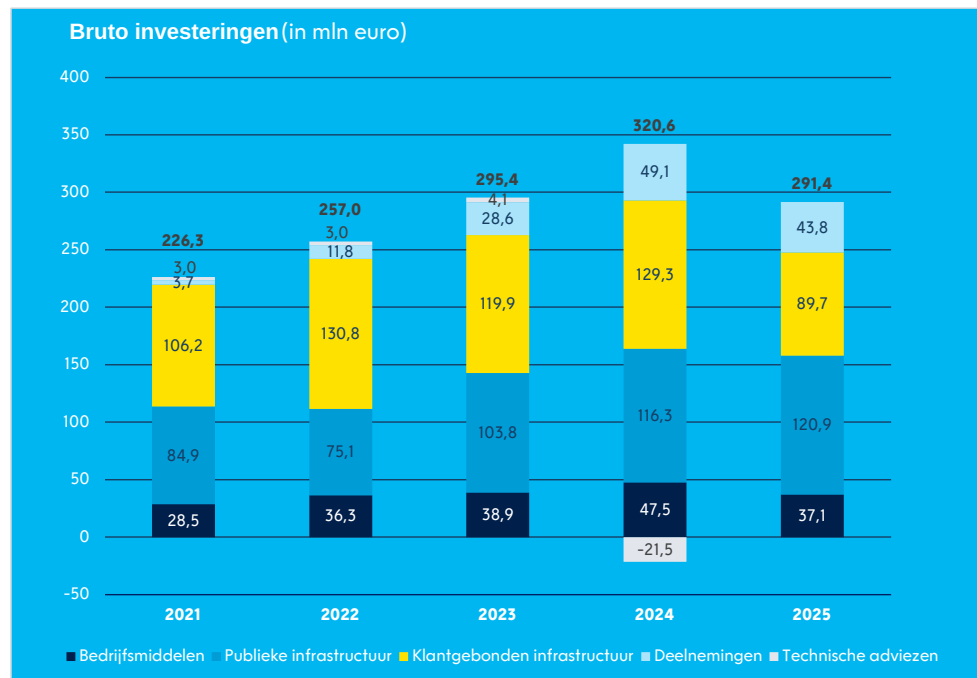
3.2.2 Overslag en financiën

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft een solide financieel jaar achter de rug. De opbrengsten, bestaande uit havengelden en huur- en erfpachtopbrengsten, groeiden met 6,6% naar 940,4 miljoen euro (2024: 882,0 miljoen euro). De havengelden namen toe, deels door indexatie en deels door het effect van een lagere call-size wat leidt tot een hogere prijs per ton. De huur- en erfpachtopbrengsten stegen met name door nieuwe contracten, indexeringen en prijsherzieningen.

De operationele lasten namen met 12,0% toe naar 356,8 miljoen euro. De stijging kwam met name door een stijging in de IT-kosten door diverse grote projecten en verdergaande cybersecurity-activiteiten. Ook het effect van de cao-verhoging is zichtbaar in de lonen, salarissen en sociale lasten.

Het resultaat voor belastingen, rente, afschrijvingen en waardeverminderingen (340,9 miljoen euro) bleef gelijk aan 2024. Het nettoresultaat daalde met 2,8% tot 266,0 miljoen euro, met name door hogere belastingen.

De bruto-investeringen kwamen uit op 291,4 miljoen euro, inclusief kapitaalstortingen in deelnemingen. De grootste investeringen van 2025 waren het Alexiaviaduct (23,3 miljoen euro) en het spooreplacement Maasvlakte Zuid (20,1 miljoen euro). De grafiek geeft onze investeringen weer in de afgelopen 5 jaar.



Overslag Rotterdamse haven

In 2025 zijn er in de Rotterdamse haven 428,4 miljoen ton goederen overgeslagen. Ten opzichte van 2024 nam de overslag af met 1,7%. De grootste daling vond plaats in droog massagoed.

(Brutogewicht x 1.000 metrische tonnen)	2025	2024	Vershil (aantal)	Vershil (%)
Droog massagoed	66.562	71.190	-4.628	-6,5%
Nat massagoed	196.974	200.027	-3.054	-1,5%
Totaal massagoed	263.535	271.217	-7.682	-2,8%
Containers	133.167	133.400	-232	-0,2%
Breakbulk	31.669	31.182	487	1,6%
Totaal stukgoed	164.836	164.582	254	0,2%
Totaal overslag	428.372	435.799	-7.428	-1,7%
Totaal in aantallen containers	8.150.295	7.962.299	187.996	2,4%
Totaal in aantallen TEU	14.244.954	13.819.761	425.193	3,1%

Ons marktaandeel in de Hamburg – Le Havre range in 2025 (tot en met het derde kwartaal) was 36,6%. Ten opzichte van 2024 (37,1% tot en met het derde kwartaal) nam ons marktaandeel af.

Overslag droog massagoed

De overslag van droog massagoed nam ten opzichte van 2024 af met 6,5%. De aanvoer van ijzererts en schroot daalde met 11,5%, met name door lagere volumes ijzererts en cokeskolen als gevolg van een zwakke Europese staalmarkt. De overslag van kolen daalde met 8,7%, met name door een lagere aanvoer van cokeskolen die hoogovens gebruiken voor staalproductie. De overslag van agribulk nam toe met 6,3%, vooral door een forse stijging in de import van oliehoudende zaden, zoals soja, sojameel en raapzaad.

Overslag nat massagoed

De overslag van nat massagoed nam af met 1,5%. De daling vond plaats bij minerale olieproducten (-12,6%) en overig nat massagoed (-3,1%). Redenen: ongunstige markt, waardoor de opslag niet lucratief is; arbitrages tussen regio's waren niet open of gunstiger voor transport naar Azië. De groei van 2023 en 2024 na de sancties op Russische olieproducten lijkt uitgewerkt en de vraag blijft beperkt.

De overslag van overig nat massagoed nam af met 1,1 miljoen ton (-3,1%), met name door de lagere overslag van chemische producten. De overslag van ruwe olie steeg met 3,4% vanwege betere raffinagemarges dan in 2024. De overslag van LNG (Liquefied Natural Gas) steeg met 15,1% naar 13,0 miljoen ton, met name door het aanvullen van de gasvoorraden in Europa.

Overslag containers en breakbulk

De containeroverslag groeide in 2025 met 3,1% naar 14,2 miljoen TEU (Twenty-foot Equivalent Unit). Deze stijging kwam vooral door de toegenomen Europese consumptie. In tonnen daalde de containeroverslag licht met 0,2% tot 133,2 miljoen ton. De import van volle containers steeg dankzij hogere consumentenbestedingen. De export van volle containers nam echter af door de zwakkere concurrentiepositie van de Europese industrie, Amerikaanse invoertarieven en de sterkere focus van China op interne sourcing. Daardoor keerden meer lege containers zonder lading terug naar Azië. Dit verklaart waarom de overslag in TEU's steeg, terwijl de overslag in tonnen afnam.

De overslag van breakbulk (Roll-on/ Roll-off (RoRo) en overig stukgoed) steeg met 0,9% naar 31,7 miljoen ton. De overslag van RoRo nam toe met 0,1% naar 25,6 miljoen ton. De volumes van en naar het Verenigd Koninkrijk zijn nog niet hersteld van de achterblijvende economie. Overslag van overig stukgoed steeg met 4,4%. Deze toename komt door de overslag van buisdelen voor de aanleg van Porthos, staalplaten en door meer geleverde monopiles.

3.2.3 Kwaliteit haveninfrastructuur

Sterke infrastructuur en goede verbindingen met het achterland versterken de positie van Rotterdam als logistiek knooppunt van Europa. Ze zijn essentieel voor weerbare ketens en een optimale ontsluiting via weg, spoor, water, kabels en pijpleidingen. Naast forse investeringen in fysieke infrastructuur zetten we in op digitalisering en innovatie. Door assets, zoals kades te digitaliseren krijgen we inzicht in bouw, gebruik en onderhoud. Dit leidt tot efficiëntere ladingafhandeling, lagere kosten en minder emissies. Transparante ketens en efficiënte data-uitwisseling maken de logistiek veerkrachtiger. We bieden klanten multimodale bereikbaarheid en duurzame transportopties. Samen met het Rijk, provincies en bedrijfsleven werken we aan de optimalisatie van het knooppunt Rotterdam, versterking van goederencorridors en verduurzaming van modaliteiten.

Innovatie en verduurzaming

Met ons programma Infra Innovation verbeteren we maritieme constructies, met als doel lagere kosten en verminderde emissies. We gebruiken bijvoorbeeld sensoren, data-analyse en geavanceerde rekentools om de levensduur van infrastructuur te verlengen. Daarnaast optimaliseren we de maritieme infrastructuur en beheersen we de kosten met innovaties zoals slim baggeren, onderwaterankers, slimme bolders en stalen buispalen.

Doelgericht digitaliseren met Port Reference Architecture

Het Havenbedrijf Rotterdam wil van de Rotterdamse haven een smart follower maken. Digitalisering speelt hierin een belangrijke rol. Om informatie in het havenecosysteem effectief te benutten, ontwikkelden we de Port Reference Architecture (PRA). Dit model beschrijft hoe digitale informatie waarde creëert binnen vier lagen: ruimte & locatie, infrastructuur, transport en logistiek. Deze lagen zijn verbonden met vier havenfasen: vóór de haven, haven aanloop (port call), in de haven en achter de haven. Elke laag levert waarde aan de bovenliggende laag. Zo ondersteunt infrastructuur het transport, en creëert goede informatie over objecten waarde voor andere lagen. De PRA maakt inzichtelijk waar informatie zich bevindt, wanneer die waardevol is en wie de eigenaar is.

De toekomstvisie is een digitaal geïntegreerde haven waarin real-time informatie uit alle lagen en fasen beschikbaar is. Deze visie brengen we al in de praktijk. We gebruiken nu al data over infrastructuur en actuele vaarroutes om processen te optimaliseren en onderhoud beter te plannen. Deze integratie maakt de haven efficiënter, veiliger en duurzamer. Logistieke ketens worden beter gepland, onderhoud voorspelbaarder en emissies lager.

Sterke datapositie Divisie Havenmeester

De Divisie Havenmeester (DHMR) bewaakt 24/7 de orde en veiligheid in de Rotterdamse haven. Met publiekrechtelijke bevoegdheden van het Rijk en omliggende gemeenten begeleidt DHMR de scheepvaart veilig en efficiënt. Dankzij intensieve monitoring en advisering op afstand beschikt de organisatie over waardevolle data, zoals aankomstmeldingen, gevaarlijke stoffen, incidenten, inspecties en nautische infrastructuur. Deze sterke datapositie stelt DHMR in staat om de scheepvaartplanning en port call continu te verbeteren. Daarbij zijn samenwerking en datadeling met nautische dienstverleners belangrijk.

Bereikbaar over water, weg, spoor en via buisleidingen

Alle (digitale) inspanningen leiden tot een goede bereikbaarheid van het Rotterdamse haven- en industriecomplex via binnenvaart, weg, spoor en via buisleidingen.

Samenwerken aan multimodale aanpak

Het borgen van de bereikbaarheid van de Rotterdamse haven en daarmee van de Nederlandse logistieke toppositie als toegangspoort naar Europa vereist een multimodale aanpak. Hierin moet de logistieke keten in het havengebied en het achterland samenwerken aan een snelle, efficiënte, gedigitaliseerde en duurzame afhandeling van de transporten. Over dit belangrijke onderwerp overlegden in 2025 vertegenwoordigers van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, het Havenbedrijf Rotterdam, de logistieke keten, lokaal bestuur, brancheorganisaties en andere betrokkenen. Daarbij is afgesproken om een gezamenlijke multimodale aanpak te ontwikkelen die medio 2026 met betrokken partijen moet zijn uitgewerkt en afgesproken.

Water

Met een maximale diepgang van 24 meter is de haven toegankelijk voor de grootste diepstekende schepen ter wereld.

PROFIEL VAN DE HAVEN



o Totale oppervlakte haven	12.470 ha	o Waterdiepte NAP (max.)	24,6 m
o Oppervlakte land	8.103 ha	o Kademuren	75,9 km
o Oppervlakte water	4.367 ha	o Zee- en binnenvaartsteigers	123
o Totale lengte Rotterdams havengebied	42 km	o Oevers (glooiingen)	171,3 km
o Uitgeefbaar terrein	639 ha		

Uitrol walstroom

Om de uitstoot en geluidhinder te verminderen, hebben we een programma om de kwaliteit van walstroomvoorzieningen voor de binnenvaart te verbeteren en uit te breiden naar alle openbare ligplaatsen. Hiervoor werken we nauw samen met de gebruikers. Ook werkten we samen met Rijkswaterstaat aan een goede digitale ontsluiting, zodat de binnenvaartschipper met zijn eigen 'app' kan inloggen en betalen.

Schepen efficiënt gepland door de haven

Nextlogic is de integrale planning voor de afhandeling van containerbinnenvaart in de haven van Rotterdam. Dit systeem optimaliseert de planning en zorgt zo voor meer rust, hogere betrouwbaarheid, kortere havenverblijftijd en lagere emissies. Terminals benutten hun kades en kranen optimaal, terwijl bargeoperators minder tijd kwijt zijn aan de planning en rotatie van hun schepen.

Uitbreiding en verbetering ligplaatsen

Voor binnenvaartschippers komt het soms voor dat een terminalkade nog niet beschikbaar is. Dan is het prettig om in de haven te kunnen wachten. Wij maken dit mogelijk door het aanbieden van openbare ligplaatsen. We renoveren en moderniseren ieder jaar een aantal ligplaatsen in de haven.

Robuuste vaarwegcorridors

Omdat binnenvaart voor een groot deel van het achterlandvervoer van en naar Rotterdam zorgt, zijn betrouwbare vaarwegen belangrijk. Geplande werkzaamheden door Rijkswaterstaat stemmen we af om de hinder voor het (scheepvaart)verkeer zoveel mogelijk te beperken. Daarnaast werken we samen met onze partners in de MIRT-programma's voor de goederenvervoercorridors Oost-Zuidoost en Zuid en aan een robuust vaarwegennetwerk. Een belangrijke mijlpaal is de verruiming van het Julianakanaal in Limburg. Hierdoor kunnen grotere schepen tussen Rotterdam en de havens in Limburg varen, wat de efficiëntie vergroot.

Binnen het Realisatiepact Rotterdam onderzoeken we samen met de provincie Zuid-Holland en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat de ontwikkeling van een barge shuttledienst in Rotterdam. Deze dienst moet op termijn ook zero-emissie kunnen opereren en draagt bij aan het verschuiven van lading van de weg naar het water.

Weg

De weginfrastructuur speelt een vitale rol in de doorvoer van goederen van en naar de haven. De groei van e-commerce en distributiecentra maakt de bereikbaarheid van de haven en het achterland steeds belangrijker.

Spoor

Het spoorwegnetwerk is een essentieel onderdeel van de multimodale transportstrategie van de haven. De spoor-modaliteit is vooral van belangrijke strategische waarde voor de langere afstanden en verzorgingsgebieden die minder goed bereikbaar zijn voor de binnenvaart. Het biedt een duurzaam alternatief voor wegvervoer en helpt de congestie op de wegen te verminderen.

Duurzamer vervoer per spoor

Wij werken aan optimale verbindingen via alle modaliteiten en stimuleren vervoer per binnenvaart en spoor (modal shift) om CO₂e-uitstoot te verminderen. Samen met overheden en bedrijven vergroten we het aandeel spoor in Europees goederenvervoer. De subsidieregeling 'Stimulering modal shift van weg naar water of spoor 2023–2025' leverde hieraan een belangrijke bijdrage. Uit de Rijksbegroting is voor het Impulsprogramma Goederenvervoer in de periode 2026–2027 opnieuw 9 miljoen euro beschikbaar gesteld om de modal shift te stimuleren: 7 miljoen voor vervoer over water en 2 miljoen voor vervoer per spoor.

Kabels en pijpleidingen

Kabels en leidingen vormen de ruggengraat van de energie- en industrievoorziening in de haven. Ze zorgen voor veilig en efficiënt transport van elektriciteit, data, vloeistoffen en gassen. Het afgelopen jaar investeerden we in uitbreiding van de leidingstrook aan de Moezelweg.

3.2.4 Stakeholderdialoog

We staan in nauw contact met verschillende groepen stakeholders: medewerkers, klanten, strategische stakeholders, omwonenden, publiek en leveranciers. Strategische stakeholders vertegenwoordigen een groep en kunnen vanuit die positie spreken. Hieronder vallen onze aandeelhouders, overheden (politiek en ambtelijk) en NGO's (niet of non-gouvernementele organisaties), branche- en bedrijfsorganisaties, zoals Deltalinqs (vertegenwoordiging havenbedrijfsleven) en bewonersgroepen.

Onderzoeken onder stakeholders

Eens in de twee jaar voert een onafhankelijk bureau een **stakeholderonderzoek** uit, het laatste in 2024. Een dergelijk onderzoek biedt inzicht in de manier waarop strategische stakeholders betrokkenheid bij onze organisatie en de haven ervaren. Het Havenbedrijf Rotterdam wordt gezien als een sterk merk met een goede internationale reputatie en onder meer wordt gewaardeerd om zijn professionaliteit. Onze stakeholders waardeerden ons met een 7,7 (7,2 in 2020, in 2022 is er geen stakeholderonderzoek gedaan).

In 2025 voerde een extern bureau een **reputatieonderzoek** uit onder de omwonenden van de Rotterdamse haven en het Nederlands publiek. Een goede reputatie is van belang voor de Rotterdamse haven en het Havenbedrijf Rotterdam om succesvol te kunnen blijven. Dit resulteert in meer begrip, draagvlak en steun bij onze stakeholders en vergroot onze ondernemingsruimte. De goede scores in 2025 laten zien dat de reputatie en het draagvlak voor de Rotterdamse haven nog altijd groot zijn. Het onderzoek onder de Nederlandse bevolking en omwonenden kent een scoreschaal van 0 tot 100. Een resultaat van boven de 80 is uitstekend en een score tussen de 70 en 80 goed. De tabel laat de reputatiescore zien van de Rotterdamse haven onder omwonenden en Nederlands publiek:

Rotterdamse haven		2025	2023
Omwonenden	Reputatie	82,2	81,1
Publiek	Reputatie	79,7	77,3
Omwonenden	License to grow	77,2	74,8
Publiek	License to grow	77,1	73,6

Omwonenden en het Nederlandse publiek zijn nog altijd trots op de Rotterdamse haven. De scores zijn positiever dan in het onderzoek van 2023. Een haven van wereldklasse en van grote economische en maatschappelijke waarde, blijft de belangrijkste pijler voor de goede reputatie. Er is brede steun voor een eventuele groei van de haven, zowel onder omwonenden als bij het algemene publiek. Tegelijkertijd blijft de kwaliteit van de leefomgeving een punt van aandacht. De omgeving kan prettiger, mooier en vooral gezonder, zeker nu gezondheidseffecten van de industrie steeds vaker onderwerp van discussie zijn. Het streven naar een goede balans met de omgeving staat daarom als speerpunt in de ondernemingsstrategie. Een ander belangrijk aandachtspunt is veiligheid, met name rond de op- en overslag van ammoniak en de bestrijding van drugscriminaliteit in de haven.

Ook werd de reputatie en de 'license to operate' van het Havenbedrijf Rotterdam onderzocht onder omwonenden en Nederlands publiek. Onderstaande tabel geeft de scores weer:

Havenbedrijf Rotterdam		2025	2023
Omwonenden	Reputatie	79,8	77,1
Publiek	Reputatie	79,9	78,5
Omwonenden	License to operate	81,5	78,4
Publiek	License to operate	80,5	78,4

In het in 2025 gehouden **klanttevredenheidsonderzoek** behaalden we een score van 7,1 (2024: 7,4). De Net Promotor Score nam af van +33 in 2024 naar +8 in 2025. Deze daling wordt onderbouwd door de problematiek op het gebied van infrastructuur (met name spoor), netcongestie en de communicatie en klantgerichtheid over deze onderwerpen door het Havenbedrijf Rotterdam. Onze klanten geven aan dat de basis – zoals onze ligging en goede ontsluiting – nog steeds sterk is, maar dat de omstandigheden, zoals het investeringsklimaat, veranderende wet- en regelgeving en de onzekerheid rond stikstof, zijn verslechterd.

Onze maatschappelijke impact

Onze activiteiten hebben invloed op de maatschappij, zoals op de economie en werkgelegenheid, de leefomgeving, de energietransitie, het klimaat en de veiligheid. We streven naar duurzame langetermijn waardecreatie en houden rekening met de effecten op economisch-, milieu-, sociaal- en governancegebied. Wij maken onderscheid tussen de impact die wij rechtstreeks als bedrijf hebben en de impact van onze klanten in het haven- en industriecomplex waar wij minder directe invloed op hebben.

Dialogo met maatschappelijke partijen

Het Havenbedrijf Rotterdam is een relevante maatschappelijke speler. We vinden het belangrijk om in contact te zijn met onze omgeving. Zo blijven we op de hoogte van wat er leeft en door de dialoog kunnen we uitleggen wie we zijn en wat we doen. In 2025 hadden we contact met verschillende NGO's. Met sommige zijn we al vele jaren in gesprek. De belangrijkste onderwerpen van gesprek waren de snelheid van de transitie naar een duurzame, klimaatneutrale en fossielvrije industrie, de stikstofproblematiek en de nog altijd lopende zoektocht naar een betere invulling van de natuurcompensatie op zee voor de aanleg van Maasvlakte 2.

Het Havenbedrijf Rotterdam heeft zich als organisatie verbonden aan de afspraken uit het Klimaatakkoord van Parijs en is vastbesloten om met onze klanten en partners een CO₂-neutrale haven te creëren voor 2050. We doen daarbij wat redelijkerwijs in onze macht ligt om de transitie wereldwijd mogelijk te maken en de leveringszekerheid en strategische autonomie van Europa op peil te houden.

Verbinding stad en haven

Het Havenbedrijf Rotterdam voelt zich sterk verbonden met de stad en regio. Elke dag werken wij samen met collega's van de gemeente Rotterdam en andere partners aan de ontwikkeling van stad en haven. Dat doen we onder meer bij het zorgen voor veiligheid in de haven, projecten voor de energietransitie, het bouwen aan wonen en werken in bijvoorbeeld het M4H-gebied, bij de acquisitie van bedrijven en het ontvangen van buitenlandse delegaties.

We investeren ook in cultuur, sport en recreatie om Rotterdam aantrekkelijk te maken als woon- en vestigingslocatie. Jaarlijks steunen we meer dan 30 Rotterdamse iconen, zoals Blijdorp, De Doelen, Luxor en het Maritiem Museum, en evenementen als North Sea Jazz en het World Tennis Tournament. Met ruim 2 miljoen euro per jaar dragen we bij aan deze initiatieven. Daarnaast beheren we het Omgevingsfonds (1,5 miljoen euro) voor projecten die de leefomgeving verbeteren, het DeltaPort Donatiefonds (150.000 euro) voor welzijn en cultuur in stad en regio en zijn we financieel betrokken (150.000 euro) bij het Jeugdeducatiefonds dat scholen ondersteunt om kinderen maximale ontwikkelingskansen te bieden. Ook zijn we hoofdsponsor van de Wereldhavendagen, het evenement dat stad en haven samenbrengt. En zeker niet in de laatste plaats: in 2025 opende het nieuwe havenervaringscentrum Portlantis zijn deuren.

Sociale innovatie

Het Havenbedrijf Rotterdam werkt samen met partners aan een haven die in balans is met haar omgeving. We verbeteren de leefomgeving, versterken de veiligheid en beschermen natuur en biodiversiteit. Tegelijkertijd investeren we in een inclusieve arbeidsmarkt waarin iedereen mee kan doen. We benutten onze sterke uitgangspositie en zetten koers naar een toekomst waarin de haven meer teruggeeft dan ze neemt.

Sociale innovatie is onderdeel van deze ambitie. We koppelen economische groei aan sociale vooruitgang door volop in te zetten op inclusiviteit, scholing en welzijn. Zo versterken we de veerkracht van de beroepsbevolking en het vestigingsklimaat van de regio. We dragen bij aan een veilige en inclusieve haven door actief nieuw talent aan te trekken, arbeidsmobiliteit te bevorderen, diversiteit en inclusiviteit te stimuleren en het werken in de haven zichtbaarder, bereikbaarder en aantrekkelijker te maken. Dat doen we samen met onze partners: onderwijsinstellingen, overheden en het bedrijfsleven. Zo bouwen we aan een sociaal en economisch gezonde stad en haven.

We investeren in:

- Sterk onderwijs en een soepele aansluiting op de arbeidsmarkt;
- Diversiteit, inclusiviteit en gelijke kansen voor iedereen;
- Technologische en procesinnovatie;
- Sociale innovatie als antwoord op arbeidsmarktkrapte.

Lopende initiatieven

- Zichtbaarheid, aantrekkelijkheid en bereikbaarheid vergroten van werken in de Rotterdamse haven.
- Meer sollicitanten per vacature in de haven bewerkstelligen.
- Meer uitstroom uit het onderwijs (mbo, hbo en wo) naar de haven realiseren.
- Meer investeren in leven lang ontwikkelen van studenten en werknemers.
- Het bevorderen van diversiteit en inclusief werkgeverschap.
- Het bevorderen van de positionering van de Rotterdamse haven op de (internationale) markt.

Ruimte voor transitie

Samen met stakeholders creëert het Havenbedrijf Rotterdam een optimaal investeringsklimaat met ruimte voor transitie. We richten ons op een duurzame ontwikkeling van het haven- en industriecomplex, verbeteren de infrastructuur en bedrijventerreinen, en versterken de leefomgeving. We delen kennis, bieden ontwikkelruimte, waarborgen veiligheid en bereikbaarheid, en ondersteunen bedrijven bij vergunningsaanvragen.

De vrij uitgifbare ruimte is beperkt tot 639 hectare en de meeste terreinen zijn langdurig uitgegeven. Voor veel nieuwe activiteiten is het lastig geschikte ruimte te vinden. Daarom werken we nauw samen met bestaande bedrijven aan de transitie.

Via NOVEX Rotterdamse haven bundelen Rijk, regio en haven hun krachten. De uitvoeringsagenda vertaalt gezamenlijke ambities naar concrete projecten en afspraken. De focus ligt op:

- Versnellen van de energietransitie in de haven;
- Versterken van de metropoolregio;
- Verbeteren van de balans met de leefomgeving.

NOVEX-partners onderzoeken hoe ze het havengebied slimmer en intensiever kunnen benutten, welke kansen regionale bedrijventerreinen bieden en of een zeewaartse uitbreiding nodig, wenselijk en haalbaar is. Daarbij houden ze rekening met waterveiligheid, natuur, stikstof en zandreserves. Samen maken we lastige keuzes en werken we nauw samen bij de uitvoering en financiering van de veranderingen.

Deze gezamenlijke aanpak versterkt de positie van de Rotterdamse haven als duurzame, strategische en toekomstbestendige toegangspoort tot Europa.

Ruimtevragers

In de haven van Rotterdam dienen zich in snel tempo ruimtevragers aan, terwijl het aantal uitgiftebare kavels beperkt is. Tijdens de transitie naar klimaatneutraal en circulair wordt bestaande industrie omgebouwd, wat ruimte vereist. De opbouw, ombouw en een eventuele afbouw in de tijd is ingewikkeld en vraagt om het tijdig oplossen van knelpunten in de timing van ruimtevrage en -aanbod. Naast ruimtevrage van bestaande sectoren is er een toenemende behoefte aan ruimte vanuit Rijksprogramma's, zoals defensie, kerncentrales (inclusief Small Modular Reactors) en windenergie van zee. Small Modular Reactors zijn kleine, modulaire kernreactoren die in fabrieken worden gebouwd en op locatie worden geassembleerd, met als doel CO₂-neutrale energie te produceren. Ook de maatschappelijke opgaven in de omgeving van de haven zijn groot en vereisen voldoende fysieke en milieuruimte, onder andere voor nieuwe woningbouw en verbetering van de leefomgevingskwaliteit.

NOVEX Rotterdamse haven

Een NOVEX-gebied is een regio met nationale betekenis waarvoor extra samenwerking geldt tussen Rijk, provincie, gemeente Rotterdam en het Havenbedrijf Rotterdam. NOVEX staat voor Nationale Omgevingsvisie Executiekraft en richt zich op gebieden waar grote ruimtelijke opgaven samenkomen. NOVEX versnelt besluitvorming, investeringen en beleidsafstemming richting 2050 en verder.

Economische impact

De economische betekenis van het Rotterdamse haven- en industriecomplex is groot. Uit de [Havenmonitor 2025](#), een onderzoek door Erasmus UPT en Berenschot in opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, blijkt dat de directe toegevoegde waarde van de Rotterdamse haven 15,8 miljard euro is. Als we ook indirecte toegevoegde waarde meerekenen, draagt de Rotterdamse haven voor ruim 23 miljard euro bij; dat is 2,1% van het bruto binnenlands product (BBP). De Rotterdamse haven biedt directe en indirecte werkgelegenheid aan 182.000 werknemers.

De Sustainable Development Goals



SDG 3
Goede gezondheid
en welzijn



SDG 7
Betaalbare en
duurzame
energie



SDG 8
Eerlijk werk
en economische
groei



SDG 9
Industrie,
innovatie en
infrastructuur



SDG 13
Klimaatactie

Met onze inspanningen voor een gezond en aantrekkelijk milieu en een veilige werk- en woonomgeving dragen we bij aan SDG 3 en SDG 13. Met onze inspanningen op het gebied van de energietransitie dragen we bij aan SDG 7 en SDG 13. Tegelijkertijd heeft het thema betrekking op SDG 9. Wij bieden immers ruimte aan toekomstbestendige bedrijvigheid door te investeren in fysieke en digitale infrastructuur. Een vitale haven is inclusief doordat zij direct en indirect werkgelegenheid biedt aan alle lagen van de bevolking. Daarmee dragen we bij aan SDG 8 en SDG 9.

3.3 SCENARIO'S GEVEN RICHTING

Het Havenbedrijf Rotterdam kijkt vooruit naar 2050 en gebruikt vier toekomstscenario's om strategische keuzes te onderbouwen. Deze scenario's verkennen hoe geopolitiek, technologie, economie en maatschappelijke trends de haven kunnen beïnvloeden. Ze helpen ons om flexibel en doelgericht te blijven in een wereld vol onzekerheden.

- **Connected Deep Green:** Mondiale samenwerking met versnelling op digitale transparantie in de logistieke ketens en inzet op wereldwijde doelstellingen tegen klimaatverandering, zou moeten resulteren in een wereldwijde CO₂-neutraliteit in 2050, hoge economische groei en een maximale temperatuurstijging van 1,5 graad deze eeuw.
- **Regional Well-being:** Vanuit een gezamenlijk streven naar transitie ontstaat begin 2030 door het ontbreken van voldoende mondiaal vertrouwen, een kanteling naar een regionale focus op een schone en gezonde leefomgeving, privacy en welzijn. Dit resulteert in een verslechterend investeringsklimaat voor de basisindustrie in Noordwest-Europa en een gematigde economische groei. Dit zou moeten resulteren in een wereldwijde CO₂-neutraliteit in 2070.
- **Wake-up Call:** Na een decennium met een stabiele mondiale geopolitieke situatie en de focus op efficiëntie en financiële welvaart, ontstaan toenemende zorgen over de extreme negatieve effecten van klimaatverandering. Dit zorgt voor een wake-up call met een snelle en late transitie naar duurzame energie, een strategisch sterk EU-beleid en een gematigde economische groei. Dit zou moeten resulteren in een wereldwijde CO₂-neutraliteit in 2070.
- **Protective Markets:** Een wereld met wantrouwen tussen machtsblokken, wereldwijd geopolitieke spanningen en suboptimale integratie in logistieke ketens. Er zijn concurrerende economische belangen in een gefragmenteerde wereld met focus op zelfvoorziening, financiële welvaart, veerkracht en verdediging. Geen wereldwijde CO₂-neutraliteit voor 2100 en lage economische groei.

Transitierisico's en -kansen: inzicht en actie

De overgang naar een emissiearme economie brengt risico's met zich mee voor emissie-intensieve en -afhankelijke activiteiten in de haven. Door strenger beleid kunnen bepaalde grondstoffen of brandstoffen schaars of zelfs verboden worden. Veranderende consumentenvoorkeuren kunnen het draagvlak voor bedrijven in het haven- en industriecomplex beïnvloeden.

Om hier beter op in te spelen, zijn in 2022 in samenwerking met Oxford Economics overslagprognoses ontwikkeld voor de verschillende (nieuwe) goederenstromen door Rotterdam, op basis van de vier toekomstscenario's voor 2050. De wereldwijde dynamiek is gemodelleerd in een vraaggedreven model, wat daarnaast focus brengt door details toe te voegen die specifiek zijn voor het Rotterdamse haven- en industriecomplex. Hieronder vergelijken we de twee uiterste scenario's:

- Connected Deep Green (maximaal 1,5 °C-beleid, met meer transitierisico's)
- Protective Markets (minimaal 2,5 °C-beleid, met minder transitierisico's)

De hoofdconclusie: het bedrijfsmodel blijft tot 2030 veerkrachtig. Beleids-, technologische, markt- en reputatierisico's hebben weliswaar impact, maar de inkomsten blijven stabiel dankzij erfpachtcontracten met lange looptijden en de prijselasticiteit van havenactiviteiten. Tegelijk ontstaan er kansen voor nieuwe ladingstromen, zoals waterstof, biobrandstoffen en circulaire grondstoffen.

DUURZAAMHEIDS VERSLAG

4.1 Algemene informatie over ons verslag

4.2 Dubbele materialiteitsanalyse

- 4.2.1 Klimaatmitigatie
- 4.2.2 Klimaatadaptatie
- 4.2.3 Luchtkwaliteit
- 4.2.4 Bodemkwaliteit
- 4.2.5 Waterkwaliteit
- 4.2.6 Natuur en biodiversiteit
- 4.2.7 Arbeidsveiligheid
- 4.2.8 Ketenvaerwoordelijkheid
- 4.2.9 Ondermijnende criminaliteit
- 4.2.10 Nautische veiligheid
- 4.2.11 Digitale en fysieke weerbaarheid



4.1 ALGEMENE INFORMATIE OVER ONS VERSLAG

Scope van het jaarverslag

Met ons jaarverslag, gepubliceerd op 12 maart 2026, leggen we verantwoording af aan onze stakeholders over onze activiteiten van 1 januari 2025 tot en met 31 december 2025. De rapportageperiode van het duurzaamheidsverslag is gelijk aan de financiële rapportageperiode, behalve voor cijfers over werkgelegenheid, luchtkwaliteit, marktaandeel en CO₂-uitstoot van het haven- en industriecomplex. Deze cijfers lopen één jaar achter, de cijfers over luchtkwaliteit lopen meerdere jaren achter. De marktaandeelcijfers van de Hamburg–Le Havre range lopen een kwartaal achter.

Dankzij de dialoog en samenwerking met onze lokale, nationale en internationale stakeholders creëren we waarde op de korte en lange termijn. We delen inzicht in interne en externe ontwikkelingen, voortgang op onze doelen, situaties waaruit we lessen voor de toekomst trekken en dilemma's waarmee we te maken hebben. Ook laten stakeholders hun licht schijnen over voor het Havenbedrijf Rotterdam belangrijke onderwerpen. Met ons jaarverslag beogen we transparant te maken welke bijdrage het Havenbedrijf Rotterdam in 2025 leverde aan het realiseren van een veilige, efficiënte en duurzame haven. Deze ambitie streven we samen met onze partners na.

Het Havenbedrijf Rotterdam beheert en ontwikkelt het Rotterdamse havengebied in Nederland en wil de positie van haven van wereldklasse handhaven en versterken. Door samenwerking en dialoog met stakeholders oefenen wij onze invloed uit op het havengebied en haar keten. Daaraan besteden wij aandacht in dit jaarverslag. De focus ligt hierbij op onze prestaties en resultaten. Maar de scope en reikwijdte zijn breder. De materialiteitsanalyse maakt dit duidelijk.

PARTNERS IN ONZE WAARDEKETEN



Vergelijkingen andere havens of bedrijven

Waar mogelijk geven wij informatie over onze concurrentiepositie en vergelijkingen met andere havens of bedrijven. Deze vergelijkingen dienen als reflectie voor onze eigen prestaties en positie, natuurlijk in lijn met mededingingsregels. Wij maken de kanttekening dat, ondanks dat we veelvuldig contact hebben met andere havenautoriteiten in Europa, wij bewust terughoudend zijn met het opnemen van informatie over andere havens en/of andere bedrijven in ons jaarverslag. Voor informatie over andere havenautoriteiten of bedrijven verwijzen wij naar openbare bronnen, zoals hun websites en jaarverslagen.

4.2 DUBBELE MATERIALITEITSANALYSE

De CSRD vereist dat we een dubbele materialiteitsanalyse (DMA) uitvoeren. Dit deden we in de eerste helft van 2025. We hoeven nog niet te voldoen aan de CSRD, we voeren de DMA vrijwillig uit.

De dubbele materialiteitsanalyse helpt ons te voldoen aan wet- en regelgeving en transparantie te bieden over ESG-thema's. Daarnaast benadrukt deze analyse onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en ondersteunt zij het realiseren van onze duurzaamheidsdoelstellingen.

DMA-proces

Het DMA-proces volgt twee hoofdstappen: (1) het selecteren van ESG-thema's; (2) het identificeren en beoordelen van de IRO's.

Selectie ESG-thema's

We zijn gestart met een analyse van interne documenten (zoals strategieën, beleidsplannen en actieplannen) en een externe analyse van ESG-onderwerpen in jaarverslagen en websites van leveranciers, klanten en andere havens. In totaal beoordeelden we 89 ESG-onderwerpen; onderwerpen die nauwelijks voorkwamen, zijn afgevallен. De overgebleven onderwerpen vormen de 'topiclijst', die we vergeleken met de resultaten van vorig jaar en koppelden aan onze eigen duurzaamheidsthema's, zoals 'energie' en 'klimaatmitigatie'. Daarnaast voegden we bedrijfsspecifieke onderwerpen toe, zoals nautische veiligheid.

Aanvullend voerden we een mediascan uit: een analyse van nieuwsberichten en artikelen waarin het Havenbedrijf Rotterdam en de Rotterdamse haven veelvuldig voorkomen. Uit deze mediascan kwam 'ondermijnende criminaliteit' naar voren als een relevant bedrijfsspecifiek thema.

De CSRD ziet de betrokkenheid van externe stakeholders als een belangrijk onderdeel. Dit jaar brachten we verdieping aan in ons stakeholderassessment, door onder andere de koppeling te versterken met de IRO's. De meeste stakeholders blijken belangrijk voor ESG: zij beïnvloeden het handelen van het Havenbedrijf Rotterdam en ondervinden zelf impact van onze activiteiten. Het gaat onder meer om gemeenten, brancheorganisaties, aandeelhouders en klanten. Contact met belangrijke stakeholders borgen we door ons Strategisch Omgevingsmanagement. Hierover leest u meer in het hoofdstuk Stakeholderdialoog.

De in 2025 uitgevoerde assessment hebben we op een meer gedetailleerd IRO niveau gedaan. Dit heeft geresulteerd in wijzigingen in de matrix. Als voorbeeld: we hebben klimaatadaptatie als een apart materieel thema gedefinieerd, waar deze in 2024 in het thema 'stilvallen haven' zat. Onderstaande tabel geeft de veranderingen weer in de materiele thema's:

ESG	Materiële thema's 2025	Materiële thema's 2024
Environment	Klimaatmitigatie	Broeikasgasemissies HbR, broeikasgasemissies haven, netto energieverbruik haven
	Klimaatadaptatie	Stilvallen haven
	Luchtverontreiniging	Luchtverontreiniging
	Bodemverontreiniging	Bodemverontreiniging
	Natuur & biodiversiteit	Impact op natuur en biodiversiteit
	Waterverontreiniging	Waterverontreiniging
Social	Arbeidsveiligheid	Arbeidsomstandigheden HbR, Arbeidsveiligheid
	Ketenverantwoordelijkheid	Werken en arbeidsomstandigheden in de haven
Bedrijfsspecifiek	Digitale & fysieke weerbaarheid	Stilvallen haven
	Nautische veiligheid	Stilvallen haven
	Ondermijnende criminaliteit	Ondermijnende criminaliteit

Identificeren en beoordelen IRO's

Op basis van de DMA uitgevoerd in 2024, de interne en externe analyse en een database hebben we IRO's geïdentificeerd die onder de duurzaamheidsthema's vallen. Deze IRO's zijn in meer dan twintig interviews met interne kennishouders beoordeeld op impact materialiteit en financiële materialiteit. In sommige gevallen zijn de IRO's eerst nog aangepast of zijn er aanvullend IRO's geïdentificeerd. Het beoordelen van de IRO's houdt in dat we een score toekennen. De materialiteitsdrempel is gezet op 3 op een schaal van 0 tot 5. Een IRO met een score van 3 of hoger is materieel, dit kan financiële materialiteit of impactmaterialiteit betekenen, maar ook dubbele materialiteit.

Impactmaterialiteit gaat over de daadwerkelijke of potentiële effecten van de activiteiten van het Havenbedrijf Rotterdam en haar waardeketen op milieu, mens en maatschappij. Het gaat dus niet om onze invloed op het thema zelf, maar om de impact die ons handelen veroorzaakt. We beoordelen impactmaterialiteit aan de hand van vier indicatoren: schaal, reikwijdte, herstelbaarheid en waarschijnlijkheid van zowel negatieve als positieve effecten. Hieronder leggen we uit wat deze indicatoren betekenen:

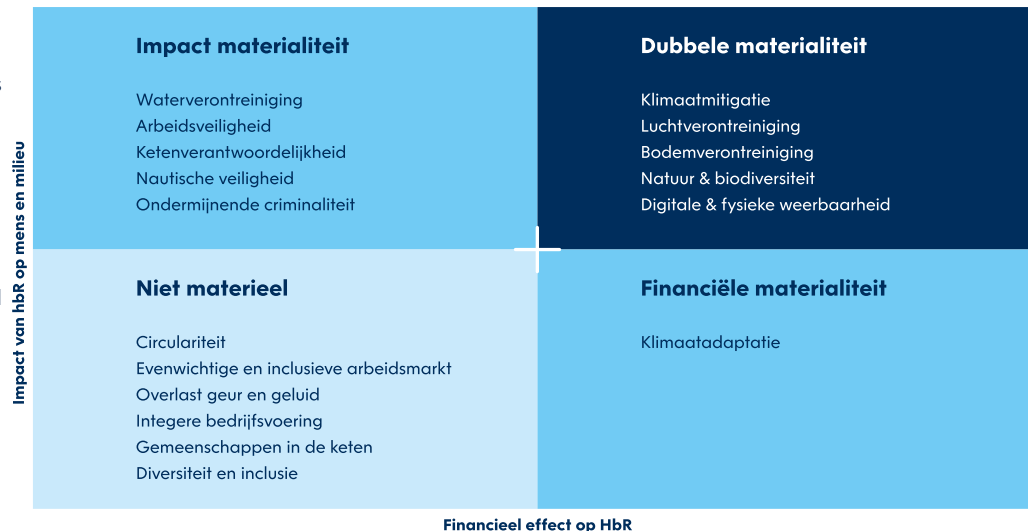
- **Schaal** gaat over de ernst van de impact. De ernst is de mate waarin mensen of het milieu getroffen worden.
- **Reikwijdte** gaat over de omvang van de impact. Vanuit milieuperspectief is dit de omvang van het geografisch gebied en vanuit sociaal perspectief is dit de omvang van de bevolking.
- **Herstelbaarheid** gaat over de mogelijkheid om de impact te herstellen.
- **Waarschijnlijkheid** gaat over de kans dat een impact zich voordoet.

Bij het bepalen van **impactmaterialiteit** kijken we naar het inherente risico. Dit betekent dat we beoordelen welke gevolgen onze activiteiten kunnen hebben, zonder mee te rekenen welke maatregelen we al nemen om die gevolgen te beperken. Zo sluiten we bijvoorbeeld veiligheidsrisico's voor onze medewerkers niet uit, ook al weten we deze door onze inzet zoveel mogelijk te beperken.

Financiële materialiteit is gescoord op omvang van het financiële effect en de waarschijnlijkheid van het financiële effect. Voor financiële materialiteit hielden we rekening met het restrisico. Dat houdt in dat we bij het beoordelen van de omvang en waarschijnlijkheid van het financiële effect rekening houden met de al genomen beheersmaatregelen. Zo ontstaat er een beeld van de realistische grootte en waarschijnlijkheid van een financieel effect.

Uitkomst dubbele materialiteitsanalyse

Het directieteam valideerde de uitkomst van de dubbele materialiteitsanalyse. De afbeelding toont de definitieve uitkomst:



De matrix in de voorgaande afbeelding toont de impactmaterialiteit op de y-as en de financiële materialiteit op de x-as. Onderwerpen waar wij een materiële impact op milieu, mens of maatschappij hebben, staan in de bovenste twee vakken. Onderwerpen met een materieel financieel effect staan in de rechter twee vakken. Op deze materiële thema's volgen wij de CSRD-richtlijnen. Dit doen we kwalitatief (strategie, beleid, doelen, acties en governance) en kwantitatief (KPI's). Alle duurzaamheidsthema's in de matrix zijn relevant voor het Havenbedrijf Rotterdam. We brengen strategische focus aan en rapporteren over 36 materieel beoordeelde IRO's, verdeeld over 11 duurzaamheidsthema's.

4.2.1 Klimaatmitigatie

Ons doel is een klimaatneutrale haven in 2050. Daar werken we aan op drie terreinen: het verduurzamen van onze eigen bedrijfsvoering, het ondersteunen van klanten in scheepvaart en industrie bij hun transitie, en het stimuleren van initiatieven verder in de waardeketen. In dit hoofdstuk leest u hoe we het terugdringen van broeikasgasemissies om verdere opwarming van de aarde te voorkomen (klimaatmitigatie) aanpakken. Het beschreven beleid en de activiteiten vloeien voort uit onze ondernemingsstrategie en vinden hun besluitvorming in onze governancestructuur.

Effecten, risico's en kansen

Speerpunt:	Klimaatneutraal & circulair
Klimaatmitigatie:	Het mitigeren van broeikasgasemissies door scope 1 en 2 activiteiten van Havenbedrijf Rotterdam en door scope 3 upstream en downstream activiteiten (inkoop goederen en diensten, woon-werkverkeer, zakelijk reizen, scheepvaart beheergebied DHMR en landlease klanten).
	Onze activiteiten en die in de haven dragen door broeikasgasuitstoot bij aan de opwarming van de aarde. Incentives kunnen bijdragen aan een reductie van broeikasgasemissies. De toenemende energiebehoefte zet druk op het elektriciteitsnet, terwijl netcongestie de energietransitie in de haven belemmert. Tegelijkertijd zet Havenbedrijf Rotterdam volop in op de verduurzaming van de haven (industrie/bedrijven) die de nationale energietransitie ondersteunt en de stabiliteit van de Nederlandse en Noordwest-Europese energievoorziening versterkt. Ook verduurzamen we onze eigen operaties door minder en groener energieverbruik en lagere CO₂e-uitstoot.
	Toenemende klimaatwetgeving en de beschikbaarheid van betaalbare energie beïnvloeden het vestigingsklimaat in de Rotterdamse haven. Daarnaast vraagt de uitvoering van ons klimaattransitieplan om aanzienlijke investeringen.

CO₂ en CO₂e

In het jaarverslag gebruiken we de term CO₂ (koolstofdioxide) en CO₂e (broeikasgasemissies), waarbij de 'e' staat voor 'equivalenten'. Wanneer we het hebben over CO₂e bedoelen we dat we andere broeikasgassen dan CO₂, zoals methaan en lachgas, meerekenen. Omdat we graag één getal willen rapporteren, tellen we alle broeikasgassen bij elkaar op, omgerekend naar het opwarmingseffect wat CO₂ heet.

Beleid

Wij bouwen kademuuren, onderhouden wegen in de haven en gebruiken eigen vaartuigen voor inspecties en patrouilles. Klanten zorgen voor emissies door scheepvaart, opslag en overslag van goederen zoals olie, kolen, erts en containers. Daarnaast is een deel van de havenindustrie sterk gericht op fossiele brandstoffen en chemie. Deze bedrijvigheid is belangrijk voor de samenleving, maar vormt ook een significante bron van broeikasgassen.

Eén van de speerpunten uit onze strategie is 'klimaatneutraal en circulair'. De doelstellingen onder dit speerpunt vormen de basis voor ons klimaatbeleid:

1. Verminderen broeikasgasuitstoot van het Havenbedrijf Rotterdam;
2. Verminderen van broeikasgasuitstoot van bedrijven in het havengebied;
3. Transformeren naar een complex met bedrijven die schone energie(dragers) produceren;
4. Transformeren naar duurzame en circulaire chemie.

In 2025 publiceerden we ons klimaattransitieplan. Hierin staat onze aanpak beschreven om onze broeikasgasemissies te verminderen.

Verminderen broeikasgasuitstoot van het Havenbedrijf Rotterdam

Dit gaat bijvoorbeeld over het terugbrengen van emissies van eigen voer- en vaartuigen, vastgoed, benodigde energie en ingekochte goederen en diensten. Dit doen we onder andere via ons reis- en mobiliteitsbeleid, het inkoopbeleid van stroom, contracten met leasemaatschappijen en raamcontracten met aannemers voor onderhoudsbaggerwerk.

Verminderen broeikasgasuitstoot bedrijven in het havengebied

Diverse reductiepaden moeten leiden tot een klimaatneutraal en circulair ingericht havengebied in 2050: elektrificatie, groene waterstof, Carbon Capture and Storage, nieuwe infrastructuur voor elektriciteit, warmte en waterstof, en schaalvoordelen door industriële samenwerking. Daarnaast stellen we als voorwaarde dat nieuwe klanten het uitgegeven terrein CO₂-neutraal exploiteren (we kunnen hier bij uitzondering van afwijken); bij contractherzieningen - zoals prijsherziening of verlenging - maken we afspraken over duurzaamheidsdoelen in lijn met onze reductiedoelen. Ook geven we, als onderdeel van ons uitgifte- en prijsbeleid, korting op huur- en erfpachtcontracten en havengelden als bedrijven en scheepseigenaren investeren in verduurzaming.

Walstroomstrategie 2025–2035 in de schijnwerpers



De gemeente Rotterdam en het Havenbedrijf Rotterdam presenteerden in 2025 samen een vernieuwde walstroomstrategie. Schepen aanmeren, motor uit, walstroom aan: dat vermindert uitstoot, geluid en fijnstof. In 2030 moet walstroom de norm zijn voor het grootste deel van de scheepvaart, met volledig emissieloos aanmeren in 2050. De haven telt inmiddels meer dan 100 installaties. In 2025 sloot de Cruise Terminal aan, waardoor cruiseschepen nu groene stroom gebruiken. De strategie verdeelt de uitvoering in fasen en zet in op standaardisatie, samenwerking met bedrijven, subsidies en innovatie. Zo wordt walstroom breed beschikbaar en draagt het bij aan verbetering van de leefomgeving en een klimaatneutrale haven in 2050.

Transformeren naar een complex met bedrijven die schone energie(dragers) produceren

We stimuleren bedrijven in de haven om meer schone energie(dragers) te produceren. Zo faciliteren we de energietransitie en jagen we deze aan. Dat vinden we belangrijk en past bij onze koplopersrol. Het gebruik van schone energie(dragers) leidt tot emissiereductie bij de gebruiker buiten de haven. Het behoort daarom niet tot onze scope 1, 2 of 3. We noemen dit emissiereductie buiten de eigen waardeketen.

Transformeren naar duurzame en circulaire chemie

We werken aan een chemische industrie die duurzame en circulaire grondstoffen gebruikt. Op deze manier willen we de energietransitie aanjagen en streven we naar toekomstbestendigheid van de haven met waardeketens voor duurzame en circulaire grondstoffen. Ook het gebruik van duurzame en circulaire grondstoffen door de industrie behoort tot emissiereductie buiten de eigen waardeketen.

Doelstellingen

We hebben CO₂e-doelstellingen op scope 1, 2 en 3 emissies. Deze doelstellingen zijn gericht op onze hele waardeketen. Zo hebben we doelstellingen (scope 1 en 2) die gericht zijn op onze eigen bedrijfsvoering, een doelstelling die gericht is op leveranciers (brandstofverbruik van aannemers) en doelstellingen die gericht zijn op onze klanten (scheepvaart en landlease-klanten). In de tabel ziet u een overzicht.

Activiteit	Doelstellingen
Eigen vaar- en voertuigen, en eigen vastgoed (scope 1)	-90% in 2030 t.o.v. 2019 (net-zero)
Ingekochte elektriciteit en stadswarmte (scope 2)	-90% in 2030 t.o.v. 2019 (net-zero)
Brandstofverbruik van aannemers (scope 3: cat. 1)	-45% in 2030 t.o.v. 2019
Zakelijke reizen (scope 3: cat. 6)	-80% in 2030 t.o.v. 2019
Woon-werkverkeer (scope 3: cat. 7)	-50% in 2030 t.o.v. 2019
Scheepvaart tot 60 km uit de kust (scope 3: cat. 11)	-20% in 2030 t.o.v. 2019
Landlease klanten in de haven (scope 3: cat. 13)	-55% in 2030 t.o.v. 1990 en klimaatneutraal in 2050

Ook hebben we doelstellingen die nog verder in de waardeketen bijdragen aan CO₂e-reductie, namelijk bij leveranciers en consumenten van onze klanten. Deze doelstellingen dragen bij aan emissiereductie buiten de eigen waardeketen. Ze staan in de tabel.

Activiteit	Doelstellingen
Fossiele brandstofproductie van bedrijven in de haven vervangen door schone energie(dragers)	-20% in 2030 t.o.v. 2019
Fossiel grondstofgebruik door bedrijven in de haven vervangen door duurzame en circulaire grondstoffen	-20% in 2030 t.o.v. 2019

Voor scope 1 en 2 streven we naar net-zero, in lijn met het Klimaatakkoord van Parijs. Dit betekent dat we in 2030 onze scope 1 en 2 emissies met minimaal 90% hebben gereduceerd ten opzichte van 2019. De resterende emissies, de laatste 10%, reduceren we of neutraliseren we door te investeren in projecten die zorgen dat CO₂ uit de atmosfeer wordt opgenomen of wordt voorkomen dat CO₂ in de atmosfeer komt door dit ondergronds op te slaan.

We berekenen onze broeikasgasemissies volgens het Greenhouse Gas Protocol. Deze standaard onderscheidt drie soorten emissies: scope 1, 2 en 3.

In 2022 valideerde het Science Based Targets initiative (SBTi) onze CO₂e-reductiedoelstellingen voor 2030. Als basisjaar kozen we 2019, omdat 2020 en 2021 door COVID-19 niet representatief waren. De reductiedoelstellingen voor landlease klanten (-55% in 2030 ten opzichte van uitgangsjaar 1990 en klimaatneutraliteit in 2050) zijn niet SBTi-gevalideerd; ze volgen de IPPC-klimaatstudies, het Parijsakkoord (maximaal 1,5 °C opwarming) en de Nederlandse en Europese klimaatwet voor de industrie.

Het SBTi eist dat de scope 3 doelstellingen op minstens 67% van de totale scope 3 emissies betrekking heeft. Door het SBTi is bij de validatie in 2022 bevestigd dat wij boven de minimale grens van 67% zijn uitgekomen: onze doelstellingen hebben betrekking op 98% van onze scope 3 emissies. Daarom rapporteren we alleen over de scope 3 categorieën die een gevalideerde doelstelling hebben. Sinds de vaststelling van het klimaattransitieplan in 2025 rekenen we de emissies van onze landlease-klanten ook bij onze scope 3, hier rapporteren we ook over. Volgens de SBTi-richtlijnen moeten onze gevalideerde reductiedoelen elke vijf jaar worden herbeoordeeld. In 2027 laten we daarom onze scope 1, 2 en 3 emissies opnieuw valideren door het SBTi. Dan zal ook de uitstoot van onze landlease-klanten worden gevalideerd.

Activiteiten

Om onze doelstellingen te halen, ondernemen we verschillende activiteiten. We beschrijven ze in deze paragraaf per emissiebron en laten zien hoe ze bijdragen aan onze doelstellingen.

Verminderen broeikasgasuitstoot van het Havenbedrijf Rotterdam

Vlootvernieuwing

Onze vaartuigen hebben het grootste aandeel in onze scope 1 emissies. We dringen dit terug door de vaartuigen op biodiesel (HVO100) te laten varen. Daarnaast werken we aan de inkoop van nieuwe vaartuigen. Het is onze ambitie om in 2035 grotendeels elektrisch te kunnen varen. Met de huidige inzichten is dit het schoonste alternatief.

Elektrificeren van het wagenpark

Onze lease- en bedrijfsauto's rijden op diesel, zijn hybride of zijn volledig elektrisch. We hebben 107 elektrische leaseauto's en 8 hybride leaseauto's. Van de bedrijfsauto's rijden er 3 op diesel, zijn er 19 hybride en 25 elektrisch. Sinds 2021 vervangen we bij de afloop van het leasecontract een auto die hybride of op diesel rijdt door een elektrische auto. Die rijden op groene stroom. In 2030 moet bijna het hele wagenpark emissieloos zijn. Dit sluit aan bij onze emissiereductiedoelstelling van 90% op scope 1 en 2 in 2030 ten opzichte van 2019.

Inkoop groene stroom

We kopen groene stroom in en verlagen daarmee onze broeikasgasemissies ten opzichte van stroom die afkomstig is van fossiele bronnen.

Duurzaam vastgoed

Van onze vastgoedportefeuille dringen we de emissies van het energiegebruik terug met duurzaamheidscertificeringen. De BREEAM-certificering kijkt naar verschillende duurzaamheidscategorieën, zoals gezondheid, energie en materialen. Voor nieuwbouw en renovatie hanteren we 'BREEAM outstanding', de hoogst haalbare certificering.

Duurzaam reis- en mobiliteitsbeleid

Werknemers hebben standaard een OV-abonnement, autogebruikers krijgen een lagere kilometervergoeding dan niet-autogebruikers, fietsen wordt extra beloond en met hun OV-abonnement hebben leaserijders een stimulans om de auto te laten staan. Ons reisbeleid stimuleert het OV in Nederland, treinreizen binnen Europa (als de reistijd niet langer is dan 4 uur) en directe vluchten waar mogelijk. In 2025 staat het Havenbedrijf Rotterdam in de top 3 van de benchmark van Natuur & Milieu over verduurzaming van zakelijke vlieguren.

Verduurzaming aannemersopdrachten

We ondertekenden het convenant Schoon en Emissieloos Bouwen en stimuleren aannemers in het gebruik van elektrisch materieel. We streven ernaar om in 2030 voor minstens 75% van onze projecten emissieloos bouwtransport en werkmaterieel te gebruiken.

Vrijwillige CO₂-compensatie

Bovenop alle mitigerende maatregelen die we nemen, compenseren we onze broeikasgasuitstoot uit eigen activiteiten (scope 1 en 2) en een gedeelte van onze scope 3 emissies (woon-werkverkeer) door CO₂e-certificaten in te kopen. Het is een tussenstap die we nemen: we willen onze emissies maximaal reduceren en waar dat niet lukt, compenseren we vrijwillig de resterende emissies. We verminderen er niet onze broeikasgasuitstoot mee en het heeft ook geen invloed op de vastgestelde doelen waar we onverminderd aan blijven werken.

Verminderen broeikasgasuitstoot bedrijven in het havengebied

Verduurzaming van scheepvaart in en rond de haven

Wij spannen ons in om de broeikasgasuitstoot van de schepen die onze haven bezoeken te reduceren. Wij rapporteren de emissies van scheepvaartverkeer in het gebied tussen de Van Brienenoordbrug in Rotterdam tot 60 kilometer uit de kust.

Zeehavengeldkortingen berekenen we op basis van de beladingsgraad, de aanwezigheid van de Environmental Ship Index (ESI) en het bezit van het Green Award Certificaat (in het geval van tankers). Voor binnenhavengelden geldt een duurzaamheidstoeslag van 5%. Deze toeslag reserveren we en zetten we in voor verduurzaminginitiatieven in de binnenvaartsector. Schippers die hun emissiedata met ons delen, krijgen 5% korting op het binnenhavengeld; duwbakken die hun locatie delen, ontvangen dezelfde korting. Schippers betalen ook minder als ze een Green Award certificaat hebben (brons, zilver, goud en platina). Hoe beter het certificaat hoe hoger het voordeel. We gaven in 2025 in totaal 47 miljoen euro duurzaamheidskorting op de zee- en binnenhavengelden.

Afgemeerde schepen veroorzaken bijna 50% van de totale broeikasgasemissies van alle scheepvaart tot 60 kilometer uit de kust. Om dit te verminderen, zetten we in op walstroom. Dit jaar hebben we onze aanpak verder versterkt om in de periode 2025-2035 versnelling en opschaling te realiseren.

Met Port Call Optimisation verbeteren we het proces van het binnenkomen van de haven tot en met het verlaten van de haven nadat een schip haar goederen heeft overgeslagen. Door het verbeteren, standaardiseren en uitwisselen van data verhogen we de efficiëntie van een scheepsbezoek. Een containerschip dat 'just-in-time' (precies op tijd) aankomt en niet hoeft te wachten, realiseert gemiddeld 14% emissiereductie.

We werken met bunkerdienstverleners, rederijen en brandstofproducenten aan het stimuleren van het bunkeren van duurzame brandstoffen. Voor scheepseigenaren is het aantrekkelijk om in alternatieve motoren en technologieën te investeren als er meer zekerheid is over de beschikbaarheid van duurzame brandstoffen en de mogelijkheid om deze te bunkeren op bepaalde internationale routes ('corridors').

Rotterdam Shore Power zet volgende stap in realisatie walstroom



Rotterdam Shore Power (RSP), een joint venture van het Havenbedrijf Rotterdam en Eneco, werd opgericht in 2019 en bouwde sindsdien succesvolle walstroominstallaties voor Heerema, DFDS en Boskalis. RSP staat nu aan de vooravond van een aanzienlijke opschaling, met uitbreiding van de activiteiten naar de grote containerterminals. In 2024 maakte RSP al de eerste afspraken voor nieuwe installaties bij APM Terminals Maasvlakte II, Hutchison Ports ECT Delta en Hutchison Ports ECT Euromax. In 2025 volgde opnieuw een mijlpaal: het investeringsbesluit van RSP voor deze drie terminals. De bouw start naar verwachting in de tweede helft van 2026, zodra de vergunningen en detailontwerpen definitief zijn. In totaal krijgt acht kilometer kade walstroom, met 35 aansluitpunten voor zeegaande containerschepen. Elke terminal krijgt een eigen installatie, die RSP bouwt en beheert. Vanaf de tweede helft van 2028 kunnen de eerste schepen aansluiten op walstroom. De overheid ondersteunt deze projecten via de Tijdelijke Subsidieregeling Walstroom Zeeschepen Klimaat van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.

Landlease-klanten in de haven

Het grootste deel van onze CO₂e-footprint komt voort uit de directe uitstoot van broeikasgassen door landlease-klanten in de haven. Deze emissies ontstaan door het gebruik van energie (bijvoorbeeld in de productieprocessen) en betreft dus niet emissies die ontstaan door het gebruik van de producten die onze klanten produceren en verkopen. De olie-raffinage sector is de grootste uitstoter. Hierna volgen de chemische industrie, kolencentrales, aardgascentrales en overige industrieën. We laten landlease-klanten in de haven hun uitstoot verminderen door afspraken te maken, positieve prikkels te bieden en samen te werken.

Carbonbid stimuleert CO₂e-reductie in het havengebied



In 2025 zette het Havenbedrijf Rotterdam met het project Carbonbid een stap om de CO₂e-uitstoot in het havengebied gericht te verlagen. Het programma richtte zich uitsluitend op emissiereductie binnen het havengebied. ETS-plichtige uitstoot bleef bewust buiten scope, en door een maximumvergoeding per project ontstond ruimte voor een breed palet aan initiatieven. De eerste aanbestedingsronde leverde direct resultaat op. Acht geselecteerde projecten realiseerden samen 575.000 ton CO₂e-reductie over vier jaar. Het Havenbedrijf Rotterdam stelde hiervoor 3,5 miljoen euro beschikbaar, gemiddeld 6 euro per vermeden ton. De winnende projecten pakten uiteenlopende emissiebronnen aan. Ze varieerden van elektrische reachstackers, AGV's en mobiele walstroom tot innovatieve scheepsontgassing en batterij-elektrische binnenvaartschepen. Ook havenslibverwerking en efficiënte hull cleaning droegen bij aan de totale reductie. Met Carbonbid laten we zien hoe gerichte ondersteuning en slimme selectie concrete klimaatwinst oplevert.

Samen met Gasunie en Energie Beheer Nederland (EBN) zijn we aandeelhouder van Porthos, een groot CO₂-opslagproject waarbij CO₂ van de industrie in de Rotterdamse haven wordt opgeslagen in lege gasvelden onder de Noordzeebodem. Door samen te werken, bundelen we onze kennis en ervaring. Wij kennen de haven, lokale situatie en markt goed. EBN heeft kennis van de diepe ondergrond en offshore infrastructuur en Gasunie heeft veel ervaring met het transport door pijpleidingen. De bouw van Porthos startte begin 2024, is naar verwachting in de tweede helft van 2026 gereed en gaat gedurende 15 jaar circa 37 megaton CO₂ ondergronds opslaan. De hoeveelheid CO₂ die opgeslagen gaat worden, is berekend op basis van de ondergrondse opslagcapaciteit. De landleidingen zijn zo ontworpen dat zij meer CO₂ kunnen transporteren dan dat ondergronds aan opslagcapaciteit beschikbaar is. In de toekomst kunnen daarom andere CO₂-afvang- en opslagprojecten gebruik maken van de landleiding.

Sinds 2024 bieden we klanten tot 3,5% korting op huur- en erfpacht bij bewezen broeikasgasreductie: 2,5% voor maatregelen en 1% extra bij klimaatneutraliteit. Bij het afsluiten van contracten met nieuwe klanten beogen we dat ze - waar mogelijk - klimaatneutraal moeten gaan opereren. Met bestaande klanten maken we afspraken bij contractherzienings- en verlengingsmomenten. Periodiek bespreken we met klanten welke duurzaamheidsmaatregelen zij beogen of kunnen nemen en hier maken we een passende afspraak over. Op deze manier stimuleren we duurzame industrie. In 2025 kenden we de eerste twee net-zero kortingen toe.

We werken samen met netbeheerders aan converterstations voor windenergie, netverzwaring en het tegengaan van netcongestie. Binnen de New Energy Taskforce werken we samen met Deltalinqs, TenneT en Stedin om op korte termijn tot oplossingen te komen en zo netcongestie te verminderen. We werken aan slimme oplossingen, zoals flexibel vermogen, tijdelijke opwek of uitwisseling van capaciteit tussen bedrijven. Onze deelneming Distro Energy is een voorbeeld van een slimme oplossing voor netcongestie.

Transformeren naar een complex met bedrijven die schone energie(dragers) produceren Alternatieve brandstoffen

We creëren ruimte en infrastructuur voor bedrijven die schone energie(dragers) willen produceren en distribueren, inclusief de benodigde nautische voorzieningen. Daarnaast zetten we ons actief in om bij beleidsmakers gunstige investeringsvoorwaarden voor biobrandstoffen te realiseren. Een belangrijk onderdeel van deze aanpak is de ontwikkeling van een robuust waterstofsysteem, dat de basis vormt voor een toekomstbestendig energie-ecosysteem in de haven. Waterstof kan fossiele brandstoffen en grondstoffen vervangen en heeft de potentie om de CO₂e-footprint van industrie en transport drastisch te verlagen.

Hernieuwbare energie

We creëren fysieke ruimte en milieuruimte voor de aanlanding van elektriciteit uit windparken op zee en realiseren nautische en grondgebonden voorzieningen voor klanten in de hernieuwbare energiesector. Daarnaast spannen we ons in om marktimpasses te doorbreken en investeren we in innovatieve technologieën die bijdragen aan duurzame groei.

Waterstofnetwerk

We creëren ruimte voor waterstofprojecten, zoals conversieparken op de Maasvlakte, en ondersteunen initiatieven die de haven verbinden met Europese afzetmarkten. Samen met partners werken we aan infrastructuur voor opslag en transport. Daarnaast bevorderen we een aantrekkelijk investeringsklimaat door het belang van waterstof actief uit te dragen. Met onze aanpak willen we Rotterdam positioneren als internationaal knooppunt voor waterstofproductie, -import en -distributie.

Transformeren naar duurzame en circulaire chemie

Om chemiebedrijven te helpen fossiele grondstoffen te vervangen door duurzame en circulaire alternatieven, zetten wij in op een samenhangende aanpak. We pleiten bij nationale en Europese overheden voor marktbescherming en een robuuste *license to operate*. Europese regelgeving moet een minimaal aandeel circulaire grondstoffen verplicht stellen in de chemie- en plasticindustrie. Dit creëert een gelijk speelveld en versnelt investeringen in bijvoorbeeld de benodigde infrastructuur.

Energieverbruik

We stimuleren het gebruik van hernieuwbare energie door ruimte te creëren voor voldoende infrastructuur, maar ook voor klanten die het haven- en industriecomplex kunnen voorzien van duurzame energie. Het oplossen van netcongestie in het Rotterdamse haven- en industriecomplex heeft prioriteit.

Daarnaast rapporteren we over ons eigen energieverbruik. De tabel laat een overzicht zien. Het merendeel van ons energieverbruik komt uit hernieuwbare bron, dit is 86% van het totaal. Het overige deel (14%) is afkomstig uit fossiele bron.

Energiebronnen	Hernieuwbaar energieverbruik in MWh	Fossiel energieverbruik in MWh	Totaal energieverbruik in MWh
Diesel	0	410	410
Benzine	0	391	391
Propan	0	208	208
CNG	0	1	1
Aardgas	0	622	622
Biodiesel (HVO100)	14.616	0	14.616
Stadswarmte	0	1.335	1.335
Elektriciteit	7.656	518	8.174
Totaal	22.272	3.485	25.757

Onze energieintensiteit bedraagt 27,4 MWh per miljoen euro omzet. Het is een deling tussen ons totale energieverbruik en de omzet in miljoenen € volgens de jaarrekening.

Resultaten

Onze resultaten staan weergegeven in de tabel en staafdiagram. Voor de meeste emissies binnen onze eigen invloedssfeer liggen we op koers. Dit geldt voor de scope 1 emissies, en de emissies die veroorzaakt worden door brandstofverbruik van aannemers en woon-werkverkeer. De doelstelling met betrekking tot brandstofverbruik van aannemers en woon-werkverkeer hebben we al behaald.

Bij scheepvaart en landlease-klanten is het een complexe opgave om de boogde emissiereductie te realiseren, omdat we grotendeels afhankelijk zijn van externe beslissingen en gebeurtenissen. Ook is een deel van de uitstoot toe te wijzen aan het lock-in-effect: bedrijven willen eerst een investering terugverdienen voordat ze overstappen op een duurzaam alternatief. Ondanks onze activiteiten en plannen is het tempo onvoldoende om de doelstellingen te halen. In ons klimaattransitieplan publiceerden we dat het minder waarschijnlijk is dan voorheen dat de reductiedoelstelling voor havenklanten in 2030 wordt gehaald.

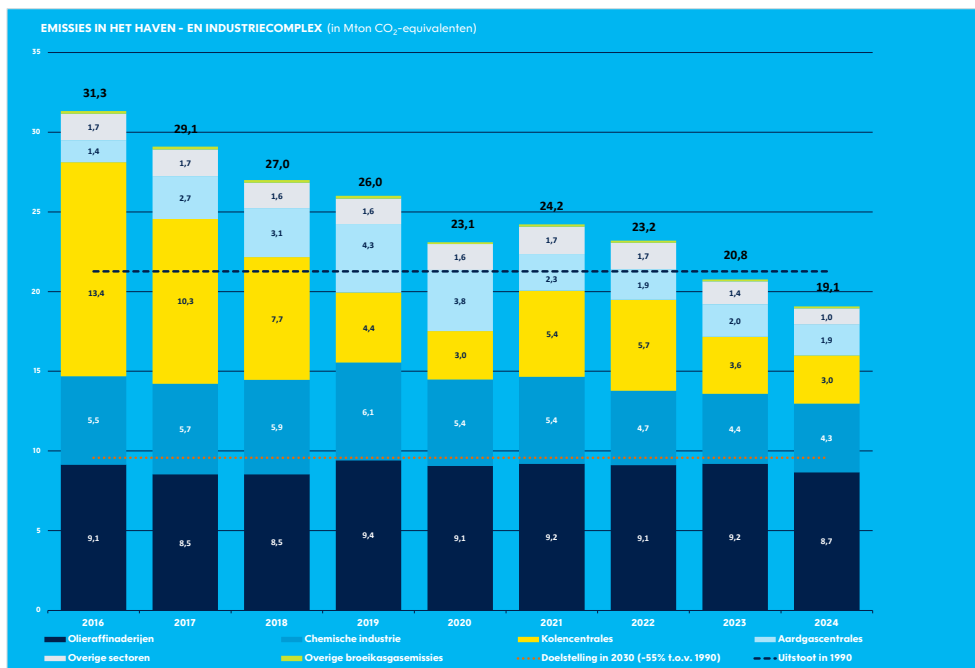
Het emissiecijfer van landlease-klanten in de haven loopt één jaar achter, omdat we ons baseren op cijfers die worden gepubliceerd door de Emissieregistratie, een samenwerkingsverband van overheidsorganen en kennisinstituten. Ook kijkt het basisjaar af ten opzichte van de overige resultaten: dit is 1990.

Bronnen van broeikasgasemissies	Broeikasgas-emissies 2025 (ton per jaar)	Broeikasgas-emissies 2019 (ton per jaar)	Realisatie 2019-2025	Doelstelling 2019-2030
Scope 1				
Eigen vaar- en voertuigen, en eigen vastgoed	391	3.242	-88%	-90%
Scope 2				
Ingekochte elektriciteit en stadswarmte ('location-based')	1.843	3.834		
Ingekochte elektriciteit en stadswarmte ('market-based')	159	146	9%	-90%
Scope 3				
Categorie 1: brandstofverbruik aannemers	10.422	34.230	-70%	-45%
Categorie 6: zakelijke reizen	336	890	-62%	-80%
Categorie 7: woon-werkverkeer	847	2.230	-62%	-50%
Categorie 11: scheepvaart tot 60 km uit de kust	2.233.000	2.277.000	-2%	-20%
Categorie 13: landlease klanten in de haven*	19.100.000 (2024)	21.300.000 (1990)	-10% (1990-2024)	-55% (1990-2030)
Totaal				
Scope 1 + 2 + 3 ('location-based')	21.346.839	23.621.426		
Scope 1 + 2 + 3 ('market-based')	21.345.155	23.617.738		

Bronnen van broeikasgasemissies	Broeikasgas-emissies 2025 (ton per jaar)	Broeikasgas-emissies 2019 (ton per jaar)	Realisatie 2019-2025	Doelstelling 2019-2030
Broeikasgasintensiteit				
Emissie-intensiteit scope 1, 2 en 3 ('location-based')	22.701	33.431		
Emissie-intensiteit scope 1, 2 en 3 ('market-based')	22.699	33.426		
Emissie-intensiteit scope 1 en 2 ('location-based')	2,38	10,01		
Emissie-intensiteit scope 1 en 2 ('market-based')	0,58	4,79		
Emissie-intensiteit (scope 3)	22.698	33.421		

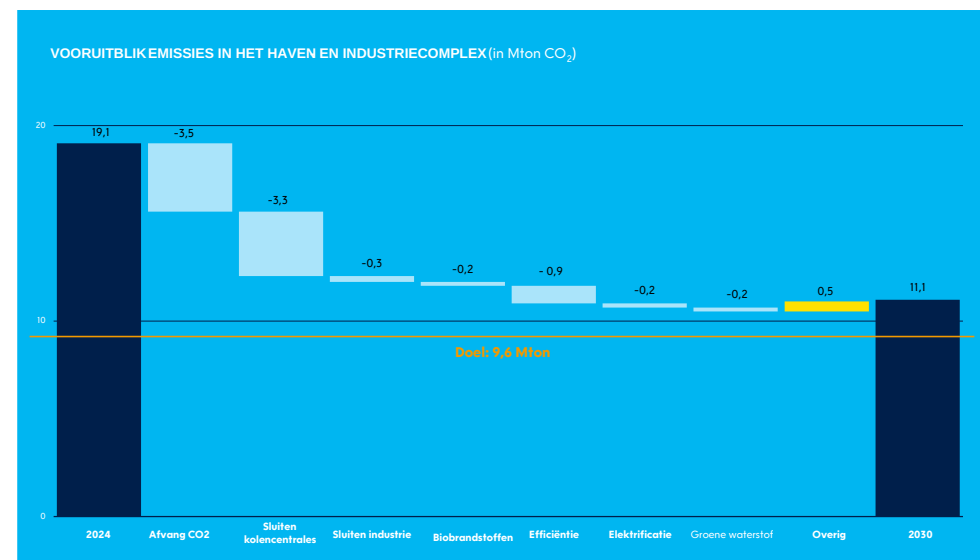
* = aangezien de cijfers over categorie 13 voor 2025 nog niet bekend zijn, gebruiken we voor categorie 13 de cijfers over 2024. De doelstelling van categorie 13 heeft als basisjaar 1990 en als doeljaar 2030.

Onze broeikasgasintensiteit is een deling tussen onze emissies en onze omzet in miljoenen € volgens de jaarrekening.



Vooruitblik

Ons doel is dat bedrijven in de haven in 2030 55% minder CO₂e uitstoten ten opzichte van 1990, wat overeenkomt met een maximale CO₂e-uitstoot van 9,6 megaton in 2030. Dat doel brengt een ambitieuze opgave met zich mee. Het Planbureau voor de Leefomgeving maakte in 2025 bekend dat het erg onwaarschijnlijk is dat Nederland haar klimaatdoel van 55% CO₂e-reductie in 2030 ten opzichte van 1990 gaat halen. Voor bedrijven in de haven geldt dit ook: het wordt steeds onwaarschijnlijker dat het doel gehaald gaat worden. De grafiek geeft het weer.



De huidige reductie blijft achter bij de prognose uit ons vorige jaarverslag. Dat komt onder meer doordat we onze cijfers bijstellen zodra we meer inzicht krijgen in reductieprojecten; vooraf weten we niet precies hoeveel reductie een project oplevert. Onze klanten investeren zelf in hun reductieprojecten en zij lopen daarbij tegen verschillende belemmeringen aan. Netcongestie, stikstofbeperkingen, regelgeving, marktomstandigheden en infrastructurele complexiteit zorgen er regelmatig voor dat projecten worden uitgesteld of volledig stoppen. Zo schuiven projecten in de haven op door netcongestie en komen groene waterstofprojecten door onder meer onvoldoende gegarandeerde afname moeilijk van de grond. Deze ontwikkelingen zorgen ervoor dat we de prognoses moeten bijstellen.

De komende jaren krijgen we beter zicht op de voortgang van reductieprojecten. Nieuwe inzichten kunnen betekenen dat we onze prognose opnieuw bijstellen. Om de juiste voorwaarden te creëren voor een gezond investeringsklimaat en om op termijn klimaatneutraal te worden, zijn aanvullende maatregelen nodig. We blijven daarom samenwerken met bedrijven om de reductie te versnellen en spannen ons tot het uiterste in om hen te stimuleren en te ondersteunen, bijvoorbeeld met Porthos dat CO₂-opslag mogelijk maakt.

4.2.2 Klimaatadaptatie

Klimaatverandering veroorzaakt zeespiegelstijging en vaker voorkomend extreem weer, met gevolgen voor de haven. Zoutindringing tijdens droge zomers kan invloed hebben op de beschikbaarheid van zoetwater voor de industrie in de haven. Extreem weer beperkt de bevaarbaarheid van rivieren (met name zeer hoog of zeer laag water) en de toegankelijkheid van de haven (stormen). Dit zijn fysieke gevolgen van klimaatverandering. Om deze gevolgen te beperken, spelen we met klimaatadaptatie in op verwachte klimaatrisico's. Het beschreven beleid en de activiteiten vloeien voort uit onze ondernemingsstrategie en vinden hun besluitvorming in onze governancestructuur.

Effecten, risico's en kansen

Speerpunt:	Weerbaarheid, leveringszekerheid en strategische autonomie
Klimaatadaptatie:	Het anticiperen op klimaatverandering, zoals de effecten van zeespiegelstijging en extreme weersomstandigheden.
	We bereiden ons voor op de effecten van klimaatverandering door onze haveninfrastructuur en assets klimaatadaptief te maken. Dit brengt extra investeringen en mogelijk hogere onderhoudskosten met zich mee.

Beleid

In onze ondernemingsstrategie behoort klimaatadaptatie tot het speerpunt 'Weerbaarheid, leveringszekerheid en strategische autonomie'. We onderzoeken middellange- en langetermijn gevolgen van klimaatverandering, brengen de mogelijke effecten in kaart en stellen prioriteiten. In totaal identificeerden we 26 klimaatonderwerpen die effect kunnen hebben op de haven. Zes van deze onderwerpen brengen verhoogde risico's met zich mee en vragen om extra investeringen in klimaatadaptatieve maatregelen. Waar we risico's zien, verdiepen we onze kennis en nemen we gerichte maatregelen om de (financiële) gevolgen te beperken.

We stellen prioriteiten op basis van veiligheid, de impact op transportstromen, het uitvoeren van onze kerntaken, of het investeringsklimaat. Daarbij kijken we naar de termijn en de kans dat effecten optreden. De volgende zes middellange- en langetermijn klimaatonderwerpen vinden we belangrijk en pakken we planmatig aan:

1. Zeespiegelstijging: toename overstromingskans bedrijven en openbare infrastructuur;

2. Zoutindringing en beschikbaarheid zoetwater: beschikbaarheid zoetwatervoorziening voor de industrie;
3. Extreme regenval: veilige beschikbaarheid van infrastructuur;
4. Extreme wind: veiligheid afmeren van schepen;
5. Lage rivierstanden binnenvaartcorridors: bereikbaarheid van het achterland voor de binnenvaart;
6. Extreem weer: beperkt wordende manoeuvreerruimte op de Noordzee.

Wij maken bij alle nieuwe investeringsprojecten en onderhoudsprogramma's de afweging om nu extra te investeren in adaptatiemaatregelen. Hetzelfde doen we bij het afsluiten van nieuwe contracten en contractverlengingen.

Doelstelling

Ons doel is het waarborgen van een hoogwaardige haveninfrastructuur en een goede nautische toegankelijkheid. Klimaatverandering kan deze functies negatief beïnvloeden, onder meer door zeespiegelstijging, extreem weer zoals hevige regenval en harde wind, of lage rivierstanden die de beschikbare nautische diepgang beperken. Ook de doorstroming van het wegverkeer kan gevolgen ondervinden van klimaatverandering. Daarom moeten we voorbereid zijn op een veranderend klimaat en waar nodig klimaatadaptieve maatregelen nemen. Vanuit onze strategie hebben wij de afgelopen jaren onze doelstellingen geformuleerd op het handhaven van de kwaliteit (en bereikbaarheid) van onze haven(asseten). De voortgang van onze klimaatadaptatiemaatregelen draagt uiteindelijk bij aan het behalen van onze doelen voor het behouden van de kwaliteit en bereikbaarheid van de haven(asseten). De jaarlijkse ISO-certificering helpt ons om de kwaliteit van onze havenasseten te beoordelen en inzicht te krijgen in welke acties nodig zijn om die kwaliteit in de toekomst te borgen. De kwaliteit van onze haveninfrastructuur drukken we uit in een cijfer. Het streven voor het cijfer is minimaal een 7 van de 10.

De kwaliteit meten we aan de hand van vijf sub-KPI's:

1. ISO-certificering;
2. Percentage van het wateroppervlak op Nautisch Gegarandeerde Diepgang (NGD);
3. Doorstroom van het wegverkeer op zeven wegtrajecten;
4. Beschikbaarheid van de walradarsystemen;
5. Beschikbaarheid Port Community Systeem van Portbase.

Wij realiseren ons dat de relatie tussen enerzijds de effecten, risico's en kansen zoals wij deze nu zien en hebben geëxpliciteerd, en anderzijds onze doelstellingen en resultaten een meer en meer indirecte relatie hebben. Met het oog op een veranderend klimaat blijven we kritisch beoordelen of onze doelstelling en resultaten de volle breedte van de effecten, risico's en kansen op het onderwerp klimaatadaptatie dekt. Voor nu blijven wij onze resultaten op de genoemde KPI's rapporteren, in lijn met onze strategie en zoals in voorgaande jaren. Tegelijkertijd werken we eraan om de relatie tussen de effecten, risico's en kansen van klimaatadaptatie en onze doelstellingen verder te verduidelijken en waar nodig bij te stellen, zodat we goed inzicht blijven geven in de voortgang op dit onderwerp.

Activiteiten

De planmatige aanpak van de zes middellange- en langetermijn klimaatonderwerpen (zie Beleid) leggen we hieronder per risico uit.

Zeespiegelstijging

De Rotterdamse haven ligt grotendeels buitendijks. Klimaatrisico's voorspellen een zeespiegelstijging van 26 tot 124 centimeter tussen nu en het jaar 2100, wat de waterveiligheid van de haven beïnvloedt. Dit monitoren we op basis van de sub-KPI nautisch gegarandeerde diepgang en de ISO-certificering. Terreinen liggen relatief hoog en stormvloedkeringen bieden gedeeltelijke bescherming. Samen met belanghebbenden ontwikkelden we strategieën om met hoger water rekening te houden en tijdig maatregelen te nemen. Door onze adaptatiestrategie houden we onze haven waterveilig en toekomstbestendig en beperken we kosten en schade. Drie soorten maatregelen zorgen ervoor dat we voorbereid zijn op de gevolgen van klimaatverandering: preventieve maatregelen, ruimtelijke adaptatie en crisisbeheersing. Dit legden we met de gemeente Rotterdam vast in een samenwerkingsovereenkomst. In 2025 lieten we onderzoek doen naar de toekomstbestendigheid van onze adaptatiestrategie. Uit deze studie kwam naar voren dat bij twee meter zeespiegelstijging onze adaptatiestrategie voldoende is en deze dus kan worden doorgezet.

Binnen de programma's 'Deltaprogramma Rijnmond-Drechtsteden' en het 'Kennisprogramma Zeespiegelstijging' werken we samen aan waterveiligheid en bereikbaarheid bij hoogwater.

Nationaal Deltaprogramma

Rijnmond-Drechtsteden is een kwetsbaar, economisch belangrijk gebied waar water van zee, rivieren, regen en bodem samenkomt. Voor de waterveiligheid bestaat een voorkeursstrategie binnen het Nationaal Deltaprogramma. Provincie, gemeenten, waterschappen, veiligheidsregio's, het Rijk en het Havenbedrijf Rotterdam werken samen aan de uitvoering.

Bedrijven en asset-eigenaren in de buitendijkse haven dragen zelf de risico's van waterschade en nemen maatregelen. Wij ondersteunen met voorlichting. Samen met de gemeente Rotterdam en andere partijen ontwikkelden we adaptatiestrategieën om weerbaar te blijven voor overstromingen.

Zoutindringing en beschikbaarheid zoetwater

Door zeespiegelstijging en lage rivierafvoeren neemt de zoutindringing in de haven toe. Dit heeft impact op bedrijven die zoetwater innemen voor hun processen. Inname gebeurt vanuit het zoetwaterbekken Brielse Meer. Samen met het Waterschap Hollandse Delta en het Hoogheemraadschap van Delfland zijn al maatregelen genomen, zoals een verbeterd monitoringssysteem en het realiseren van een extra inlaat. We gaan vervolgonderzoek doen om te bepalen of we nog meer maatregelen kunnen nemen. Het risico monitoren we op basis van de sub-KPI nautisch gegarandeerde diepgang en ISO-certificering.

Extreme regenval

Klimaatverandering zorgt voor intensievere neerslag, wat lokaal wateroverlast kan veroorzaken en de veiligheid van (weg)infrastructuur beïnvloedt. Dit risico monitoren we door middel van de sub-KPI doorstroom wegverkeer. In de haven pakken we geïdentificeerde knelpunten projectmatig aan, zoals het project Wateroverlast op Leidingstroken bij Rijnweg, Petroleumweg, Botlekweg en Vondelingenweg. Samen met ProRail brengen we wateroverlast rond stamlijnen in kaart en nemen we maatregelen. Voor nieuwe projecten, terreinuitgiftes en vestigingen geldt dat regenwater moet

worden opgevangen. De Verordening Beheer Ondergrond (VBOR) schrijft voor dat hemelwater niet naar de gemeentelijke riolering mag, tenzij een hemelwaterberging aanwezig en onderhouden is. Artikel 20 verplicht een berging van 50 mm per nieuw verhard oppervlak, die binnen 50 uur na regen weer beschikbaar is. Lozing op open water mag alleen met een vergunning van Rijkswaterstaat. Voor openbare ruimte gelden aanvullende ontwerpisen voor het watersysteem.

De gemeente Rotterdam stelde het Water- en Klimaatadaptatieprogramma (WKP) op. Dit is een beleidsmatig en financieel kader voor het uitvoeren van maatregelen die nodig zijn om invulling te geven aan wettelijke watertaken: het inzamelen en transporteren van het afvalwater, de hemelwatertaak en de grondwatertaak. In het WKP staat hoe invulling wordt gegeven aan klimaatadaptatie waaronder het thema extreme neerslag. Het WKP is ook voor de haven een kader om te anticiperen op extremer weer.

Extreme wind

Volgens de klimaatscenario's van het KNMI moeten we rekening houden met een toename van het aantal stormen in het Rotterdamse havengebied. Dat kan gevolgen hebben voor de scheepvaart, zoals het veilig afmeren van schepen. Het risico monitoren we op basis van de sub-KPI's beschikbaarheid walradarsysteem en beschikbaarheid Portbase. Grote containerschepen zijn gevoelig voor wind met het risico dat ze los kunnen breken van de ligplaats. Samen met een kennisinstituut investeren we in een betere windverwachting en windonderzoek.

In 2025 plaatsten we in de haven vier nieuwe ultrasone windsensoren op verschillende hoogtes om zo inzicht te krijgen in windpatronen in de haven. Ook namen we een nieuw 3D-model in gebruik dat bij verschillende hoogtes en windrichtingen inzicht biedt in de windsnelheid (zie de afbeelding). Dit model houdt rekening met objecten in de haven en we hebben hiermee tot op lokaal niveau (ligplaats) inzicht in de windsnelheid.

Op het gebied van afmeren zetten we in op bijvoorbeeld slimme bolders, sliphaken waarmee we de troskrachten kunnen meten en ShoreTension-systemen (een innovatief systeem waarmee we de door golven veroorzaakte scheepsbewegingen kunnen verminderen).

Al deze activiteiten samen leveren ons bepaalde inzichten op. We laten dit samenkomen in beslisondersteunende software, waarmee we schepen die potentieel gevaar lopen bij voorspelde wind kunnen waarschuwen. Hierdoor kunnen schepen veilig door de haven varen en afmeren.

Lage rivierstanden binnenvaartcorridors

Door klimaatverandering hebben we vaker te maken met extremen. De verwachting is dat de kans op (te) laag water toeneemt en periodes van droogte langer zullen aanhouden dan voorheen; in 2018 en 2022 hebben we dit al meegemaakt. Waterstanden in de rivieren zoals de Rijn en de Maas zijn dan lager. De binnenvaart kan hier last van hebben. Hierdoor treden logistieke problemen op en worden de transportkosten fors hoger. We staan in nauw contact met relevante partners en zorgen ervoor dat dit onderwerp continu aandacht krijgt, ook in periodes zonder lage rivierstanden. Samen met partners namen we in 2026 deel aan een onderzoek naar weerbare binnenvaartketens. We kijken of we met de actuele diepte van de rivier beter kunnen voorspellen hoe schepen het beste beladen kunnen worden. Dit risico monitoren we op basis van de sub-KPI nautisch gegarandeerde diepgang.

Veilig manoeuvreren op de Noordzee

Door intensiever gebruik van de Noordzee en extreme weersomstandigheden kan de Rotterdamse haven minder goed bereikbaar zijn voor de scheepvaart en neemt de kans op aanvaringen toe. We hebben regelmatig contact met relevante partijen die zich hiermee bezighouden. In 2025 heeft de Internationale Maritieme Organisatie (IMO) ankergebied 5 vergroot en een zogeheten No Anchoring Area aangewezen. Ankergebied 5 is een gebied op de Noordzee voor de haven van Rotterdam waar schepen voor anker liggen voordat ze de haven in kunnen of mogen. De No Anchoring Area is het eerste gebied op de Noordzee met deze status en dit betekent dat wachtende schepen in dit gebied gecontroleerd blijven rondvaren totdat ze de haven in kunnen of mogen. Een No Anchoring Area verkleint het risico dat een schip op drift raakt en dit vergroot de veiligheid op de Noordzee.

Resultaten

In de doelstelling voor de haven is duidelijk vermeld dat de indicatoren die worden gebruikt om de voortgang van de volledige weergave van dit materiële onderwerp te beoordelen, nog in ontwikkeling zijn.

Om consistent te blijven met voorgaande jaren, geeft onderstaande tabel geeft de score op de sub-KPI's kwaliteit haveninfrastructuur weer:

(Kritische) Prestatie Indicatoren	Realisatie 2025	Realisatie 2024	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Kwaliteit haveninfrastructuur sub-KPI's:				
ISO-certificering	10	10	10	10
% Wateroppervlakte op Nautisch Gegarandeerde Diepgang	10	10	10	10
Doorstroom wegverkeer op zeven wegtrajecten	2	0	1	5
Beschikbaarheid van de walradarsystemen	10	10	7	10
Beschikbaarheid PCS Portbase	8	8	9	9

De combinatie van de fysieke infrastructuur (ISO-certificering, Nautisch Gegarandeerde Diepgang en doorstroom wegtrajecten) en de digitale infrastructuur (walradarsysteem en Portbase) laat zien dat beide onderdelen een belangrijke rol spelen in de infrastructuur van het haven- en industriecomplex. De kwaliteit drukken we uit in een cijfer. Het streven voor het cijfer is minimaal een 7,0. In 2025 scoorden we een 8,0. Hiermee is de norm behaald. Ten opzichte van 2024 is de score toegenomen. Ten aanzien van de ISO-certificering zijn er geen afwijkingen geconstateerd ten opzichte van de norm. Wel hebben we een aanbeveling voor verbetering ontvangen van de certificeringsinstantie. Deze aanbeveling heeft betrekking op het monitoren van ontwikkelingen op het gebied van mariene biodiversiteit. We nemen de monitoring mee in de verdere uitwerking van de in 2025 vastgestelde natuurvisie, waarmee we de verbinding tussen de haven en de omgeving willen verbeteren.



Vooruitblik

Klimaatadaptatie vraagt om voortdurende aandacht en een actieve aanpak om de continuïteit en veiligheid van de havenactiviteiten te waarborgen. We volgen onze strategie en werken doelgericht aan een veerkrachtige haven.

4.2.3 Luchtkwaliteit

Het Havenbedrijf Rotterdam zet zich in voor het verbeteren van de luchtkwaliteit in het haven- en industriecomplex, om zo een gezonde leefomgeving te bevorderen. Verwachtingen van belanghebbenden groeien en lokaal draagvlak is cruciaal voor de gegunde toekomst en duurzame ontwikkeling van de haven. Luchtkwaliteitsnormen worden strenger en tegelijkertijd beïnvloedt de landelijke stikstofproblematiek het vestigingsklimaat en daarmee de aantrekkingskracht van de Rotterdamse haven. Het beschreven beleid en de activiteiten vloeien voort uit onze ondernemingsstrategie en vinden hun besluitvorming in onze governancestructuur.

Effecten, risico's en kansen

Speerpunt:	In balans met de maatschappij en omgeving
Luchtverontreiniging:	De aanwezigheid van concentraties verontreinigende of schadelijke stoffen zoals fijnstof, vluchtige organische stoffen (VOS), of ozon (smog) in de lucht als gevolg van eigen operaties en operaties door klanten in het HIC.
	Havenactiviteiten zoals bouw, industrie en scheepvaart hebben invloed op de luchtkwaliteit, wat schadelijk kan zijn voor de (volks)gezondheid. Daarnaast leidt dit tot stikstofdepositie, wat negatieve effecten heeft op (kwetsbare) natuur buiten de haven.
	Het behalen van luchtkwaliteitsnormen en vergunningverlening zijn onmisbaar voor een duurzame en competitieve havenomgeving. Dit is belangrijk voor het behouden en aantrekken van klanten.

Beleid

Industrie en zeescheepvaart zijn de grootste bron van stikstofoxiden- en fijnstofuitstoot in de haven van Rotterdam. Dankzij technologische innovaties en strengere normen voldoet de luchtkwaliteit in het Rijnmondgebied aan de huidige concentratienormen uit de Europese Richtlijn Luchtkwaliteit. Ook bij verdere groei blijft het doel: voldoen aan de wettelijke normen en bijdragen aan een gezonde leefomgeving. In 2030 worden de Europese normen aangescherpt. We bereiden ons hierop voor door emissies te monitoren en maatregelen te stimuleren die emissiereductie versnellen. Het is de verwachting dat het Rijnmondgebied in 2030 zal voldoen aan de aangescherpte luchtkwaliteitsnormen.

Heldere rolverdeling

Het Havenbedrijf Rotterdam stimuleert betere luchtkwaliteit; handhaving en vergunningverlening liggen bij DCMR Milieudienst Rijnmond (DCMR). DCMR ziet toe op naleving van milieuwetgeving en voert metingen uit. Voor emissiedata vertrouwen we op DCMR en het RIVM. Het RIVM registreert alle emissies in Nederland en publiceert jaarlijks definitieve cijfers. Grote emissiebedrijven leveren gegevens via een elektronisch milieujaarverslag aan DCMR; het RIVM controleert en stelt deze vast. Deze samenwerking waarborgt transparantie en vormt een solide basis voor beleid. Definitieve cijfers komen met een vertraging van twee tot drie jaar.

Luchtverontreinigende stoffen

De Europese Richtlijn Luchtkwaliteit stelt duidelijke normen voor schadelijke stoffen. In de Rotterdamse haven spelen vooral stikstofdioxiden (NO₂) en fijnstof (PM₁₀ en PM_{2,5}) een rol. PM staat voor 'particulate matter', waarbij het cijfer de maximale deeltjesgrootte in micrometer aangeeft. Daarnaast zijn vluchtige organische stoffen (VOS) van belang. Deze ontstaan bij verdamping van organische producten, zoals aardolie, en bij onvolledige verbranding. Door inzicht in deze stoffen en hun effecten blijft het mogelijk om gerichte maatregelen te nemen en de luchtkwaliteit verder te verbeteren.

Doelstellingen

Onderdeel van onze ondernemingsstrategie is het monitoren van luchtverontreinigende emissies, en het bereiken van een absolute emissiereductie (stikstofoxiden, fijnstof en vluchtige organische stoffen) van 30% in het haven- en industriecomplex van Rotterdam in 2029 ten opzichte van 2019. Deze doelstelling geldt voor emissies afkomstig van de havenindustrie, scheepvaart en het wegverkeer. Hierbij volgen we de ontwikkelingen niet meer op basis van concentratienormen (zoals de Europese Richtlijn Luchtkwaliteit en onze oude KPI), maar op basis van absolute emissies (nieuwe KPI). Bij concentraties is er een aanzienlijke invloed van andere factoren, zoals het weer en emissies uit het buitenland, waarop de haven geen invloed heeft. Dat zorgt ervoor dat de concentratienorm niet altijd een representatieve indicatie geeft van de luchtkwaliteit.

Het streven naar een emissiereductie van 30% is gebaseerd op de emissieramingen van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) uit 2025 ten aanzien van luchtverontreinigende stoffen. Emissiereductie verloopt niet lineair, omdat de effectiviteit van vastgesteld en voorgenomen beleid en economische factoren de uitstoot sterk beïnvloeden. We hanteren daarom geen jaarlijkse reductienorm, maar stellen een signaalwaarde: als de rapportage over 2027 (publicatie in 2029) minder dan 15% reductie ten opzichte van 2019 laat zien, overleggen we met DCMR over een vervolgstap. Dat kan bijvoorbeeld een oorzakenanalyse zijn. Hiervoor nemen we contact op met DCMR en gaan we de emissiecijfers nader bestuderen. Op basis daarvan overleggen we met het bevoegd gezag over de haalbaarheid van aanvullende maatregelen.

Activiteiten

Het Havenbedrijf Rotterdam houdt bij de eigen havenprojecten rekening met het minimaliseren van emissies, zodat deze projecten bijdragen aan het behalen van de doelstelling uit de ondernemingsstrategie voor het verbeteren van de leefbaarheid in en rond de haven. We nemen emissie-eisen mee in ons aanbestedingsbeleid en ondertekenden het Convenant Schoon en Emissieloos Bouwen. In 2025 riepen Cobouw en PwC ons uit tot meest duurzame opdrachtgever in de bouw. Voor de Cobouw Awards beoordeelden zij het duurzaamheidsbeleid van zo'n vijftig opdrachtgevers.

Door middel van beloningen stimuleren we duurzaamheid actief, bijvoorbeeld bij bedrijven die duurzame maatregelen invoeren en bij gebruik van schonere zee- en binnenvaartschepen. Ook werken we met ons walstroomprogramma actief aan het gebruik van stroom door afgemeerde schepen. Dit voorkomt luchtverontreinigende emissies.

Resultaat

De doelstelling van 30%-emissiereductie (stikstofoxiden, fijnstof en vluchtige organische stoffen) heeft betrekking op emissies in het Rotterdamse haven- en industriecomplex. Wij hebben hier geen directe invloed op, want het zijn geen activiteiten van het Havenbedrijf Rotterdam. De totale reductie op de drie stofgroepen vormt het percentage. De emissiereductie moet in 2030 30% bedragen. De bron van de emissiedata in onderstaande tabel, de Emissieregistratie en concentratiekaarten (GCN) van het RIVM, kennen een vertraging. Voor stikstofoxiden en fijnstof hebben we een vertraging van drie jaar en voor vluchtige organische stoffen een vertraging van twee jaar. Om die reden kunnen wij geen emissiedata rapporteren over 2025. In dit jaarverslag brengen we het ijkjaar van de KPI in beeld (2019) en de beschikbare tussenliggende jaren.

(Kritische) Prestatie Indicatoren	Realisatie 2023	Realisatie 2022	Realisatie 2021	Realisatie 2020	Realisatie 2019
Realisatie wordt gemonitord door te streven naar een 30%-reductie in 2030 ten opzichte van 2019, met in 2027 een reductie van 15% als signaalwaarde.					
Stikstofoxiden (NOx) in tonnen	nog niet bekend	19.830	20.171	22.232	21.549
Fijnstof (PM10) in tonnen	nog niet bekend	1.091	1.057	1.149	1.170
Vluchtige organische stoffen (VOS) in tonnen	9.988	10.571	10.210	10.589	11.137



Vooruitblik

Ondanks dat het Rijnmondgebied voldoet aan de luchtkwaliteitsnormen, zetten we ons - in lijn met onze doelstelling - in voor verdere emissiereductie in de haven. We investeren in het verduurzamen van onze eigen vloot. Daarnaast nemen we emissiereductie als voorwaarde mee in onze aanbestedingsprocessen. We verwachten een aanzienlijke emissiereductie door in te zetten op walstroom. We participeren in Rotterdam Shore Power met als doel om het gebruik van walstroom voor zeeschepen optimaal te faciliteren en te stimuleren. Het doel is om een gezonde en aantrekkelijke omgeving te creëren voor zowel bedrijven als bewoners.

4.2.4 Bodemkwaliteit

Binnen het bredere duurzaamheids- en milieuvraagstuk vraagt bodemkwaliteit om onze aandacht. Daarom speelt het Havenbedrijf Rotterdam een rol in het voorkomen en aanpakken van bodemverontreiniging. Het beschreven beleid en de activiteiten vloeien voort uit onze ondernemingsstrategie en vinden hun besluitvorming via onze governancestructuur.

Effecten, risico's en kansen

Met behulp van de dubbele materialiteitsanalyse brachten we de effecten, risico's en kansen van bodemkwaliteit in de haven beeld. Activiteiten binnen het haven- en industriecomplex kunnen een negatief effect hebben op de bodemkwaliteit. Bodemkwaliteit is voor ons zowel qua potentieel effect als financieel effect materieel. Binnen dit thema zijn geen materiële kansen geïdentificeerd. In de onderstaande afbeelding staat het samengevat.

Speerpunt:	In balans met de maatschappij en omgeving
Bodemverontreiniging:	De aanwezigheid van verontreinigde stoffen in de grond en het grondwater van het HIC.
	De haven heeft te maken met bodemverontreiniging veroorzaakt door verleden en hedendaagse bedrijfsemissies en incidenten. Accumulatie van PFAS in ecosystemen heeft een negatief effect op het milieu.
	Het aanpakken van bodemverontreiniging gaat gepaard met kostbare maatregelen voor het saneren van (on)uitgegeven terreinen.

Beleid

Als onderdeel van onze ondernemingsstrategie richt het speerpunt 'In balans met maatschappij en omgeving' zich op het verbeteren van de leefbaarheid in en rond de haven. We streven naar het hanteren een gebiedsgerichte aanpak, waarbij bedrijven en overheden samenwerken aan het beheersen en saneren van verontreinigde locaties. Actueel is er bijzondere aandacht voor verontreiniging van PFAS (poly- en perfluoralkylstoffen).

Doelstelling

Voor bodemverontreiniging hebben we nog geen doel kunnen formuleren. De eerste stap richting ons doel is het uitvoeren van een PFAS-inventarisatieonderzoek. We verwachten dit onderzoek in het vierde kwartaal van 2026 af te ronden.

Activiteiten

PFAS wordt sinds de jaren '50 van de vorige eeuw toegepast in industriële en consumentenproducten, waaronder blusschuim. Sinds 2019 is er landelijk aandacht voor PFAS-verontreiniging en stelde de overheid normen vast. De omvang van PFAS-verontreiniging is groot. Uit een inventarisatie van de provincie Zuid-Holland blijkt dat er in de provincie (zonder de gemeenten Rotterdam, Dordrecht, Schiedam, Leiden en Den Haag) al meer dan 1.600 locaties zijn met een mogelijke verontreiniging.

PFAS komt ook voor in het havengebied, onder andere op twee voormalige brandweeroefenlocaties waar met blusschuim is gewerkt. We doen onderzoek naar de mate van verontreiniging en verkennen passende maatregelen. We vermoeden dat er meer verontreinigde locaties in de haven zijn, omdat bedrijven lange tijd (verplicht) oefenden met PFAS-houdend blusschuim.

Om de situatie binnen Rotterdam goed in beeld te brengen, laten we samen met de gemeente Rotterdam een studie uitvoeren door een gespecialiseerd extern adviesbureau. Dat gebruikt hiervoor openbare bronnen, zoals vergunningen en luchtfoto's. Op basis hiervan ontwikkelen we een visie en aanpak voor een eventueel vervolgtraject. Wij vervullen hierin een actieve rol als beheerder van de haven.

Het nationale beleid rondom de aanpak van PFAS-verontreinigingen is nog volop in beweging. We werken samen met DCMR, de gemeente Rotterdam, de provincie Zuid-Holland en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat aan een verkenning voor een gebiedsgerichte aanpak van PFAS-verontreiniging in het havengebied. De lopende onderzoeken zijn daarvoor belangrijke bouwstenen.



Resultaat

We verwachten dat het onderzoek eind 2026 is afgerond. Uit de resultaten kunnen we mogelijk een KPI formuleren.

Vooruitblik

We blijven ons inspannen voor het verbeteren van de bodemkwaliteit. Dit betekent dat we ons aanpassen aan Nederlandse en Europese richtlijnen. Het doel is om verder te werken aan een gezonde en aantrekkelijke omgeving voor zowel bedrijven als bewoners.

4.2.5 Waterkwaliteit

Waterverontreiniging in en rond de haven kan het milieu en de natuur ernstig aantasten. Hoewel klanten en partners primair verantwoordelijk zijn voor afvalwater, reststromen en lozingen, willen wij verontreiniging voorkomen en beheersen. Daarom zorgen we voor duidelijke randvoorwaarden, volgen ontwikkelingen en stimuleren naleving via toezicht, samenwerking en faciliteiten. Stakeholders verwachten van ons dat we onze inspanningen ten gunste van natuur en milieu opvoeren. Lokaal draagvlak blijft belangrijk voor de gegunde toekomst en verdere ontwikkeling van de haven. Waterkwaliteit is stevig verankerd in onze ondernemingsstrategie en voor besluitvorming binnen onze governancestructuur.

Effecten, risico's en kansen

Speerpunt:	In balans met de maatschappij en omgeving
Waterverontreiniging:	De aanwezigheid van concentraties verontreinigende stoffen in het water als gevolg van zowel activiteiten in het HIC als bovenstroomse activiteiten.
	Operaties van klanten in het HIC lozen (mogelijk verontreinigende) stoffen in het water, wat schade kan veroorzaken aan milieu en natuur die met verontreinigd water in contact komen.

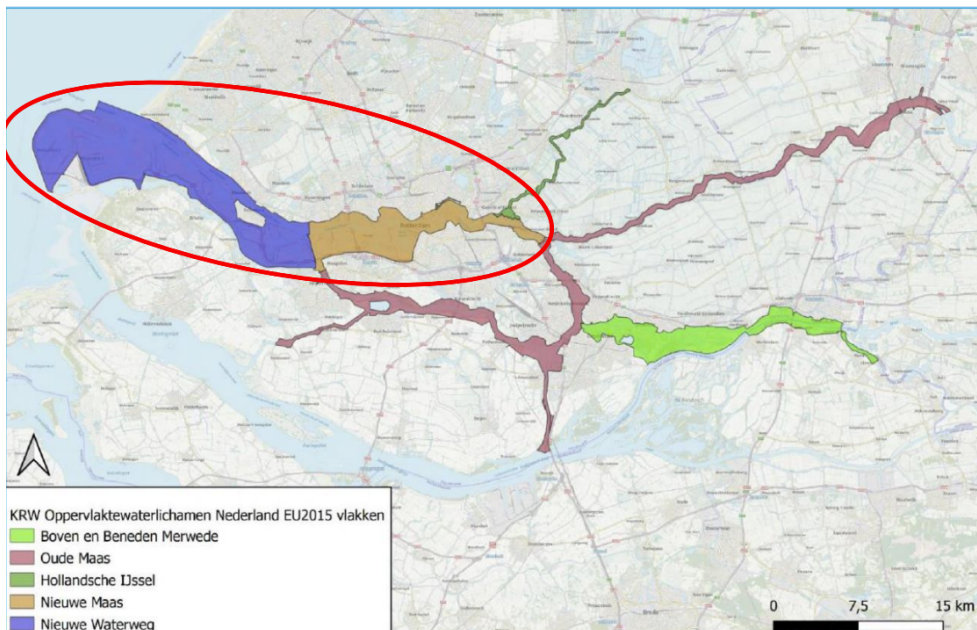
Verontreinigingsthema's, zoals waterkwaliteit, hangen nauw samen met de toestand van het milieu en de ecologische gezondheid in de haven.

Beleid

Het Havenbedrijf Rotterdam streeft naar een aantrekkelijk en innovatief ondernemingsklimaat, in combinatie met het verbeteren van de leefbaarheid in en om de haven. We creëren een omgeving waarin bedrijven willen investeren en mensen graag wonen en recreëren. We zetten ons in om de chemische en ecologische effecten op de waterkwaliteit te beperken en streven ernaar om in lijn te zijn met Europese wet- en regelgeving (zoals de Europese Kaderrichtlijn Water).

Aanscherping Kaderrichtlijn Water

De Europese Kaderrichtlijn Water (KRW) stelt doelen voor schoon en ecologisch gezond water, onder meer in de Nieuwe Waterweg en Nieuwe Maas (in het havengebied). Eind 2027 moeten grond- en oppervlaktewateren in 'goede staat' zijn. Voor sommige stoffen geldt uitstel, maar het 'one out, all out'-principe blijft leidend: één stof die de norm overschrijdt, betekent al een negatief oordeel. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat is verantwoordelijk voor het halen van de doelen; Rijkswaterstaat voert uit, monitort de kwaliteit en verleent vergunningen. Omdat achteruitgang verboden is, kunnen lozingsvergunningen worden geweigerd of ingetrokken. Bedrijven moeten aantonen dat ze voldoen aan de KRW-verplichtingen. Vervuiling stroomopwaarts vormt een extra risico. Intussen werkt de Europese Commissie aan een herziening van de KRW, met strengere normen en nieuwe stoffen zoals PFAS. Het Havenbedrijf Rotterdam levert, samen met andere zeehavens, input voor de herziening. Ook onderzoekt de overheid een verlaging van de temperatuurgrens voor oppervlaktewater; een maatregel die gevolgen heeft voor koelwaterinname en -lozingen in het havengebied. De Europese Commissie gaat aangeven wat de aanscherping van normen en toevoeging van stoffen zoals PFAS betekent, hoe omgegaan kan worden met het principe van geen achteruitgang en welke nieuwe termijnen gelden richting 2039 en uiterlijk 2045.



Doelstelling

We hebben een onderzoeksdoelstelling in onze ondernemingsstrategie: we willen inzicht krijgen in de waterkwaliteit ten opzichte van de KRW.

Activiteiten

We houden bij het ontwikkelen van (de eigen) projecten rekening met het minimaliseren van vervuilingen. We bereiden elk project zorgvuldig voor, inclusief het beschikbaar stellen van financiële middelen. We beschrijven enkele projecten, specifiek gericht op verbetering van de waterkwaliteit.

Landelijke aanpak

Het is van groot belang dat we de Nederlandse waterkwaliteit snel op peil krijgen. VNO-NCW en het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat zijn daarom gestart met het [Actieprogramma Chemische Stoffen KRW](#): een landelijke aanpak die bedrijven helpt aan de KRW-doelen te voldoen en de vergunningen op orde te krijgen. Dit jaar is een self assessment KRW-check beschikbaar gesteld waarmee bedrijven hun risico's kunnen inventariseren. In het overleg met bedrijven vragen Havenbedrijf Rotterdam en Deltalinqs hier aandacht voor.

Rotterdamse aanpak

Omdat (koel)waterlozingen impact kunnen hebben op de waterkwaliteit maakte Deltalinqs in 2025 een [plan](#), speciaal voor de Nieuwe Waterweg en de Nieuwe Maas in de Rotterdamse haven. Samen met Deltalinqs helpen we de klanten grip te krijgen op de uitdaging en samen te werken aan praktische oplossingen.

Toetsingskader voor vergunningsverlening

Ingrepen in het watersysteem beïnvloeden vaak de ecologie. De KRW beperkt zulke ingrepen. Omdat het havengebied specifieke eigenschappen en infrastructurele werken kent, ontwikkelden het Havenbedrijf Rotterdam en Rijkswaterstaat een toetsingskader voor vergunningen. Dit kader laat zien dat activiteiten, zoals een nieuwe kademuur of baggeren, meestal nauwelijks negatieve impact hebben op de KRW-doelen en doorgang kunnen vinden.

We besteden aandacht aan positieve ecologische maatregelen, zoals getijdenpoelen, 'ecomodules' aan palen om aangroei te bevorderen, en 'ecoblokken' aan de nieuwe kademuur van de Amaliahaven.

Resultaat

We werkten mee aan het dit jaar gepubliceerde onderzoek naar de opgaven en het handelingsperspectief KRW voor de Rotterdamse havenindustrie.

We verwachten het onderzoek naar de waterkwaliteit ten opzichte van de KRW in 2026 af te ronden. Afhankelijk van het resultaat kan hier een doelstelling uit voortvloeien.



Vooruitblik

We blijven werken aan het voorkomen van waterverontreiniging en het verbeteren van de ecologische gezondheid van het havengebied. Dit betekent dat we ons aanpassen aan strengere Europese richtlijnen en blijven investeren in duurzame technologieën en processen. We gaan ons inzicht in de waterkwaliteit ten opzichte van de KRW verder verbeteren en samen met onze partners VNO-NCW, Deltalinqs en bedrijven in de haven de vervolgstappen bepalen.

4.2.6 Natuur en biodiversiteit

Het Havenbedrijf Rotterdam wil de leefbaarheid in en rond de haven verbeteren door de biodiversiteit te versterken. In onze ondernemingsstrategie is dit een van de focuspunten. We nemen verantwoordelijkheid voor onze impact op natuur en biodiversiteit. In de Rotterdamse haven versterken we actief de land- en watergebonden flora en fauna. Het beschreven beleid en de activiteiten vloeien voort uit onze ondernemingsstrategie en onze in september 2025 vastgestelde Natuurvisie. Ze vinden hun besluitvorming via onze governancestructuur.

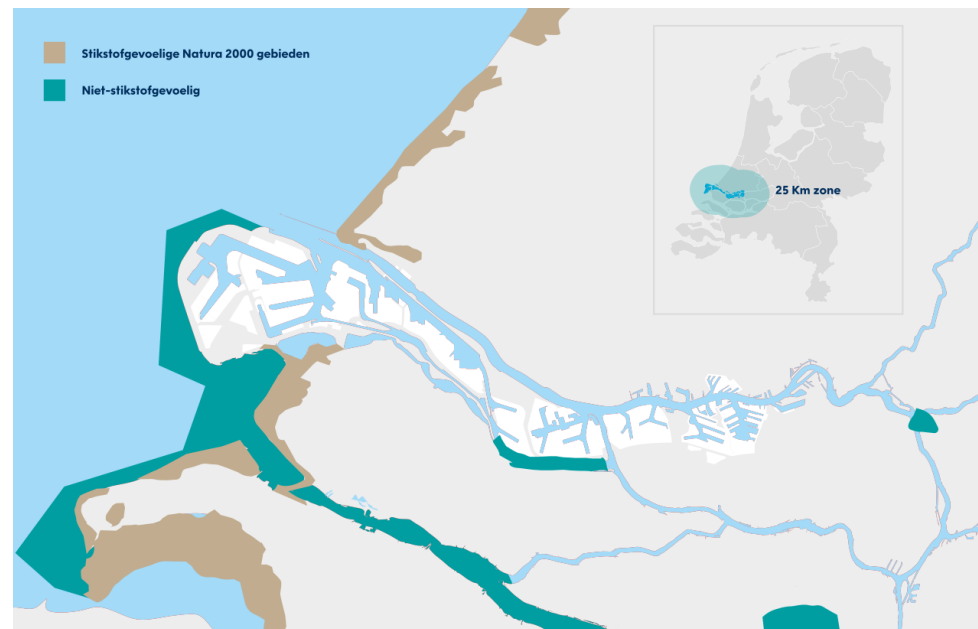
Beschermde gebieden

Rondom de haven bevinden zich beschermde natuurgebieden, waaronder Natura 2000-gebieden en gebieden van het natuurnetwerk Nederland (NNN). Ieder Natura 2000-gebied heeft doelen om planten, dieren en hun leefgebieden te behouden. Beheerplannen bevatten concrete maatregelen om die doelen te halen.

Stikstofdepositie is een belangrijke factor die de natuur in deze gebieden beïnvloedt; vooral in stikstofgevoelige en overbelaste gebieden. De onderstaande kaart laat zien welke Natura 2000-gebieden in Zuid-Holland daaronder vallen.

Om een vergunning te kunnen krijgen, moeten projecten in de haven hun impact op de Natura 2000-gebieden in kaart brengen. Voor stikstofdepositie geldt een grens van 25 kilometer vanaf het project (zie de kaart). De stikstofgevoelige Natura 2000-gebieden binnen deze zone zijn:

- Solleveld & Kapittelduinen
- Westduinpark & Wapendal
- Meijndel & Berkheide (alleen zuidelijke punt)
- Voornes Duin
- Duinen van Goeree & Kwade hoek
- Grevelingen (alleen de terrestrische delen relevant)
- Krammer-Volkerak
- Biesbosch.



Oppervlakte land- en watergebonden natuur in de haven

Overzicht van oppervlakte (per 31 december 2025) van belangrijke bedrijfslocaties van het Havenbedrijf Rotterdam waar effecten plaatsvinden of kunnen plaatsvinden:

- 789 hectare groen en waterobjecten: grassen, bomen, sloten en waterpartijen in de haven.
- 483 hectare uitgeefbare terreinen die braak liggen en waar natuur tijdelijk de vrije hand heeft.
- 376 hectare leidingstroken: zones gereserveerd voor aanleg van (ondergrondse) leidingen.
- 172 kilometer glooiingen: overgangen naar het grote water, onder invloed van het getij, en het onderwatertalud.

Wij bezitten, huren of beheren bedrijfslocaties nabij beschermde gebieden of belangrijke biodiversiteitsgebieden. De ecologische toestand beoordelen we op basis van:

- kwaliteit ten opzichte van referentie,
- soortenrijkdom en afwezigheid,
- verbindingen tussen leefgebieden.

Effecten, risico's en kansen

Speerpunt:	In balans met de maatschappij en omgeving
Natuur en biodiversiteit:	Robuuste natuur en biodiversiteit zijn randvoorwaardelijk voor de gegunde toekomst van de Rotterdamse haven.
	Havenactiviteiten zoals de aanleg van infrastructuur, exploitatie van windmolens, en baggerwerkzaamheden, hebben invloed op ecosystemen en biodiversiteit en (in)directe versterking van dieren.
	De stikstofcrisis gaat gepaard met beperkingen aan de ontwikkeling van de haven en de activiteiten in de haven en legt druk op het investeringsklimaat. Daarnaast zitten er kosten verbonden aan het kopen van stikstofrechten.

(Potentieel) verstorende havenactiviteiten

Het havengebied kent een rijke biodiversiteit, variërend van beschermde tot niet-beschermde flora en fauna. Onze activiteiten hebben impact op natuur en biodiversiteit. We geven terreinen uit en realiseren infrastructuur voor bedrijven. Het broedvrij houden en bouwrijp maken van terreinen, en sloop- en bouwactiviteiten verstoort de leefomgeving en het (voortplantings)gedrag van dieren. Bomenkap in de haven leidt tot verlies van belangrijke habitats, terwijl baggeren van vaarwegen troebel water veroorzaakt en diersoorten verstoort. Daarnaast komt er door onze werkzaamheden stikstof terecht in omliggende natuurgebieden.

Beleid

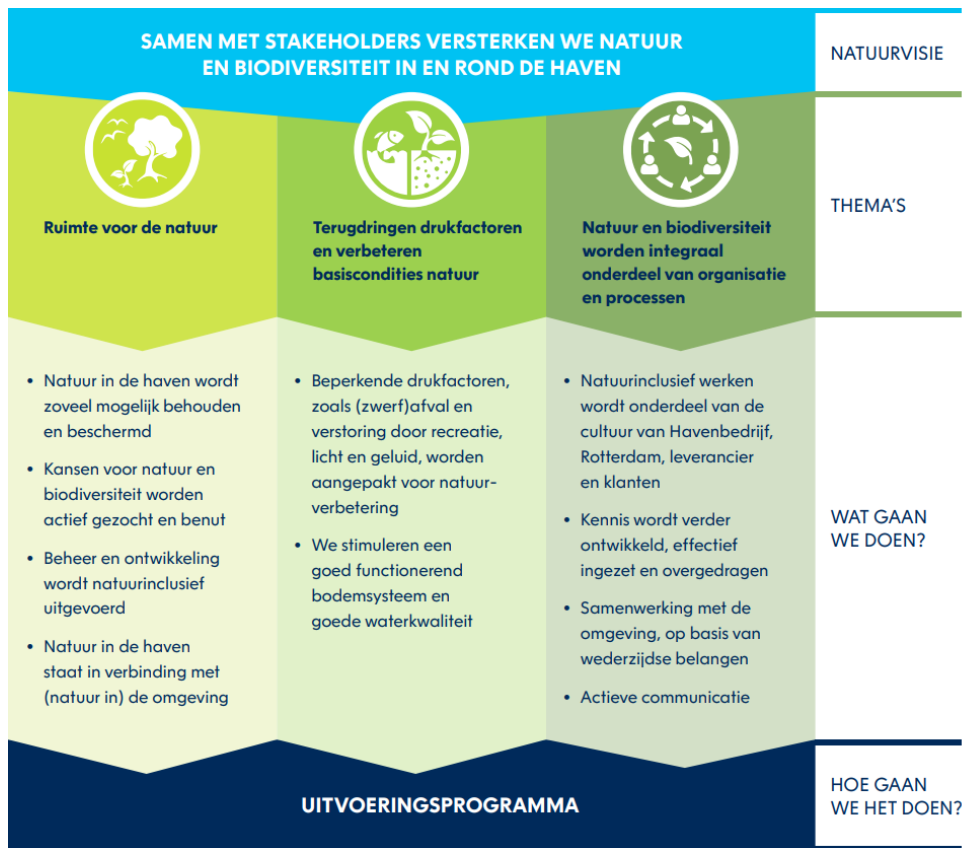
In september 2025 stelden we een Natuurvisie voor de komende 25 jaar vast. Samen met Naturalis Biodiversity Center zetten we hierin een koers uit om natuur en biodiversiteit in en rond de haven te versterken. Het doel: een natuurinclusieve haven in een vitale Rijn-Maasdelta. Dit past goed bij internationale afspraken (COP15) die zijn gemaakt om biodiversiteitsverlies tegen te gaan. De visie biedt het kader voor hoe we natuur en biodiversiteit meenemen in ons dagelijks werk. Voor de natuurvisie spraken we door middel van workshops met veel verschillende partijen, waaronder lokale belanghebbenden en natuurorganisaties. Dit heeft geleid tot het verkrijgen van lokale en unieke inzichten die hebben geholpen bij de totstandkoming van de natuurvisie. We werken natuurinclusief vanuit drie pijlers:

- ruimte voor natuur,
- het terugdringen van drukfactoren en het verbeteren van de basiscondities,
- het integraal verankeren van natuur in de organisatie en processen.

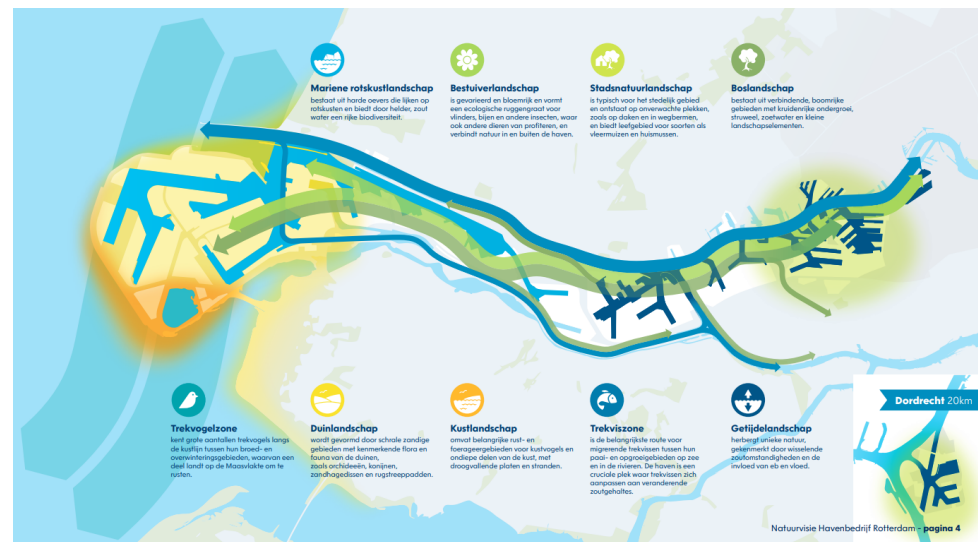
We gaan hiermee een stap verder dan alleen voldoen aan de wet- en regelgeving; we zetten actief in op versterking van natuur en biodiversiteit in een deel van onze projecten.

Onze visie is: 'Samen met stakeholders versterken we natuur en biodiversiteit in en rond de haven en realiseren zo een natuurinclusieve haven in een vitale Rijn-Maasdelta'. De Natuurvisie richt zich niet alleen op het havengebied, maar ook op de omliggende natuur. Goede natuurkwaliteit is namelijk steeds vaker een randvoorwaarde voor ontwikkeling en transitie.

De haven maakt deel uit van het Rijn-Maasestuarium en heeft daar de afgelopen 150 jaar aantoonbaar invloed op gehad. Daarom biedt de visie handvatten om actief bij te dragen aan projecten die de natuur versterken in een gebied dat reikt tot 25 kilometer landinwaarts en 60 kilometer zeewaarts.



De Natuurvisie kent zeven landschappen en twee zones. Het westelijk havengebied kenmerkt zich door het kust- en duinlandschap. De oudere stadshavens van Rotterdam en Dordrecht behoren tot het stadsnatuurlandschap. In het tussenliggende gebied verbinden het boslandschap en het bestuiverlandschap de verschillende delen van de haven. De havennatuur bestaat voor een groot deel uit water dat onder invloed staat van getij en wisselende zoutgehaltes. Afhankelijk van het zoutgehalte wordt de haven gerekend tot het 'mariene rotskustlandschap' (ten westen van de Botlek) of tot het getijdenlandschap. Van west naar oost loopt ook de trekviszone door de haven, terwijl van noord naar zuid de trekvogelzone over vooral de Maasvlakte loopt.



Natuurvisie in de schijnwerpers



In het kustlandschap vergroten en verbeteren we broedgebieden van kwetsbare kustvogels, zoals sterns en plevieren. Dat doen we onder andere door de aanleg van nieuw broedgebied en het beschermen van broedgebieden tegen roofdieren en het beperken van recreatiedruk. Havenactiviteiten zoals vrachtverkeer verstoren vogels nauwelijks. In het duinlandschap breiden we de oppervlakte uit met typische duinvegetatie en bijbehorende fauna, met behoud van de kenmerkende bodem. Dit gebied is internationaal belangrijk als broedgebied voor grote meeuwen, zoals de zilvermeeuw. Ook hier verminderen we de 'roofdruk' en creëren we extra broedruimte op openbaar terrein. De Maasvlakte is bovendien van vitaal belang als rustplek voor trekvogels. We zorgen ervoor dat deze rustplekken behouden blijven.

Doelstellingen

Biodiversiteit is verankerd in onze ondernemingsstrategie. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft als doel een natuurinclusieve haven in een vitale Rijn-Maasdelta. We zijn bezig met het opstellen van een passende doelstelling die we kunnen meten.

Activiteiten

Ieder deelgebied kenmerkt zich door zijn eigen habitats en bijbehorende soorten. Om habitats en leefgebieden van al dan niet beschermde soorten te versterken, stelden we samen met Bureau Stadsnatuur per deelgebied een toolbox met natuurinclusieve maatregelen op. Die toolbox is beschikbaar voor iedereen die in de haven projecten uitvoert.

Om schade aan beschermde soorten te voorkomen, werken we volgens duidelijke werkafspraken en een soortmanagementplan (SMP). Onze klanten kunnen daar ook gebruik van maken. Dankzij de [Natuurvisie](#) profiteren ook niet-beschermde soorten van gerichte maatregelen die verstoring verminderen en natuur versterken. Zo is natuurinclusief werken steeds vanzelfsprekender in onze projecten.

We monitoren via representatieve steekproeven de soortensamenstelling, verspreiding en ontwikkeling van dagvlinders, sprinkhanen, bijen en planten op grazige vegetaties in de buitenruimte en op leidingstroken. Het 'Managementplan beschermde soorten havengebied' geeft per wettelijk relevante soort een overzicht van maatregelen bij werkzaamheden, inclusief timing, mitigatie en compensatie. Dit plan beschrijft alle strikt beschermde soorten en biedt een kader dat hun duurzame voortbestaan in het Rotterdamse havengebied waarborgt, zonder economische ontwikkeling te belemmeren. Een goede planning en risicobeperkende of compenserende maatregelen zijn belangrijk. Monitoring via de Havenscan maakt bijsturing mogelijk en geeft inzicht in populatiegezondheid, areaal en uitstervingsrisico.

We stemmen metingen van flora en fauna af op specifieke soorten. Jaarlijks inventariseren we broedplekken van beschermde vogels en tellen zeezoogdieren op vaste rustplaatsen. Bekende en potentiële groeiplaatsen van flora bezoeken we tijdens de bloeitijd; steenglooiingen en kademuren inspecteren we eens per vijf jaar op beschermde vares. Tijdens deze bezoeken tellen of schatten we aantallen. Onder water monitoren we biodiversiteit op kademuren, taluds en nautische infrastructuur, en onderzoeken we periodiek de vissoorten in de haven. Veranderingen in flora en fauna zijn niet direct te koppelen aan havenactiviteiten.



Ezels helpen bij natuurbeheer in het Geuzenbos

In het Geuzenbos startte in 2025 een bijzondere proef: drie Spaanse ezelinnen dringen woekerende duindoorn terug op leidingstroken. Deze stroken moeten kort blijven voor de veiligheid van leidingen die olieproducten, chemicaliën en gassen vervoeren. Duindoorn maakt dat onderhoud kostbaar en arbeidsintensief. Ezels bieden een natuurlijke oplossing. Na gezondheidscontroles en een gewenningsperiode lopen de dieren nu vrij rond in het 29 hectare grote gebied tussen Europoort en Voorne-Putten, waar ook taurossen grazen. Het ras Zamorano-Leonés is ideaal: het eet graag ruige, doornachtige planten en kan tegen barre omstandigheden. In Spanje helpen deze ezels door hun grasgedrag zelfs bosbranden voorkomen. De proef duurt minimaal een jaar om hun effectiviteit in alle seizoenen te meten. Naast kostenbesparing versterkt dit initiatief de biodiversiteit en past het bij het ecologisch beheer in de haven. Voor omwonenden en bezoekers zijn er informatieborden met omgangsregels. Veiligheid en dierenwelzijn staan centraal, terwijl wij inzetten op een duurzame, innovatieve aanpak.

Resultaten

Op dit moment hebben we nog onvoldoende data om betrouwbaar over te kunnen rapporteren over de voortgang van biodiversiteit.

Vooruitblik

We staan voor de uitdaging om uitvoering te geven aan de ambities uit de Natuurvisie. De komende jaren werken we aan het verder versterken van de biodiversiteit en het benutten van nieuwe kansen. In 2026 stellen we een uitvoeringsagenda vast, met concrete maatregelen en een onderzoeksprogramma. Als onderdeel van deze agenda stellen we een aantal doelstellingen vast.

4.2.7 Arbeidsveiligheid

Het Havenbedrijf Rotterdam streeft naar een werkomgeving waar iedereen veilig is en zich veilig voelt. Wij accepteren alleen veilig en respectvol gedrag van onze medewerkers en iedereen die voor ons werkt. Open communicatie, gericht op verbeteringen, is hierbij belangrijk. Door aandacht voor gedrag en bewustzijn en door medewerkers actief te betrekken bij het beheersen van risico's, zoeken we steeds naar praktische oplossingen die passen bij onze specifieke werkzaamheden. Hierin willen wij niet alleen uitblinken voor onze eigen medewerkers, maar ook een voorbeeld zijn voor klanten, opdrachtnemers en andere belanghebbenden in het havengebied. Het beschreven beleid en de activiteiten vloeien voort uit onze ondernemingsstrategie en vinden hun besluitvorming via onze governancestructuur.

Effecten, risico's en kansen

Speerpunt:	In balans met de maatschappij en omgeving
Arbeidsveiligheid:	Het waarborgen van arbeidsveiligheid binnen Havenbedrijf Rotterdam en bij uitbestede projecten en diensten.
	Tijdens werkzaamheden kunnen fysieke veiligheidsincidenten plaatsvinden, denk aan acute verwondingen of in het ernstigste geval een fataal ongeval. Ook kunnen medewerkers werk gerelateerde (chronische) beroepsziekten oplopen.

Beleid

Voor onze eigen medewerkers zijn de risico's voor personeel dat operationele werkzaamheden uitvoert, zoals scheepvaartmeesters, inspecteurs en onderhoudspersoneel, groter dan voor personeel dat hoofdzakelijk kantoorwerk uitvoert. Door middel van een dynamische risicoinventarisatie en -evaluatie die we samen met de medewerkers actualiseren, brengen we de risico's in kaart. We nemen ook passende maatregelen om ongevallen of beroepsziekten te voorkomen. Bij werkzaamheden door opdrachtneemers ligt de eerste verantwoordelijkheid voor het veilig uitvoeren van het werk bij de opdrachtnemer. Het is onze rol als opdrachtnemer om een veilige context voor de projecten te bieden. Denk hierbij aan de keuzes die wij maken over gewenste planning, de beschikbare ruimte en het wel of niet stilleggen van doorgaande activiteiten bij een bouwlocatie. We werken samen met opdrachtneemers om in projectrisicosessies en veiligheids- en gezondheidsplannen zoveel mogelijk risico's proactief aan te pakken.

Daarnaast toetsen we regelmatig of onze opdrachtnemers zich houden aan de gemaakte veiligheidsafspraken, bijvoorbeeld via Safety Walks. Deze zijn onderdeel van operationele kosten die we maken ten behoeve van arbeidsveiligheid.

De Arbobeleidsverklaring 'Gezond en Veilig naar Huis' van het Havenbedrijf Rotterdam beschrijft waar we voor staan, wat we doen en waar we dus op aangesproken mogen worden. Deze verklaring geldt voor iedereen die voor ons werkt. De verklaring is afgegeven door onze Algemene directie. Zij zijn verantwoordelijk voor het waarborgen van een veilige werkomgeving. In de actualisatie van dit jaar zijn de kernwaarden respect, focus, verbinding en veerkracht opgenomen. Deze waarden zijn de basis voor iedereen om in een veilige en gezonde omgeving te werken. De belangrijkste risico's komen samen in onze Life Saving Rules. Het opvolgen van deze regels is zowel voor medewerkers als opdrachtnemers verplicht.

Het beleid delen we in het introductieprogramma van nieuw personeel, in contracten en via onze website. De leden van de VGM-commissie (Veiligheid, Gezondheid en Milieu) binnen de medezeggenschapsraad komen vier keer per jaar bij elkaar en ondersteunen ons bij de uitvoering van het beleid. Zij vervullen een controlerende en adviserende rol namens alle medewerkers.

Doelstelling

Arbeidsveiligheid is onderdeel van de ondernemingsstrategie. Onze strategie is integraal onderdeel van onze bedrijfsvoering en kwam tot stand na onder andere meerdere bijeenkomsten met inspraak van eigen medewerkers. Onder de paraplu van de doelstelling "Vergroten van diversiteit en inclusie, sociale en fysieke veiligheid voor alle medewerkers van het Havenbedrijf en de medewerkers van contractanten" zijn de volgende KPI's opgenomen:

- Op de Havenbedrijflocaties een Lost Time Injury Frequency Rate (LTIFR) van minder dan 0,5 en de Total Recordable Injury Frequency Rate (TRFR) van minder dan 2,0.
- Reductie van het jaarlijks aantal verzuimongevallen met letsel bij opdrachtneemers van het Havenbedrijf Rotterdam naar minder dan 3 gevallen die leidde tot verzuim van meer dan een dag.

Activiteiten

Om arbeidsongevallen en beroepsziekten te voorkomen, is het belangrijk om de risico's te kennen en te beheersen. De risico-inventarisaties en -evaluaties voor verschillende activiteiten en locaties zijn een belangrijk instrument om bewustzijn te creëren en veiligheidsafspraken na te leven. We beoordelen zowel de werkomgeving (situatie) als het gedrag van alle medewerkers om te bepalen of de fysieke en organisatorische maatregelen bij het risico passen. Daarnaast stimuleren we medewerkers om bij de start of wijziging van activiteiten een 5xJA (laatste minuut risicoanalyse) uit te voeren om zeker te stellen dat het werk veilig kan worden uitgevoerd.

De risico-inventarisatie en -evaluatie is niet beperkt tot fysieke veiligheid. We kijken ook naar risico's voor de (geestelijke) gezondheid van de medewerkers en naar risico's voor bijzondere groepen zoals ouderen, jeugdigen, zwangere medewerkers en medewerkers met een arbeidshandicap. De HR-organisatie biedt in samenwerking met de arbodienst verschillende programma's aan om vitaliteit en gezondheid van de medewerker te bevorderen. De bedrijfsarts speelt een belangrijke rol bij de duurzame inzetbaarheid en draagt bij aan gezonde en veilige arbeidsomstandigheden.

Alle medewerkers van het Havenbedrijf Rotterdam kunnen onveilige situaties, ongevallen of positieve observaties melden via de app 'SafetyNow'. Ook externe medewerkers en opdrachtnemers hebben toegang tot deze applicatie. We hebben een proces ingericht van melden tot aan het intern communiceren via ons dashboard. Met het dashboard maken we trends, meldingen en acties inzichtelijk. In het geval van een ongeval met letsel of een bijna-ongeval doen we aanvullend onderzoek, eventueel samen met de opdrachtnemer. De resultaten van dit onderzoek koppelen we terug aan onze medewerkers op een aparte intranetpagina.

Naast 'SafetyNow' hebben we binnen het cultuurprogramma 'Neem de Tijd voor Veiligheid' diverse doorlopende activiteiten om het veiligheidsbewustzijn te vergroten, zoals training, safety minutes, toolbox-informatie en veiligheidstoezicht.

We stellen ieder jaar een veiligheidsplan vast op basis van trends en oorzaak analyses van observaties van onze eigen werkzaamheden en werkzaamheden van opdrachtnemers. Ook wijzigingen in wet- en regelgeving kunnen aanleiding zijn tot gerichte activiteiten. In 2025 pakten we een aantal specifieke zaken aan:

In onze rol als opdrachtgever

- Vergroten van veiligheidsbewustzijn van de projectteams in de voorbereiding en betere afstemming van veiligheidsmaatregelen in de uitvoering (uitbereiding veiligheidskundige ondersteuning)
- Focus op kwaliteit van ongevalsonderzoeken en het voorkomen van herhaling
- Consistente veiligheidsvereisten in de contractbepalingen

Voor en door werknemers van het Havenbedrijf Rotterdam

- Betere acceptatie en praktische toepasbaarheid van veiligheidsmaatregelen door reguliere terugkoppeling en actualisering van de risico- inventarisaties en beheersmaatregelen.
- Aanpassen van de crisismanagement organisatie om aansluiting bij verschillende weerbaarheidsinitiatieven te versterken.
- In 2024 ontwikkelden we een visie op welzijn. Werkgeluk gaat verder dan tevredenheid: het draait om zingeving, verbondenheid en vitaliteit. Onze aanpak rust op vijf pijlers: fysiek, sociaal, mentaal, financieel welzijn en loopbaanontwikkeling. Door ze te verbinden, zorgen we ervoor dat medewerkers zich kunnen blijven ontwikkelen en hun werk goed kunnen (blijven) doen, ook in een veranderende omgeving. We stimuleren medewerkers om zelf regie te nemen over hun welzijn en loopbaan, en erkennen dat onze ondersteuning hierin cruciaal is. Daarom bieden we flexibiliteit, mogelijkheden voor groei en een gezonde balans tussen werk en privé.

Resultaten

(Kritische) Prestatie Indicatoren	Doelstelling 2025	Realisatie 2025	Realisatie 2024	Realisatie 2023
Op de Havenbedrijf locatie is de Lost Time Injury Frequency Rate < 0,5 en de Total Recordable Frequency rate < 2,0				
Lost Time Injury Frequency Rate < 0,5	LITFR < 0,5	1,15	0,79	0,41
Total Recordable Frequency rate < 2,0	TRFR < 2	1,53	1,59	-

In 2025 hadden we 3 ongevallen met verzuim (langer dan één dag) bij medewerkers van het Havenbedrijf Rotterdam. Hiermee hebben we de doelstelling voor de frequentie van werkgerelateerde ongevallen met verzuim (LTIFR) niet gehaald. Een positievere conclusie is dat het totaal aantal verzuimdagen als gevolg van deze letsels slechts 49 dagen bedroeg. Hieruit blijkt dat de ernst van de letsels relatief gering was. Vorig jaar kenden we 266 dagen met verzuim als gevolg van arbeidsongevallen terwijl de LTIFR lager was.

Naast de twee bovengenoemde KPI's meten we nog een aantal andere datapunten zonder eraan gekoppelde doelstelling om de effectiviteit van onze activiteiten te monitoren.

Overige Prestatie Indicatoren		Realisatie 2025	Realisatie 2024	Realisatie 2023
HbR medewerkers	Aantal geconstateerde beroepsziekten	3	1	1
Uitbesteed werk	Aantal werkgerelateerde ongevallen met doktersbehandeling of ernstiger	3	7	-
	Aantal werkgerelateerde ongevallen met verzuim > 1 dag	4	7	8

Arbeidsveiligheid is ook een onderwerp in het in 2025 gehouden medewerkersonderzoek. De medewerkers gaven hun mening en beoordeelden fysieke veiligheid in dit onderzoek met een gemiddelde score van 8,7 op een schaal van 1 tot en met 10. Dit is een kleine verbetering ten opzichte van 2024 (8,6). De resultaten van het onderzoek gebruiken we om fysieke veiligheid te verbeteren.

Klachten- en klokkenluidersprocedure

De klachten- en klokkenluidersprocedure van het Havenbedrijf Rotterdam is altijd via onze website beschikbaar om situaties die een inbreuk op veiligheid veroorzaken te melden, zowel voor medewerkers van het Havenbedrijf Rotterdam als voor onze relaties in de keten. Medewerkers vinden hierover informatie op ons intranet.



Vooruitblik

In 2026 trappen we af met de Contractor Safety Day waar we samen met onze opdrachtgevers over een aantal veiligheidsuitdagingen discussiëren. Denk hierbij aan conflicterende wetgeving, de elektrificatie van de bouwplaatsen, maar ook aan dilemma's als 'wanneer vinden we dat risico's voldoende gemitigeerd zijn?'.

Verder gaan we invulling geven aan de voorbeeldfunctie die wij als Havenbedrijf Rotterdam willen vervullen op het gebied van veiligheid. Hiervoor gaan we het gesprek aan over veiligheid met onze klanten en andere stakeholders.

Voor onze projecten gaan we de initiatieven uit de ontwerp- en uitvoeringsfases beter aan laten sluiten op de voorafgaande gebiedsplanning en de daaropvolgende onderhoudsfase. Denk hierbij aan het vastleggen van de veiligheidskeuzes in de planningfase van een project en de praktische bruikbaarheid van het veiligheids- en gezondheidsdossier in de beheerfase van het gebouwde object.

4.2.8 Ketenvaantwoordelijkheid

In de Rotterdamse haven komen veel verschillende ketens samen, met schakels over de hele wereld. We zetten ons in voor een veilige, gezonde en inclusieve werkomgeving voor de werknemers in de Rotterdamse haven en monitoren omstandigheden verderop in de keten. Zo dragen we bij aan het beperken en stoppen van slechte arbeidsomstandigheden en van schendingen van arbeids- en mensenrechten. Dat doen we door proactief in te zetten op deze zaken, niet weg te kijken van mogelijke problemen en onze invloed aan te wenden om bij te dragen aan oplossingen. Onze mate van invloed op de mogelijke problemen verschilt per situatie. We kunnen meer invloed uitoefenen op klanten en leveranciers in onze directe waardeketen dan in die van onze klanten en leveranciers. Wij wenden onze invloed aan door betrokken partijen samen te brengen voor bewustwording of actie, onze kennis of netwerk ter beschikking te stellen aan anderen en door zelf het voorbeeld te geven. We investeren hierin door tijd en geld beschikbaar te stellen, zodat we samen verschil kunnen maken.

Dit hoofdstuk richt zich op arbeidsomstandigheden in het Rotterdamse haven- en industriecomplex, zoals op zeeschepen en bij vrachtverkeer, en op mensen- en arbeidsrechten verderop in de waardeketen. Het beschreven beleid en de activiteiten vloeien voort uit ons CSR-statement en vinden hun besluitvorming in onze governancestructuur.

Effecten, risico's en kansen

Speerpunt:	In balans met de maatschappij en omgeving
Ketenvaantwoordelijkheid:	Gepaste zorgvuldigheid toepassen om risico's op mensen- en arbeidsrechtenschendingen in de keten te voorkomen en te beperken.
	Binnen het haven- en industriecomplex bestaan risico's op schending van arbeidsrechten, met name voor werknemers op zeeschepen en in het vrachtverkeer. Daarnaast bestaan er in de bredere waardeketen – zoals bij de inkoop van grond-, weg- en waterbouw, facilitaire diensten en ICT – risico's op schendingen van mensen- en arbeidsrechten bij ketenpartners.

Beleid

Het verminderen van de negatieve effecten op mensen- en arbeidsrechten vinden we belangrijk. We borgen arbeidsrechten door middel van beleidsinstrumenten. Ons mensenrechtenbeleid staat in onze bedrijfscode. Onderdeel hiervan is de mogelijkheid (anoniem) een klacht of klokkenluidersmelding in te dienen. Hierover leest u meer in de klokkenluidersregeling. Het beleid is in lijn met internationale richtlijnen, zoals de leidende beginselen van de Verenigde Naties over het bedrijfsleven en mensenrechten (UNG) en de OESO-richtlijnen. Het belang dat wij hebben bij een veilige, inclusieve en gezonde werkomgeving in de haven benadrukken we in onze ondernemingsstrategie. Dit doen we onder het speerpunt 'In balans met de maatschappij'.

Doordat we een Human Rights Due Diligence proces uitvoeren, weten we waar zich risico's vormen op arbeidsrechtenschendingen in onze waardeketen. Denk aan uitbuiting van flexibele arbeidskrachten, of gebrekkige huisvesting voor migrantarbeiders. We stellen eisen aan onze leveranciers middels een supplier code of conduct op het gebied van mensen- en arbeidsrechten. Voor bepaalde inkoopcategorieën stelden we specifieke eisen op waaraan moet worden voldaan, bijvoorbeeld bij de inkoop van infrastructuur. Als havenbeheerder beïnvloeden we verschillende bedrijven en partijen, vooral onze contractuele relaties zoals aanbestedingspartners en klanten. Voor nieuwe internationale activiteiten voeren we een due diligence check uit voordat we de activiteit aangaan om de potentiële negatieve effecten te identificeren en gevolgen ervan te beperken.

Naast onze eigen verantwoordelijkheid benadrukken we ook die van onze opdrachtnemers. Als opdrachtgever moeten we er zeker van zijn dat opdrachtnemers in staat zijn risico's rond arbeidsomstandigheden tot een minimum te beperken. Daarom legden we onze verantwoordelijkheid en visie vast in ons CSR-statement. Hierin willen we een voorbeeldfunctie vervullen voor klanten, opdrachtnemers en andere belanghebbenden in het Rotterdamse haven- en industriecomplex. We nodigen onze ketenpartners uit om samen te werken op deze belangrijke thema's. Zo creëren we meer bewustzijn en wijzen we ze op de impact in de keten die ze hebben. Arbeidsrechtenschendingen, bijvoorbeeld onredelijke werktijden in de haven, keuren wij af. Door actief ons beleid toe te passen, gaan we arbeidsrechtenschendingen bij onze partners tegen.

VERBONDEN MET LADINGSTROMEN IN WAARDEKETEN

ONZE KERTAKEN

Bevorderen veilige en vlotte afhandeling scheepvaart.
Ontwikkelen, beheren en exploiteren haven- en industriegebied.

UPSTREAM

Upstream Havenbedrijf Rotterdam



ONZE INVLOED

We zijn verbonden met de upstream- en downstreamketens van onze klanten. We hebben invloed op meerdere niveaus in de (waarde)ketens. Onze invloed is het grootst bij onze contractuele relaties (leveranciers en klanten) en kleiner bij hun relaties. Onze invloed wordt meer indirect voor activiteiten van bedrijven waarmee we niet direct zakendoen.

HAVEN- EN INDUSTRIEEL COMPLEX
scheepvaart- en landlease klanten



De mate van invloed over de ketens schetsen we in dit figuur, waarna we ons beleid verder toelichten.

Onze leveranciers

Wij verwachten dat onze leveranciers dezelfde internationale richtlijnen hanteren als wijzelf. Daarom hebben we een supplier code of conduct om goede arbeidsomstandigheden te waarborgen. Deze staan in onze nieuwe contracten. Daarnaast identificeren we vanuit het Human Rights Due Diligence proces de belangrijkste risico's op mensen- en arbeidsrechtenschendingen bij onze inkoopactiviteiten. We kopen op een maatschappelijke verantwoorde manier in door aanvullende eisen en selectiecriteria te stellen, bijvoorbeeld op de risico-categorieën IT, infrastructuur en facilitair. We behouden ook het recht voor om controles uit te voeren bij vermoeden van het niet naleven van deze code.

Daarnaast verwachten we bij de selectie van aannemers dat zij arbeidsrechten respecteren. Vanuit ons due diligence proces identificeren we de belangrijkste risico's op mensen- en arbeidsrechtenschendingen bij onze inkoopactiviteiten. Voor deze risico's stelden we aanvullende selectiecriteria op.

Onze klanten

Werknemers in de haven moeten in een veilige, inclusieve en gezonde omgeving kunnen werken. Het waarborgen van goede arbeidsomstandigheden en arbeidsrechten in het Rotterdamse haven en industriecomplex is voor ons een belangrijke zaak. In onze bedrijfscode staat daarom dat wij alleen zakendoen met maatschappelijk verantwoorde partijen die zich niet schuldig maken aan misstanden, zoals schending van mensen- en arbeidsrechten. We voeren due diligence onderzoeken uit bij potentiële (internationale) partners om integriteit te waarborgen en checken bij het aangaan van nieuwe grote overeenkomsten op sancties. In lijn met nationale wetgeving, werkt het Havenbedrijf Rotterdam niet met gesanctioneerde partijen.

Leveranciers- of klanten van klanten

De Rotterdamse haven speelt een belangrijke rol in wereldwijde logistieke ketens. Onze klanten, waaronder gevestigde bedrijven en zeevaart, maken deel uit van deze ketens. Als havenbeheerder hebben we beperkte invloed op de ladingstromen, maar zijn we wel verbonden met de upstream- en downstreamketens van onze klanten. Onze invloed benutten we door de dialoog aan te gaan met partners en stakeholders, gericht op veilige handel en het beperken van negatieve maatschappelijke impact. De samenleving kijkt steeds kritischer naar de herkomst van goederen en spreekt ons daarop aan. We gaan actief in gesprek met stakeholders over risico's in de waardeketen, zoals in 2025 bij acties rond kolen en wapens.

Doelstelling

We zijn van plan een doelstelling voor ketenverantwoordelijkheid te formuleren.

Activiteiten

We spannen ons in om risico's op schendingen verderop in de keten te voorkomen en te beperken. Ook gebruiken we onze invloed als het gaat om risico's op schending van arbeidsrechten in het Rotterdamse haven- en industriecomplex, zoals op zeeschepen en in vrachtverkeer. Dit doen we in goed overleg met diverse partners en bedrijven.

Due diligence ladingstromen door de haven

Het afgelopen jaar hebben we vanuit ons due diligence proces stappen gezet in het identificeren en prioriteren van negatieve impacts in downstream ketens en relaties. We beoordeelden risico's van de verschillende ladingstromen op het gebied van arbeids- en mensenrechten, milieu-impact en verantwoord zakendoen. Daarnaast brachten we focus aan door rekening te houden met de productieomvang in het haven- en industriecomplex. Tot slot hielden we rekening met signalen van externe stakeholders en toetsten deze aan externe rapportages over risicosectoren. Dit resulteerde in de selectie van vijf ladingstromen: ruwe olie, biobrandstoffen, waterstof, steenkool en LNG. Onze invloed, ook indirect, benutten we door bijvoorbeeld in gesprek te gaan met betrokken partijen en partners.

In gesprek met NGO's

In 2025 was er extra aandacht voor de melding rondom de logistieke keten van steenkool uit Colombia. De vredesorganisatie PAX en het kenniscentrum SOMO hebben samen met de Colombiaanse belangenorganisatie Asamblea Campesina een melding gedaan bij het Nationaal Contactpunt OESO wegens vermeende schending van de OESO-richtlijnen. De melding is gericht tegen de energiebedrijven RWE, Uniper en Vattenfall, overslagterminal HES en de havens van Amsterdam en Rotterdam. De melding beschrijft dat de energiebedrijven hebben bijgedragen aan ernstige negatieve gevolgen voor de mensenrechten in Colombia door herhaalde aankopen en verwerking van steenkool van de mijnbouwbedrijven Drummond en Glencore/Prodeco. Overslagterminal HES en de Havenbedrijven van Amsterdam en Rotterdam zijn volgens de melding verbonden aan de negatieve gevolgen voor de mensenrechten.

Het Havenbedrijf Rotterdam onderschrijft de OESO-richtlijnen voor internationale maatschappelijke verantwoordelijkheid van bedrijven en erkent haar verbinding met negatieve effecten die zich in waardeketens van pachters voordoen. Onze invloed is het grootst in onze contractuele relaties (leveranciers en klanten) en kleiner in hun relaties, omdat we niet rechtstreeks zaken met hen doen. De mogelijke negatieve effecten zoals beschreven in dit specifieke geval door PAX, SOMO en Asamblea Campesina hebben betrekking op de overslag en het gebruik van kolen uit Colombia in het havengebied van Rotterdam door onze klanten. Onze mogelijkheden om in dit geval invloed uit te oefenen zijn beperkt. Niettemin volgt het Havenbedrijf Rotterdam de situatie in de mijnbouwregio van Colombia al jaren. We zijn in het verleden betrokken geweest bij de dialoog over verbeteringen in de steenkoolketen en zullen dat ook in de toekomst blijven doen.

De planning is om in 2026 onder leiding van een onafhankelijke voorzitter met de betrokken NGO's te spreken over de mensenrechtenschendingen, de verbondenheid met de ladingstroom door de haven, en onze zorgplicht in het uitvoeren van due diligence en het toepassen van gepaste zorgvuldigheid. We bereiden dit voor met het opstellen van een Terms of Reference. Het Nationaal Contactpunt OESO publiceert in 2026 een eindverklaring met de uitkomsten van de dialoog en bijbehorende adviezen. Een jaar later volgt een reflectie op wat er met deze uitkomsten en adviezen is gedaan.

Resultaten

Er is nog geen doelstelling en daarmee ook nog geen meetmethode geformuleerd op ketenverantwoordelijkheid waarover we kunnen rapporteren.

Het Havenbedrijf Rotterdam evalueert en rapporteert jaarlijks over de eigen ketenaanpak op het gebied van mensen- en arbeidsrechten. De evaluatie omvat het meten van de effectiviteit van de genomen maatregelen en het identificeren van verbeterpunten. Het onderwerp is onderdeel van het algemene risicomanagementsysteem en wordt twee keer per jaar herzien. Naast activiteiten in de keten creëren we ook bewustwording bij onze eigen mensen, bijvoorbeeld door het houden van informatiesessies bij commerciële afdelingen. Daarnaast leggen de Algemene directie en de Raad van Commissarissen steeds meer nadruk op de OESO-richtlijnen.

Vooruitblik

We blijven ons inzetten voor het verbeteren van ons beleid en de uitvoering in de praktijk. We richten ons onder meer op het vergroten van kennis en het voeren van de gesprekken met klanten over dit onderwerp. Daarnaast zetten we in op het verbeteren van ons stakeholderbetrokkenheid-programma in de keten en breiden we ons MVO-inkoopbeleid uit. Door kritisch te kijken naar onze invloed en samen te werken met stakeholders, streven we naar een verantwoorde toekomst.

4.2.9 Ondermijnende criminaliteit

De Rotterdamse haven blinkt uit in (logistieke) faciliteiten en internationale bereikbaarheid. Helaas maken ook criminelen hier dankbaar gebruik van, vooral voor de doorvoer van drugs. Zij benaderen bedrijven en hun medewerkers om toegang te krijgen tot informatie en terreinen. Het ronselen en omkopen van deze havenmedewerkers gaat vaak samen met intimidatie. Omdat we ons zeer betrokken voelen bij onze omgeving, staat het 'verbeteren van de leefbaarheid in en rond de haven' als thema in onze ondernemingsstrategie. Hieronder vallen ook onze inspanningen om ondermijnende criminaliteit tegen te gaan.

We zijn het niet juridisch verplicht (de (Rijks)Havenmeester heeft toezichthoudende taken in het kader van de havenbeveiligingswet), maar voelen ons maatschappelijk verantwoordelijk om ondermijnende criminaliteit tegen te gaan. Dit doen we samen met onze partners uit de Port Alliance Rotterdam: Zeehavenpolitie, Douane, Openbaar Ministerie, gemeente Rotterdam, Deltalinqs, Regionaal Informatie- en Expertise Centrum, Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst, de Belastingdienst en met alle bedrijven in de haven.

Het onderwerp staat hoog op onze agenda; we willen dit niet in onze haven. Ons doel is 'het zo moeilijk mogelijk maken om de Rotterdamse haven te misbruiken voor drugsgelateerde en ondermijnende criminaliteit en onze assets te beschermen'. Het beschreven beleid en de activiteiten vloeien voort uit onze ondernemingsstrategie en vinden hun besluitvorming in onze governancestructuur.

Effecten, risico's en kansen

Speerpunt:	In balans met de maatschappij en omgeving
Ondermijnende criminaliteit:	Het bestrijden van drugsmokkel in het HIC.
	Georganiseerde misdaad in de haven heeft een negatief effect op de stad en haar inwoners. Dit kan resulteren in een verminderde gevoel van veiligheid bij omwonenden.

Beleid

Om de ondermijnende criminaliteit in de haven moeilijker te maken, werpen we barrières op die de haven onaantrekkelijk maken voor drugscriminaliteit en werken we aan bewustzijn en weerbaarheid van de bedrijven en mensen die in de haven werken. Havenmedewerkers kunnen ongewild betrokken raken, bijvoorbeeld door getuige te zijn van illegale praktijken, benaderd te worden voor het verstrekken van informatie of voor het verlenen van diensten. Voor criminele netwerken die de haven voor drugstransport gebruiken, is hulp van binnenuit onmisbaar. Het grootste risico lopen de medewerkers die publiek zichtbaar zijn, zowel fysiek als online.

We informeren de bedrijven en onze collega's over het herkennen en melden van criminele activiteiten in de haven. Als een collega een verdacht verzoek krijgt dat mogelijk met criminele activiteiten te maken heeft, kan hij of zij dit op verschillende manieren melden. Bijvoorbeeld bij de leidinggevende of bij de interne en externe vertrouwenspersoon. De 'richtlijn vertrouwenspersoon' staat in onze bedrijfscode. Bij een vermoeden van integriteitsschending of misstand binnen het Havenbedrijf Rotterdam kan op verschillende manieren melding worden gemaakt.

Doelstelling

In onze ondernemingsstrategie is 'in balans met de maatschappij en omgeving' een speerpunt. We hebben als doelstelling een uitvraag geformuleerd aan onze ketenpartners in de Uitvoeringsagenda 'Hoe succesvol is het Havenbedrijf Rotterdam geweest in het verhogen van weerbaarheid tegen ondermijning en awareness van ondermijning in het huidige jaar?'.

Activiteiten

Samen met de bedrijven in de haven en Port Alliance Rotterdam pakken we smokkel, bedreigingen en verstoringen in de logistiek actief aan. Wij zorgen voor de inrichting en het beheer van de havenassets, sluiten contracten met nieuwe klanten en geven terreinen uit. Om de drugscriminaliteit in de haven moeilijker te maken, creëren we barrières en werken aan weerbaarheid en bewustzijn van bedrijven en mensen.

Overheden en bedrijven werken intensief samen om de haven veiliger te maken. Via Port Alliance Rotterdam krijgt het Havenbedrijf Rotterdam subsidie van het ministerie van Justitie en Veiligheid voor projecten die de beveiliging versterken. Met deze middelen zijn succesvolle initiatieven gerealiseerd, zoals de Vertrouwensketen, het Virtueel Hek en Information Sharing Centers. Samen met partners zijn nieuwe projecten gestart, waaronder aanscherping van ISPS-eisen en de 'insider riskscan' om criminele infiltratie te voorkomen. We zoeken actief samenwerking met nationale en internationale havens en logistieke knooppunten om kennis uit te wisselen.

Resultaten

(Kritische) Prestatie Indicatoren	Realisatie 2025	Realisatie 2024	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Een score van 8,0 voor waardering van stakeholders die specifiek betrokken zijn bij ondermijning op onze rol hierin	8,2	7,9	-	-

Met het programma 'ondermijnende criminaliteit' pakken we ernstige veiligheidsschendingen in de haven aan, zoals drugsmokkel, mensensmokkel, fraude en corruptie. Om bewustwording te vergroten, vroegen we onze ketenpartners in de Uitvoeringsagenda: 'Hoe succesvol is het Havenbedrijf Rotterdam geweest in het verhogen van weerbaarheid tegen ondermijning en awareness van ondermijning in het huidige jaar?'. Van de tien deelnemers (gemeente Rotterdam, Deltalinqs, Openbaar Ministerie, Zeehavenpolitie, Douane, Havenbedrijf Rotterdam, Fiscale Inlichtingen- en Opsporingsdienst, Regionaal Informatie- en Expertise Centrum, Belastingdienst) reageerden negen op onze uitvraag. Als Havenbedrijf Rotterdam hebben we niet meegedaan aan de uitvraag. Ons streefdoel is een beoordeling met een 8; we ontvingen een score van 8,2 en daarmee haalden we de doelstelling. Ons handelen draagt bij aan de aanpak, maar lost de drugsproblematiek niet volledig op.

Vooruitblik

We blijven samenwerken met de partners in de Port Alliance Rotterdam om de ondermijnende criminaliteit en bijbehorende bedreigingen en logistieke verstoringen tegen te gaan. Dat is onze maatschappelijke verantwoordelijkheid en het is in het belang van de integriteit, de veiligheid en de concurrentiepositie van de haven. Ook de komende jaren blijven we investeren in onze aanpak om zo de kans op ondermijning te verkleinen.

4.2.10 Nautische veiligheid

In 2025 bezochten 27.384 zeeschepen en 93.680 binnenvaartschepen de Rotterdamse haven. Onze Divisie Havenmeester (DHMR) is verantwoordelijk voor een veilige, vlotte, duurzame en beveiligde afwikkeling van de scheepvaart in de haven van Rotterdam. DHMR draagt bij aan het bevorderen van de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven door de scheepvaart zo efficiënt mogelijk af te wikkelen. Hierbij werken we samen met loodsen, sleepdiensten, roeiers, terminals en andere partners in de haven.

In onze ondernemingsstrategie valt nautische veiligheid onder het speerpunt 'in balans met de maatschappij en omgeving'. Het beschreven beleid en de activiteiten vloeien hier uit voort en vinden hun besluitvorming via onze governancestructuur.

Effecten, risico's en kansen

Speerpunt:	In balans met de maatschappij en omgeving
Nautische veiligheid:	Het waarborgen van een veilige nautische omgeving in de haven.
	Havenoperaties brengen risico's met zich mee voor grootschalige milieu-incidenten, zoals lekkages, branden en andere calamiteiten. Dergelijke incidenten kunnen leiden tot ernstige schade aan het milieu, de leefomgeving en de veiligheid van mensen

Beleid

Wij zorgen voor nautische veiligheid door scheepvaart zorgvuldig te plannen, begeleiden en inspecteren. Ons beleid is gericht op het structureel verminderen van incidenten. Daarom voeren we risicobedoordelingen uit en werken we samen met nautische dienstverleners. Deze samenwerking verhoogt scherpste en kwaliteit.

De Nautische Safety Index (NSI) is een indicatie voor de nautische veiligheid (veiligheid van de afwikkeling van het scheepvaartverkeer) in de Rotterdamse haven over de periode van een jaar, uitgedrukt op een schaal tussen 0 en 10 (hoe hoger hoe veiliger). De NSI bepalen we aan de hand van het totaal aantal scheepsongevallen (aanvaringen met infra of schepen) en voorvallen. De norm is 7,0.

Onze inspecteurs controleren of schepen de regels op het gebied van milieu en veiligheid naleven. De mate waarin een geïnspecteerd schip voldoet aan de wet- en regelgeving, bepaalt de hoogte van de Safety Environmental Index (SEI). Voldoet een schip aan alle normen, dan scoort deze een 10 op een schaal van 0 tot 10. De gemiddelde score van alle geïnspecteerde schepen is de SEI. Hiervoor is de norm een 7,0. SEI is de gemiddelde waarde van het nalevingsgedrag (van wetten en regels) aan boord van zee- en binnenvaartschepen op basis van fysieke inspecties in een bepaalde periode. Op basis van prioritering en/of thematische keuze worden (vermoedelijk) slechter presterende zee- en binnenvaartschepen geïnspecteerd. De norm is per 1 januari 2023 bijgesteld van 7,5 naar 7,0.



Doelstellingen

In de key results van onze ondernemingsstrategie definieerden we op nautische veiligheid de volgende doelstelling: 'nul majeure nautische incidenten'.

Activiteiten

De aanvaring tussen een Watertaxi en een Waterbus in november 2024 maakte duidelijk dat er verscherpte veiligheidsmaatregelen op de Nieuwe Maas rondom de Erasmusbrug moesten komen.

We pleiten al langer voor concrete extra maatregelen om het vaargedrag in de recreatie- en passagiersvaart te beïnvloeden. Eén van die maatregelen is een maximum snelheid van 20 kilometer per uur voor alle vaartuigen rondom de Erasmusbrug. Dit voorstel bespraken we met verschillende betrokken partijen, waaronder de Onderzoeksraad voor Veiligheid. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat neemt deze door de Havenmeester voorgestelde maatregel op in wetgeving. Deze snelheidsbeperking wordt na een consultatie in de loop van 2026 van kracht.

Resultaten

(Kritische) Prestatie Indicatoren	Doelstelling 2025	Realisatie 2025	Realisatie 2024	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Nul majeure nautische incidenten	0	0	1	0	0

We streven naar nul majeure incidenten en in 2025 zijn er geen majeure nautische incidenten geweest.

De NSI kwam uit op 7,82 en is daarmee stabiel en boven de norm van 7,0. in het laatste kwartaal van 2025 zijn er relatief weinig scheepsongevallen geweest en ook geen ernstige scheepsongevallen hebben plaatsgevonden. De NSI wordt doorlopend berekend over de laatste twaalf maanden. Daardoor stijgt de index wanneer maanden met weinig ongevallen worden toegevoegd en tegelijkertijd maanden met relatief meer ongevallen uit de berekening wegvallen. De NSI is een indexcijfer waarbij het actuele aantal scheepsongevallen en voorvallen wordt afgezet tegen de normperiode. Hierbij tellen ernstigere scheepsongevallen zwaarder mee en minder ernstige scheepsongevallen minder zwaar.

De SEI kwam in 2025 uit op 7,67 en ligt daarmee hoger dan de norm van 7,0. De index voor de zeevaart is stabiel gebleven. De index voor de binnenvaart is in het laatste kwartaal gestegen. De SEI is de gemiddelde waarde van het nalevingsgedrag (van wetten en regels) aan boord van zee- en binnenvaartschepen op basis van fysieke inspecties in een bepaalde periode. Op basis van prioritering en/of thematische keuze worden (vermoedelijk) slechter presterende zee- en binnenvaartschepen geïnspecteerd.

4.2.11 Digitale en fysieke weerbaarheid

In een wereld vol geopolitieke spanningen en digitale dreigingen willen we als Havenbedrijf Rotterdam dat de Rotterdamse haven een weerbare en veerkrachtige haven is en blijft. We doen ons uiterste best om de gevolgen van onder meer fysieke dreigingen en cyberaanvallen effectief te weerstaan en snel te herstellen. Het beschreven beleid en de activiteiten vloeien voort uit onze ondernemingsstrategie en vinden hun besluitvorming in onze governancestructuur.

Effecten, risico's en kansen

Speerpunt:	Weerbaarheid, leveringszekerheid en strategische autonomie
Digitale en fysieke weerbaarheid:	Digitale en fysieke veiligheid van HbR en de effecten van (cyber)incidenten op activiteiten in het HIC.
	Kritieke infrastructuur, processen of diensten kunnen doelwit zijn van sabotage of aanvallen door (statelijke) actoren. Dit brengt risico met zich mee van het (gedeeltelijk) stilvallen van de Rotterdamse haven. Stremming van havenoperaties kan maatschappelijke disruptie veroorzaken.
	Het stilvallen van havenoperaties door cyberdreigingen kan voor Havenbedrijf Rotterdam resulteren in kosten en misgelopen zeehavengeld.

Beleid

We richten de afhandeling van lading in de logistieke keten efficiënt en optimaal in door hoogwaardige infrastructuur en data beschikbaar te stellen. In onze ondernemingsstrategie zetten we sterk in op weerbaarheid, leveringszekerheid en strategische autonomie. We pakken uitdagingen zoals fysieke weerbaarheid en cybersecurity proactief aan. Omdat de overheid het afwikkelen van scheepvaartverkeer als vitaal aanmerkt, zorgen wij ervoor dat onze systemen aantoonbaar voldoen aan de Wet bescherming netwerk- en informatiesystemen (Wbni). Daarnaast respecteren wij de privacy van gebruikers en medewerkers door ons strikt te houden aan de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG).

Internationale spanningen benadrukken het belang van een weerbaar Europa en Nederland. Zowel de NCTV (Nationaal Coördinator Terrorismebestrijding en Veiligheid) als de WRR (Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid) benadrukken dat Nederland zich moet voorbereiden op deze nieuwe realiteit. Dat vraagt inzet van overheid en samenleving. Als Havenbedrijf Rotterdam nemen we hierin al geruime tijd verantwoordelijkheid. We zorgen ervoor dat we, ongeacht hoe de wereld verandert, altijd voorbereid zijn om de samenleving van essentiële goederen te blijven voorzien en, indien nodig, defensie logistiek te ondersteunen.

Doelstelling

In onze ondernemingsstrategie is weerbaarheid, leveringszekerheid en strategische autonomie een speerpunt. We hebben hier als doelstelling 'geen incidenten op vitale systemen'.

Activiteiten

Cybersecurity

De digitale dreiging voor de haven van Rotterdam blijft onverminderd groot. In 2025 waren er geen incidenten op vitale systemen, maar een robuuste cybersecuritystrategie blijft van cruciaal belang. Het Havenbedrijf Rotterdam zet zich samen met partners in voor een veilige en veerkrachtige digitale infrastructuur. Sinds het begin van 2025 is Stichting FERM getransformeerd tot een landelijk platform dat als regievoerder, verbinder en belangenbehartiger optreedt voor de vijf zeehavens van nationaal belang. Door structurele samenwerking met overheden en ketenpartners versterken we de weerbaarheid van cruciale digitale processen.

FERM wordt Ferm zeehavens

Digitale aanvallen vormen een groeiend risico voor de nautische en logistieke processen in Nederlandse zeehavens. Om cyberdreigingen proactief het hoofd te bieden, ontwikkelden Stichting FERM, de Branche Organisatie Zeehavens, het ministerie van I&W en de NCTV de Cyber Strategie Nederlandse Zeehavens. Dat resulteerde in Ferm Zeehavens, een samenwerkingsverband voor de zeehavens van nationaal belang dat het voormalige FERM Rotterdam vervangt.

Fysieke weerbaarheid

We werken nauw samen met onze stakeholders om de impact van geopolitieke veranderingen te beperken. We investeren actief in nieuwe veiligheidspartners en blijven kritisch op onze eigen aanpak: elke dreiging voor scheepvaart of haven nemen we serieus. Daarbij zien we iets positiefs: weerbaarheid is vaak al aanwezig – in mensen, processen en organisaties. We kunnen incidenten niet uitsluiten, maar wel zorgen dat ze zo min mogelijk impact hebben. Door ons goed voor te bereiden, kunnen we in alle omstandigheden blijven functioneren.

Resultaten

(Kritische) Prestatie Indicatoren	Doelstelling 2025	Realisatie 2025	Realisatie 2024	Realisatie 2023	Realisatie 2022
Geen incidenten op vitale systemen	0	0	0	0	0

De norm op de doelstelling 'geen incidenten op vitale systemen' is altijd nul. In 2025 hadden we geen incidenten en daarmee haalden we de norm.

Vooruitblik

Cybersecurity, geopolitieke spanningen en klimaatadaptatie vereisen voortdurende aandacht en proactieve maatregelen om de continuïteit en veiligheid van de havenactiviteiten te waarborgen. In de Havenvisie 2050 staat het volgende als toekomstbeeld:

‘In 2050 heeft de Rotterdamse haven zich ontwikkeld tot één van de meest weerbare, innovatieve en strategisch belangrijke logistieke en energieknooppunten van Europa. Technologische vooruitgang, digitalisering, geopolitieke dynamiek en de energie- en grondstoffentransitie hebben geleid tot een fundamentele herinrichting van logistieke, productie- en energieketens. De nadruk ligt niet langer uitsluitend op efficiëntie, maar steeds meer op voorspelbaarheid, betrouwbaarheid, weerbaarheid en we verminderd grondstoffenverbruik en borging van nationale veiligheid – is direct verbonden met de rol die Rotterdam speelt.’

CORPORATE GOVERNANCE EN RISICOMANAGEMENT

- 5.1 Governance en diversiteit
- 5.2 Due diligence verklaring
- 5.3 Risicomanagement



5.1 GOVERNANCE EN DIVERSITEIT

Bestuursstructuur en governance

Het Havenbedrijf Rotterdam is een niet-beursgenoteerde naamloze vennootschap met twee aandeelhouders, de gemeente Rotterdam (70,83%) en de Nederlandse Staat via het ministerie van Financiën (29,17%). Door hun belang in het Havenbedrijf Rotterdam N.V. borgen de aandeelhouders de volgende publieke belangen:

- De nautische veiligheid in de haven;
- De continuïteit en kwaliteit van de haven van Rotterdam als vitale schakel in de mainport, efficiënte marktverhoudingen en duurzaam ruimtegebruik;
- De verduurzaming van het haven- en industriecomplex.

Bij het nastreven van de statutaire doelstellingen, houdt het Havenbedrijf Rotterdam rekening met de duurzame effecten van haar handelen en weegt zij daartoe op passende wijze de belangen van de vennootschap en al haar stakeholders, waaronder de belangen van haar aandeelhouders, de publieke belangen van de samenleving als geheel en de regio Rotterdam.

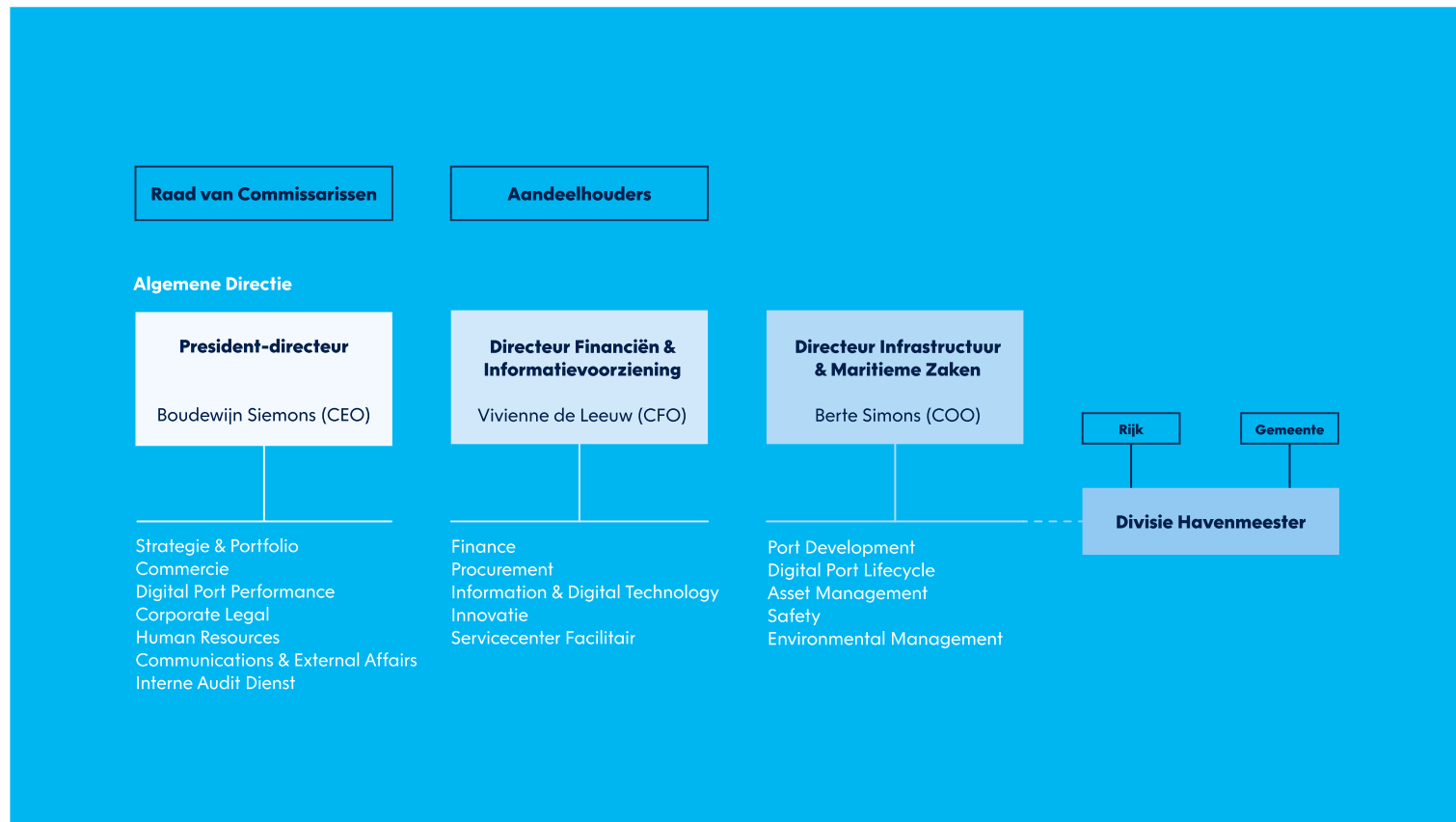
De governance van het Havenbedrijf Rotterdam is gebaseerd op een verlicht structuurregime met een two-tier bestuursstructuur. De Algemene directie heeft de leiding over de onderneming; de onafhankelijke Raad van Commissarissen houdt toezicht op de Algemene directie en de gang van zaken in de onderneming. Onze aandeelhouders oefenen invloed uit op de naamloze vennootschap door middel van de Algemene Vergadering van Aandeelhouders.

De bevoegdheden van de Raad van Commissarissen en de Algemene Vergadering van Aandeelhouders zijn onder meer vastgelegd in de wet en de statuten (zie [hier](#)). De aandeelhouders hebben gezamenlijke zeggenschap over belangrijke beslissingen. Zo vergen investeringen boven de 50 miljoen euro en een wijziging van de lange termijn strategie van de onderneming instemming van beide aandeelhouders. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders heeft daarnaast bevoegdheden bij het benoemen van bestuurders en het vaststellen van de lange termijn strategie van het Havenbedrijf Rotterdam.

Nederlandse Corporate Governance Code

De aandelen van het Havenbedrijf Rotterdam zijn niet beursgenoteerd. Het Havenbedrijf Rotterdam past vrijwillig de principes en best practices uit de Nederlandse Corporate Governance Code 2025 toe. Hierbij hanteert het Havenbedrijf Rotterdam het 'pas toe of leg uit'-principe. De reglementen voor de Raad van Commissarissen en de commissies (in 2023) en Algemene directie (begin 2024) zijn aangepast om de laatste wijzigingen in de Corporate Governance Code 2025 te reflecteren. De reglementen inclusief het comply or explain overzicht vindt u [hier](#).

Structuur



Het organogram geeft onze bedrijfsstructuur weer in 2025. Er zijn afdelingen verantwoordelijk voor de ontwikkeling en het onderhoud van het haven- en industriecomplex en 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 incidentbestrijding. Tenslotte zijn er stafafdelingen zoals Human Resources, Communications & External Affairs en Procurement.

Diversiteit en inclusie

Diversiteit en inclusie (D&I) vormen een belangrijk onderdeel van onze identiteit. We hebben D&I stevig verankerd in onze ondernemingsstrategie onder het speerpunt 'in balans met de maatschappij en omgeving'. We geloven dat een diverse organisatie bijdraagt aan betere besluitvorming en meer innovatie doordat verschillende perspectieven samenkomen. Daarom zetten we actief in op het aantrekken en behouden van talent met uiteenlopende achtergronden. Tevens zijn we aangesloten bij het Nederlandse Charter Diversiteit in Bedrijf.

We blijven bouwen aan een veilige en open cultuur waarin iedereen zichzelf kan zijn en gelijke kansen krijgt om zich te ontwikkelen. Ook van onze leveranciers verwachten we dat zij deze waarden onderschrijven, zoals vastgelegd in onze supplier code of conduct.

Om D&I binnen onze organisatie verder te versterken, is sinds enkele jaren de Taskforce D&I actief. De taskforce bestaat uit een diverse groep collega's uit verschillende afdelingen en speelt een actieve rol in het bevorderen van een inclusieve werkomgeving. De taskforce organiseert netwerkactiviteiten en trainingen, fungeert als kenniscentrum en biedt advies bij D&I gerelateerde vraagstukken.

Ook binnen ons recruitmentbeleid en wervingsprocedures hebben we belangrijke stappen gezet. We richten ons nadrukkelijker op competenties, zodat iedere kandidaat gelijke kansen krijgt. Op deze manier maken we het selectieproces eerlijker en inclusiever.

Man-vrouwverhouding

Het vergroten van genderdiversiteit in onze managementteams is een belangrijk aandachtspunt. We streven naar een bezetting van minimaal 45% vrouwen in 2029. Eind 2025 lag het percentage vrouwen in managementposities op 30%. Ons directieteam bestaat uit drie vrouwen en vijf mannen, ook hier streven we naar een meer evenredige bezetting. Onze Algemene directie bestaat uit twee vrouwen en één man. Onze Raad van Commissarissen bestaat uit zes leden, drie vrouwen en drie mannen en is daarmee evenredig verdeeld. Het totaal percentage vrouwen werkzaam bij het Havenbedrijf Rotterdam kwam uit op 31%.

Werk voor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt

Het bieden van werkplekken voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt behoort ook tot ons D&I-beleid. Daarom stellen we structureel plaatsen beschikbaar voor bijvoorbeeld statushouders, mensen die vallen onder de participatiewet of mensen die langdurig ziek zijn geweest. De 2025 streefwaarde was 15 plaatsen. In 2025 hebben we 18 mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt bij het Havenbedrijf Rotterdam geplaatst, tegen 11 in 2024.

Governance rollen

Algemene directie – taken en verantwoordelijkheden

Per 1 januari 2025 is Berte Simons benoemd tot COO. Met deze benoeming is de Algemene directie met ingang van 1 januari 2025 weer voltallig.

De leden van de Algemene directie zijn collectief verantwoordelijk voor het bestuur van de vennootschap, de algemene gang van zaken van de onderneming en de gang van zaken binnen de met de vennootschap verbonden groepsvennootschappen. De Algemene directie is tevens verantwoordelijk voor de continuïteit van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming en voor de duurzame langetermijn waardecreatie van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming. De Algemene directie houdt rekening met de effecten van het handelen van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming op mens en milieu en weegt daartoe de in aanmerking komende belangen van de stakeholders af. De Algemene directie richt zich bij de vervulling van zijn taak naar het belang van de vennootschap en de met haar verbonden onderneming.

Tot de taak van de Algemene directie wordt volgens de reglementen onder meer gerekend de voor de vennootschap relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen, de realisatie van de vennootschappelijke en publieke doelstellingen van de onderneming en het bepalen van de strategie en beleid die leiden tot realisatie van die doelstellingen. De Algemene directie heeft ook de taak tot het vaststellen, inbedden en onderhouden van waarden die bijdragen aan een cultuur gericht op lange termijn waardecreatie, het stimuleren van gedrag dat aansluit bij die waarden en het uitdragen van die waarden in voorbeeldgedrag. Verder is de Algemene directie verantwoordelijk voor de naleving van alle relevante wet- en regelgeving, inventarisatie en beheersing van de risico's en financiering van de onderneming. De Algemene directie legt over de vervulling van haar taak verantwoording af aan de Raad van Commissarissen en aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders van de vennootschap.

De Algemene directie en de Raad van Commissarissen zijn zodanig samengesteld dat de benodigde deskundigheid en competenties aanwezig zijn om de klimaattransitie ambities te realiseren. De Algemene directie draagt verantwoordelijkheid voor de impact van de onderneming op gebied van duurzaamheid. Specifiek gaat het over het beheersen van de effecten van de onderneming op mens en milieu en het sturen van de risico's en kansen die daaruit voortvloeien. De risico's die verband houden met het stilvallen van de haven, waaronder geopolitieke spanningen, cybersecurity en klimaatadaptatie, worden in de risicomatrix opgenomen. Het directieteam bespreekt samen met de Raad van Commissarissen tweemaal per jaar de risicomatrix. Daarnaast werkt de Algemene directie nauw samen met stakeholders, zoals de provincie Zuid-Holland, de gemeente Rotterdam en de DCMR Milieudienst Rijnmond, om de impacts, risico's en kansen omtrent de onderwerpen vervuiling van lucht en water en overlast van geur en geluid te beheersen. Het Havenbedrijf Rotterdam werkt

ook nauw samen met bevoegde opsporingsinstanties voor het beheersen van impacts en risico's rondom het thema ondermijnende criminaliteit. De Algemene directie draagt zorgplicht voor de veiligheid van de werkomgeving van haar werknemers. De Algemene directie heeft de plicht voor goede werkomstandigheden te zorgen in samenspraak met haar medewerkers. Regelmatige audits en beoordelingen van de processen en verantwoordelijkheden binnen de organisatie zorgen voor een continue verbetering en naleving van mensenrechtenstandaarden.

De Algemene directie heeft de realisatie van de klimaatdoelen belegd bij verschillende direct reports en afdelingen in de organisatie. In de figuur hieronder is samengevat hoe de verantwoordelijkheden voor het realiseren van klimaatdoelen zijn verdeeld binnen de Algemene directie.



Raad van Commissarissen — taken en verantwoordelijkheden

De Raad van Commissarissen houdt toezicht, controleert en adviseert de Algemene directie over verschillende onderwerpen:

- Realisatie van de doelstellingen van het Havenbedrijf Rotterdam;
- Strategie voor de duurzame lange termijn waardecreatie en de risico's verbonden aan de ondernemingsactiviteiten;
- Opzet en de werking van de interne risicobeheersing- en controlesystemen;
- Financieel en duurzaamheidsverslaggevingsproces;
- Naleving van de wet- en regelgeving;
- Verhouding met aandeelhouders;
- De voor de onderneming relevante maatschappelijke aspecten van ondernemen.

Aan de Raad van Commissarissen worden daarnaast op grond van de statuten besluiten ter goedkeuring voorgelegd over onder meer investeringen boven een bedrag van 10 miljoen euro en uitgiftes van terreinen van groter dan 25 hectare.

Daarnaast heeft de Raad van Commissarissen onder meer tot taak om de corporate governance structuur van de vennootschap openbaar te maken en te handhaven, zorg te dragen voor het benoemings- en selectieproces van de externe accountant, de bezoldiging en arbeidsvoorwaarden van individuele leden van de Algemene directie vast te stellen, voorstellen te doen voor het beloningsbeleid van de Algemene directie, en het functioneren van de Algemene directie en de Raad van Commissarissen te evalueren.

De Raad van Commissarissen houdt toezicht op de werking van de meldingsprocedure van (vermoedens van) misstanden en onregelmatigheden, op passend en onafhankelijk onderzoek naar signalen van misstanden en onregelmatigheden en – indien een misstand of onregelmatigheid is geconstateerd – een adequate opvolging van eventuele aanbevelingen tot herstelacties.

Samenstelling en onafhankelijkheid Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen bestaat uit zes leden. De Raad van Commissarissen kiest uit zijn midden een voorzitter en vice-voorzitter. Sinds 1 januari 2024 is Koos Timmermans voorzitter en is Wouter van Benten vice-voorzitter.

De Raad van Commissarissen bestaat voor 100% uit onafhankelijke leden. De Raad van Commissarissen is zodanig samengesteld dat de benodigde deskundigheid, achtergrond en competenties aanwezig zijn om de taken naar behoren te kunnen vervullen. Een derde van de Raad van Commissarissen bestaat uit leden die door de ondernemingsraad zijn aanbevolen. Deze commissarissen genieten daardoor bijzonder vertrouwen van de werknemers.

Met ingang van 1 oktober 2025 zijn David Peters en Els de Groot toegetreden tot de Raad van Commissarissen. Voorzitter Koos Timmermans is herbenoemd voor een periode van vier jaar. Daarmee is de Raad van Commissarissen van het Havenbedrijf Rotterdam met zes leden op sterkte.

Naar het oordeel van de Raad is voldaan aan de eisen voor onafhankelijkheid gesteld in best practice bepalingen 2.1.7 tot en met 2.1.9 van de Corporate Governance Code 2022. Daarnaast voldoet de samenstelling van de Raad van Commissarissen aan de doelstellingen die voortvloeien uit het beleid op het gebied van diversiteit en inclusiviteit van het Havenbedrijf Rotterdam.

Commissies binnen de Raad van Commissarissen

De Raad van Commissarissen heeft twee commissies: de auditcommissie en de remuneratiecommissie die tevens de selectie- en benoemingscommissie vormt. De samenstelling van de commissies wordt bepaald door de Raad van Commissarissen. De auditcommissie bestaat sinds 17 oktober 2025 uit Els de Groot (voorzitter), Wouter van Benten en David Peters. De remuneratiecommissie bestaat sinds 17 oktober 2025 uit Jacqueline Prins (voorzitter), Thecla Bodewes en Koos Timmermans.

De commissies adviseren de Raad van Commissarissen en bereiden de besluitvorming voor en dragen zo bij aan een effectieve besluitvorming door de Raad van Commissarissen. In de vergadering van de Raad van Commissarissen brengen de commissies mondeling verslag uit en worden (concept)notulen gedeeld. De Raad van Commissarissen blijft als collectief verantwoordelijk voor de besluiten die zijn voorbereid door een commissie.

De commissies hebben hun eigen reglement. Het reglement beschrijft de rechten en plichten van de commissie en de best practices. De reglementen van de auditcommissie en de remuneratiecommissie staan in het reglement van de Raad van Commissarissen. Tot de taak van de auditcommissie hoort onder meer het toezicht op de werking van de interne risicobeheersings- en controlesystemen, de financiële- en niet financiële informatieverzorging door de vennootschap en de naleving van de

aanbevelingen en opvolging van opmerkingen van in- en externe accountants. De auditcommissie vergadert viermaal per jaar. De vergaderingen worden waar de auditcommissie dat verzoekt, bijgewoond door de externe accountant en het hoofd van de Interne Audit Dienst. De auditcommissie onderhoudt contact met de externe accountant, in het bijzonder ten aanzien van de controlewerkzaamheden van de externe accountant en in gevallen waar de externe accountant aangeeft onregelmatigheden met betrekking tot de inhoud van de financiële verslaggeving te vermoeden.

De remuneratiecommissie bereidt de besluitvorming van de Raad van Commissarissen voor, onder meer ten aanzien van selectiecriteria en benoemingsprocedures en functioneren van de leden van de Algemene directie en de Raad van Commissarissen. Verder bereidt de remuneratiecommissie voorstellen voor ten aanzien van het beloningsbeleid van de Algemene directie, zoals vast te stellen door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, en de individuele beloning van de individuele leden van de Algemene directie.

Benoeming en ontslag

De leden van de Algemene directie en de Raad van Commissarissen worden benoemd door de Algemene Vergadering van Aandeelhouders, op voordracht van de Raad van Commissarissen. De Raad van Commissarissen stelt daarvoor een profielschets en kandidatenlijst op; deze worden ter goedkeuring voorgelegd aan de Algemene Vergadering van Aandeelhouders. Bij de voordracht en benoeming wordt rekening gehouden met de vennootschappelijke en publieke doelstellingen van de onderneming, de aard van de onderneming, de werkzaamheden, de gewenste deskundigheid en ervaring en – bij benoeming van een commissaris – de gewenste onafhankelijkheid.

Het Havenbedrijf Rotterdam streeft naar een samenstelling van de Algemene directie en de Raad van Commissarissen die een afspiegeling is van de brede samenleving. De Raad van Commissarissen heeft daartoe een op 4 december 2025 laatstelijk geactualiseerd diversiteitsbeleid op het gebied van deskundigheid, ervaring, competenties, overige persoonlijke kwaliteiten, geslacht of genderidentiteit, leeftijd, nationaliteit en (culturele) achtergrond voor de samenstelling van de Algemene directie en Raad van Commissarissen vastgesteld. Wat betreft geslacht wordt gestreefd naar minimaal een derde man en een derde vrouw in de samenstelling van de Algemene directie en de RvC. Daarnaast zal in de komende jaren worden gestreefd naar meer diversiteit in (culturele) achtergrond.

Deze streefcijfers worden passend en ambitieus geacht, gezien het aantal leden van de Algemene directie (drie leden) en Raad van Commissarissen (zes leden). Met de huidige samenstelling van de Algemene directie en de Raad van Commissarissen wordt aan de gestelde diversiteitsdoelstellingen voldaan: de Algemene directie bestaat per eind 2025 uit twee vrouwen en één man, de Raad van Commissarissen bestaat per eind 2025 uit drie vrouwen en drie mannen (verhouding van 50%).

Bij (her)benoemingen in de Algemene directie en de Raad van Commissarissen worden de diversiteitsdoelstellingen actief betrokken in de profielschets, werving en selectie van kandidaten. De ondernemingsraad heeft adviesrecht bij de benoeming van leden van de Algemene directie. Voor de benoeming van een derde van het aantal leden van de Raad van Commissarissen heeft de ondernemingsraad voorts een versterkt aanbevelingsrecht. De ondernemingsraad heeft dit recht uitgeoefend waarmee de voorzitter van de Raad van Commissarissen en RvC-lid Jacqueline Prins het bijzonder vertrouwen van de ondernemingsraad genieten.

Een bestuurder of commissaris wordt voor vier jaar benoemd en kan in aanmerking komen voor herbenoeming. De zittingsperiode kan nooit langer zijn dan 3 termijnen van 4 jaar, oftewel 12 jaar. De Algemene Vergadering van Aandeelhouders kan de bestuurders schorsen of ontslaan. De Raad van Commissarissen is bevoegd een bestuurder te schorsen. De Raad van Commissarissen beoordeelt periodiek het functioneren van de Algemene directie.

Leden Raad van Commissarissen

Naam	Termijn	Benoeming	Laatste jaar huidige termijn
Timmermans	Tweede termijn	1 oktober 2021	2029
Van Benten	Tweede termijn	1 september 2022	2026
Bodewes	Eerste termijn	15 december 2023	2027
Prins	Eerste termijn	15 december 2023	2027
De Groot	Eerste termijn	1 oktober 2025	2029
Peters	Eerste termijn	1 oktober 2025	2029

Leden Algemene directie

Naam	Termijn	Benoeming	Laatste jaar huidige termijn
Siemons	Eerste termijn CEO	1 februari 2024	2028
	Eerste termijn COO	1 oktober 2020	2024
De Leeuw	Tweede termijn	30 juni 2023	2027
Simons	Eerste termijn	1 januari 2025	2029

Maatschappelijk verantwoord ondernemen

De Raad van Commissarissen ondersteunt de koplopersrol van het Havenbedrijf Rotterdam op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Voor het Havenbedrijf Rotterdam betekent dit onder meer dat de rol verder reikt dan alleen beheer, exploitatie en ontwikkeling van het Rotterdamse haven- en industriegebied. Wij constateren dat het Havenbedrijf Rotterdam een goed presterend bedrijf is op het gebied van MVO en op het gebied van ambities en rapportage een voorloper is. Vanuit nieuwe rapportageverplichtingen wordt borging van belangrijke ESG-thema's in de dagelijkse gang van zaken verwacht, in de vorm van sturing, monitoring en documentatie. We zien ook dat er ruimte is om de MVO gedachte nog verder te verankeren in wat we doen. De MVO-rol draagt het Havenbedrijf Rotterdam uiteraard ook uit naar zijn klanten. Bijvoorbeeld door scheepvaart en industrie te helpen bij het verduurzamen.

MVO-afwegingen zijn voor het Havenbedrijf Rotterdam, en ook voor de Raad van Commissarissen een integraal onderdeel van de afwegingen en besluitvorming. Dit betekent dat duurzaamheid niet als individueel agendapunt op de agenda van besluitvormende gremia staat, maar per project/ investering door het betreffende gremium wordt besproken. Vergaderingen op het niveau van het directieteam en de Algemene directie vinden elke twee weken plaats. RvC-vergaderingen één keer per kwartaal, of zoveel vaker als door de directie en Raad van Commissarissen nodig wordt geacht.

De stuurgroep Net Positive-CSR (Corporate Social Responsibility) zorgt voor de aansturing van het Havenbedrijf Rotterdam gericht op duurzaamheid in brede zin. De agenda voor de stuurgroep komt voort uit een verkenning naar de strategische uitwerking van het langetermijndoel Net Positive en uit de integratie van sociale, milieu- en economische aspecten in het dagelijks werk van HbR-afdelingen en HbR-medewerkers. De Stuurgroep Net Positive-CSR fungeert ook als voorportaal voor besluitvorming over CSR-gerelateerde onderwerpen (bijvoorbeeld klimaatdoelen en mensenrechtenbeleid). Officiële besluitvorming op deze onderwerpen vindt plaats via de gebruikelijke governance-structuren. De stuurgroep CSR bestaat uit de CEO (voorzitter), de direct reports van de afdelingen Environmental Management, Communications & External Affairs, New Business & Portfolio, Strategy & Analysis, de CSR-programmamanager en een Strategy Consultant. Onderwerpen die in 2025 in deze stuurgroep zijn besproken, zijn onder andere het klimaattransitieplan, de aanpak voor transitieopties 2030-2050, toepassing van het mensenrechtenbeleid, compliance met de OESO-richtlijnen en de dialoog met NGO's.

Medezeggenschap

De medezeggenschapsraad (MZ) vertegenwoordigt de medewerkers van het Havenbedrijf Rotterdam. De kantoormedewerkers zijn met 8 leden vertegenwoordigd in de ondernemingsraad (OR), de operationele collega's met 4 leden in een afzonderlijke onderdeelcommissie (OC). Het Havenbedrijf Rotterdam realiseert de medezeggenschap in een constructieve samenwerking tussen de Algemene directie, de Divisie Havenmeester, de Raad van Commissarissen en de MZ.

Uniek is dat de MZ bovenwettelijke bevoegdheid heeft, zoals instemmingsrecht op sommige onderwerpen die volgens de WOR (Wet op Ondernemingsraden) onder het adviesrecht vallen. De MZ kent een VGM-commissie die zich bezighoudt met arbeidsveiligheid, een financiële commissie die grote investeringsbeslissingen behandelt, en een personele commissie die organisatieaanpassingen beoordeelt. Van belang is dat de MZ de belangen tussen het Havenbedrijf Rotterdam en de medewerker goed afweegt.

De MZ maakt gebruik van 'meedenkers'; een pool van collega's die de MZ kan raadplegen op basis van hun expertise. De voorzitters van de MZ kennen periodieke overleggen met de voorzitters van de ondernemingsraden van vergelijkbare organisaties (gemeente Rotterdam en het Havenbedrijf Amsterdam) en met een delegatie van de vakbonden binnen het Havenbedrijf Rotterdam.



5.2 DUE DILIGENCE VERKLARING

Het Havenbedrijf Rotterdam is al een aantal jaren op weg met het inrichten van een volledig due diligence proces in lijn met de OESO-richtlijnen voor multinationale ondernemingen en de leidende beginselen van de VN over het bedrijfsleven en mensenrechten (UNGP). We hebben onze risico's in de keten in kaart gebracht en weten onze rol hierin (veroorzaken, bijdragen aan of gelinkt aan). We zetten in op maatschappelijk verantwoord ondernemen, bijvoorbeeld door de integratie van mensenrechten in het algemene risicomanagementsysteem en het uitvoeren van een due diligence check voor nieuwe internationale activiteiten. We zijn in gesprek met stakeholders en bieden passend herstel voor getroffen en. Het mensenrechtenbeleid is ook onderdeel van onze bedrijfscode. In ons jaarverslag leest u er meer over in het hoofdstuk Ketenvaantwoordelijkheid.

5.3 RISICOMANAGEMENT

Visie op risicomanagement

Bij het Havenbedrijf Rotterdam zien wij risicomanagement als een essentieel onderdeel van onze ondernemingsstrategie en bedrijfsvoering. Wij volgen vrijwillig de Nederlandse Corporate Governance Code. In 2025 is de Corporate Governance Code gewijzigd. Daarbij zijn de principes en de door het bestuur af te leggen verklaringen met betrekking tot de verantwoording over de risicobeheersing van de vennootschap uitgebreid naar de duurzaamheidsverslaggevings-, operationele en compliance risico's in aanvulling op de beheersing van de financiële verslaggevingsrisico's. Als gevolg hiervan is dit hoofdstuk van het verslag ook uitgebreid.

Wij erkennen dat risico's inherent zijn aan het realiseren van ambities en het uitvoeren van activiteiten. Daarom streven wij ernaar om risico's niet per definitie te vermijden, maar ze te identificeren, beoordelen, beheersen en hierover transparant te rapporteren.

Risicomanagement is geen doel op zich, maar een vast onderdeel van onze bedrijfsvoering. Het helpt ons om bewust en gestructureerd om te gaan met onzekerheden die onze doelen kunnen beïnvloeden. Deze doelen zijn uiteenlopend: van het realiseren van onze strategie waaronder veilige en efficiënte afhandeling van het scheepsverkeer, tot betrouwbare verslaggeving en een gezonde financiële positie. Risicomanagement zorgt ervoor dat we verrassingen beperken, middelen efficiënt inzetten en meer zekerheid hebben over het bereiken van onze doelen. We beseffen dat geen enkele aanpak volledige zekerheid biedt, noch kan het alle onjuistheden, fraude, incidenten en overtredingen van wetten en regels geheel voorkomen.

Risicobereidheid

Het Havenbedrijf Rotterdam hanteert als uitgangspunt een lage tot gematigde risicobereidheid; waarbij risico's worden afgewogen tegen strategische kansen, maatschappelijke verantwoordelijkheid en operationele continuïteit. Ons uitgangspunt is terughoudendheid, in het bijzonder voor risico's die raken aan onze publieke taak als Divisie Havenmeester, veiligheid, naleving van wet- en regelgeving en betrouwbare financiële en duurzaamheidsverslaggeving. Wij zijn bereid om grotere risico's te nemen die bijdragen aan innovatie, duurzaamheid en concurrentiekracht, mits deze binnen duidelijke kaders vallen en adequaat worden gemonitord. Wij zijn voornemens de risicobereidheid verder te differentiëren en deze dan ook meer expliciet en gestructureerd onderdeel te laten zijn van ons risicobeheersings- en controlesysteem.

Risicobeheersings- en controlesysteem

RJ 400 richtlijn en de Corporate Governance Code 2025 vormen voor ons het kader voor de verantwoording over ons risicobeheersings- en controlesysteem. Ons risicobeheersings- en controlesysteem is gebaseerd op het COSO Enterprise Risk Management raamwerk. Hierna lichten wij belangrijke elementen in onze risicobeheersings- en controlesysteem toe.

Normen, waarden en cultuur

Met de Bedrijfscode laten wij zien wat wij belangrijk vinden in het zakelijke en maatschappelijke verkeer en wat gewenst en ongewenst gedrag is. Jaarlijkse training(en) van onze medewerkers in dit kader versterken deze boodschappen. Via het medewerkersonderzoek evalueren we periodiek aspecten als cultuur, werkdruk en bekendheid met de Bedrijfscode. Het in stand houden en vergroten van het risicobewustzijn van onze medewerkers heeft verder onze blijvende aandacht. Dit geldt ook voor onze kernwaarden: Focus, Respect, Veerkracht en Verbinding. Wij brengen dit actief onder de aandacht bij onze medewerkers.

Organisatie en governance

Het afdelingsmanagement en project-/programmanagers zijn als eerste lijn verantwoordelijk voor een beheerste uitvoering van processen, projecten en programma's, inclusief risicobeheersing. De eerste lijn maakt in hun activiteiten gebruik van specialistische functies, zoals Corporate Legal met specialisatie op diverse juridische gebieden, inkoopspecialisten of specialisten in nautisch recht, veiligheid, fiscaliteit of contract recht.

Risicomanagement-, compliance-adviseurs en controllers zorgen voor ondersteuning, en vormen samen de Risk, Control & Compliance-community, die vier keer per jaar bijeenkomt voor kennisdeling en afstemming. Dit gebeurt onder voorzitterschap van Corporate Risk en Compliance die vanuit de tweede lijn kaders stelt voor de uitvoering van risicomanagement en compliance activiteiten. Ook de IAD als derde lijn heeft zitting in deze community. Zij is geen onderdeel van de tweede lijn maar heeft zitting in de community om inzicht te verkrijgen in werkzaamheden van eerste en tweedelij. Naast deze bijeenkomsten vindt informeel bilaterale afstemming plaats. Daarnaast voert de IAD periodiek op onderdelen van het risicobeheersings- en controlesysteem audits en evaluaties uit. Dit gebeurt op basis van een met de Algemene directie en Auditcommissie van de Raad van Commissarissen afgestemd auditplan.

Op basis van de informatie die voortkomt uit de drie hiervoor genoemde lijnen, vult de Algemene directie haar eindverantwoordelijk in voor het risicobeheersings- en controlesysteem en houdt de (Auditcommissie van de) Raad van Commissarissen toezicht op de effectiviteit hiervan. Dit doet zij onder meer door het bespreken van kwartaalrapportages die inzicht geven in de prestaties en voortgang op diverse gebieden, zoals arbeids- nautische en cyberveiligheid, privacy, duurzaamheid, compliance, investeringsprojecten en financiën en de Interne Auditdienst rapportages die inzicht geven in de effectiviteit van (onderdelen van) het risicobeheersings- en controlesysteem. Ook de algehele financiële risicobeheersing krijgt aandacht via het bespreken van de interne toelichting en uitkomsten van de Fraud Risk Assessment. Daarnaast bespreekt de Auditcommissie de belangrijkste risico's (HbR top risico's) twee keer per jaar en de compliance volwassenheid eens per jaar met de Algemene directie.

Beleid en richtlijnen

Wij hanteren beleid en richtlijnen die gezamenlijk moeten zorgen voor realisatie van doelstellingen en consistentie, naleving en kwaliteit in onze processen. Zo beperken wij risico's bij het aangaan van uitgaven en verplichtingen door middel van autorisatielijnen, vastgelegd in het interne bevoegdhedenbeleid en de procuratieregeling. Daarnaast hebben wij beleid en richtlijnen voor onder meer aanbesteding, deelnemingen, privacy, accounting, het financiële beheer en het beheer en de beveiliging van geautomatiseerde systemen. Voor de belangrijkste geautomatiseerde

systemen van de externe dienstverleners wordt een ISAE 3402-verklaring gevraagd Operationele risico's worden onder meer gemitigeerd door de wijze waarop processen zijn ingericht en procedures zoals voor veiligheid, onderhoud, en inkopen. Onze projectmanagement aanpak borgt verder dat de projecten conform plan worden uitgevoerd. Project- en productboards geven sturing aan onze projectenportefeuille.

Risicoanalyses en controleraamwerken

Het risicomanagement begint op **strategisch niveau** als onderdeel van het strategisch planningsproces. Op directieteam niveau vindt strategievorming, bepaling van organisatiedoelstellingen, vaststelling van de belangrijkste bedrijfsbrede risico's (HbR top risico's) en budgettoewijzingen plaats.

Op **operationeel niveau** voeren afdelingen, projectteams en domeinen zoals arbeidsveiligheid, nautische veiligheid risicoanalyses uit. Tevens hebben we in 2025 risk & control assessments uitgevoerd voor de operationele afdelingen: Divisie Havenmeester, Asset Management en Havenontwikkeling en de Digital & IT afdeling. Deze assessments geven inzicht in de risico's en maatregelen per afdeling en leggen de basis voor een integraal beeld van de risico's. De assessments versterken de koppeling tussen strategisch en operationeel risicomanagement. Ze kunnen tevens nieuwe risico's aan het licht brengen die ontbreken in de top-down vastgestelde lijst volgend uit het risicomanagement op strategisch niveau.

Compliance risico's zijn onderdeel van risicoanalyses op alle niveaus. In 2024 introduceerden we een aanpak die via jaarlijkse 'compliance maturity self-assessments' inzicht geeft in onze compliance volwassenheid en verbeterpunten. Deze assessments door eigenaren en kennishouders van wet- en regelgevingsgebieden (zoals belastingen, privacy, inkoop of aanbesteding) vormen een kernonderdeel van ons compliance raamwerk. Daarnaast heeft de IAD in samenwerking met Finance, een overkoepelende inventarisatie van potentiële frauderisico's en beheersmaatregelen binnen Havenbedrijf Rotterdam uitgevoerd.

Het bezien van **ESG/duurzaamheidsrisico's** en beheersing hiervan is integraal onderdeel van ons risicobeheersings- en controlesysteem. Betrouwbare duurzaamheidsverslaggeving is geborgd binnen het proces van 'integrated reporting', waarbinnen sturing en beheersing plaatsvindt van materiële thema's en onze impact op de omgeving, en de jaarlijkse audit van de IAD op tekstclaims en KPI's.

Voor het signaleren van **financiële risico's** en het voorspellen van onze financieringsbehoefte, hanteren wij onder andere een meerjarig Financieel Plan. Wij houden daarbij rekening met verschillende financiële scenario's. Raamwerken voor financiële controle zijn aanwezig ter beheersing van onder meer financiële verslaggevingsrisico's. Dit geldt voor de belangrijkste processen zoals contractopbrengsten, havengelden en inkopen. Daarnaast wordt elk kwartaal een interne toelichting opgesteld die analyses en verklaringen bevat over het verloop van de posten op de balans en in de winst- en verliesrekening.

Planning & control inclusief monitoring en rapportage

In 2025 hebben we de Annual Business Review/Quarterly Business Review methodiek geïntroduceerd in onze planning & control cyclus. Jaarlijks worden activiteiten ter realisatie van de ondernemingsstrategie geprioriteerd en budgetten toegekend op basis van vaste (run) en eenmalige (change) activiteiten en vertaald naar het jaarplan. De resultaten van de activiteiten en bestedingen worden vervolgens op kwartaalbasis beoordeeld met bijsturing wanneer dat noodzakelijk blijkt te zijn. Via de kwartaalrapportage wordt verantwoording afgelegd.

De kwartaalrapportage bevat verder alle relevante recente ontwikkelingen, prestaties en voortgang op diverse gebieden, zoals arbeids- nautische en cyberveiligheid, privacy, duurzaamheid, compliance, investeringsprojecten en financiën. De monitoring van ons top risicolandschap als ook onze compliance volwassenheid is onderdeel van de planning- en controlecyclus. Het directieteam, de Algemene directie en Raad van Commissarissen bespreken de toprisiko's twee keer per jaar en onze compliance volwassenheid eens per jaar. Onze toprisiko's en compliance volwassenheid worden ook met onze aandeelhouders gedeeld.

Naast de kwartaalrapportages zijn er verdiepende rapportages die inzicht geven in de status van diverse veiligheidsdomeinen zoals nautische veiligheid, arbeidsveiligheid en cyberveiligheid. Op operationeel niveau vormen onze projectrapportages een belangrijk onderdeel van onze monitoring op investeringsprojecten. Het selecteren en beheerst uitvoeren van de juiste projecten zijn kritieke factoren voor het realiseren van de ondernemingsstrategie. Op portfolioniveau bewaakt het directieteam dat we onze ondernemingsstrategie realiseren en toekomstbestendige keuzes maken. Project- en productboards geven sturing aan de beheersing van onze projectenportefeuille in realisatie.

Ons risicolandschap

In 2025 hebben wij onze belangrijkste risico's (oftewel toprisiko's) opnieuw geïdentificeerd en beoordeeld. Deze risico's zijn bepalend voor het realiseren van onze ondernemingsstrategie en houden rekening met onze materiele thema's, interne factoren, externe ontwikkelingen, trends en gebeurtenissen die zowel kansen als bedreigingen met zich meebrengen. De maatregelen en initiatieven ter beïnvloeding van de risico's maken onderscheid tussen interne beheersing en acties richting de haven en ketenpartners.

Hieronder volgt de beschrijving van de toprisiko's, gecategoriseerd volgens RJ 400: strategisch, operationeel, compliance, financiële en duurzaamheidsverslaggeving. Door de uitbreiding van de Corporate Governance Code 2025 hebben wij duurzaamheidsverslaggeving als risicocategorie toegevoegd.

Wijze van evaluatie en onderbouwing van de directie op de effectiviteit van het risicobeheersing en controlesysteem

Toprisico's en risicodialoog in het directieteam

De belangrijkste bedrijfsbrede risico's (toprisico's) worden twee keer per jaar vastgesteld door het directieteam. Deze risico's zijn belegd bij risico-eigenaren binnen de organisatie, die verantwoordelijk zijn voor de doorontwikkeling en monitoring van bijbehorende maatregelen. In het directieteam wordt periodiek de status van de toprisiko's besproken, inclusief de voortgang van maatregelen die door of namens de risico-eigenaar zijn geïnitieerd.

Daarnaast bespreekt het directieteam ieder kwartaal de managementrapportage. Deze rapportage geeft inzicht in de beheersing van financiële risico's – waaronder de risico's ten aanzien van de financiële verslaggeving – duurzaamheidsverslaggeving, compliance en operationele risico's. Tevens wordt via deze rapportage de opvolging van aanbevelingen uit audits door de Interne Auditdienst gevolgd.

Nadere toelichting evaluatie per risicocategorie door de directie

Onderstaand volgt een nadere toelichting op de wijze waarop de directie van Havenbedrijf Rotterdam de effectiviteit van het interne risicobeheersings- en controlesysteem heeft beoordeeld.

Er wordt vier keer per jaar een financiële toelichting opgesteld met diepgaande analyses en verklaringen van de financiële resultaten over het lopende jaar. Deze toelichting wordt tweemaal per jaar uitgebreid besproken in de directie. Daarnaast zijn voor de belangrijkste financiële processen control-frameworks ingericht die jaarlijks worden geëvalueerd op opzet, bestaan en werking door de afdeling Finance. Hiermee is inzicht verkregen in de mate waarin deze processen bijdragen aan een betrouwbare financiële verslaggeving. Ook evalueert de directie één keer per jaar het meerjarig Financieel Plan waarbij rekening wordt gehouden met verschillende financiële scenario's. Aanvullende analyses zijn uitgevoerd in 2025 gezien de geopolitieke en – economische ontwikkelingen. Dit heeft niet geleid tot een afwijkend beeld rond de continuïteitsverwachting.

Financiële verslaggeving

Deze werkzaamheden vormen de basis voor onze evaluatie van de opzet en werking van onze risicomanagement- en controlesysteem ten aanzien van de financiële verslaggeving. Dit systeem heeft tot doel – rekening houdend met onze risicobereidheid – de betrouwbaarheid te borgen van de financiële verslaggeving bij het zekerheidsniveau dat de directie nastreeft en afgeeft in de managementverklaring (redelijke mate van zekerheid)

Duurzaamheidsverslaggeving

De duurzaamheidsinformatie wordt mede opgesteld binnen het proces van integrated reporting, waarin sturing en beheersing plaatsvindt op de – door het directieteam – vastgestelde materiële thema's. De dubbele materialiteitsanalyse vormt hierbij het uitgangspunt. De voorbereiding van het jaarverslag vindt plaats door de afdeling Finance, waarna het concept vóór publicatie wordt besproken in het directieteam. Onze Interne Auditdienst voert jaarlijks een audit uit op zowel tekstclaims als KPI's op de materiële thema's in ons jaarverslag. Wij werken toe naar de evaluatie van de werking van de beheersmaatregelen ter afdekking van de duurzaamheidsverslaggevingsrisico's.

De opzet van het proces voor integrated reporting en de audit die onze Interne Auditdienst uitvoert, vormen de basis voor onze evaluatie van de opzet van ons risicomanagement- en controlesysteem ten aanzien van de duurzaamheidsverslaggeving. Dit systeem heeft tot doel – rekening houdend met onze risicobereidheid – de betrouwbaarheid van de duurzaamheidsverslaggeving te borgen bij het zekerheidsniveau dat de directie nastreeft en afgeeft in de managementverklaring (beperkte mate van zekerheid).

Operationele risico's

Onze kwartaalrapportage bevat relevante recente ontwikkelingen, prestaties en voortgang op diverse operationele gebieden, zoals projecten, nautische en IT inclusief cyberveiligheid en privacy. Ook bespreekt de directie tweewekelijks de relevante stand van zaken en gebeurtenissen rond operationele activiteiten inclusief risico's en beheersmaatregelen. In deze vergaderingen worden bepalende gebeurtenissen op de domeinen veiligheid, IT inclusief cyber, projecten en onderhoud wanneer relevant besproken. Daarnaast zijn in 2025 risk- en control-assessments uitgevoerd binnen de operationele afdelingen van de Divisie Havenmeester, Asset Management, Port Development en Digital & IT. De bevindingen zijn besproken in de managementteams van de betrokken afdelingen en vervolgens in de Algemene directie, in aanwezigheid van de hoofden Finance en Interne Auditdienst. Deze assessments hebben inzicht gegeven in de voornaamste risico's en de opzet van aanwezige beheersmaatregelen per afdeling. De uitkomsten vormen een belangrijke bouwsteen voor het versterken van het integrale beeld van de effectiviteit van ons risicobeheersings- en controlesysteem. Zo werken wij bijvoorbeeld verder aan de ontwikkeling van onze IT beheersing met de implementatie van een overkoepelend IT controleraamwerk en de versterking van het autorisatiemanagement binnen onze kernsystemen. Hiermee werken wij toe naar de evaluatie van zowel de opzet als de werking van beheersmaatregelen ten aanzien van operationele risico's.

De periodieke besprekingen over de operationele activiteiten, de kwartaalrapportages en de inzichten uit de risico- en control assessments van de operationele afdelingen vormen de basis voor onze evaluatie van de opzet van ons risicomanagement- en controlesysteem ten aanzien van de operationele risico's. Dit systeem heeft tot doel deze risico's effectief te beheersen – rekening houdend met onze risicobereidheid – bij het zekerheidsniveau dat de directie nastreeft en afgeeft in de managementverklaring (enige mate van zekerheid).

Compliance risico's

Het compliance beleid is vastgesteld door de directie en is gebaseerd op een totaal overzicht van relevante wet- en regelgeving. De actualiteit en volledigheid wordt getoetst met de experts in de organisatie en met ondersteuning van een externe deskundige.

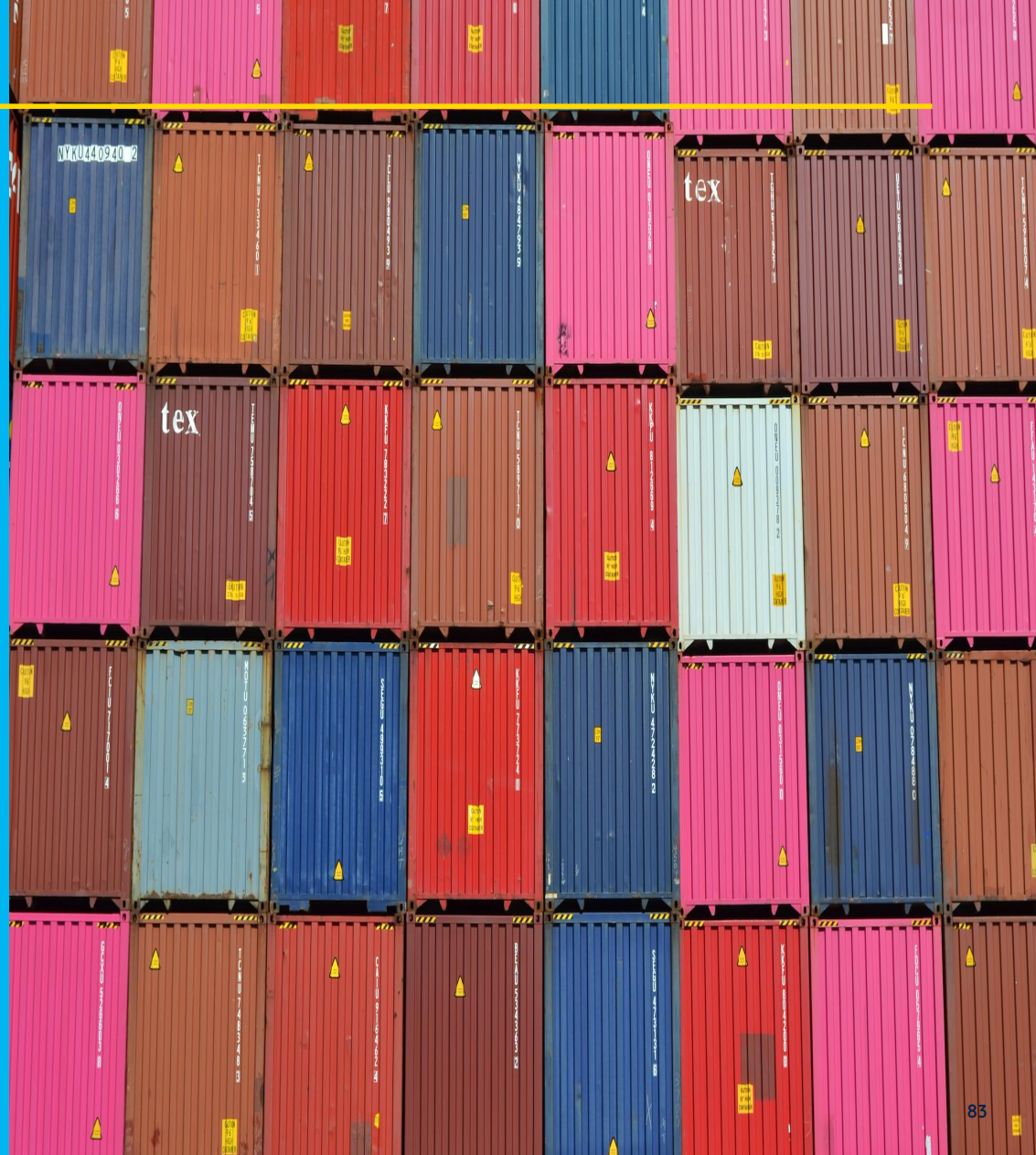
Daarnaast wordt jaarlijks een compliance control self-assessment uitgevoerd. Met deze assessment is inzicht verkregen in de volwassenheid van de compliance-organisatie en de mate waarin wordt voldaan aan relevante wet- en regelgeving. De uitkomsten, inclusief de voorstellen voor verbetering worden als onderdeel van de Q2-kwartaalrapportage besproken in het directieteam. Voorstellen voor verdere verbetering zijn het borgen van compliance in de actualisatie van procesbeschrijvingen die momenteel gefaseerd wordt uitgevoerd en op individuele wet- en regelgeving toetsen van de effectiviteit van de beheersing. Met mogelijke verbeteringen als vervolgstap. Hiermee werken wij toe naar de evaluatie van de werking van de beheersing ten aanzien van compliance risico's.

De inzichten uit deze analyses vormen de basis voor onze evaluatie van de opzet van ons risicomanagement- en controlesysteem ten aanzien van de compliance risico's. Dit systeem heeft tot doel deze risico's effectief te beheersen - rekening houdend met onze risicobereidheid - bij het zekerheidsniveau dat de directie nastreeft en afgeeft in de managementverklaring (enige mate van zekerheid).

OVERIGE INFORMATIE

6.1 Kerncijfers

6.2 Colofon



Balans

(voor resultaatbestemming, bedragen x € 1.000)	31 december 2025	31 december 2024
Activa		
Vaste activa		
Immateriële vaste activa	82.831	98.287
Materiële vaste activa	4.102.466	4.058.206
Financiële vaste activa	1.496.052	1.565.019
	5.681.349	5.721.512
Vlottende activa		
Vorraden	856	858
Vorderingen	319.355	276.504
Liquide middelen	230.084	309.293
	550.295	586.655
Totaal activa	6.231.644	6.308.167
Passiva		
Eigen vermogen		
Geplaatst aandelenkapitaal	900.000	900.000
Agio	391.200	391.200
Wettelijke reserve	160.567	165.374
Overige reserves	3.087.049	2.964.203
Te bestemmen resultaat	265.977	273.727
	4.804.793	4.694.504
Voorzieningen	43.433	46.050
Langlopende schulden	1.150.665	1.322.612
Kortlopende schulden	232.753	245.001
Totaal passiva	6.231.644	6.308.167

Winst- en verliesrekening

(bedragen x € 1.000)	2025	2024
Netto-omzet	894.461	845.017
Overige bedrijfsopbrengsten	45.894	36.984
Som der bedrijfsopbrengsten	940.355	882.001
Lonen, salarissen en sociale lasten	-153.459	-139.825
Afschrijvingen en bijzondere waardeverminderingen van vaste activa	-200.207	-178.930
Overige bedrijfslasten	-203.337	-178.713
Som der bedrijfslasten	-557.003	-497.468
Bedrijfsresultaat	383.352	384.533
Financiële baten en lasten	-42.411	-43.724
Resultaat uit gewone bedrijfsuitoefening voor belastingen	340.941	340.809
Belastingen	-84.702	-77.536
Resultaat deelnemingen	9.738	10.454
Resultaat na belastingen	265.977	273.727

Overslag

Overslag Groot Rotterdam is inclusief overslag terminals Hoek van Holland, Dordrecht, Schiedam en Vlaardingen. Deze overslag betreft voor 2025 3,9% van het totale overslagvolume van de aan- en afvoer. Het bijbehorende zeehavengeld komt niet aan het Havenbedrijf Rotterdam toe en wordt daarom niet in de financiële verslaglegging meegenomen.

(Brutogewicht x 1.000 metrische tonnen)	2025	2024	Vershil (aantal)	Vershil (%)
Ertsen en schroot	26.275	29.701	-3.426	-11,5%
Kolen	17.300	18.952	-1.652	-8,7%
Agribulk	10.940	10.296	644	6,3%
Biomassa	1.278	998	281	28,1%
Overig droog massagoed	10.768	11.243	-474	-4,2%
Subtotaal droog massagoed	66.562	71.190	-4.628	-6,5%
Ruwe olie	101.175	97.822	3.354	3,4%
Minerale olieproducten	48.528	55.555	-7.026	-12,6%
LNG	12.992	11.292	1.700	15,1%
Overig nat massagoed	34.278	35.359	-1.081	-3,1%
Subtotaal nat massagoed	196.974	200.027	-3.054	-1,5%
Totaal massagoed	263.535	271.217	-7.682	-2,8%
Deepsea containers	90.294	86.701	3.593	4,1%
Feeder containers	19.826	23.089	-3.263	-14,1%
Shortsea containers	23.047	23.609	-562	-2,4%
Containers	133.167	133.400	-232	-0,2%
Roll-on Roll-off	25.558	25.343	216	0,9%
Overig stukgoed	6.111	5.840	271	4,6%
Breakbulk	31.669	31.182	487	1,6%
Totaal stukgoed	164.836	164.582	254	0,2%
Totaal overslag	428.372	435.799	-7.428	-1,7%
Totaal in aantallen containers	8.150.295	7.962.299	187.996	2,4%
Totaal in aantallen TEU	14.244.954	13.819.761	425.193	3,1%

Kerncijfers

Kerncijfers	Unit	2025	2024	2023	2022	2021
Toegevoegde waarde	Mrd €	23,3	29,6	-	30,6	24,4
Werkgelegenheid	Banen	182.174	192.364	-	193.427	183.004
Overslag totaal	Mln ton	428,4	435,8	438,8	467,4	468,7
Overslag containers	Mln TEU	14,2	13,8	13,4	14,5	15,3
Scheepsbezoeken (zeescheepvaart)	Aantal	27.384	27.617	27.886	29.029	28.876
Scheepsbewegingen	Aantal	74.737	77.916	79.045	76.769	77.869
Zeer ernstige nautische ongevallen	Aantal	0	1	0	1	0
Nautische Safety Index	Score	7,82	6,07	7,51	6,39	7,46
Reputatie haven onder omwonenden	Score	82,2	-	81,1	79,0	83,2
CO ₂ -emissies HIC	Mton	19,1	20,2	22,6	23,5	22,5
CO ₂ footprint HbR (scope 1 & 2)	Kton	0,55	0,74	1,52	2,65	2,70
Aandeel vrouwen (totaal)	%	30,8%	30,3%	29,4%	28,5%	27,2%
Aandeel vrouwen (management)	%	29,9%	29,0%	29,3%	31,8%	29,4%

6.2 COLOFON

Uitgave

Havenbedrijf Rotterdam N.V.

Feedback

Graag horen wij wat u van ons jaarverslag vindt. U kunt reageren via de [contactpagina](#).

Contact

Bezoekadres

Havenbedrijf Rotterdam N.V.
World Port Center (WPC)
Wilhelminakade 909
3072 AP Rotterdam
Havennummer 1247

Postadres

Postbus 6622
3002 AP Rotterdam
T: 010-2521010
W: www.portofrotterdam.com

REPORTING.PORTOFROTTERDAM.COM

WERKEN AAN EEN WEERBARE HAVEN

