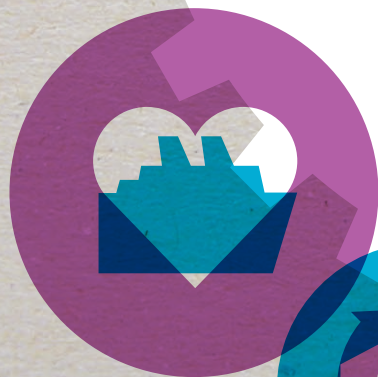




Koers naar de  
**Amsterdam  
Metropolitan  
Port**

Strategisch plan  
Havenbedrijf Amsterdam  
2017 — 2021



# Inhoudsopgave

Vooraf	3
Leeswijzer	5
Belangrijke begrippen	6
Context en uitdagingen	7
Onze visie	14
Onze prioriteiten en acties	18
De duurzame haven	36
Een slagvaardige organisatie	42
Overzicht initiatieven en doelstellingen	46
Investeringsbegroting	50
Organisatie	55

# Vooraf

De Amsterdamse haven is een plek vol dynamiek. Het maakt ons trots om elke dag te zien waarmee Amsterdam groot geworden is: internationale handel en ondernemerschap. We verwelkomen schepen en goederen, energie en data, mensen en ideeën in een dynamische metropool. Dit maakt de Amsterdamse haven tot een internationaal logistiek knooppunt en een kruispunt van belangen en afhankelijkheden die continu in ontwikkeling zijn. Van de groeiende wereldhandel tot de transitie naar duurzame energie, van vaste oeververbindingen over het IJ tot een circulaire economie.

De Amsterdamse haven heeft dankzij haar ligging, schaalgrootte, kennis en samenstelling van bedrijvigheid een unieke positie om in te spelen op transities - en deze waar mogelijk te versnellen. Met dit Strategisch Plan pakken we die handschoen graag op.

## Onze ambitie

In 2015 is de Visie 2030 vastgesteld. Kern hiervan is het versterken van de verbinding van haven en metropool. We willen een haven zijn die schaalvoordelen van internationale handel omzet in een toegevoegde waarde voor de regio. Samen met onze klanten, partners en omgeving, als Port of partnerships. Door de kracht van de haven, stad en regio te bundelen, benutten we duurzame en vernieuwende kansen. Zo blijft de haven een knooppunt van handel, ideeën en ondernemerschap.

## Koers naar de Amsterdam Metropolitan Port

We geloven dat de toegang die een haven biedt altijd beter kan: slimmer, sneller en schoner. Deze ambitie is de drijfveer voor al onze activiteiten. Met dit Strategisch Plan 2021 zetten we een eerste belangrijke stap op weg naar de Visie 2030. Daarbij stellen we drie prioriteiten:

1. **Het versterken van onze netwerken en stimuleren van de energietransitie** (omdat bedrijven in de haven zorgen voor werkgelegenheid en de sleutel zijn voor transitie),
2. **Het diversifiëren en innoveren van activiteiten in de haven** (omdat markten veranderen en startups en technieken zich snel ontwikkelen),
3. **De ontwikkeling tot voorkeursoever** (omdat we opereren in een internationaal concurrerend speelveld en we willen dat klanten zich hier niet moeten, maar willen vestigen).

Onze strategische investeringen zijn een weerspiegeling van deze strategie.

## De metropool en de haven

In de haven komen stedelijke voorzieningen en de maakindustrie samen. De afgelopen decennia zijn vitale functies van de stad verplaatst naar de haven. Denk aan vuilverbranding, rioolwaterzuivering, afvalverwerkers en puinbrekers. Tegelijk groeit de aantrekkingskracht van Amsterdam op inwoners, bezoekers en bedrijven. Dit zorgt voor logistieke uitdagingen. Meer woningbouw betekent meer bouwmaterialen en meer bouwverkeer. Meer bewoners en



extra economische activiteiten betekenen meer consumptie, een grotere energiebehoefte, meer watergebruik en meer levensmiddelen. Meer van alles - en meer afval. De logistieke en circulaire kennis van bedrijven in de haven kan de metropool helpen om bereikbaar en vitaal te blijven. Haven en metropool versterken elkaar zo.

### Een tijd van groei en verandering

De tijd waarin we opereren is bijzonder spannend, bestaande patronen zijn niet langer houdbaar. Denk aan elektriciteitsproductie, die op veel plekken nog op kolen gebaseerd is. De overslag van kolen als brandstof neemt langzaam af door de uitfasering van kolencentrales in Nederland en Duitsland. Het klimaatakkoord van Parijs versnelt dit proces: het SER-Energieakkoord streeft naar een grotendeels duurzame energievoorziening in 2050. De energietransitie is dus een feit. Toch blijven fossiele brandstoffen voorlopig nog een rol spelen in het Europese energiesysteem. We zien de urgentie en kansen van de energietransitie en kijken waar we deze kunnen versnellen.

We zien onszelf samen met onze klanten in de voorhoede van een verantwoorde energietransitie. Wij kiezen voor een versnelling van deze energietransitie en verduurzaming van de haven en zien dit als een kans om verder te groeien in de productie, opslag en overslag van duurzame energiebronnen.

Als havenbedrijf investeren we in lokale duurzame elektriciteitsproductie (o.a. zon, wind) en elektriciteitsopslag (smart grids). We zetten volop in op het aantrekken van starters op het gebied van nieuwe energie.

Daarnaast faciliteren we de groei en ontwikkeling van de bestaande olieterminals en zetten daarbij in op efficiency, intensivering en verduurzaming van deze sector. We maken met hen de op- en overslag van olieproducten zo schoon en intensief mogelijk door in te blijven zetten op het gebruik van de modernste technologieën in de markt. Vanwege hun kennis, investeringsbereidheid en netwerken in de energiewereld blijven dit belangrijke spelers voor de Amsterdamse haven. Samen met deze bedrijven zetten we bovendien in op het aantrekken, produceren en verwerken van duurzame energiestromen en biobrandstoffen.

Tenslotte bereiden we ons voor op een dalende overslag van kolen. De kentering in het elektriciteit landschap is onmiskenbaar en zal volgens ons leiden tot het uitfaseren van kolen in

de energiemix. We bereiden ons daarom voor op een toekomst waarin de Amsterdamse haven in 2030 kolenvrij is. Deze ontwikkeling zullen we actief faciliteren door samen met de bedrijven alternatief gebruik van hun terminals te onderzoeken. In 2008 was de Amsterdamse haven de eerste haven die er voor koos om geen nieuwe kolenterminals te vestigen; tot en met vandaag zijn we nog steeds de enige. Steun van de overheid is hierbij essentieel, bijvoorbeeld door het vastleggen van heldere energietransitiepaden, visie en aanpak en bijbehorende stimulerende maatregelen.

### Duurzaamheid en verantwoord ondernemen

We realiseren ons dat havenactiviteiten invloed hebben op het milieu en de leefbaarheid in en rond het havengebied. Daarom willen we de druk op onze omgeving beperken. Zo nemen we maatregelen om geluid en geur te beperken. Ook stimuleren we schone vervoersmiddelen en schone scheepvaart. We investeren daarnaast in de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. Aandacht voor mens, milieu en omgeving is voor ons iets dat iedere dag telt.

Als Port of partnerships werken we samen met al onze stakeholders. Dat betekent dat we elkaar wijzen op verantwoordelijkheden en tegelijkertijd begrip hebben voor elkaars realiteit. De soms omstreden herkomst van producten is hiervan een goed voorbeeld. Als havenbedrijf hebben we lang niet overal zeggenschap over. Toch vinden we dat we onze verantwoordelijkheid moeten nemen door het bewustzijn in de keten te vergroten.

Met deze strategie zetten we koers naar een metropolitane haven. Havenbedrijf Amsterdam is klaar om de uitdagingen aan te gaan en de gestelde ambities te realiseren.

De directie van Havenbedrijf Amsterdam NV

Koen Overtoom, CEO

Michiel de Brauw, CFO



# Leeswijzer

In dit document leest u het Strategisch Plan van Havenbedrijf Amsterdam voor de periode tot 2021. We lichten toe wat onze prioriteiten zijn en hoe we deze in de praktijk willen brengen. Dit strategisch plan wordt eens in de vier jaar opgesteld, of eerder, wanneer dat nodig is. Het is bestemd voor de eigen organisatie, de Raad van Commissarissen en de aandeelhouder, als middel om sturing te geven en focus te houden op de ambities zoals vastgesteld in de Visie 2030.

## Context en uitdagingen

We zetten de belangrijkste feiten, cijfers en (beleids)ontwikkelingen die betrekking hebben op onze haven op een rij. Op basis daarvan definiëren we een aantal uitdagingen.

## Onze visie

De Visie 2030 vertalen we naar de realiteit van 2021. We formuleren ons vergezicht nog eens en stellen prioriteiten voor de komende periode: het versterken van onze netwerken en de transitie van de haven economie, het diversifiëren van de haven en de ontwikkeling tot voorkeurshaven.

## Onze prioriteiten en acties

In dit hoofdstuk lichten we toe wat we willen bereiken en welke initiatieven we nemen om dit te realiseren: van een greenlane voor vergunningen tot investeringen in de biobased en circulaire economie.

## De duurzame haven

Duurzaamheid is een integraal onderdeel van onze visie en strategie en een vanzelfsprekend onderdeel van onze bedrijfsvoering. In dit hoofdstuk lichten we toe hoe we duurzaamheid in de praktijk brengen in onze organisatie, de haven en de handelsketen.

## Een slagvaardige organisatie

Onze visie en prioriteiten hebben gevolgen voor de manier waarop we werken. We leggen de basis voor een gezonde en effectieve organisatie door klantgericht, efficiënter, adaptiever en bewuster te werken.

## Investeringsbegroting 2017 - 2021

De investeringsbegroting is de vertaling in euro's van de doelstellingen van het Havenbedrijf. We doen reguliere investeringen in de uitbreiding en onderhoud van basisinfrastructuur en de ontsluiting van het havengebied. Daarnaast doen we strategische investeringen, gericht op de verbetering van het vestigingsklimaat, innovatie en de transitie van de haven economie.

# Belangrijke begrippen

## Havenbedrijf Amsterdam:

De organisatie die verantwoordelijk is voor de dienstverlening en het vestigingsklimaat in het Amsterdamse havengebied, de bijbehorende infrastructuur en de afhandeling van het scheepvaartverkeer. Havenbedrijf Amsterdam heeft drie hoofdtaken:

- Een optimale dienstverlening en vestigingsklimaat voor bedrijven in de havenregio.
- Het aanleggen en onderhouden van de infrastructuur, het vernieuwen van de haven en het exploiteren van het Amsterdamse havengebied.
- Het bevorderen van een veilige, vlotte en duurzame afwikkeling van het scheepvaartverkeer in het gehele Noordzeekanaalgebied.

De ontwikkeling van de haven is een samenspel van veel partijen. Het havenbedrijf biedt de infrastructuur en faciliteiten voor vertrekkende en aankomende goederen, passagiers en bedrijven in het vervoersproces. Het bedrijfsleven verricht de op- en overslag, dienstverlening en productie. Belangrijke partners zijn reders, terminals, scheepsagenten, logistiek dienstverleners, regionale bedrijven, het loodswezen en overheden op alle niveaus.

## Divisie Havenmeester (DHM):

Oefent de publieke taken uit van de gemeente Amsterdam, de taken van het Centraal Nautisch Beheer en de Rijkshavenmeestertaken. De Divisie Havenmeester is verantwoordelijk voor een veilige, vlotte en duurzame afwikkeling van de scheepvaart in het beheersgebied van Havenbedrijf Amsterdam en het beheersgebied van het Centraal Nautisch Beheer. Dit gebied loopt vanaf twaalf mijl voor de koppen van de havenhoofden in IJmuiden tot aan de Oranjesluizen in Amsterdam.

De Divisie zorgt voor:

- De verkeersbegeleiding van de scheepvaart
- Het bedienen van de sluisen in IJmuiden
- Inspecties op veiligheids- en milieuvoorschriften
- Toezicht en handhaving van de nautische wet- en regelgeving

- Beleid om de doelstellingen van Divisie Havenmeester te halen

De (Rijks)havenmeester heeft binnen Havenbedrijf Amsterdam een onafhankelijke positie en wordt benoemd na goedkeuring door de Minister van Infrastructuur en Milieu, het college van B&W van de gemeente Amsterdam en het Centraal Nautisch Beheer.

## Centraal Nautisch Beheer (CNB):

Een intensief samenwerkingsverband van de vier havengemeenten rond het Noordzeekanaalgebied: Amsterdam, Beverwijk, Velsen en Zaanstad. Het CNB is verantwoordelijk voor het bevorderen van een veilige, vlotte en duurzame afwikkeling van het scheepvaartverkeer. Deze taak heeft het CNB bevestigd bij de Divisie Havenmeester van het Havenbedrijf Amsterdam.

## Noordzeekanaalgebied (NZKG):

Het Noordzeekanaalgebied is een haven-industrieelcomplex waar grondstoffen voor de industrie binnenkomen en vervoerd en verwerkt worden. De havens in dit gebied - Zaanstad, Beverwijk, Tata, Zeehaven IJmuiden en Havenbedrijf Amsterdam - versterken samen de internationale concurrentiepositie van de Metropoolregio Amsterdam. Deze partijen werken binnen het Bestuursplatform Noordzeekanaalgebied samen met de verantwoordelijke gemeenten en de Provincie Noord-Holland.

## Metropoolregio Amsterdam (MRA):

Het informele samenwerkingsverband van 32 gemeenten, de provincies Noord-Holland en Flevoland en de Stadsregio Amsterdam. Het metropoolgebied omvat het noordelijke deel van de Randstad: van IJmuiden tot Lelystad en van Purmerend tot de Haarlemmermeer. De partners werken samen aan een krachtige, innovatieve economie, snellere verbindingen en voldoende aantrekkelijke ruimte om te wonen, werken en recreëren. Meer leest u op [metropoolregioamsterdam.nl](http://metropoolregioamsterdam.nl).

# Context en uitdagingen

De Amsterdamse haven is een internationaal centrum voor handel, logistiek en productie, strategisch gelegen aan de Noordzee, verbonden met de Rijn en dicht bij grote Europese markten en productiecentra. Waar er vroeger gehandeld werd in haring, hout en specerijen, draait het vandaag om recycling, energie, automotive en staal. Al acht eeuwen lang is de haven zo een bron van werk en welvaart voor de regio. Als havenbedrijf blijven we de havenregio versterken en haar potentie benutten. Daarom bouwen we aan een haven die ook in de eenentwintigste eeuw bijdraagt aan de concurrentiepositie van de Metropoolregio Amsterdam en Nederland.



We opereren in een snel veranderende wereld, met ontwikkelingen die invloed hebben op ons werkveld en onze organisatie. Om duurzaam door te groeien, moeten we inspelen op de kansen van onze tijd. Alleen zo kunnen we zorgen voor banen en inkomsten en tegelijkertijd zorgvuldig omgaan met de beschikbare ruimte. Daarom zetten we de belangrijkste feiten, cijfers en ontwikkelingen op een rij. De uitdagingen die we op basis hiervan definiëren, spelen een rol bij onze koers naar 2021.

## De haven vandaag

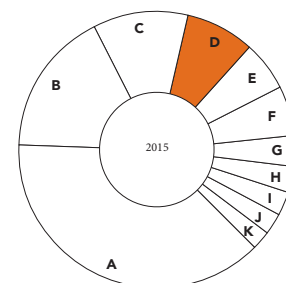
### Onze economische bijdrage aan de Metropoolregio

Ladingen die in Amsterdam binnenkomen, worden verderop in de regio verwerkt. Bedrijven in de haven werken regionaal samen. Werknemers komen uit de hele regio, tot de kop van Noord-Holland. Verkeersbegeleiding en veiligheid voor de regio wordt centraal geregeld. **Onze activiteiten hebben dus invloed op de hele regio.**

De toegevoegde waarde van de Amsterdamse havenregio (NZKG) is groot, met een waarde van **6,7 miljard euro** (2015). Ruim vier miljard is direct en 2,5 miljard indirect. Door schepen te ontvangen, komen er nieuwe ladingstromen binnen die bewerkt en verwerkt worden in de haven of de regio. Denk bijvoorbeeld aan het foodcluster in de Zaan en het staalcluster in Velsen.

Door bedrijven aan te trekken, stimuleren we werkgelegenheid. In totaal biedt de NZKG-havenregio werk aan ongeveer 67.300 mensen (2015). De helft van deze werkgelegenheid is direct, de andere indirect. De haven is daarmee een **regionale werkgever**.

De Amsterdamse havenregio heeft een **sterke positie in Europa**. Het marktaandeel is gestegen tot 8% in 2015. Dat maakt ons de vierde haven van West-Europa, na Rotterdam, Antwerpen en Hamburg.



#### Marktaandelen

A Rotterdam 38%	G Duinkerken 4%
B Antwerpen 17%	H Zeebrugge 3%
C Hamburg 11%	I Zeeland Seaports 3%
D Amsterdam 8,0%	J Gent 2%
E Bremen 6%	K Wilhelmshaven 2%
F Le Havre 6%	



## De kracht van de Amsterdamse haven

De haven heeft een centrale ligging en een **goede nautische infrastructuur** en fungeert als poort naar Europa. De achterlandverbindingen (weg, spoor en binnenvaart) zijn goed, vooral via de Rijn naar Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland.

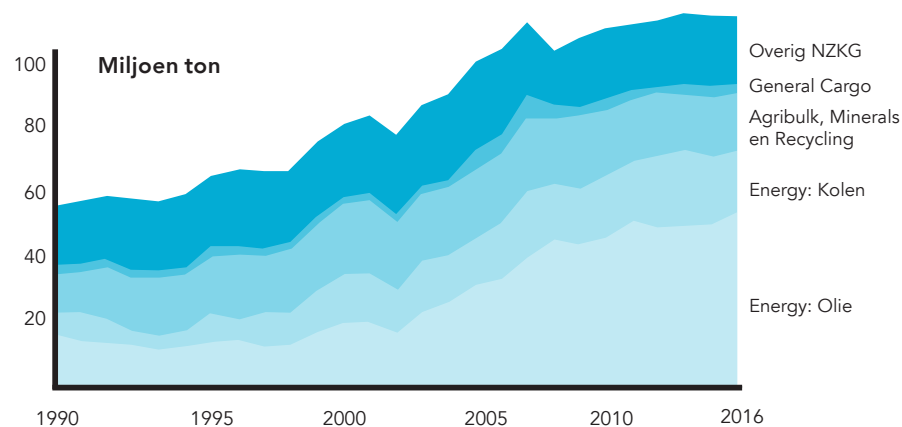
Amsterdam is een **Atlantische haven** met een belangrijke binnenvaartfunctie. Duitsland is de voornaamste afzetmarkt. De aanwezigheid van Azië in de handelsstromen is beperkt. We richten ons daarom op de noordzuidregio's langs de Atlantische Oceaan: Latijns-Amerika, West-Afrika, Noord-Amerika en West-Europa, Rusland en de Baltische staten.

Amsterdam is een belangrijke **energiehaven**: groot in de handel van mondiale brandstoffen (benzine, diesel, kerosine) en de overslag van kolen (voor staalproductie, industrie en elektriciteit). De overslag van circulaire producten is aan het groeien. In general cargo, offshore wind en containers willen we onze positie als knooppunt voor Noord-Nederland versterken. Om een aantrekkelijk knooppunt te blijven met een sterke concurrentiepositie, moeten we blijven vernieuwen. Duurzame energiestromen en innovaties die daaruit voortkomen, brengen andere werkgelegenheid met zich mee. Waar oude banen verdwijnen, ontstaan dus nieuwe, bijvoorbeeld op het gebied van circulaire en biobased economie.

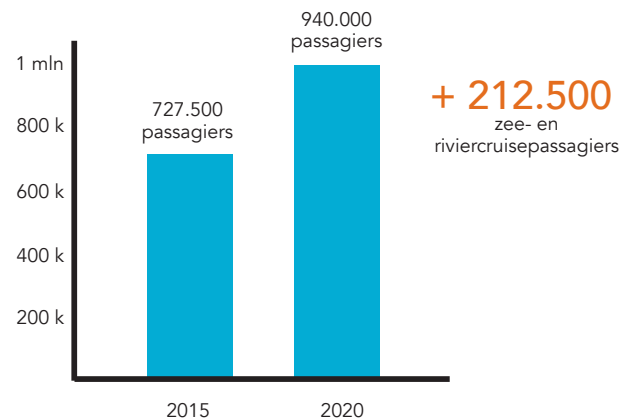
Amsterdam is de belangrijkste **cruisehaven** van Nederland. Jaarlijks besteden cruisepassagiers zo'n 90 miljoen euro in de regio. Cruise wordt een steeds regionaler product, waarbij we nauw samenwerken met de andere bestemmingen in de regio. Met Amsterdam Cruise Port (ACP) verzorgen we de regionale marketing.

We hebben **sterke netwerken** met onze klanten en de regio. Samen met onder meer Schiphol, Greenport Aalsmeer, de Amsterdam Internet Exchange en de Hogeschool van Amsterdam bundelen we logistieke kennis en expertise binnen de Amsterdam Logistics Board. Met partijen als Innovation Lab Chemistry Amsterdam, Waternet en het Afval Energie Bedrijf versterken

Overslag Amsterdam-NZKG



Cruisepassagiers Amsterdam



we onze biobased kansen. Binnen de Westas richten we ons op de circulaire economie, met Tata trekken we het cluster Maakindustrie. Ook werken we intensief samen met andere havens, in het bijzonder de Rotterdamse. Hiermee reduceren we kosten en administratieve lasten voor klanten (bijvoorbeeld met IT-portaal Portbase) en verbeteren we onze dienstverlening (bijvoorbeeld met havenmeestermanagementsysteem Hamis). Met klanten en partners kunnen we zo grotere stappen zetten als het gaat om marktwerking, duurzaamheid en innovatie.

Met een compacte organisatie is Havenbedrijf Amsterdam **flexibel en wendbaar**. Dat betekent dat we beter kunnen meewerken, leren en -investeren en zo meebewegen met een veranderende wereld. Havenbedrijf Amsterdam is financieel sterk en kan bouwen op een gezonde marge.

## De wensen van onze klanten

Onze klanten zijn tevreden over onze haven en dienstverlening: we scoren nu ruim een zeven als klanttevredenheidscijfer. We streven naar een negen, zodat klanten ambassadeurs worden.

Onze klanten willen een **toekomstbestendige haven**, die verantwoordelijk is en (mee) investeert in de eisen van deze tijd. Om met name circulaire en biobased innovaties in de haven te stimuleren, moet de snelheid waarmee vergunningen worden verleend omhoog. Dit realiseren we alleen samen met overheidspartijen.

Onze klanten willen een **partner die meedenkt**. Hun vraagstukken veranderen. Ze zoeken naar flexibele manieren om goederen sneller, goedkoper en bewuster naar eindbestemmingen te brengen. Daarnaast zoeken ze een plek om zich te vestigen, te ondernemen en te experimenteren.

Tot slot willen onze klanten een **efficiënte haven** die snel bereikbaar is en waar regelgeving eenduidig is. Zo kunnen ze zich concentreren op hun eigen bedrijfsvoering.

# Trends en uitdagingen

Voor we in de volgende hoofdstukken ingaan op de keuzes die we maken, schetsen we eerst een aantal belangrijke trends en uitdagingen die van invloed zijn op onze strategie.

## Economische schommelingen en onzekerheden nemen toe

De economie is sterker in beweging dan ooit. Dit zien we op wereldmarkten (bijvoorbeeld op die van olie en metaal) en op regionale Europese markten (Brexit, schommelingen op de AEX). De overslag en de daarmee samenhangende economische activiteiten in Amsterdam worden sterk beïnvloed door wat er elders in de wereld gebeurt. We moeten ons voorbereiden op grotere schommelingen in onze overslag. De concurrentie tussen havens in Europa neemt toe, net als de volatiliteit en de gunst om klanten. Hoe richten we ons het slimst op markten die ook op langere termijn kansrijk zijn voor Amsterdam?

## Het Klimaatakkoord en energieakkoord stimuleren de energietransitie

Het Klimaatakkoord van Parijs geeft ook in Nederland een impuls aan een aantal ontwikkelingen. Zo zal de groei van duurzame energiebronnen als zon en wind in een stroomversnelling komen. Het SER-Energieakkoord streeft naar een reductie van 80 tot 95% van de CO<sub>2</sub>-uitstoot in 2050. We verwachten dat het gebruik van kolen om elektriciteit op te wekken de komende vijf tot vijftien jaar afneemt (zie kader 'kolen'). Hierdoor ontstaat ruimte voor hernieuwbare energie als biomassa en nieuwe bedrijfsactiviteiten. We willen duurzame energiebronnen een sterke positie geven in onze haven en bestaande terminals geschikt maken voor deze transitie. Daarnaast onderzoeken we de mogelijkheden voor opslag en distributie van duurzame energie, om een

slimme batterij te worden voor de metropool. Hoe verbinden we de noodzaak en wenselijkheid van een snelle energietransitie aan de realiteit en het tempo van de markt?

## **Globalisering en samenwerking staan onder druk**

Waar het klimaatakkoord van Parijs een symbool werd van mondiale samenwerking, zijn de Brexit, de verkiezing van Trump in de Verenigde Staten en protesten rondom vrijhandelsverdragen (CETA en TTIP) tekenen van weerstand tegen globalisering en multilaterale samenwerking. Ook het Nederlandse Oekraïne-referendum past in dit rijtje. Hoewel de effecten voor de Amsterdamse haven zich nog moeilijk laten voorspellen, lijkt de onzekerheid voor de internationale handel toe te nemen. Wat is de impact hiervan op de overslagvolumes in de haven?

## **De keten moet nog efficiënter worden**

Met één klik is de bestelling gedaan, maar achter de schermen groeit de druk om goederen slimmer, sneller en goedkoper te leveren. Door te digitaliseren, nauwer samen te werken binnen de ketens en ladingen te bundelen, kunnen kosten worden bespaard en beladingsgraden verhoogd. De logistieke praktijk is echter complex. Hoe houden we de metropoolregio bereikbaar? En hoe helpen we onze klanten bij het ontwikkelen van nieuwe logistieke concepten?

## **Grondstoffen worden schaarser en hergebruik waardevoller**

Grondstoffen worden schaarser en daardoor duurder. Toenemende welvaart zorgt tegelijkertijd voor een groei in de wereldwijde vraag naar energie en mineralen. Deze ontwikkeling zal ook voelbaar zijn in de metropoolregio. Door hergebruik van materialen centraal te stellen, gaan we efficiënter om met onze grondstoffen. Afval = grondstof, ook binnen de metropoolregio. Hoe zetten we de logistieke- en verwerkingsexpertise die in en om de haven aanwezig is in om ervoor te zorgen dat de metropool ook op langere termijn vitaal en bereikbaar blijft?

## **Een duurzame groei moet de balans in de regio bewaren**

Omdat onze haven omgeven is door bewoond gebied, moeten we werken en groeien op een manier die rekening houdt met de leefbaarheid van onze omgeving. Het aantal inwoners en bezoekers van de Metropool neemt toe. Soms is het zoeken naar de ‘balans in de stad’. Hoe realiseren we groei zonder de druk op onze omgeving te vergroten? Hoe combineren we de noodzaak voor noordzuidverbindingen en recreatieve behoeften rond het IJ met de nautische verkeersveiligheid van deze nationale hoofdvaarweg? En hoe houden we tegelijkertijd de stad bereikbaar voor bijvoorbeeld zeecruiseschepen?

## **De samenleving verwacht een transparante keten**

Van certificering van hout (FSC) en cacao (UTZ) tot de juiste vormen van biomassa en zwavelgehalten van olieproducten, het speelt allemaal een rol bij het realiseren van een transparante keten. Als Havenbedrijf voelen we ons verantwoordelijk voor wat er in onze haven gebeurt, ook als onze formele zeggenschap beperkt is. Er is namelijk lang niet altijd inzicht in de herkomst van ladingstromen en omstandigheden die ermee gepaard gaan, ook niet bij ons als havenbedrijf. Hoe helpen we onze partners bij hun verantwoordelijkheden in de diverse mondiale ketens?

### Actuele ontwikkelingen rondom kolen

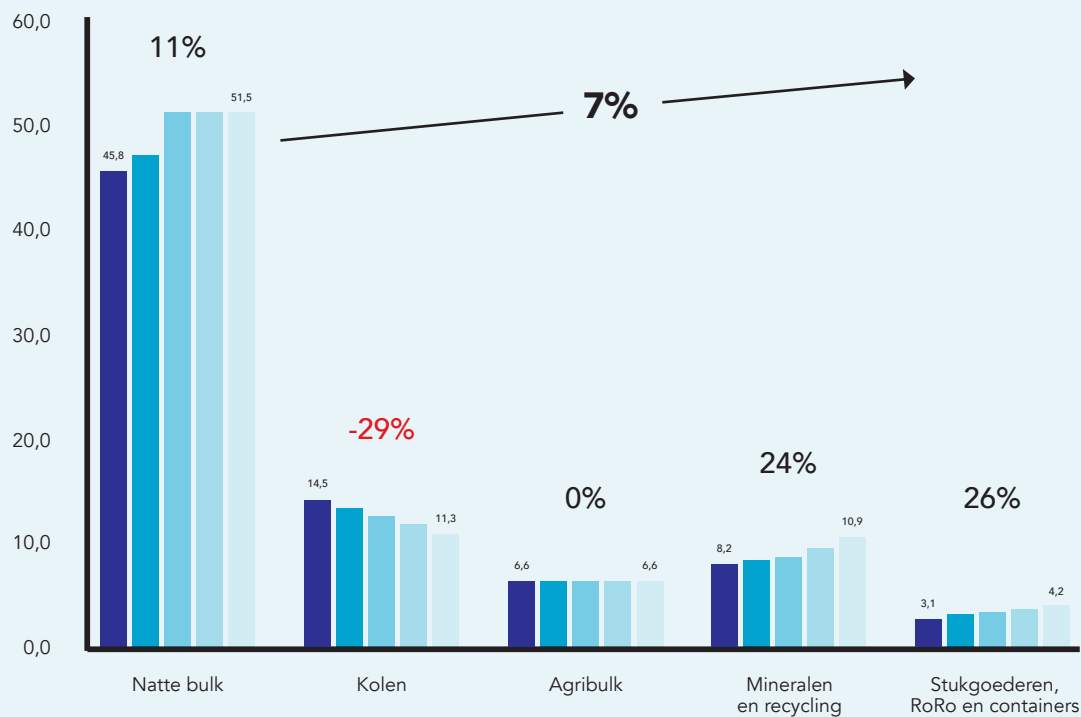
Het gebruik van kolen voor elektriciteitsproductie is onderwerp van een breed maatschappelijk debat. 77% van de kolen die in de Amsterdamse haven wordt overgeslagen is bestemd voor Duitse elektriciteitscentrales en industrie, de rest is voor lokaal gebruik. Duitsland heeft gekozen voor de Energiewende. Ons buurland investeert stevig in zonne- en windenergie en zet in op de uitfasering van kernenergie. De kolen die Duitsland importeert, worden gebruikt als back-up voor elektriciteitsproductie en garanderen daarmee flexibiliteit en energiezekerheid. In Amsterdam staat de positie van de Hemwegcentrale ter discussie. Hoewel de tijdslijn nog onzeker is, is het eindbeeld duidelijk. Op basis van het Energieakkoord zal ook in Nederland sprake zijn van een transitie. Hoewel ongeveer 95% van het energieverbruik in Nederland nu nog fossiel is (ECN 2015), is een overgang naar hernieuwbare elektriciteitsproductie door windenergie en de bijstook van biomassa in centrales evident.

Kolen worden ook gebruikt door de staalindustrie en de daaraan gelieerde auto-industrie. De verwachting is dat de transitie hier minder snel zal gaan, omdat het langer zal duren tot ook ijzererts gesmolten kan worden op basis van hernieuwbare bronnen.

Er is discussie over de herkomst van kolen. Hoewel onze invloed beperkt is, zullen we altijd zoeken naar manieren om onze verantwoordelijkheid te nemen. Met het Ministerie Buitenlandse Zaken en Ontwikkelingssamenwerking

en Havenbedrijf Rotterdam bespreken we hoe we bij kunnen dragen aan de verduurzaming van de kolenketen. Beide havenbedrijven en de Amsterdamse kolenterminals zijn lid van Bettercoal (bettercoal.org). Bettercoal controleert de prestaties van mijnbedrijven. Met elkaar en met Bettercoal onderzoeken we mogelijkheden om goede (arbeids)omstandigheden in herkomstgebieden te stimuleren. De energiebedrijven E.ON, EPZ, Essent, GDF SUEZ en Nuon rapporteren zelf over de herkomst van hun kolen. Daarnaast sloten zij in 2014 een steenkolenconvenant met Ministers Ploumen en Kamp om hun toeleveringsketens verder te verbeteren.

Als havenbedrijf doen we ons best om de impact van de overslag van kolen zo schoon, duurzaam en veilig mogelijk te maken voor onze omgeving. We monitoren emissies van stof en geluid en stimuleren maatregelen bij klanten ter voorkoming hiervan. Onze haven heeft een van de meest schone en efficiënte kolenterminals in Europa. Daarnaast kijken we naar de mogelijkheden om versneld alternatieve brandstoffen te produceren en over te slaan en investeren hierin. Met onze klanten kijken we actief naar de toekomst en de kansen voor transitie en diversificatie van lading. We bereiden ons de komende jaren voor op een scenario waarin de Amsterdamse haven in 2030 geen kolenoverslag meer verzorgt.



7% gemiddelde groei 2017 - 2021

■ 2017 ■ 2018 ■ 2019 ■ 2020 ■ 2021

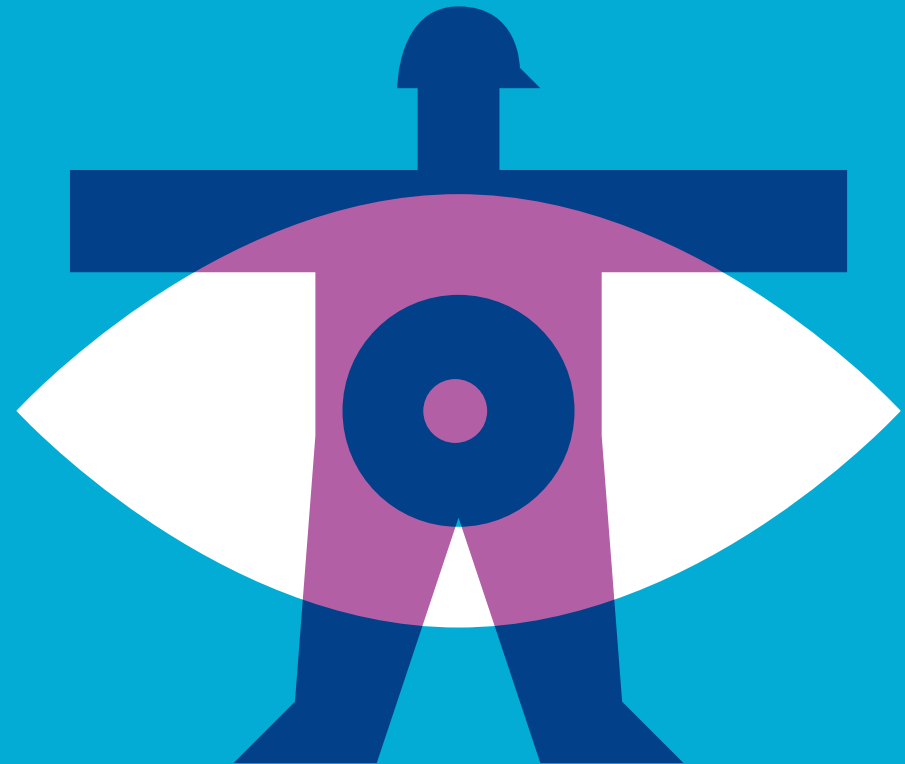
### Overslagverwachting 2017-2021

Goederenstroomprognoses geven een schatting van de toekomstige marktvraag voor de haven. Deze prognoses zijn belangrijk voor de haven en de regio. We verwachten tot 2021 een groei van de totale overslag tot circa 84,5 miljoen in Amsterdam. Wel zien we verschuivingen in de mix. De groei van transportbrandstoffen houdt aan. Wat betreft de overslag van kolen houden we rekening met dalende overslag. De komende vier jaar houden we rekening met een daling van circa 29%. Ook als er in Europa op langere termijn nog gebruik wordt gemaakt van kolen, verwachten we dat de daling van kolenoverslag structureel is. We verwachten dat de overslag van agriproducten en levensmiddelen stabiel zal blijven. Bouwmaterialen, mineralen en recycling stijgen, mede als gevolg van toegenomen bouwactiviteiten in de Metropoolregio Amsterdam en de verwachte groei van recyclingmaterialen. Ook verwachten we een stijging in de overslag van breakbulk, stukgoed en containers. De oplevering van de nieuwe zeesluis in 2019 zal hierop een positieve invloed hebben.



# Onze visie

De Visie 2030 vormt het kader voor al ons handelen. In dit Strategisch Plan 2021 formuleren we onze strategie voor de komende vier jaar. De prioriteiten en concrete doelstellingen die we stellen, zorgen voor focus in onze inspanningen.



## De ambitie voor 2030

De fysieke haven is het hart van onze bedrijfsvoering. Hier accommoderen we scheepvaart en vestigen we bedrijven, die zorgen voor werkgelegenheid en welvaart. Zo zijn we een motor voor de lokale economie en levensader voor de Metropoolregio Amsterdam. De haven is meer dan een logistiek knooppunt: het is ook de plek waar waterzuivering, afvalverwerking en energievoorziening de stad draaiende houden.

Ondertussen verandert de wereld snel. Onze klanten, omgeving en de maatschappij hebben nieuwe vraagstukken en eisen. We moeten ons dus voorbereiden op een toekomst die er heel anders uitziet dan de werkelijkheid van vandaag.

In 2015 is daarom de Visie 2030 vastgesteld en goedgekeurd. Hierin schetsen we onze ambitie om de Metropoolregio Amsterdam te versterken en zo een dynamische **metropolitane haven** te worden: de Amsterdam Metropolitan Port. Haven, stad en regio hebben elkaar nodig en versterken elkaar. Schaalvoordelen van internationale handel maken het mogelijk om infrastructuur te onderhouden en havenactiviteiten te faciliteren met een toegevoegde waarde voor de regio. Zo benutten we de kansen voor transitie van fossiele naar duurzame energie, stimuleren we kruisbestuiving voor de circulaire economie en maken we vaart met innovaties op het gebied van veiligheid en digitalisering.

Dat vereist een andere manier van denken, werken en ondernemen. En dat kunnen we niet alleen. Met onze klanten, partners en omgeving bouwen we aan die haven van de toekomst, als **Port of partnerships**. Samen doorbreken we patronen en verleggen we grenzen. De toegang die onze haven biedt, kan namelijk altijd beter: **slimmer, sneller en schoner**.

- **Slimmer:** we omarmen innovatie om het vestigingsklimaat aantrekkelijker en veiliger te maken voor investeerders en om in te spelen op nieuwe wensen en kansen.
- **Sneller:** we zorgen ervoor dat een bezoek aan of vestiging in de haven efficiënt en effectief is, met zo weinig mogelijk rompslomp. Hiermee helpen we onze klanten om concurrerder te werken.
- **Schoner:** we hebben te maken met activiteiten in de haven die overlast kunnen opleveren. Er is dus veel winst te behalen door ons telkens af te vragen: kan dit schoner?

### Kansen voor een energietransitie

We staan aan de vooravond van een fundamentele kanteling in het energielandschap. Momenteel is 5,6% van de landelijke energievoorziening hernieuwbaar. In 2050 moet dat 80% tot 95% zijn (SER 2015). We bereiden ons voor op een toekomst waarbij de haven in 2030 kolenvrij is. Hernieuwbare energiebronnen worden een reëel alternatief voor een aantal fossiele brandstoffen, vooral voor het opwekken van elektriciteit. Zon, wind en biomassa veroveren een plek in ons energiesysteem. Deze energiebronnen geven we een fundamentele plek in onze haven.

Daarnaast onderzoeken we technieken voor de opslag en distributie van duurzame energie.

We verwachten dat de transitie van transportbrandstoffen langer zal duren. Ook hier ontwikkelt technologie zich snel. Toch blijven benzine en diesel (voor auto's), kerosine (voor vliegtuigen) en gasolie (voor scheepvaart) vooralsnog onmisbaar. Wel doen biobrandstoffen hun intrede. Ook deze verdienen een belangrijke plek in de haven.

## De Amsterdamse haven in 2021

Met deze strategie 2017 - 2021 zetten we een belangrijke stap op weg naar de Visie 2030. In 2021 willen we dat de haven de circulaire en logistieke motor is van de Amsterdamse regio. Hiermee leveren we een serieuze bijdrage aan de regionale industrie en het realiseren van de metropolitane haven. De volgende prioriteiten vormen het afwegingskader voor iedere keuze die we maken.

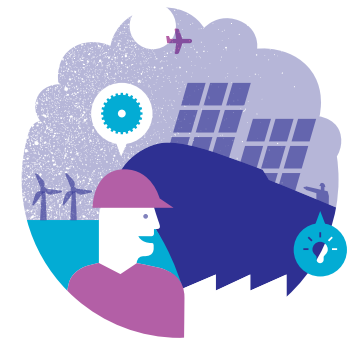
### We versterken onze netwerken en stimuleren de transitie

Onze haven is het knooppunt waar alles samenkomt: handelsstromen en energievraagstukken, tradities en innovaties. We stellen ons op als matchmaker tussen bedrijven, organisaties, sectoren en initiatieven binnen en buiten de haven met bestaande en nieuwe technologieën. Samen bewerken we markten effectiever, realiseren we transities en versterken we onze concurrentiepositie.



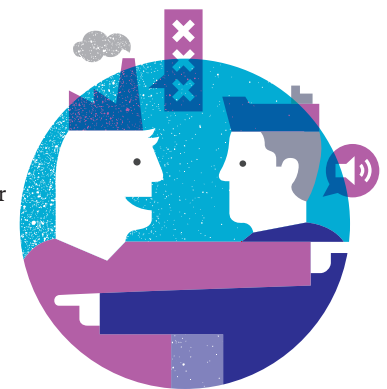
### We diversifiëren en innoveren

Een toppositie in de toekomst vraagt om nieuwe markten, bedrijfsmodellen, ladingstromen en technieken. We realiseren industriële kringlopen en trekken nieuwe spelers aan. Hiermee stimuleren we bijvoorbeeld opwekking en opslag van duurzame energie en hergebruik van afval uit de metropool en daarbuiten. Met ons havenecosysteem van klanten, startups, overheden en universiteiten ontwikkelen we als co-creator innovatieve technologieën, producten en diensten. Hiermee kunnen we nieuwe markten betreden en schoner en slimmer werken.



### We ontwikkelen ons tot voorkeursoverheden

We willen een haven zijn waar klanten zich niet moeten, maar willen vestigen. Daarom creëren we als marktmeester de beste voorwaarden voor een veilige, efficiënte en uitstekend toegankelijke haven in een aantrekkelijk vestigingsgebied. Onze dienstverlening, infrastructuur en het ondernemersklimaat in de haven moeten zo gewaardeerd worden dat potentiële klanten kiezen voor onze regio en bestaande klanten kiezen voor verdere investeringen.



## Afwegingskader

We doen veel en maken duidelijke keuzes. Ook om bepaalde zaken niet (meer) te doen. Zo vestigen we geen nieuwe kolen- en minerale olieterminals. In minerale energie groeien we wel, maar door intensivering. Ook stappen we niet in de overslag van ruwe olie of grootschalige petrochemie. In plaats daarvan richten we ons op kleinschalige fijn- en biochemie. In de containermarkt kiezen we voor niches en zijn we complementair aan grotere Europese containerhubs. We concentreren ons op shortsea en geografische nichemarkten. Door het bestaande havengebied intensief te gebruiken, zijn we in staat om een groei tot 125 miljoen ton achter de sluisen op te vangen.

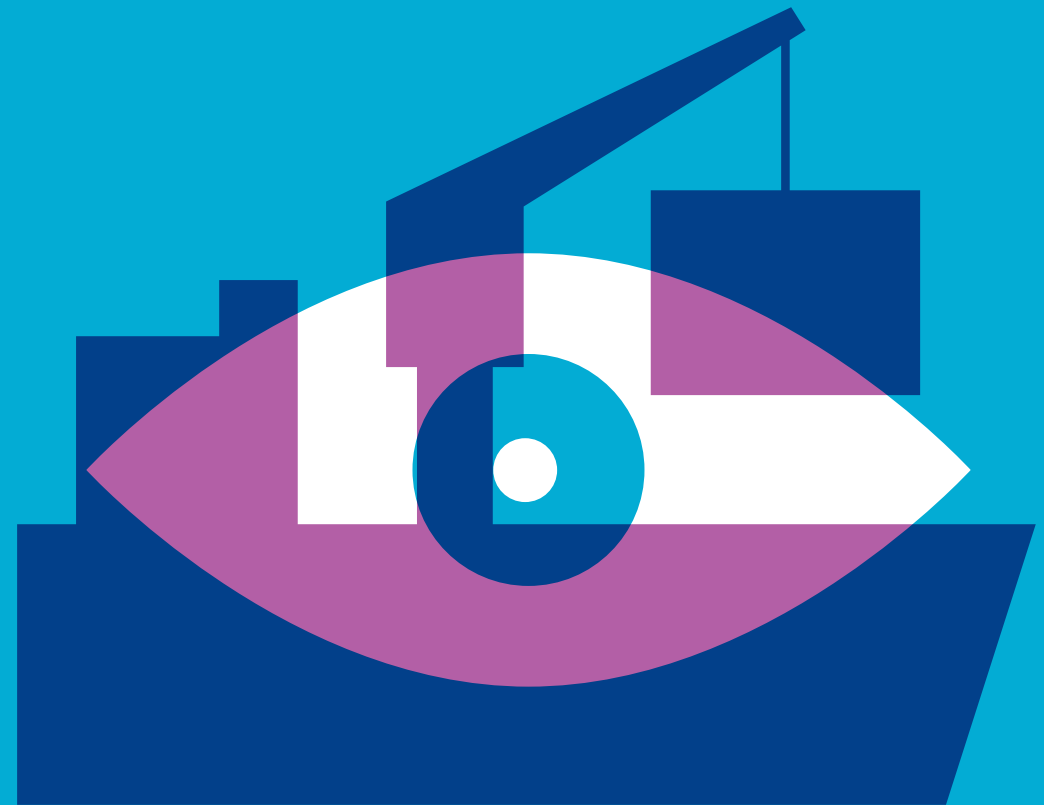
## Strategische speerpunten

We willen onze ambities een impuls geven. Dat doen we door extra aandacht te geven aan strategische speerpunten, die onze prioriteiten versnellen. In de volgende hoofdstukken zijn ze te herkennen aan onderstaande iconen.



# Onze prioriteiten en acties

In onze strategie stellen we heldere prioriteiten: we versterken onze netwerken, ontwikkelen ons tot voorkeurshaven en diversifiëren en innoveren. Met deze prioriteiten versterken we de concurrentiekracht van de haven en dragen zo bij aan de economie, werkgelegenheid en leefbaarheid in de regio. Op de volgende pagina's lichten we toe wat we willen bereiken, welke initiatieven we nemen om dit te realiseren en welke doelstellingen we formuleren. Een overzicht van deze doelstellingen vindt u vanaf pagina 46.







## We versterken onze netwerken en werken aan de transitie

Een sterke concurrentiepositie begint bij de basis: klanten. Zij vormen de ruggengraat van onze haven en de transitie. Om onze klanten optimaal te bedienen, hebben we onze markt opgedeeld in vijf clusters: Energy & Bulk, Circulair & Renewables, Agri, Breakbulk & Containers, Cruise en Port Area Development. Met deze clusters intensiveren en verdiepen we onze samenwerking. Samen kijken we naar marktkansen en verbreden we onze markt. Zo maken we ladingstromen toekomstbestendig, garanderen we continuïteit van de haven en het bedrijfsleven en versterken we onze economische waarde voor de regio.

### **Dit willen we bereiken**

#### **Een succesvolle energietransitie vanuit onze sterke positie in energie**

Als samenleving kunnen we niet zonder energie. De Amsterdamse haven is hierin een belangrijke schakel. Vanwege onze nutsfunctie voelen we ons mede-verantwoordelijk voor stabiele en betrouwbare energievoorziening. We zijn een van de belangrijkste energiehavens van Europa. Vanuit die leidende positie willen we de energietransitie stimuleren en waar mogelijk versnellen. We bereiden ons de komende jaren voor op een scenario waarin de Amsterdamse haven in 2030 geen kolenoverslag meer verzorgt. Samen met energieterminals en nieuwe spelers bereiden we de komst van hernieuwbare energie en biobrandstoffen voor. Door te investeren in de opwek van zonne- en windenergie en duurzame vernieuwers ontwikkelen we ons tot duurzaam energieknooppunt.

#### **Nieuwe marktkansen voor onze klanten**

Er zitten veel mooie bedrijven en innovatieve ondernemers in de haven. Door met hen te kijken naar kansen in de markt en nichemarkten, kunnen we samen onze marktpositie versterken. Daarbij stellen we ons op als partner die meedenkt, bemiddelt en - als dat nodig is - investeert. We helpen met het signaleren van mogelijkheden en doen er alles aan om ze te laten slagen. Zo halen we allebei meer rendement uit de samenwerking. Ook bouwen we hiermee aan een hogere klantloyaliteit.

#### **Van lineair naar circulair**

De basis van ons businessmodel bestaat uit havengelden uit de overslag en grondopbrengsten uit bedrijfsvestigingen. Door hiermee scheepvaart en bedrijven te faciliteren, versterken we de werkgelegenheid en economische groei van de metropoolregio. Om onze concurrentiekansen te verbreden en klaar te zijn voor de toekomst, investeren we in nieuwe markten. Zo bieden de markten voor biobased en circulaire economie en andere hernieuwbare energie kansen voor nieuwe vestigingen.

## Deze initiatieven nemen we

---

### We leggen de commerciële focus op vijf clusters


We nemen afscheid van een commercieel one-size-fits-all-beleid en gaan flexibeler om met prijzen, contracten en financieringsoplossingen.

- Met het cluster **Energy & Bulk** willen we onze leidende positie in energie op een zo schoon mogelijke manier benutten en ons aandeel in hernieuwbare energie vergroten.
- Met het cluster **Circulair & Renewables** willen we bestaande klanten helpen om nieuwe ladingen aan te trekken en onze positie vergroten in recycling en de circulaire economie.
- Met het cluster **Agri, Breakbulk & Containers** willen we groeien in de opslag, overslag en bewerking van goederen die om een specifieke behandeling vragen. Denk aan cacao, offshore wind en metropolitane distributie.
- Met het cluster **Cruise** willen we ons marktaandeel en bestedingen van passagiers in de regio vergroten.
- Met het cluster **Port Area Development** willen we opklimmen in de waardeketen, zodat we naast de *bricks* ook de *brains* in de haven hebben. Denk aan bedrijven als Cargill en Starbucks die hun Europese hoofdkantoor in de regio vestigden, maar ook aan maritiem-zakelijke dienstverleners in bijvoorbeeld commodity trading, arbitrage en verzekeringen. Daarnaast spannen we ons met de regio in om meer kleinschalige maakindustrie aan te trekken, zoals scheepsafbouw en -onderhoud en scale-ups in de (bio)chemie. Hiermee kunnen we werkgelegenheid in de regio een impuls geven.

---

 In 2021 groeit de overslag in de Amsterdamse haven naar 84,4 miljoen ton (van 78 miljoen ton in 2016).

 In 2021 groeit de omzet in de Amsterdamse haven naar €166,2 miljoen (van €149,4 miljoen ton in 2016).

 In 2021 is de toegevoegde waarde van de NZKG-havenregio 7 miljard euro (van 6,7 miljard euro in 2015).

 In 2021 biedt de NZKG-havenregio werk aan 70.000 mensen (van 67.300 in 2015).

---

### We werken aan een meer diverse, minder fossiele mix van lading

We kijken met onze klanten naar kansen in de markt en zijn bereid om mee te denken en investeren om ladingen binnen te halen. Zo ontwikkelen we overdekte terminals, zodat onze klanten stukgoederen als hout- en metaalproducten en papier kunnen overslaan en we aantrekkelijker worden voor de binnenvaart. In regionaal verband versterken we onze positie als offshore wind haven (zie kader 'AYOP' op pagina 23).

---

 In 2021 hebben we 35 ha terrein uitgegeven aan bedrijfsactiviteiten in de offshore windindustrie.

 In 2021 hebben we 65 ha terrein uitgegeven aan klanten met niet-fossiele ladingstromen.


---

### We kiezen voor duurzame groei in en innovatie van (bio)brandstoffen

De Amsterdamse haven is wereldleider in de op- en overslag van transportbrandstoffen (benzine, diesel en kerosine voor Schiphol). We besloten in 2008 om geen nieuwe terminals meer te vestigen. De groei van deze markt faciliteren we met verdere intensivering en innovaties bij de terminals, zoals dampretourinstallaties. We onderzoeken de mogelijkheid om terminals met elkaar te verbinden en daarmee de flexibiliteit van het netwerk te versterken. Ook zien we kansen

in het aantrekken van nieuwe producten als biofuels en biokerosine. Daarnaast maken we het bunkeren van schonere scheepsbrandstoffen als LNG mogelijk.

---

 In 2021 stijgt onze omzet uit niet-fossiele ladingen naar 95 miljoen euro (van 83 miljoen euro in 2016).

 In 2021 stijgt de overslag van niet-fossiele goederen met 25% naar 21 miljoen ton (van 17 miljoen ton in 2016).

---

### We investeren in een biobased en circulaire economie



[Strategisch speerpunt] Bedrijven in ons havengebied gaan steeds efficiënter en duurzamer om met grondstoffen. Met nieuwe bedrijfsmodellen en innovaties lukt het om grond- en afvalstoffen om te zetten in energie, nieuwe grondstoffen of producten en ze zo in de industriële kringloop te houden. Samen met partners trekken we vernieuwende biochemische initiatieven aan in het Amsterdamse havengebied. Wij helpen met investeringen en technologische kennis die nodig zijn voor deze omschakeling. Ook stemmen we vraag en aanbod van reststromen en restwarmte op elkaar af. Zo wint Waternet fosfaat en kalk uit rioolwater, wat elders in de haven gebruikt wordt voor de productie van kunstmest.

### We werken aan een Roadmap Energietransitie vaste brandstoffen

De energietransitie raakt de Nederlandse samenleving en ons landelijke energiesysteem. De Nederlandse Bank (DNB 2015) pleit voor een langetermijnvisie op de energietransitie die bedrijven en huishoudens de kans geeft om hun investeringen geleidelijk aan te passen, waardoor excessief waardeverlies vermeden kan worden. Daarom doen we mee aan de landelijke Energiedialoog. Hierin wordt gekeken naar de gevolgen van vervroegde sluiting van kolencentrales in Nederland, waaronder de Hemwegcentrale. Daarnaast werken we in 2017

met Havenbedrijf Rotterdam, de overige Nederlandse zeehavens en het Rijk aan een Roadmap Energietransitie. Als onderdeel hiervan werken we samen aan een nationale energiewet om klimaatdoelen voor de lange termijn zeker te stellen.

### Duurzame energie met de Biomass Power Plant

Havenbedrijf Amsterdam onderzoekt de vestiging van de Biomass Power Plant Amsterdam in de haven. Deze fabriek zal houtsnippers omzetten in elektriciteit, warmte en stoom, die onder meer zal dienen als stadswarmte voor Amsterdamse huishoudens. Dit sluit aan bij onze ambitie om meer duurzame energie op te wekken in het havengebied. Havenbedrijf Amsterdam gaat hierbij dan ook verder dan het uitgeven van grond.

## We versterken onze positie als internationale cruisebestemming



**[Strategisch speerpunt]** De Amsterdamse havenregio is een aantrekkelijke bestemming voor cruiseschepen. Amsterdam, de Keukenhof en de Zaanse Schans blijven trekpleisters, Schiphol ligt vlakbij. In 2016 werd de Passenger Terminal Amsterdam (100% dochter van Havenbedrijf Amsterdam) bekroond als beste zee-cruiseterminal ter wereld. We willen de belangrijkste zee-cruisebestemming van Nederland blijven en een toptienbestemming in Noordwest-Europa zijn. De toegevoegde waarde per schip bedraagt gemiddeld een half miljoen euro aan bestedingen van passagiers, bemanning en rederijen. Daarom investeren we in één regionale propositie, een betere infrastructuur en betere voorzieningen. Het behoud van een goed bereikbare cruiseterminal is daarbij belangrijk. De gemeente Amsterdam heeft de wens om vaste oeververbindingen over het IJ te realiseren en de huidige cruiseterminal te verplaatsen. In de komende periode kijken we samen naar de impact hiervan op de Passenger Terminal Amsterdam.

Riviercruises zijn daarnaast een aantrekkelijke groeimarkt. Amsterdam is hiervoor uitstekend gepositioneerd, met Zaanstad als interessante extra aanlegplek. Samen met Zaanstad investeren we in de acquisitie van riviercruise en een centraal reserveringssysteem. Met dat laatste maken we het rederijen makkelijker en kunnen we de toeristenstroom regionaal spreiden.

---

**⚓ In 2021 stijgt het aantal zee- en riviercruisecalls tot 2075 (175 zee-cruise en 1900 riviercruise).**

---

## We werken intensiever samen met havens in de regio

Hierdoor kunnen we op commercieel en operationeel gebied meer bereiken. Zo leveren we in 2017 en 2018 een gemeenschappelijk binnenhavengeldsysteem op met de haven van Zaanstad. Bedrijven hoeven dan nog maar een keer te betalen, in plaats van meerdere keren op meerdere plekken. Dit is makkelijker voor de klant en efficiënter voor beide havens. Efficiency en slim investeren gaan hier dus samen. Met de havens van Beverwijk, Velsen, IJmuiden en met Tata Steel



## Samen voor een sterke riviercruisepositie

Sinds 2015 werken we samen met de gemeente Zaanstad om ons aandeel in de riviercruisemarkt te versterken. Het aantal riviercruiseschepen in Amsterdam neemt toe, maar de ligplaatscapaciteit in het centrum is beperkt. De gemeente Zaanstad wil ondertussen graag meer riviercruiseschepen ontvangen. Samen kunnen we de drukte spreiden en passagiers toch in de regio houden. Zo benutten we onze gezamenlijke ligplaatscapaciteit optimaal. In 2016 hebben we afspraken gemaakt over het aanbod van ligplaatsen aan klanten. Dit leidde al tot meer schepen in Zaanstad, we verwachten dat het aantal verder zal toenemen. Tot 2018 werken we samen aan een plannings- en reserveringssysteem om processen verder te stroomlijnen, zodat we toewerken naar één loket voor de klant.

werken samen aan het minimaliseren van kosten door één loket voor klanten te openen. Met de partners van het Bestuursplatform NZKG werken we tenslotte aan de uitvoering van de Visie NZKG.

---

**⚓ In 2021 is het aantal aanlopen van de binnenvaart met 10% gegroeid naar 41.800 (van 38.000 in 2016).**

---

#### **We doen samen met de stad acquisitie voor maritiem-zakelijke dienstverleners**

De haven en de stad Amsterdam hebben allebei een sterke propositie richting buitenlandse investeerders en versterken elkaar. Amsterdam wil graag meer zakelijke dienstverleners aantrekken, als haven willen we logistieke dienstverleners en hoofdkantoren vestigen. Samen hebben we al een aantal successen geboekt. Zo verwelkomden we de hoofdkantoren van SBM Offshore en Cargill bij Schiphol, die van ICL in Amsterdam-West en die van Starbucks in de haven. Deze duopositie kunnen we nog sterker benutten. Amsterdam in Business (AiB) en het havenbedrijf gaan er daarom samen mee de markt op.

---

**⚓ In 2021 hebben we samen met AiB tenminste 5 nieuwe maritiem-zakelijke (hoofd)kantoren gevestigd in de Metropoolregio Amsterdam.**

---



---

### **AYOP profileert het Noordzeekanaalgebied**

**De regio Amsterdam-IJmuiden is een uitstekende basis voor offshoreprojecten. Met name onze ambities op het gebied van windenergie zijn groot. Daarom zetten we ons in om het Noordzeekanaalgebied te profileren op het gebied van offshore windenergie. Dat doen we samen met bedrijven, overheden en havenbedrijven uit de regio, onder de noemer Amsterdam IJmuiden Offshore Port (AYOP). We willen bedrijvigheid stimuleren en onderling contact bevorderen. Doordat de lijnen kort zijn, kunnen we samen snel reageren op ontwikkelingen.**





## We diversifiëren en innoveren

We zorgen ervoor dat we klaar zijn voor de uitdagingen en kansen van de toekomst. Dat doen we door innovatie te omarmen en te investeren in nieuwe markten, alternatieve ladingstromen en slimme technieken. We benutten onze verbindende positie door samen met partners en klanten sneller, slimmer en schoner te werken en zo meer toegevoegde waarde te bieden voor de regio.

### Dit willen we bereiken

#### **Slimme oplossingen voor een schone toekomst**

We anticiperen op een verschuiving richting hernieuwbare elektriciteitsopwekking. Op termijn willen we ons ontwikkelen tot de duurzame batterij van de metropoolregio. Dit heeft gevolgen voor onze manier van denken en werken. Daarom formuleren we met bestaande en

nieuwe klanten een antwoord op de technologische, operationele en economische vragen van de toekomst, zodat we een positie kunnen innemen. Daarnaast zetten we samen onze kennis en kunde in voor een schonere scheepvaart.

#### **De haven als broedplaats voor innovatieve bedrijven**

Door ruimte te geven aan innovatie ontwikkelen we mee met opkomende niches en betreden zo nieuwe groeimarkten. Deze markten zijn nog onbewezen. Daarom zijn we nauw betrokken als partner, bemiddelaar of (waar nodig) als mede-investeerder. Nieuwe klanten stellen nieuwe eisen op het gebied van onder meer financiering of ruimte. De lessen die we vandaag leren, maken het mogelijk om in de toekomst grotere stappen te zetten.

#### **Een sterke internationale positie**

Voor een duurzame groei op buitenlandse markten is samenwerking essentieel. Met internationale partnerships versterken we onze reputatie en krijgen we toegang tot goederen in de herkomstregio's. Daarnaast kunnen we onze kennis en kunde nadrukkelijker inzetten buiten onze haven, zodat we havens op voor ons interessante vracht- en cruiseroutes verder kunnen helpen.

### Deze initiatieven nemen we

#### **We maken een schaalprong in de productie en opslag van duurzame energie**



**[ Strategisch speerpunt ]** De komende jaren investeren we in de uitbreiding van zonnepanelen en ontwikkelen we een nieuw windpark in het Westpoort-havengebied. Wat ons betreft beginnen we morgen met de ontwikkeling van nieuwe windmolens op aangewezen locaties. Regelgeving is echter complex, steun vanuit overheden is cruciaal. De opgewekte energie leveren we aan bedrijven in de haven en inwoners van de stad. Ook werken we aan de haven als duurzame batterij. Vraag en aanbod van energie worden zo beter op elkaar afgestemd. Daardoor kan onbalans op het net (en een

bijbehorende boete) voorkomen worden en wordt de overcapaciteit aan stroom slimmer en rendabeler benut. We starten in 2017 met een pilot voor een smart grid.

---

**⚓ In 2021 gaat onze windenergieproductie van 65MW naar 100 MW.**

**⚓ In 2021 ligt er 100.000 m<sup>2</sup> aan zonnepanelen in de haven.**

---

### We trekken innovatieve en duurzame startups aan



**[Strategisch speerpunt]** We willen meegroeien met de gamechangers van morgen.

Daarom geven we kansrijke startups de ruimte. Met partners werken we aan innovaties op het gebied van energie, recycling en nieuwe productiemethoden.

Zo werken we aan de vestiging van bedrijven als Bin2Barrel in onze haven, dat afvalplastics omzet in brandstof. Met het Innovation Lab Chemistry Amsterdam (ILCA) maken we het voor starters aantrekkelijker om zich in ons gebied te vestigen. Dat doen we onder meer in Prodock, onze industriële incubator (zie kader).

---

**⚓ In 2021 hebben we 15 innovatieve starters verwelkomd in onze haven.**

**⚓ In 2021 hebben we 22,5 ha nieuw terrein uitgegeven aan gamechangers in de biobased en circulaire economie.**

---



### Prodock: de haven als innovatieversneller

Met Prodock bieden we een plek én platform waar ambitieuze ondernemers, leiders, pioniers, creatieven en bestaande klanten innovatieve producten kunnen testen, ontwikkelen en naar de markt kunnen brengen. Prodock is een unieke combinatie van binnen- en buitenwerkplaatsen. We stellen onze kennis, ons netwerk en de haven beschikbaar, zodat we veelbelovende innovatieve ideeën verder kunnen helpen.

### We trekken nieuwe vestigingen aan in groeimarkten

Omdat het voor startende bedrijven moeilijk kan zijn om financiering te vinden, gaan wij soms een stap verder. Wij zorgen dan niet alleen voor een locatie in de haven, maar voorzien ook in een deel van de financieringsbehoefte. Deze extra inspanning doen we voor bedrijven in een van onze vier waardegebieden: energietransitie, de circulaire & biobased economie, logistieke vernieuwing en veiligheid & toezicht. Om hun groei te kunnen accelereren, richtten we met partners Schiphol, KLM, NS en TU Delft het Mainport Innovation Fund II op. Dit fonds richt zich op Early stage technologiestartups op het gebied van transport, logistiek en Safety & security. Ook werken wij nauw samen met andere fondsen als het Amsterdams Klimaat- en Energie Fonds en het Participatiefonds Duurzame Economie Noord-Holland.

### We werken nog efficiënter dankzij de Digitale Haven



[ **Strategisch speerpunt** ] We willen dat onze haven niet alleen optimaal toegankelijk is via het water, maar ook online. Hiervoor startten we het programma 'Digitale Haven'. Door in de nautische keten data te delen, werken we transparanter samen, waardoor we scheepvaartverkeer sneller en slimmer kunnen verwerken. Daarnaast

helpt de Digitale Haven ons om optimaal gebruik te maken van onze assets. Dankzij sensoren hebben we beter zicht op de bezetting van bijvoorbeeld kades, boeien en ligplaatsen. Zo kunnen we ze beter onderhouden en verkorten we wachttijden. Verder digitaliseren we niet-nautische (administratie)processen en maken ze efficiënter voor de klant en onszelf. Voor dit project zal onze eigen IT-architectuur worden versterkt.

### We werken met kennisinstellingen aan versnelde innovatie

Veranderingen in de omgeving gaan snel en hebben een grote invloed op de concurrentiepositie en het functioneren van de Amsterdamse haven en Havenbedrijf Amsterdam. Als havenbedrijf moeten we een goede antenne hebben om deze veranderingen en gamechangers te signaleren en volgen. Zo kunnen we ontwikkelingen op tijd vertalen naar innovaties binnen het havengebied en het havenbedrijf. We richten ons op vier thema's: de energietransitie, logistiek & keteninnovatie, de biobased & circulaire economie en operational excellence.



### Samen circulair met Clean Capital

Als Clean Capital werken we samen met AEB en Waternet om circulaire initiatieven in de haven te ontwikkelen. Zo is in Prodock The Calcite Factory opgezet. Dit is een project van Waternet en Advanced Minerals, waarbij kalk uit drinkwater wordt gehaald en wordt hergebruikt in tapijttegels, verf en keramiek. Met het Rijk stellen we een routekaart Biobased Industrie op om beperkingen in wet- en regelgeving aan te pakken. Daarnaast werken we aan een Green Deal om hergebruik van plastics in de haven mogelijk te maken.

### We starten een pilot voor ladingbundeling

Door ladingen samen te vervoeren, worden transportkosten lager. Dat is de theorie. In de praktijk blijkt dat goederen vaak niet samen vervoerd mogen worden (vanwege bijvoorbeeld inspectieregelgeving), kunnen worden (omdat bulk- en stukgoederen niet samengaan), of simpelweg naar andere bestemmingen gaan. Het vraagt coördinatie en vertrouwen om zulke concepten te laten slagen. In 2017 en 2018 starten we twee pilotstudies met Hogeschool van Amsterdam, Connekt, Dinalog en bedrijven uit de haven om ladingbundeling mogelijk te maken.

### We versterken onze internationale samenwerking

Onze kennis en kunde op het gebied van het slim, snel en schoon runnen en beheren van een haven zetten we in om havens in het buitenland verder te helpen. Zo helpen we bij de ontwikkeling en exploitatie van opkomende (agri)bulk- en cruisehavens in West-Afrika, Latijns-Amerika en het Midden-Oosten. Hiermee ondersteunen we de commerciële noordzuidroutes en krijgen we toegang tot nieuwe markten en grondstoffen. Ook kunnen we zo de handelsketen transparanter maken. We werken samen met de havens van Bonaire en Aruba (zie kader 'Van Aruba naar Amsterdam') en een aantal havens in West-Afrika. In Ivoorkust werken we bijvoorbeeld mee aan een sterkere en transparantere cacao keten, met minder vertraging en een beter logistiek proces.

---

**🚢 In 2021 hebben we 4 internationale havenmanagementposities.**

---

### Datacenters duurzaam accommoderen

De aanwezigheid van veel elektriciteitsproductie – zowel conventioneel als ook in toenemende mate hernieuwbaar – maakt, de haven een aantrekkelijke locatie voor datacenters. De aanhoudende digitalisering en groeiend aantal IT-bedrijven in de MRA maakt dat de vraag naar datacenters sterk groeit en de behoefte aan high-capacity datacenters (tot 100MW)



### Van Aruba naar Amsterdam

Amsterdam, Aruba en Bonaire zijn een droomcombinatie voor een samenwerking op de cruise markt. In onze winter is het op Aruba en Bonaire hoogseizoen en in onze zomer is het daar laagseizoen. Op verzoek van de Antilliaanse autoriteiten en het Ministerie van Infrastructuur en Milieu helpen we de havens van Aruba en Bonaire bij hun havenmanagement en versterken tegelijkertijd onze commerciële cruiserelaties. Als het winter is op de Antillen, verwelkomen we de cruiseschepen graag in de zomerse haven van Amsterdam.

## Een circulaire Westas

De meeste goederen, grondstoffen, materialen en diensten verlaten de metropoolregio via de Westas. Denk aan (drink)water, gas, elektra, internet, tv, levensmiddelen en consumptiegoederen. Waar de Zuidas het zakelijke centrum is van Amsterdam, moet de Westas het hart van de duurzame (circulaire) economie worden. Met het project Westas werken we met bedrijven en overheden aan een sterke logistieke en circulaire Westas, waar ruimte is voor leefbaarheid én groei. Centraal staat de inrichting van het Weststrandweggebied door het aantrekken en vestigen van circulaire bedrijven, metropolitane distributie en next generation industry als 3D-printing. In 2017 maken we de plannen concreet met regiopartners, de gemeente Amsterdam en de Provincie Noord-Holland.


### We starten een pilot voor ladingbundeling

Door ladingen samen te vervoeren, worden transportkosten lager. Dat is de theorie. In de praktijk blijkt dat goederen vaak niet samen vervoerd mogen worden (vanwege bijvoorbeeld inspectieregelgeving), kunnen worden (omdat bulk- en stukgoederen niet samengaan), of simpelweg naar andere bestemmingen gaan. Het vraagt coördinatie en vertrouwen om zulke concepten te laten slagen. In 2017 en 2018 starten we twee pilotstudies met Hogeschool van Amsterdam, Connekt, Dinalog en bedrijven uit de haven om ladingbundeling mogelijk te maken.

### We versterken onze internationale samenwerking

Onze kennis en kunde op het gebied van het slim, snel en schoon runnen en beheren van een haven zetten we in om havens in het buitenland verder te helpen. Zo helpen we bij de ontwikkeling en exploitatie van opkomende (agri)bulk- en cruisehavens in West-Afrika, Latijns-Amerika en het Midden-Oosten. Hiermee ondersteunen we de commerciële noordzuidroutes en krijgen we toegang tot nieuwe markten en grondstoffen. Ook kunnen we zo de handelsketen transparanter maken. We werken samen met de havens van Bonaire en Aruba (zie kader 'Van Aruba naar Amsterdam') en een aantal havens in West-Afrika. In Ivoorkust werken we bijvoorbeeld mee aan een sterkere en transparantere cacaoketen, met minder vertraging en een beter logistiek proces.

---

 **In 2021 hebben we 4 internationale havenmanagementposities.**

---

### Datacenters duurzaam accommoderen

De aanwezigheid van veel elektriciteitsproductie – zowel conventioneel als ook in toenemende mate hernieuwbaar – maakt, de haven een aantrekkelijke locatie voor



## We ontwikkelen ons tot voorkeursoorten

Hoe vergroten we onze concurrentiekracht? Door ervoor te zorgen dat klanten zich niet in onze haven moeten, maar zich er willen vestigen. Daarom ontwikkelen we ons tot een metropolitane haven in een aantrekkelijk vestigingsgebied, die excelleert in efficiency, veiligheid en klantvriendelijkheid. Dit vergt een frisse blik op onze aanpak.

### Dit willen we bereiken

#### Excelleren in klantgerichtheid

Een voorkeursoorten betekent allereerst dat alle praktische zaken op orde moeten zijn. We willen

vooroplopen op het gebied van snelheid, veiligheid en klanttevredenheid en zo verwachtingen overtreffen. We werken zo schoon mogelijk, met oog voor onze omgeving. Daarvoor voelen we ons verantwoordelijk. Leefbaarheid is bovendien een randvoorwaarde voor groei: onze omgeving gunt ons hierdoor onze licence to operate. We luisteren goed naar onze klanten en werken samen met hen aan een verbetering van de dienstverlening.

#### Een optimaal ingerichte haven waarin klanten elkaar verder brengen

De inrichting van onze haven moet aansluiten bij de wensen van de klant. Onze ruimte is echter beperkt. We moeten er dus slim mee omgaan. Daarom werken we aan een optimale inrichting die ervoor zorgt dat klanten van elkaars aanwezigheid profiteren. Zo kan het afval van de ene klant van nut zijn voor het productieproces van de ander. Daarnaast bekijken we of klanten samen gebruik kunnen maken van faciliteiten als kades en stoomnetten.

#### Een flexibele haven waar klanten snel kunnen starten

Door in te spelen op veranderende klantbehoeften kunnen we op een flexibele manier groeien. Zo wil niet ieder bedrijf wachten tot een kavel pasklaar is gemaakt. Als we uitgaan van de typen klanten die we willen aantrekken, kunnen we hiervoor vast een aantal zaken inrichten. Kades, infrastructuur, vergunningen, contracten en financiering moeten niet meer tijd kosten dan strikt noodzakelijk. Door het mogelijk te maken dat klanten sneller aan de slag kunnen, wordt de haven aantrekkelijker voor nieuwe klanten.

### Deze initiatieven nemen we

#### We versnellen en versimpelen administratieve processen met een greenlane



[ **Strategisch speerpunt** ] We geven de ruimte aan klanten met duurzame, vernieuwende concepten. Juist deze bedrijven lopen helaas vaak vast in vergunningstrajecten. Samen met de Omgevingsdienst en de gemeente rollen we voor hen de groene loper uit en maken we het aanvragen van vergunningen sneller en makkelijker. Goed

informatie delen is het halve werk. Hierdoor krijgen we inzicht in elkaars processen en kunnen we slimmer samenwerken. Ook helpen we klanten om in één keer goed van start te gaan met de juiste aanpak en het juiste advies. Door samen aan de slag te gaan, voeren we continu verbeteringen door en besparen we elke klant tijd en geld. Zo creëren we een greenlane voor het vestigings- en vergunningsproces en worden we een haven waar klanten zin krijgen om te ondernemen. Hierin gaan we verder dan andere havens. In de Maatwerkzone werken we al op deze manier. Kennis en kunde wordt eerder en beter gedeeld tussen klant, haven en Omgevingsdienst, waardoor vergunningen makkelijker en sneller geregeld worden. Met name de nieuwkomers in Prodock hebben dit als een voordeel ervaren.

---

🚢 In 2021 is ons klanttevredenheidscijfer een 9.

🚢 In 2021 is de doorlooptijd van vestigen en vergunningen met 20% verbeterd ten opzichte van 2016.

---

### We gaan efficiënt om met de ruimte die we hebben

Slim omgaan met de beschikbare ruimte betekent vooruitkijken. We zorgen ervoor dat onze haven optimaal ingedeeld wordt. En zo een veilig gebied blijft waar plaats is om te werken met gevaarlijke stoffen, maar altijd met veilige afstand tot de omgeving. We identificeren tijdig waar grote investeringen of herstructureringen nodig zijn. Ons doel meten we voortdurend aan de realiteit, zodat we kunnen inspringen op actuele ontwikkelingen. In 2015 stelden we met de regiopartners een Intensiveringsmonitor op om inzicht te krijgen in ruimtegebruik in het Noordzeekanaalgebied.

---

🚢 In 2021 gebruiken we onze ruimte 10% intensiever (ton/ha) dan in 2016.

---



### Van piep naar ruis met HoorbaarMinder

Omwonenden gaven aan last te hebben van piepjes van achteruitrijdende vrachtwagens, shovels, hijskranen of heftrucks. Daarom startten we in 2015 het project HoorbaarMinder. Als pilot vervingen we 100 piepjes door een ruissignaal. Op korte afstand is dit signaal goed te horen en zelfs veiliger dan piepjes. Op langere afstand verdwijnt de ruis in de omgevingsgeluiden. In 2016 vervingen we in Westpoort in totaal 1000 signalen. Zowel omwonenden als klanten reageren enthousiast. Klanten ervoeren zelf ook overlast op hun terminals. Zij zien ons initiatief als een grote service en een verbetering van de werkomstandigheden van hun medewerkers.

### We minimaliseren de overlast voor onze omgeving

We ontkomen er niet aan dat de activiteiten in onze haven gepaard gaan met geluid, geur, licht en stof. Wel kunnen we de impact ervan met concrete maatregelen minimaliseren, zodat onze omgeving er zo weinig mogelijk last van heeft. Zo werken we aan de overkapping van een betonterminal om geluid en stof te reduceren en investeren we in de ontwikkeling van een nieuwe, volledig elektrische kraan. Ook ondersteunen we initiatieven van klanten die bijdragen aan een stillere en schonere haven. Zo isoleren we huizen, plaatsen we geurdetectoren (zie kader) en verlagen we geluidsoverlast door onder meer piepjes van achteruitrijdend vrachtvervoer te vervangen (zie kader 'HoorbaarMinder'). Dit soort initiatieven zullen we blijven nemen. Onze inspanningen maken we inzichtelijk door ieder jaar onze impact op het gebied van lucht, water, stof, geur en geluid te meten (zie kader 'inzicht in impact').



### We werken samen met bedrijven in de haven om hun milieubelasting te verlagen

Natuurlijk draagt elke organisatie een eigen verantwoordelijkheid, maar samen werken we schoner. Daarom helpen we klanten in de haven bij het verlagen van hun milieubelasting en CO<sub>2</sub>-uitstoot. We denken mee, verbinden partijen en werken mee aan en investeren mee in oplossingen die een verschil maken. Met branchevereniging ORAM onderzoeken we proposities die besparende maatregelen als het plaatsen van zonnepanelen interessanter maken voor klanten.

### We ontwikkelen de Averijhaven voor offshore wind en lichten



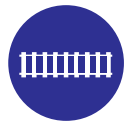
**[Strategisch speerpunt]** Op dit moment lichten we voor de sluis van IJmuiden. Dit is geen ideale plek. Het belemmert de snelheid van passerende schepen. Hun golven maken lichten bovendien lastig. Vanwege bouwwerkzaamheden voor de nieuwe sluis verplaatst Rijkswaterstaat de lichtvoorzieningen naar de Averijhaven, een voormalig slibdepot. Lichten gebeurt hier straks buiten de vaarweg. Dat is veiliger, inkomende schepen kunnen bovendien sneller doorvaren. Het is onze wens om de Averijhaven een extra functie te geven: die van duurzame energiehaven. We willen er werken aan overslag van offshore windmolens en milieuvriendelijke overslag van nieuwe energievormen. Samen met Tata, Zeehavens IJmuiden, Rijkswaterstaat en de Provincie Noord-Holland onderzoeken we de mogelijkheden.



### Geurdetectoren verminderen geuroverlast

Het verminderen van geuroverlast begint met het signaleren ervan. Daarom plaatsten we 41 geurdetectoren rondom het Noordzeekanaal en bij olieterminals en andere bedrijven die mogelijk geur afgeven. Een geurdetector is een compact meetinstrument met vier sensoren, dat veranderingen in de lichtsamenstelling signaleert. Als de detector een overmatige hoeveelheid van een bepaalde stof waarneemt, wordt hij rood op de bijbehorende website. Bedrijven en de Omgevingsdienst kunnen dan direct ingrijpen. Bovendien kunnen we op basis van deze informatie maatregelen nemen om geuroverlast structureel te verminderen.

## We stimuleren transport via spoor en binnenvaart




[ **Strategisch speerpunt** ] Ladingen kunnen op drie manieren uit onze haven vervoerd worden: per truck, trein en schip (de modal split). Wij stimuleren een verschuiving van wegtransport naar vervoer per schip en trein en verhogen de beladingsgraad van individuele transportmodaliteiten. Hiermee ontlasten we de A10 en andere regionale wegen. Zeker als het gaat om grotere afstanden en een grotere bulk is dit milieuvriendelijker. Samen met Havenbedrijf Rotterdam en ProRail initieerden we het Samenwerkingsprogramma Spoorgoederenvervoer om het spoor efficiënter te gebruiken. Om spoorvervoer te stimuleren, werken we aan uitbreiding van gemeenschappelijke spoorfaciliteiten in de haven (onder meer rangeerfaciliteiten). Door de inrichting van dit Rail Service Center maken we spoortransport aantrekkelijker en dragen we bij aan het verminderen van wegtransport. Daarnaast werken we aan een efficiënte inzet van wachtplaatsen voor binnenvaartschepen (zie kader 'BLIS').

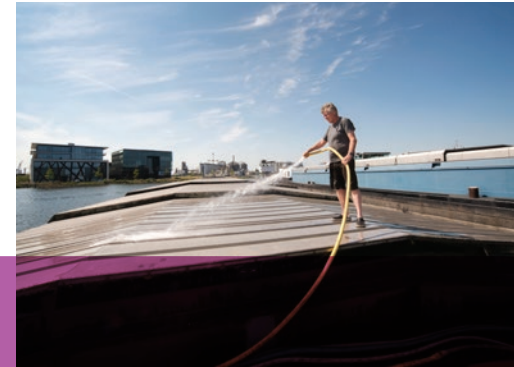
## We zorgen ervoor dat ladingen sneller vervoerd worden

We willen een dynamische haven zijn met een hoge doorstroom van goederen. Dat betekent dat ladingen sneller vervoerd moeten worden. Hoe sneller een schip immers heeft gelost, hoe sneller het plaats kan maken voor een nieuwe en hoe intensiever de ruimte kan worden benut. Bovendien is dit in het belang van de klant: kosten worden zo lager. Door intelligenter met locatiegegevens om te gaan, lukt het de Divisie Havenmeester om het verkeer in onze haven efficiënter te managen. Zo wordt het interessanter om zaken te doen - en kunnen we meer zakendoen.

---

 In 2021 is de verblijfstijd van binnenvaartschepen met 10% gedaald. Hiervoor ontwikkelen we in 2017 en 2018 een registratiesysteem met sensoren op exit-points om de verblijfstijd van individuele schepen te monitoren.

---



## BLIS maakt binnenvaart aantrekkelijker en schoner

We werken aan betere informatieuitwisseling tussen vaarweggebruikers en terminals voor de binnenvaart. In 2016 starten we met het project Binnenvaart Ligplaatsen Informatie Systeem (BLIS). Met BLIS meten we de bezetting van ligplaatsen in de haven (op basis van geanonimiseerde signalen die binnenvaartschepen uitzenden) en brengen beschikbare ligplaatsen zo digitaal in kaart. Een schipper weet met BLIS of en waar er plek is en bespaart hiermee zoektijd en brandstof. Slimmer en schoner werken gaan hier succesvol samen.

### We zorgen ervoor dat de haven optimaal bereikbaar is

Hulp bij de doorvoer van goederen naar het achterland is een belangrijk deel van onze dienstverlening. We zorgen ervoor dat dit zo goed en snel mogelijk gebeurt. Optimale bereikbaarheid is daarvoor essentieel. Zo moet onze bereikbaarheid per spoor op peil blijven als we meer goederen per trein willen vervoeren. Ook de bouw van grote nieuwe windparken op zee moet zo gepland worden dat de nautische veiligheid en aanvaarroutes niet in gevaar komen. Blijvend punt van aandacht is de beschikbaarheid van voldoende goederenspoorpaden tijdens en na de uitvoering van Programma Hoogfrequent Spoor. Op diverse punten in Nederland, in de haven, bij Amsterdam CS en later op de corridor moet de toename van personenvervoer samen kunnen blijven gaan met goederenvervoer. Een ander aandachtspunt is een onbelemmerde en veilige doorgang over het IJ als hoofdvaarweg richting het achterland.

### Een groots welkom met de nieuwe zeesluis

Een klantvriendelijke haven is optimaal bereikbaar. Samen met de betrokken partners startten we daarom in 2016 met de aanleg van een nieuwe, grotere zeesluis bij IJmuiden, aan de ingang van het Noordzeekanaal. Hiermee zijn we ook voor grote schepen toegankelijk. In 2019 heeft de Amsterdamse havenregio een nieuwe voordeur, die een snelle, veilige en verantwoorde bereikbaarheid garandeert – en een beschikbaarheid van 99%.

### Met multi-userfaciliteiten zetten we de eerste stappen naar een Plug & Play-haven



**[Strategisch speerpunt]** We richten een deel van onze haven in als Plug & Play-haven, waar nieuwe klanten sneller aan de slag kunnen. Dat kan bijvoorbeeld met multi-userfaciliteiten, waar klanten voorzieningen delen voor bijvoorbeeld op- en overslag. Een Plug & Play-haven is vooral geschikt voor klanten met een laag overlastrisico of relatief eenvoudige bedrijfsprocessen, die vallen onder het activiteitenbesluit en dus geen milieuvergunningen hoeven aan te vragen. In 2019 zijn de eerste Plug & Play-terreinen beschikbaar.

### We stimuleren een schonere scheepvaart

We trekken graag zoveel mogelijk schone schepen aan in de haven. Daarom zijn we mede-ontwikkelaar van de Environmental Ship Index (ESI). Hoe hoger een schip scoort op deze index, hoe groter de korting die we verrekenen op het liggeld in onze haven. We merken dat deze positieve stimulans effect heeft en houden de naleving ervan in de gaten. We hanteren daarnaast een ontgassingsverbod om de luchtkwaliteit in de regio op hoog niveau te houden. Verder stimuleren we het inzamelen van scheepsafval. Plastic scheepsafval kan gratis bij ons afgegeven worden om te voorkomen dat het in zee wordt gedumpt (zie kader ‘plastic soep’).





---

 **In 2021 verwelkomen we 20% schone schepen in onze haven (ten opzichte van 15% vandaag).**

---

## We werken samen aan veiligheid

Een succesvolle haven stopt niet bij de grenzen van ons havengebied. Daarom werken we intensief samen met de havens in Zaanstad, IJmuiden, Beverwijk, Velsen en de veiligheidsregio's op het gebied van veiligheid, toezicht en handhaving. Zo kunnen we veiligheid optimaal borgen. Samen stellen we verdere protocollen op voor incidentbestrijding. Daarnaast actualiseren we in 2017 de gemeenschappelijke regeling van het CNB (die dateert uit 1994) en brengen deze in lijn met het huidige takenpakket. We voegen onder meer havenbeveiliging en havenafvalstoffen toe. Samen met de veiligheidsregio's, de Noordzeekanaalgemeenten, Rijkswaterstaat en de Omgevingsdienst maken we een agenda voor één veiligheidszone in het Noordzeekanaalgebied.

- 
-  In 2021 is bij een toename van de scheepvaart het aantal aanvaringen tussen varende schepen op de transportas gelijk gebleven.
  -  In 2021 is het aantal schadevaringen in het sluisencomplex met 5% gedaald.
  -  In 2017 is de gemeenschappelijke regeling CNB geactualiseerd.
  -  In 2021 werken partners samen alsof er één veiligheidszone is in het NZKG.
- 

## We gaan efficiënt om met onderhoudsmanagement

Onze infrastructuur moet goed onderhouden worden en passen bij de gebruikseisen van vandaag en morgen. Assetmanagement helpt ons om de juiste keuzes te maken voor onze onderhoudsnormering. Ook helpt het bij de staat van onderhoud van onze haveninfrastructuur. We bepalen wat de juiste investeringen en onderhoudsprogramma's zijn en relateren deze aan het verwachte

rendement en risico. Zo benutten we onze financiële middelen efficiënter. Daarnaast kijken we bewuster naar de levensduur van assets en brengen belangrijke nieuwe ontwikkelingscriteria in als duurzaamheid, veiligheid en inventiviteit. Dit helpt ons om optimale prestaties te halen uit onze gebruiksmiddelen. Ook zorgen we er hiermee voor dat onze haveninfrastructuur langer op een gedegen manier gebruikt kan worden.

## We zorgen voor een zo snel mogelijke dienstverlening in onze haven



**[Strategisch speerpunt]** Als een schip aanlegt in onze haven, zorgen we ervoor dat het niet langer stil hoeft te liggen dan nodig is. Nautische basisvoorzieningen als loodsen en slepers (port utilities) moeten daarom zo snel mogelijk beschikbaar kunnen zijn. Samen met de markt zorgen we voor een snelle dienstverlening op hoog niveau. In 2016 ontwikkelden we een geavanceerd sluisplanningssysteem om de voorspelbaarheid van aankomst- en vertrektijden voor alle betrokken partijen in de haven te vergroten. Hierdoor kunnen we de planning in en rond het sluisencomplex beter organiseren.

- 
-  In 2021 is de het aantal vertragingen bij sluis gedaald met 10% voor Hinderklasse 3
  -  In 2021 heeft 95% van de ETA's (Estimated time of Arrival) een afwijking van maximaal 15 minuten ten opzichte van de ATA (Actual time of Arrival).
  -  In 2021 is de beschikbaarheid van slepers bij sluis 99%.
  -  In 2021 is de doorlooptijd voor certificering van een ISPS-terminal gedaald van zes naar maximaal twee maanden.
-

### We helpen om natuurgebieden in onze omgeving te beschermen

Onze haven wordt omgeven door Natura 2000-gebieden, zoals de Noordzeekustzone en de Polder Westzaan. Deze gebieden worden beschermd vanwege hun biodiversiteit en flora- en faunasoorten. Een groei van de haven betekent meer scheepvaart en mogelijk meer emissies en drukte. In havenprojecten die grenzen aan Natura 2000-gebieden, zoals Sluis en Lichtenen, nemen we maatregelen om ervoor te zorgen dat deze gebieden hiervan geen last ondervinden. Braakliggende grond geven we daarnaast terug aan de natuur. In deze gebieden ontstaat een biodiversiteit met orchideeën, rugstreeppadden, broedvogels en zelfs vossen.

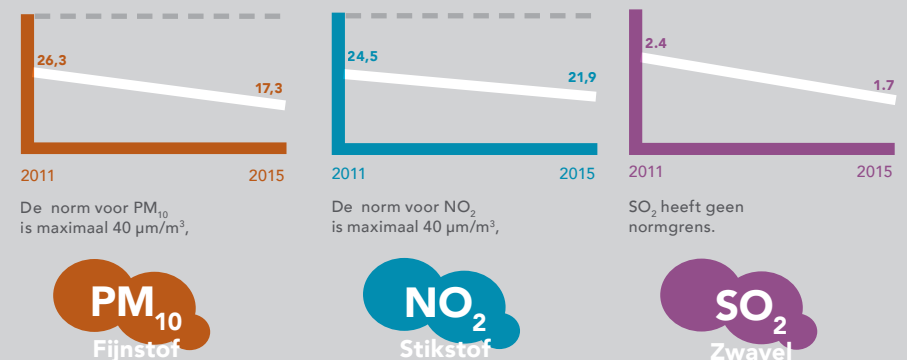
#### Green Deal tegen plasticsoep

Het is een groot probleem: plastic in de zee. Omdat plastic niet vergaat, hoopt het zich op een op tot een grote plasticsoep, die maar blijft groeien. De zee is voor ons een vanzelfsprekendheid. Een schone zee daarmee ook. We helpen schippers in de haven daarom bij de verwerking van hun plasticafval, onder de noemer Green Deal Scheepsafvalketen. Afval scheiden aan boord is niet verplicht, maar sinds 1 januari 2016 kunnen schepen hun plastic afval gratis inleveren in onze havens.

#### Inzicht in impact

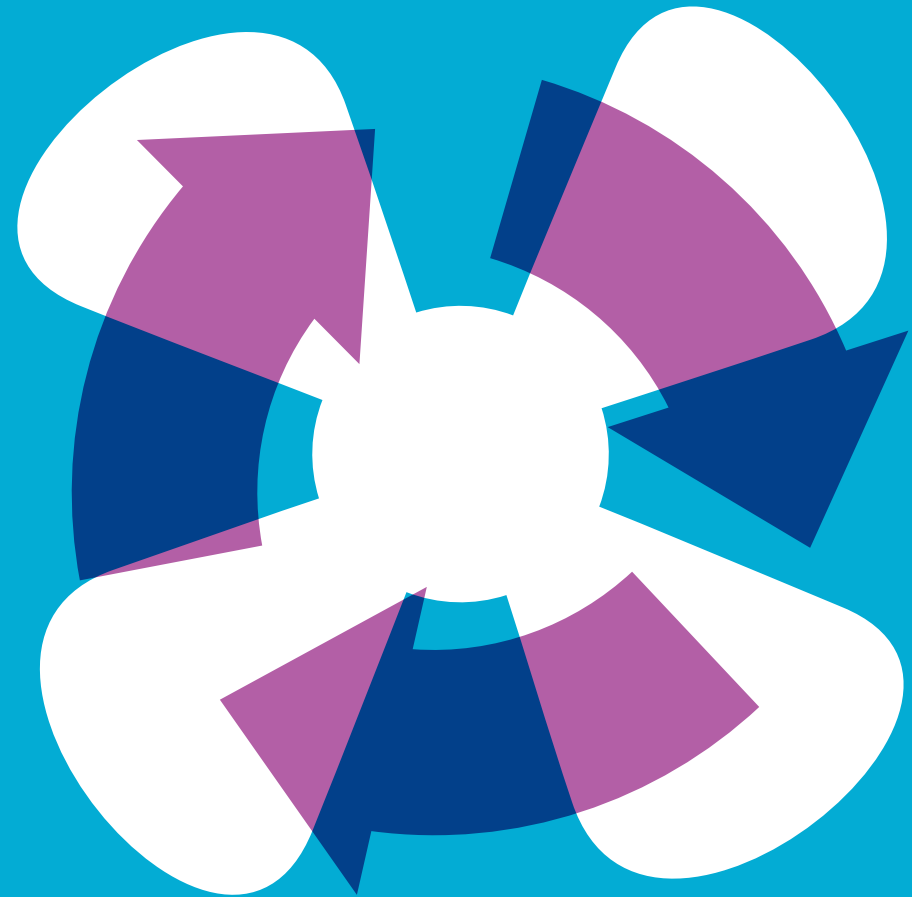
We doen ons uiterste best om overlast voor onze omgeving te minimaliseren. Dit maken we inzichtelijk door ieder jaar onze inspanningen op het gebied van lucht, water, stof, geur en geluid te meten. Onze impact zit daarbij ruim onder de wettelijke norm. Deze lijn houden we graag vast, ook bij verdere groei van de haven. We meten ook het aantal klachten en de omgevingstevredenheid. In 2016 voerden we een integrale nulmeting uit. Vanaf 2017 rapporteren we op al deze indicatoren.

Gemiddelde metingen luchtkwaliteit



# De duurzame haven

De Amsterdamse haven is al eeuwenlang een constante in een groeiende metropool – en een veranderende wereld. De haven is altijd meegegroeid en soms katalysator geweest van ontwikkeling. Met liefde kijken we terug, maar nog liever kijken we vooruit, naar een snellere, slimmere en schonere toekomst. We werken aan een duurzame bedrijfsvoering die de welvaart en het welzijn van de Metropoolregio Amsterdam vergroot en bijdraagt aan de duurzaamheidsambities van de gemeente Amsterdam. We streven daarbij naar een goede milieu- en ruimtelijke kwaliteit, met oog voor de omgeving en maatschappelijke aspecten binnen en buiten ons bedrijf. In dit hoofdstuk lichten we toe hoe we ons duurzaamheidsbeleid inrichten en beschrijven we onze doelstellingen.



# De verankering van duurzaamheid in onze organisatie

De afgelopen jaren namen we al veel initiatieven op het gebied van duurzaamheid. Zo ontwikkelden we een milieuprogramma en een windpark in Westpoort, verbinden we reststromen in de haven en voerden we diverse leefbaarheidsprojecten uit. Sinds 2016 is duurzaamheid een geïntegreerd programma binnen onze bedrijfsvoering. Met dit programma brengen we samenhang aan tussen alle inspanningen, zorgen we voor focus met duurzaamheidsdoelstellingen en verankeren we duurzaamheid in de organisatie. Onze doelstellingen nemen we op in de jaarplannen. Zo verduurzamen we onze kernprocessen en kunnen we altijd concrete resultaten delen.

## Op deze niveaus nemen we onze verantwoordelijkheid

We realiseren ons dat we op sommige zaken een directere invloed hebben dan op andere. Daarom hebben we onze inspanningen ingedeeld in drie niveaus. Onze eigen bedrijfsvoering hebben we helemaal zelf in de hand, de impact van maatregelen is echter relatief bescheiden. In en buiten de haven neemt onze invloed af, maar neemt de impact van maatregelen toe. Juist daarom vinden we het belangrijk om ook buiten de haven een bijdrage te leveren. Samenwerking is daarbij essentieel, met klanten en partners kunnen we écht een verschil maken.

1. **Een verantwoorde organisatie:** we beginnen bij onszelf en doen ons best om onze voetafdruk te verkleinen en een duurzame werkgever te zijn.
2. **Een duurzame haven** we werken aan een schone, toekomstbestendige haven en een leefbare omgeving, samen met onze klanten. Dit doen we door duurzame ontwikkeling te stimuleren en te investeren in kansrijke initiatieven.

3. **Een transparante keten:** we voelen ons verantwoordelijk voor de directe en indirecte impact van de havenactiviteiten op mens en milieu. Daarom zetten we ons als betrokken partner in voor een duurzame en verantwoordelijke keten.

### We beginnen bij onze eigen organisatie


Een duurzame haven begint bij onszelf. Door onze bedrijfsvoering te verduurzamen en te investeren in goed werkgeverschap, geven we het goede voorbeeld. Dat doen we voor onze omgeving en voor onze medewerkers. Met de norm die we hiermee stellen, hopen we ze te inspireren en iets te geven om uit te dragen. We kunnen tenslotte pas eisen stellen aan onze omgeving als we onszelf tot het uiterste inspannen.

We definiëren de volgende initiatieven en doelstellingen:

#### We verlagen onze CO<sub>2</sub>-uitstoot

De afgelopen jaren namen we al veel maatregelen om onze CO<sub>2</sub>-uitstoot te verlagen. Zo verduurzaamden we ons wagenpark met hybride bedrijfsauto's en kozen we voor groen gas en groene stroom. Maar liefst de helft van onze voetafdruk in 2014 werd bepaald door het dieselverbruik van onze vloot. In 2016 voerden we een succesvol pilotproject uit met biodiesel in patrouillevaartuigen. Vanaf 2017 gebruiken we structureel 30% biodiesel in al onze vaartuigen. Grote 'onzuinige' vaartuigen zijn uit roulatie genomen. Daarnaast hebben we vaartuigen voorzien van verbruiksmeters, die de schipper direct het resultaat van zijn handelen laat zien. Dit heeft een positief effect op het brandstofverbruik. We zien meer kansen, met name in het verder verschonen van onze vloot.

---

 **In 2021 hebben we onze CO<sub>2</sub>-uitstoot met 25% verlaagd naar 1773 kiloton CO<sub>2</sub> (ten opzichte van 2364 kiloton in 2014).**

---





### **We ontwikkelen een duurzaam inkoopbeleid**

Hierin kijken we niet alleen naar prijs, maar ook naar de effecten van onze inkoop op milieu en maatschappij. Zo letten we op de CO<sub>2</sub>-voetafdruk van producten en stimuleren we hoogwaardig gebruik van materialen.

### **We werken samen aan een schone haven en leefbare omgeving**

Onze haven is het knooppunt waar alles samenkomt: handelsstromen en energievraagstukken, behoeften en kansen, klanten en maatschappelijke organisaties. We stellen ons op als verbindende partij tussen organisaties, sectoren en initiatieven binnen en buiten de haven - en als katalysator van nieuwe ideeën. Ook willen we onze partners uitdagen om met ons te werken aan een schone en veilige haven, die zo bewust mogelijk omgaat met de omgeving en omwonenden.

We definiëren de volgende initiatieven en doelstellingen:

#### **We stimuleren duurzame energievoorziening in de haven**

- We maken een schaa sprong in de productie en opslag van duurzame energie.
- We zetten ons in voor Wind op Land door met Eneco en Waternet nieuwe lijnopstellingen en turbines in Westpoort te realiseren.
- We bereiden ons voor op een rol als duurzaam energieknooppunt. Dat doen we onder meer door het ontwikkelen van een smart grid.
- We werken samen met bedrijven in de haven om energiebesparingen te realiseren.

#### **We stimuleren de biobased en circulaire economie**

- We stimuleren de vestiging van kansrijke startups in het havengebied. In 2021 hebben we 57,5 hectare uitgegeven aan bedrijven die actief zijn in offshore wind en de biobased en circulaire economie.

### **De haven als paddenparadijs**

In onze haven ligt ruim 200 hectare grond braak. Uit angst voor vertraging deden bedrijven vroeger hun best om ervoor te zorgen dat beschermde flora of fauna zich niet op hun terrein kon vestigen. Nieuw beleid stimuleert juist om natuur de ruimte te geven. Zo groeien er nu zo'n 40.000 orchideeën in de haven. Als de grond waarop ze groeien wordt uitgegeven, verplaatsen we ze naar geschikte plekken elders in de haven. Ook leggen we paddenpoeltjes aan op plekken waar niet gebouwd gaat worden en plaatsen we kraamkasten voor vleermuizen. Dieren die in de haven een plekje krijgen om te nestelen, zoeken later elders in de omgeving een thuis. Tijdelijke natuur heeft zo een positief effect op de natuur in de haven én erbuiten.

- We willen zoveel mogelijk vraag en aanbod van reststromen verbinden en zo zorgen voor duurzame industriële kringlopen.
- We zorgen ervoor dat de Green Deal een versnellend effect heeft voor de Amsterdamse haven wat betreft de circulaire bedrijvigheid in het gebied.

### We zorgen voor een schone, slimme en veilige haven

- We nemen maatregelen om overlast op het gebied van geluid, geur, licht en stof te verkleinen.
- We monitoren de impact op onze omgeving wat betreft geluid-, lucht-, water- en stofkwaliteit en maken deze inzichtelijk voor onze omgeving.
- We stellen een gebiedsvisie op om ervoor te zorgen dat we onze ruimte optimaal benutten en onze haven een veilig gebied blijft, ook voor omwonenden.
- Op ligplaatsen voor binnenvaartschepen leggen we walstroom aan, zodat schepen hun dieselmotoren niet meer hoeven te laten draaien als ze aangemeerd zijn.
- We werken intensiever samen met de havens in Zaanstad, IJmuiden, Beverwijk en Velsen en met drie veiligheidsregio's wat betreft veiligheid, toezicht en handhaving. Zo kunnen we veiligheid optimaal borgen.
- We investeren met de regio in het Sluis Haven Informatie Punt (SHIP). Dit richt zich op bewoners, scholieren en bedrijven die meer willen weten over werken in de haven. SHIP wordt in 2017 geopend in IJmuiden.

### We bevorderen duurzame gebiedsontwikkeling in de haven

- Onze BREAAM-certificering (een duurzaamheids-certificering voor gebiedsontwikkeling) maakt Atlaspark tot een interessant vestigingsgebied voor duurzame koplopers.
- We helpen om natuurgebieden in onze omgeving te beschermen, geven braakliggende grond terug aan de natuur en leveren hiermee een bijdrage aan de biodiversiteit in de regio.
- We onderzoeken hoe kleinere pilotprojecten kunnen bijdragen aan onze duurzaamheidsambitie. Denk aan het fietspad in ons havengebied dat wordt verlicht met zonne- en windenergie, die ter plekke wordt opgewekt. Een primeur!

## We werken met onze partners aan een duurzame keten

Onze betrokkenheid stopt niet bij de voordeur. We voelen ons verantwoordelijk voor maatschappelijke ontwikkelingen in de regio en de indirecte impact van onze haven op de samenleving. Als logistiek knooppunt is vervoer van en naar de haven een belangrijk aandachtspunt. Ook zijn we ons bewust van onze rol als schakel in de internationale productie- en handelsketen. We realiseren ons dat onze invloed hierin beperkt is. Toch geloven we dat we samen met klanten, overheden en andere havens een wezenlijk verschil kunnen maken.

We definiëren de volgende initiatieven en doelstellingen:

### We stimuleren een schonere scheepvaart

- We ontwikkelen in 2017 een nieuwe Visie Schone Scheepvaart.
- We belonen schone zeevaart door milieugerelateerde kortingen te geven op havengeld met de Environmental Ship Index. In 2021 willen we 20% schone schepen verwelkomen in onze haven (van 15% in 2016).
- We bevorderen een schone binnenvaart. Zo helpen we bij het verwerken van scheepsafval en belonen we schepen voor hun duurzaamheid en duurzaam scheepsmanagement met de Green Award.
- We investeren in voorzieningen voor LNG-bunkering om schoon brandstofgebruik te stimuleren.
- We faciliteren de totstandkoming van ontgassingsinstallaties.

### We bevorderen een transparante keten

- Samen met branche- en ketenpartners willen we onze verantwoordelijkheid nemen voor de herkomst van ladingstromen. Zo stellen we ons met de Branche Organisatie Zeehavens (BOZ) op als verbindende partij tussen de maatschappij en bedrijven in de haven. Dilemma's bespreken we met ketenpartners en stakeholders, bijvoorbeeld via Leaders for Nature en Bettercoal.

- Havenbedrijf Amsterdam ondersteunt de landelijke en Europese inspanningen om wereldwijd te komen tot schonere brandstoffen. We gaan in dialoog met onze klanten, andere havens (vooral die van Rotterdam en Antwerpen), NGO's, het Rijk en het United Nations Environment Programme. Zo kondigden vijf West-Afrikaanse landen op een conferentie onder leiding van de Minister van Buitenlandse Handel en Ontwikkelingssamenwerking aan striktere standaarden te hanteren per juli 2017. Daarnaast wordt in het tweede kwartaal van 2017 onder leiding van Lodewijk de Waal onderzoek gedaan naar implementatie van de OESO-richtlijnen in de olie- en gasindustrie.

## Transparantie in de keten

Goederen die binnenkomen in de Amsterdamse haven hebben vaak een lange reis achter de rug. Moderne productie- en handelsketens zijn complex en verspreid over meerdere continenten, vaak buiten het zicht van onze haven. Dat maakt het steeds lastiger om te traceren waar grondstoffen vandaan komen, wat er speelt bij toeleveranciers, door wie en hoe de producten vervaardigd worden en waar ze heengaan. We vinden het heel belangrijk dat alle ladingen die de Amsterdamse haven aandoen veilig zijn en voldoen aan alle regelgeving. We zien hier dagelijks streng op toe, samen met toezichthoudende inspectie- en veiligheidsinstanties als de Douane, politie, NVWA, ILT en de Omgevingsdienst. Bedrijven die zich nieuw in de haven vestigen, moeten daarnaast voldoen aan de Bibob-regelgeving. De wens en noodzaak tot certificering van grondstoffen en ketens is groot. Dit is een belangrijke verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven. Havenbedrijf Amsterdam voelt zich medeverantwoordelijk en denkt mee over het verduurzamen van ketens. Zo kiezen we voor een dialoog met klanten en NGO's over dit thema (engagement), agenderen, bespreken we het

onderwerp binnen de Brancheorganisatie Zeehavens en werken we samen aan een standpunt en afwegingskader. Ook bespreken we deze dilemma's met stakeholders. Dat doen we onder meer via het Leaders for Nature-forum (het bedrijvennetwerk van de International Union for Conservation of Nature (IUCN), met leden als het Wereld Natuur Fonds, de Ministeries van Economische en Buitenlandse Zaken en Havenbedrijf Rotterdam). Daarnaast werken we samen met Bettercoal. Deze organisatie richt zich op het beoordelen van kolenmijnen in landen van herkomst. Zo dragen aan meer transparantie over werkomstandigheden keten. Als gevolg hiervan onderzoeken we mogelijkheden om goed gedrag bij klanten te stimuleren, ook in landen van herkomst. De OESO-richtlijnen vormen voor ons een moreel kompas. Daarom stimuleren we klanten en andere stakeholders om vergelijkbare inspanningen en verantwoordelijkheden op zich te nemen. Van tijd tot tijd wordt ons gevraagd om ladingsoorten te weren uit de haven. Het instellen van eenzijdige handelsembargo's op lading vraagt echter om landelijke of Europese regelgeving.

# De Duurzame Haven



# Een slagvaardige organisatie

Een snelle, slimme en schone toekomst vraagt om een andere manier van werken, waarbij we onze beloftes in de organisatie verankeren. We zijn een vindingrijke en flexibele organisatie, die met beide voeten in de Metropoolregio Amsterdam staat. Daarop bouwen we voort in ons streven om een nog klantgerichtere, efficiëntere en vernieuwender organisatie te worden, waar maatschappelijk verantwoord ondernemen centraal staat. Op de volgende pagina's lichten we toe hoe we dat in de praktijk brengen.



## We werken klantgerichter

We zijn ervan overtuigd dat een klantgerichte cultuur bijdraagt aan een toekomstbestendige en winstgevende organisatie. In 2014 scoorden we als klanttevredenheidscijfer een 7. Een mooie voldoende, maar om ambassadeurs van de haven te kweken, moeten we hoger scoren. Daarom startten we in 2015 een programma om klantgerichter te werken. Samen met onze medewerkers bepaalden we wat daarvoor de bouwstenen zijn. We willen onze klanten flexibeler, sneller en kosteneffectiever helpen. Dat doen we door:

- **Persoonlijker** te werken door de klant beter te begrijpen, met respect te behandelen en zelf onze verantwoordelijkheid te nemen.
- **Duidelijk** te zijn. We leveren kwaliteit en vakmanschap, maken duidelijke afspraken en houden ons daaraan. Zo zorgen we ervoor dat de klant weet waar hij aan toe is.
- Het onze klanten **makkelijk** te maken. We denken mee en zijn open, toegankelijk, bereikbaar en oplossingsgericht.
- Te **verrassen**, altijd een stap extra zetten.

We luisteren goed naar onze klanten door te werken met customer journeys, regelmatig onderzoek te doen, klantarena's te organiseren en frequent overleg met stakeholders te voeren. Met concrete verbeteracties werken we elke dag aan onze ontwikkelpunten.

---

 **In 2021 is ons klanttevredenheidscijfer een 9.**

---


## We geven het goede voorbeeld

We bouwen een duurzame relatie op met onze medewerkers door te investeren in goed werkgeverschap. We houden zoveel mogelijk rekening met de wensen van medewerkers in de verschillende fasen van hun leven en loopbaan. Ook investeren we in vitaliteit en inzetbaarheid (*employability*).

We zien het als onze verantwoordelijkheid om het havenbedrijfsleven te wijzen op de mogelijkheden voor perspectiefbanen en deze te stimuleren. Dat doen we samen met ORAM, het grootste zakelijke netwerk van Groot-Amsterdam. Als havenbedrijf organiseren we bijeenkomsten met het Werkgevers Servicepunt (WSP). Daarnaast willen we het goede voorbeeld geven door mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen. Met organisaties als Pantar, Emma at Work, JINC en School2Work bieden we kansen voor jongeren en volwassenen met een beperking en helpen we kwetsbare jongeren om meer zelfredzaam te worden. Ook werken we aan meer mbo-stages bij het havenbedrijf en in de haven. Bovenal zijn we een bevlogen werkgever, die haar medewerkers een omgeving biedt waar met energie en plezier gewerkt wordt en waarin mensen de ruimte krijgen om het beste uit zichzelf te halen.

De havenregio is een belangrijke bron van werkgelegenheid. Als havenbedrijf gaan we niet over het personeelsbeleid van afzonderlijke bedrijven. Wel hopen we bedrijven in de haven te inspireren om deze vorm van werkgeverschap over te nemen. Over al deze initiatieven willen we integraal en eenduidig rapporteren. Dit doen vanaf 2017 conform het Global Reporting Initiative, de internationale duurzaamheidsrichtlijn voor jaarverslaglegging.

---

 **In 2021 heeft ons jaarverslag een MVO-keurmerk (accountantsverklaring voor de GRI G4-richtlijn).**

---

## We werken efficiënter en adaptiever

Gezonde medewerkers zijn tevreden medewerkers. Daarom investeren we in **vitaliteit en gezondheid** en bieden we verschillende regelingen aan om vitaal te blijven. We blijven langer gezond en werken door het opschuiven van de AOW-leeftijd langer door. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is belangrijk. Daarom starten we in 2017 het programma HavenFit. Wie vitaal is, kan namelijk ook beter werken aan kennis, vaardigheden en gewenst gedrag. In 2015 daalde het verzuimpercentage bij het havenbedrijf opnieuw naar 3,2% (van 3,4% in 2014). Dit ligt sterk onder het landelijk gemiddelde van organisaties met meer dan 100 werknemers van 4,6%.

Om onze ambities waar te maken, moet het havenbedrijf zich snel kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden in de markt, eisen van klanten en mandaatgevers. Werkzaamheden, taken en functies veranderen daarnaast door technologische en economische ontwikkelingen en kunnen op termijn zelfs verdwijnen. Daarom stimuleren we iedere medewerker om met de tijd mee gaan, te blijven leren, zich te blijven ontwikkelen en de juiste **competenties** te ontwikkelen: vaktechnisch, vakinhoudelijk of als leidinggevende. Gemiddeld investeren we drie procent van de loonsom in opleiding.

We richten onze organisatie in als **projectorganisatie** en verankeren zo onze beloften in onze manier van denken en doen. Met minder hiërarchie sturen we op meer samenspel en resultaat. De juiste personen beschikken over de juiste informatie. Zo weten we altijd waar we staan. En zijn we sneller in staat zijn om weloverwogen beslissingen te nemen. Projecten beleggen we bij interne eigenaren, zodat er een mandaat is om slagvaardig te opereren.

Om grip te houden op de voortgang investeren we in de toekomstbestendige **informatiesystemen**, die we snel kunnen aanpassen aan een veranderende behoefte vanuit de markt. We delen kennis en resultaten en passen deze toe op alle lopende projecten.

- 
- ⚓ In 2021 is ons verzuimpercentage maximaal 3%.
  - ⚓ In 2021 is onze medewerkerstevredenheid een 8 of hoger.
- 

## We gaan de dialoog aan met onze omgeving

We willen onze ambitie delen. Daarom investeren we in de dialoog met onze stakeholders: klanten, partners, overheden, media, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties, omwonenden, leveranciers en onze eigen organisatie.

In 2015 voerden we ons eerste **reputatieonderzoek** uit. Waar ons imago bepaald wordt door wat we naar buiten brengen, wordt onze reputatie bepaald door wat we feitelijk doen op al die aspecten van onze bedrijfsvoering waarmee onze stakeholders te maken krijgen. Door onze reputatie regelmatig te meten, krijgen we een realistisch beeld van de manier waarop onze omgeving ons ziet en ervaart. Daarom herhalen we het reputatieonderzoek vanaf nu iedere twee jaar. Op basis van deze informatie kunnen we onze inspanningen nog verder aanscherpen. We formuleren in 2017 onze stakeholdermanagementstrategie. Vanuit deze strategie voeren



we tot 2021 minimaal tweemaal per jaar een stakeholderdialoog met de door ons gedefinieerde stakeholdergroepen.

---

**⚓ In 2021 scoren we bij alle stakeholdergroepen minimaal een goede tot uitstekende reputatie: minimaal 71 punten op een score van 100.**

---



---

### Eneco Windlab inspireert scholieren

In de Afrikahaven staat het Eneco WindLab. Samen met strategisch partner Eneco delen we hier onze kennis van duurzame energie met scholieren van tien tot twaalf jaar. Door zelf een windmolen te bouwen, ervaren ze de kracht van windenergie. Ook nemen ze een kijkje in een echte windturbine. Al doende ontdekken ze van alles over duurzame energie en maken zo kennis met een belangrijke energiestroom voor hun toekomst. Ook is er online lesmateriaal over duurzame energie beschikbaar.

# Totaaloverzicht van initiatieven en doelstellingen voor 2021


## We versterken onze clusters en netwerken

---

- Een succesvolle energietransitie vanuit onze sterke positie in energie
- Nieuwe marktkansen voor onze klanten
- Van lineair naar circulair

---


 De overslag in de haven groeit naar 84,5 miljoen ton (van 78 miljoen ton in 2016).

 De havenomzet groeit naar € 166,2 miljoen (van € 149,4 miljoen ton in 2016).

 De toegevoegde waarde van de NZKG-havenregio is 7 miljard euro (van 6,7 miljard euro in 2015).

 De NZKG-havenregio biedt werk aan 70.000 mensen (van 67.300 in 2015).

 De overslag van niet-fossiele goederen stijgt met 25% naar 21 miljoen ton (van 17 miljoen ton in 2016).

 We geven 35 ha terrein uit aan bedrijfsactiviteiten in de offshore windindustrie.

 We geven 65 ha terrein uit aan overige niet-fossiele klanten.

 Onze omzet in niet-fossiele ladingen stijgt naar 95 miljoen euro (van 83 miljoen euro in 2016).

 Het aantal zee- en riviercruisecalls stijgt tot 2075 (175 zee-cruisecalls en 1900 riviercruisecalls).

 Het aantal aanlopen van de binnenvaart groeit met 10% naar 41.800 (van 38.000 in 2016).

 We vestigen samen met AiB tenminste 5 nieuwe maritiem-zakelijke (hoofd)kantoren in de metro-poolregio Amsterdam.


---


## We werken aan een toekomstbestendige haven


---


- Slimme oplossingen voor een schone toekomst
- De haven als broedplaats voor innovatieve bedrijven
- Een sterke internationale positie

---

 Onze windenergieproductie stijgt van 65 MW naar 100 MW.

 Er ligt 100.000 m<sup>2</sup> aan zonnepanelen in de haven.

 We verwelkomen 15 innovatieve starters in onze haven.

 We geven 22,5 ha nieuw terrein uit aan gamechangers in de biobased en circulaire economie.

 We hebben 4 internationale havenmanagementposities.

---

## We ontwikkelen ons tot voorkeurshaven

---


- Excelleren in klantgerichtheid
- Een optimaal ingerichte haven waarin klanten elkaar verder brengen
- Een flexibele haven waar klanten snel kunnen starten


---


 Ons klanttevredenheidscijfer is een 9.

 De doorlooptijd van vestigen en vergunningen verbetert met 20% ten opzichte van 2016.

 De verblijfstijd van binnenvaartschepen daalt met 10%.

 We gebruiken onze ruimte 10% intensiever (ton/ha) dan in 2016.

 We verwelkomen 20% schone schepen in onze haven (ten opzichte van 15% vandaag).


 Het aantal aanvaringen tussen varende schepen op de transportas blijft gelijk, bij een toename van de scheepvaart.

 Het aantal schadevaringen in het sluisencomplex daalt met 5%.


 De gemeenschappelijke regeling CNB is in 2017 geactualiseerd.

 Partners werken alsof er één veiligheidszone is in het NZKG.

 Het aantal vertragingen bij de sluis daalt met 10% voor Hinderklasse 3.

 95% van de ETA's (Estimated time of Arrival) heeft een afwijking van maximaal 15 minuten ten opzichte van de ATA (Actual time of Arrival).






 De beschikbaarheid van sleepers bij de sluis is 99%.

 De doorlooptijd voor certificering van een ISPS-terminal daalt van zes naar maximaal twee maanden.

---

## **We werken aan een gezonde, slagvaardige en duurzame organisatie**

---

- 
-  We verlagen onze CO<sub>2</sub>-uitstoot met 25% naar 1773 kiloton CO<sub>2</sub> (ten opzichte van 2364 kiloton in 2014).
  -  Ons jaarverslag heeft een MVO-keurmerk (accountantsverklaring voor de GRI G4-richtlijn).
  -  Ons verzuimpercentage is maximaal 3%.
  -  Onze medewerkerstevredenheid is een 8 of hoger.
  -  We scoren bij alle stakeholdergroepen minimaal een goede tot uitstekende reputatie: minimaal 71 punten op een score van 100.
-

# Meerjaren- investeringsplan Havenbedrijf Amsterdam NV



## Meerjareninvesteringsplan Havenbedrijf Amsterdam NV

In lijn met onze missie, visie en belofte bestaat de kern van onze strategie uit drie delen:

1. We willen de concurrentiepositie van onze clusters versterken en onze netwerken ontwikkelen. Dit is cruciaal voor de continuïteit van de haven.
2. We willen een voorkeurshaven worden voor klanten door ons te ontwikkelen tot een gebruiksvriendelijke, aantrekkelijke en concurrerende haven. We willen dat havengebonden bedrijven hier niet moeten, maar willen investeren, omdat (potentiële) klanten de Amsterdamse havenregio zien als beste plek voor hun vestiging.
3. We willen diversifiëren en innoveren, waardoor we minder afhankelijk worden van de huidige ladingstromen en vestigingen waaruit we nu onze inkomsten halen. Daarnaast willen we nieuwe markten aanboren, zodat we een belangrijke positie gaan innemen in de offshore, biobased en circulaire economie. Niet alleen wat betreft opslag en doorvoer van duurzame energie, maar ook wat betreft de productie daarvan.

### Begroting

Met de uitvoering van deze strategie willen we een verdere groei van het resultaat realiseren. De verwachting is dat de overslag groeit van 78 miljoen ton in 2016 naar 84,5 miljoen ton in 2021. De omzet zal in de periode tot 2021 met € 16,7 miljoen toenemen tot € 166,2 miljoen. Doelstelling is een groei van de EBIT met € 4,2 miljoen: van € 64,3 miljoen in 2016 naar € 68,4 miljoen in 2021. In de meerjarenbegroting wordt rekening gehouden met invoer van de VpB-plicht per 1 januari 2018. Als dit inderdaad het geval is, zal de VpB-plicht invloed hebben op het resultaat van Havenbedrijf Amsterdam NV vanaf boekjaar 2018. Hierbij moet opgemerkt worden dat een juridische procedure aanhangig is gemaakt bij de Europese Commissie namens alle Nederlandse zeehavens en het Rijk, die mogelijk van invloed is op de uiteindelijke invoerdatum. In de meerjarenbegroting wordt rekening gehouden met invoer van de VpB-plicht per 1 januari 2018. Als dit inderdaad het geval is, zal de VpB-plicht invloed hebben op het resultaat

van Havenbedrijf Amsterdam NV vanaf boekjaar 2018. Hierbij dient opgemerkt te worden dat er nog een juridische procedure aanhangig is gemaakt bij de Europese Commissie namens alle Nederlandse zeehavens en het Rijk, die mogelijk van invloed kan zijn op de uiteindelijke invoerdatum.

MEERJARENBEGROTING HBA NV	F2016	B2017	B2018	B2019	B2020	B2021
Bedrijfsopbrengsten	149.414	149.833	155.004	160.911	163.725	166.198
Operationele lasten*	-63.577	-67.649	-66.269	-65.956	-67.160	-67.772
Afschrijvingen	-21.509	-22.662	-24.908	-30.481	-30.978	-29.941
<b>EBIT</b>	<b>64.328</b>	<b>59.522</b>	<b>63.828</b>	<b>64.474</b>	<b>65.587</b>	<b>68.485</b>
Financiële baten en lasten	11.152	774	937	2.097	2.300	2.636
Vennootschapsbelasting**	0	-11.351	-12.468	-12.919	-13.248	-14.057
<b>RESULTAAT</b>	<b>75.480</b>	<b>48.945</b>	<b>52.297</b>	<b>53.652</b>	<b>54.638</b>	<b>57.064</b>

\* We beschouwen de bijdrage aan de nieuwe sluis als investering.

\*\* Hierbij wordt na herwaardering van de balans uitgegaan van een effectieve VpB-druk van 19%.

### Investeringsplan

De Visie 2030, en daaruit voortvloeiend dit strategisch bedrijfsplan 2021, richten zich op het diversifiëren en innoveren in de haven. De veranderingen in de markt - en vraagstukken op gebied van energietransitie in het bijzonder - vragen om nieuwe prioriteiten in onze investeringen. De basis van onze investeringsagenda blijft het op peil houden van een voortreffelijke



infrastructuur. Daarnaast richten we ons meer dan ooit op het investeren in modernisering en innovatie van de havenactiviteiten. Dat doen we onder meer door het versterken van de biobased en circulaire activiteiten en de opwek en opslag van duurzame energie, het aantrekken van startups en het digitaliseren van havenprocessen.

We onderscheiden verschillende typen investeringen:

1. **Ontwikkelinvesteringen:** alle investeringen gericht op de ontwikkeling en toekomstbestendigheid van het havengebied.
  - a. Investeringen in de basisinfrastructuur: alle investeringen ten behoeve van de hoofdinfrastructuur van de haven, waaronder kades, binnenvaartvoorzieningen, fietspaden en het bouwrijp maken van terreinen, maar ook investeringen in duurzaamheid (bijvoorbeeld eNoses).
  - b. Klantgebonden investeringen: investeringen gericht op ontsluiting en bereikbaarheid van afzonderlijke percelen (o.a. havenspoor, stijgers en aankoop terreinen).
  - c. Strategische investeringen: investeringen in strategische projecten gericht op het diversifiëren en innoveren in de haven (o.a. programma biobased, energietransitie, digitale haven). De strategische investeringen zijn eerder in het plan afzonderlijk weergegeven met iconen.
2. **Vervangings- en bedrijfsvoeringsinvesteringen:** alle investeringen die gericht zijn op onderhoud en vervanging van bestaande objecten, alsmede investeringen gericht op de professionalisering van de interne organisatie.

INVESTERINGSBEGROTING	P2016	P2017	B2018	B2019	B2020	B2021
1. Investeringen in basis infrastructuur	3.930	6.274	8.070	3.810	6.865	5.790
2. Klantengebonden investeringen	5.760	10.048	18.468	12.800	7.600	8.400
3. Strategische investeringen	3.718	6.622	17.537	7.816	9.790	19.080
<b>A. TOTAAL ONTWIKKELINVESTERINGEN</b>	<b>11.846</b>	<b>22.924</b>	<b>44.075</b>	<b>24.426</b>	<b>24.255</b>	<b>33.270</b>
4. Vervangingsinvesteringen	5.141	12.690	7.405	3.991	3.980	3.985
5. Informatiemanagement	240	3.497	2.245	2.047	2.026	2.205
6. Nautische investeringen	-	100	100	100	100	100
7. Bedrijfsvoering algemeen	184	913	300	200	200	343
<b>B. TOTAAL VERVANGING/ BEDRIJFSV. INVESTERINGEN</b>	<b>5.565</b>	<b>17.199</b>	<b>10.050</b>	<b>6.338</b>	<b>6.306</b>	<b>6.633</b>
<b>TOTAAL INVESTERINGEN HAVENEXPLOITATIE</b>	<b>17.411</b>	<b>40.123</b>	<b>54.125</b>	<b>30.764</b>	<b>30.561</b>	<b>39.902</b>
Investeringen UHV sluis*	-	-	-	46.000	-	-
TOTAAL INVESTERINGEN HBA N.V.	18.973	40.143	54.125	76.764	30.561	39.902

\* NB: bijzondere vermelding betreft de bijdrage aan de investering in de nieuwe zeesluis. In 2019 wordt hieraan € 46 miljoen bijgedragen.

De investeringen zijn getoetst aan de afzonderlijke investeringscriteria (niet branchevreemd) en drempelbedragen (maximaal 25 miljoen maximale projectinvesteringsom), zoals bepaald in de statuten van Havenbedrijf Amsterdam NV. Twee projecten kennen een investeringsom die in potentie hoger is dan de vastgestelde drempelbedragen en zijn daarom voorsnog niet opgenomen in de investeringsbegroting tot en met 2021. Hiervoor leggen we een afzonderlijke onderbouwing voor aan de aandeelhouder. Deze projecten zijn:

- De ontwikkeling van de voormalige Averijhaven tot multipurposelocatie voor onder meer offshore.
- De cruiseterminal. Als er bruggen over het IJ ontwikkeld worden, zullen alternatieve ontwikkellocaties voor cruise gerealiseerd moeten worden.

## Risicomanagement

Risico's zijn inherent aan ondernemen. Door een bewuste afweging te maken tussen onze doelstellingen en de risico's die we bereid zijn te nemen, streven we naar een bestendige en maatschappelijk verantwoorde bedrijfsvoering. Zo vergroten we de kans op het behalen van onze strategische doelstellingen. Onderstaande tabel geeft inzicht in de mate waarin wij bereid zijn risico's te lopen.

RISICOCATEGORIE	RISICOBEREIDHEID	TOELICHTING
STRATEGISCH	<b>Gematigd</b>	Havenbedrijf Amsterdam is bereid gematigde risico's te nemen. We zoeken steeds de balans tussen onze maatschappelijke functie (lage risicoacceptatie) en onze commerciële ambities (hogere risicoacceptatie).
OPERATIONEEL	<b>Zeer laag</b>	Havenbedrijf Amsterdam richt zich vooral op het vlot, veilig en schoon afhandelen van de scheepvaart. Daarnaast is het onze taak om continuïteit in de bedrijfsvoering van onze klanten te garanderen middels de beschikbaarheid van een veilige infrastructuur. We streven ernaar om de risico's die deze taken in gevaar kunnen brengen zoveel mogelijk te beperken. Onze risico-acceptatie is hierbij zeer laag.
COMPLIANCE	<b>Nihil</b>	Havenbedrijf Amsterdam streeft ernaar te voldoen aan elke wet- en regelgeving die van toepassing is. We hebben daarbij speciale aandacht voor wet- en regelgeving op het gebied van veiligheid en beveiliging, milieu, mededinging, aanbestedingen en privacy- en informatiebeveiliging.
FINANCIIEEL	<b>Laag</b>	We onderhouden een solide financiële positie om toegang tot de financiële markten zeker te stellen. Havenbedrijf Amsterdam is niet bereid risico's te lopen die dit in gevaar brengen. In dit kader zijn wij terughoudend ten aanzien van financiële instrumenten en derivaten.

## Systemen van risicobeheersing

Systemen van risicobeheersing en interne controle hebben tot doel realisatie van doelstellingen te bewaken, significante risico's te identificeren en de naleving van relevante wet- en regelgeving te borgen. Wanneer deze systemen effectief zijn, reduceren ze de kans op fouten, verkeerde beslissingen en verrassingen door onvoorziene omstandigheden. De directie en het management zijn verantwoordelijk voor de effectiviteit van deze systemen en rapporteren hierover aan de auditcommissie van de Raad van Commissarissen. De beheersing van risico's is primair de verantwoordelijkheid van het lijnmanagement. Zij worden daarbij ondersteund door verschillende afdelingen en functies in de tweede lijn van risicobeheersing. Dit zijn afdelingen die ieder hun eigen kennis inbrengen op het gebied van voorkomen van risico's of het beperken van de impact van risico's. Het betreft onder meer juridische zaken (risico's niet naleven wet- en regelgeving), treasury (financiële risico's) en financial control (financiële en rapportagerisico's).

Ter verbetering van de risicobeheersing en interne controle zijn we in 2015 gestart met het programma Basis op Orde. Het doel hiervan is verder in control raken, in control zijn en aantoonbaar in control blijven. Een van de uitkomsten van dit programma was het inrichten van de Internal Auditfunctie. Vanaf 2015 leverde Basis op Orde aanzienlijke verbeteringen op: Het verbeteren van de processen, focus op de belangrijkste controls in elk proces en periodieke rapportage over het bestaan en de werking van deze controls. Internal Audit ondersteunde bij het opstellen van de procesbeschrijvingen en is in 2016 begonnen met het beschrijven van de operationele processen. In 2017 zal Internal Audit verder gaan met het beschrijven van de operationele processen en ten aanzien van de financiële processen een onafhankelijke, toetsende rol in de derde lijn vervullen.

De Divisie Havenmeester vervult in de eerste lijn een belangrijke rol in beheersing van operationele risico's. De beveiliging van risicovolle objecten tegen terrorisme in zeehavens is in Nederland geregeld via de Havenbeveiligingswet. In opdracht van het Centraal Nautisch Beheer Noordzeekanaalgebied (CNB) ziet Divisie Havenmeester toe op de naleving door

havenfaciliteiten in de CNB-gemeenten. Naast risicobeheersing aan de waterzijde beheersen wij operationele risico's aan landzijde, bijvoorbeeld door een hoog niveau van onderhoud in de openbare ruimte aan te houden en proactief op te treden op het voorkomen van schade als gevolg van calamiteiten.

## Stresstest

In de aanloop naar dit strategisch plan heeft het Havenbedrijf Amsterdam een aantal scenario's opgesteld en een stresstest uitgevoerd. In deze stresstest zijn drie denkbeeldige scenario's gebruikt die uitgaan van een extreme externe ontwikkeling. Deze scenario's waren: 1) Duitsland besluit in 2020 tot sluiting van alle kolengestookte elektriciteitscentrales; 2) de Europese Unie besluit in 2020 tot een algeheel verbod van fossiele brandstoffen voor alle wegvoertuigen; 3) een nieuwe financiële crisis 'Lehman 2'. Doel van deze exercities was om enerzijds de strategische robuustheid van de te maken keuzes te toetsen en anderzijds de financiële weerbaarheid van het havenbedrijf te testen. De resultaten van de stresstest laten zien dat deze gebeurtenissen een aanzienlijke impact hebben op de haven en het havenbedrijf. Tegelijkertijd laten ze zien dat Havenbedrijf Amsterdam ook in deze extreme omstandigheden financieel gezond is en met de keuze tot een diversificatiestrategie een koers inzet om de grootste risico's te mitigeren. Deze stresstest is door extern adviseur Deloitte uitgevoerd en gevalideerd.

# Organisatie Havenbedrijf Amsterdam N.V.



# Organisatie

## Doelomschrijving Havenbedrijf Amsterdam N.V.

### Havenbedrijf Amsterdam N.V. heeft ten doel:

- a. het doen uitoefenen van het havenbedrijf en in dat kader de positie van het Amsterdamse haven- en industriecomplex in regionaal, nationaal en internationaal perspectief zowel op de korte als de lange termijn te versterken;
- b. de bevordering van een effectieve, veilige, milieuverantwoorde en efficiënte afhandeling van het scheepvaartverkeer en het zorg dragen voor nautische en maritieme orde en veiligheid, alsmede het optreden als bevoegde havenautoriteit in het Amsterdam havengebied;
- c. de ontwikkeling, aanleg, beheer en exploitatie van het haven- en industriegebied in de regio Amsterdam, in de ruimste zin van het woord, en ter ondersteuning daarvan, het ontplooiën van (haven)activiteiten in het binnen- en buitenland;
- d. het deelnemen in, het financieren van, het samenwerken met en het besturen van vennootschappen en ondernemingen, alsmede het verlenen van adviezen en andere diensten aan vennootschappen en ondernemingen;
- e. het verkrijgen, exploiteren en vervreemden en bezwaren van industriële en intellectuele eigendomsrechten, registergoederen en andere vermogensbestanddelen;
- f. het financieren, het geven van garanties, het stellen van zekerheden of het zich op andere wijze sterk maken of zich hoofdelijk of anderszins verbinden voor verplichtingen van dochtermaatschappijen;
- g. het verrichten van alle handelingen welke met het vorenstaande rechtstreeks of zijdelings verband houden of aan het doel bevorderlijk zijn

## Dochtermaatschappijen

### Onder dochtermaatschappij wordt op grond van artikel 2:24a BW kort gezegd verstaan:

- a. een rechtspersoon waarin Havenbedrijf Amsterdam N.V. of een meer van haar dochtermaatschappijen...alleen of samen meer dan de helft van de stemrechten in de algemene vergadering kan uitoefenen;
- b. een rechtspersoon waarvan Havenbedrijf Amsterdam N.V. of een meer van haar dochtermaatschappijen lid of aandeelhouder zijn en...alleen of samen meer dan de helft van de bestuurders of van de commissarissen kunnen benoemen of ontslaan, ook indien alle stemgerechtigden stemmen.

Havenbedrijf Amsterdam N.V. heeft de volgende juridische structuur, met daarin drie dochtermaatschappijen: Hallum BV, Hallum Cruise BV en Regionale Ontwikkelingsmaatschappij voor het Noordzeekanaalgebied N.V..

### 1. Doelomschrijving Bouw- en Handelmaatschappij "Hallum" B.V.

De vennootschap heeft ten doel:

- a. het oprichten van en participeren in de exploitatie en financiering van zowel nationale als internationale ondernemingen op het gebied van intermodaal en multimodaal vervoer, overslag en distributie, met als doel:
  - (i) het in stand houden en uitbreiden van de economische bedrijvigheid in het Noordzeekanaalgebied en/of de Zeehavens Amsterdam; en/of
  - (ii) de overdracht en uitwisseling van kennis en ervaring op het gebied van intermodaal en multimodaal vervoer, overslag en distributie; en

b. het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande in de ruimste zin verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

## 2. Doelomschrijving Hallum Cruise B.V.

De vennootschap heeft ten doel:

- a. het oprichten van en participeren in de exploitatie en financiering van ondernemingen; waarvan de activiteiten (mede) op de bevordering van de zeevaart in de Amsterdamse haven zijn gericht;
- b. de met het vorenstaande verband houdende ontwikkeling, huur, verhuur en aan- en verkoop van registergoederen; en
- c. het verrichten van al hetgeen met het vorenstaande in de ruimste zin verband houdt of daartoe bevorderlijk kan zijn.

## 3. Doelomschrijving Regionale Ontwikkelingsmaatschappij voor het Noordzeekanaalgebied N.V.

De vennootschap heeft ten doel:

- a. deelnemen in vennootschappen die zich richten op terreinontwikkeling, met name in het Noordzeekanaalgebied, onder meer door grondexploitatie, opstalontwikkeling of een combinatie van die beide;
- b. het verstrekken van adviezen en het verlenen van diensten aan derden en aan ondernemingen en vennootschappen waarmee de vennootschap in een groep is

verbonden, alsmede het verrichten van overige commerciële activiteiten;

c. deelnemen in vennootschappen die ten doel hebben de financiering van de onder a. bedoelde vennootschappen;

d. het voor eigen rekening of rekening van derden verkrijgen, vervreemden, bezwaren, exploiteren, huren of verhuren van registergoederen;

e. het deelnemen in, het op andere wijze een belang nemen, het voeren van beheer over andere ondernemingen, van welke aard ook, en voorts het financieren van derden en het op enigerlei wijze stellen van zekerheid of het zich verbinden voor verplichtingen van derden; en het verrichten van alle verdere handelingen, die met het vorenstaande in de ruimste zin verband houden of daartoe bevorderlijk kunnen zijn.

f. De vennootschap richt zich bij de uitoefening van haar onderneming mede naar het belang van de met haar in een groep verbonden rechtspersonen en vennootschappen.










**Dit is een uitgave van Port of Amsterdam**

De Ruyterkade 7, 1013 AA Amsterdam +31 (0)20 5234 500 [www.portofamsterdam.com](http://www.portofamsterdam.com)

 PortofAmsterdam  Port of Amsterdam Network  Port of Amsterdam