



Aan de gemeenteraad

Onderwerp

Het onder geheimhouding informeren over de Ondernemingsstrategie van het Havenbedrijf Rotterdam NV (hierna: HbR).

Op welke gronden deze brief? /Waarom nu?

Het HbR maakt sinds 1992 eens in de vier tot vijf jaar een Ondernemingsstrategie (hierna strategie). Deze strategie wordt door beide aandeelhouders op grond van de statuten goedgekeurd. Op grond van de Aandeelhoudersovereenkomst is het goedkeuren van de strategie tevens een 'joint control' beslissing die samen met de medeaandeelhouder, de Staat, moet worden genomen. Net als bij de voorgaande strategieën van het HbR wordt met deze brief de strategie onder geheimhouding ter informatie en bespreking aan de Rotterdamse gemeenteraad aangeboden.

Relatie met het coalitieakkoord/collegewerkprogramma/eerder aangenomen moties en gedane toezeggingen:

- De strategie belicht onder meer de onderwerpen en doelstellingen die zijn opgenomen in het *Coalitieakkoord Een Stad Rotterdam*. Een voorbeeld hiervan zijn de in hoofdstuk 6 opgenomen zaken zoals de bijdrage aan de energietransitie en gerichtere scholing en andere maatregelen om de vacatures in de haven op te vullen.
- Op 2021 heeft de raad wethouder Simons gevraagd om meetbare KPI's, zoals fatsoenlijke banen en innovatie op te nemen in de strategie. In de nieuwe ondernemingsstrategie zijn deze KPI's afdoende meegenomen. Om die reden verzoeken wij de raad om de toezegging over meetbare KPI's fatsoenlijke banen en innovatie in de ondernemingsstrategie (21bb12799) af te doen.

Toelichting:

1 Toepassing en (door) werking van de strategie

De strategie is een intern document dat HbR bij het opstellen ervan al tussentijds afstemt met de Raad van Commissarissen (hierna: RvC) en de aandeelhouders.

De strategie is na vaststelling vooral een sturingsdocument en volgt het daarmee een bepaalde cyclus. Zowel intern als richting haar aandeelhouders.

De speerpunten en doelstellingen uit de strategie zijn geconcretiseerd en meetbaar gemaakt door KPI's en door HbR als Results en Key Results genoemd (zie Bijlage 1). Deze werken vervolgens door



in de Jaarplannen en de onderliggende afdelingsplannen van het HbR. Vervolgens rapporteert HbR gedurende het jaar in de Kwartaalrapportages en na afloop van het jaar in het Jaarverslag aan de aandeelhouders over de mate waarin de in de strategie opgenomen doelstellingen worden behaald.

Daarnaast is de strategie een zogenaamd "levend document" en wordt deze jaarlijks gereviewed op bepaalde doelstellingen geen bijstelling of aanvulling behoeven. De gemeente zal in haar jaarlijkse Beheerverslag aan de gemeenteraad rapporteren over de voortgang van de voor de gemeente belangrijkste KPI's/Key Results, bijvoorbeeld t.a.v. energietransitie, ondermijning of reductie van emissies.

2 Proces totstandkoming strategie en toetsing aan de gemeentelijke kaders

2.1 Strategie in gezamenlijkheid opgesteld en voldoet aan de kaders

De Gemeente Rotterdam is aandeelhouder in het Havenbedrijf Rotterdam (hierna HbR) om de met de haven gemoeide publieke belangen te dienen, zoals ook beschreven in het Publiek Kader Havenbedrijf dat is vastgesteld door de Rotterdamse raad (kenmerk: 21bb008016). Dit Publiek kader is voor deze ondernemingsstrategie. De gemeente gebruikt onder andere de ondernemingsstrategie om deze publieke belangen te borgen doordat in de strategie hieraan concrete doelstellingen en gewenste resultaten worden verbonden. De gemeente zal met een nieuw strategie het Publiek kader herijken.

Daarnaast hebben beide aandeelhouders in 2023 een inputbrief Strategie (kenmerk 23bb008016) met het HbR gedeeld. In deze brief wenste het college van Rotterdam richting te geven aan het HbR en aandachtspunten mee te geven ten behoeve van de nieuw op te stellen ondernemingsstrategie 2025-2029.

Een belangrijk "ankerpunt" en reden waardoor het college tot goedkeuring van de strategie is overgegaan is omdat de strategie voldoet aan de eisen waaraan een strategie moet voldoen zoals vastgelegd in het door de gemeenteraad vastgestelde beleidskader Verbonden Partijen (kenmerk: 22bb008437), de onderliggende leidraad voor de beoordeling van strategieën, de doelstellingen uit het coalitieakkoord 2022-2026, Eén stad, en tenslotte zijn de aangedragen onderwerpen uit voornoemde inputbrief van het college eveneens adequaat verwerkt in de strategie.

De Ondernemingsstrategie 2025-2029 is in gezamenlijkheid opgesteld. Vanuit de gemeente is onder meer door de wethouder Haven, Economie, Horeca, de wethouder Financien, Organisatie Dienstverlening en Grote Projecten alsmede de betrokken beleidsafdelingen op het gebied van economie, veiligheid, duurzaamheid en mobiliteit input geleverd zodat alle disciplines hebben kunnen bijdragen dragen aan de strategie. Ook vanuit de Staat zijn relevante punten meegegeven. Dit maakt dat de strategie door de algemene directie, de commissarissen van het HbR, de gemeentelijke organisatie en de Staat als medeaandeelhouder breed wordt gedragen.

2.2 Relatie met de nieuwe Havenvisie en de Internationale Strategie

Tot slot is relevant om te vermelden dat inmiddels ook het proces tot herijking van de Havenvisie 2030 is opgestart en de nieuwe strategie hier ook in wordt betrokken. Onder meer omdat bepaalde zaken ook na 2029 zullen doorlopen. Daarnaast is de raad in 2018 geïnformeerd (o.a. kenmerk 18bb7821) over de *Internationale Strategie* van het HbR. Thans werkt het HbR aan een herijking van haar internationale strategie. Deze internationale strategie zal net als de reguliere strategie aan beide aandeelhouders ter goedkeuring worden aangeboden. De verwachting van het college is dat de Internationale Strategie in het 4^e kwartaal van 2025 met de raad kan worden gedeeld en besproken.



3 Basis voor deze strategie en belangrijkste verschillen met de vorige strategie

3.1 Basis van deze strategie: purpose, missie en visie

Qua opbouw liggen de purpose, missie en visie aan de basis van de nieuwe strategie van het HbR. Sinds 2023 heeft HbR een zogenaamd purpose: *"Connecting the world. Building tomorrow's sustainable port"*. Deze purpose verwoordt voor het HbR haar maatschappelijk doel namelijk om medewerkers, klanten en stakeholders te verbinden in het werken aan de toekomstbestendigheid van de Rotterdamse haven.

Net als bij andere deelnemingen heeft HbR een duidelijke *missie* en *visie* waaruit de nieuwe strategie is voortgekomen.

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

De aansluitende visie daarop is: *Wij zijn de ontwikkelaar van een toonaangevende, veilige, efficiënte en duurzame haven waar onze klanten succesvol kunnen ondernemen.*

Op grond van HbR's purpose, missie en visie zijn vervolgens een viertal speerpunten geformuleerd waarlangs de strategie is opgebouwd (zie paragraaf 4 van deze Toelichting voor een beknopte samenvatting daarvan).

3.2 Verschillen met de vorige strategie

De nieuwe strategie bouwt voor een deel voort op de huidige strategie met verduurzaming, de ketenrol en een kwalitatief goed toegeruste organisatie als belangrijke thema's. Tegelijkertijd zijn er enkele belangrijke veranderingen. De leefomgeving en milieu wegen zwaarder. Met meer aandacht om in harmonie met de omgeving te opereren. Lange tijd was economische waarde(creatie) een van de belangrijkste doelen. Voortbouwende op de toenemende aandacht voor maatschappelijke waarde(creatie) zijn dergelijke thema's nog meer centraal gezet in de nieuwe strategie. Ook is er meer aandacht voor HbR's bijdrage aan weerbaarheid bij disrupties in de keten, leveringszekerheid en strategische autonomie gegeven de geopolitieke situatie en de uitdagingen die dit met zich meebrengt. Een ander belangrijk verschil is dat het HbR ambitie toont en gedreven is om meer zichtbare en meetbare resultaten te halen. In haar nieuwe strategie zijn aanmerkelijk meer KPI's opgenomen. In de vorige strategie waren dat er 14 (5 zogenaamde Visie KPI's en 9 Speerpunt KPI's). In de huidige strategie zijn er 12 Key Results en 72 te behalen Results. De hoeveelheid KPI's is op zichzelf geen kwaliteitsindicator. Naar inzicht van de gemeente heeft het HbR ze voldoende onderzocht en onderbouwd.

Wel is een nadrukkelijk punt van aandacht dat het HbR voor sommige KPI's afhankelijk is van andere (f)actoren om een KPI te kunnen realiseren. Dit is onder meer het geval bij de doelstellingen op het gebied van netcongestie. Dit is een probleem in de haven, maar dit kan het HbR niet solitair oplossen en zal ook de samenwerking moeten worden voortgezet met partijen als TenneT en Stedin en de belangenbehartigers van getroffen bedrijven.

Dit aspect zal de gemeente vanuit haar aandeelhoudersrol monitoren bij de jaarlijkse review van de strategie.

Tot slot had de vorige strategie van HbR drie speerpunten: 1] slimme partner in logistieke ketens, 2] ondernemende en slagvaardige organisatie en 3] versneller van duurzaamheid in de haven. In de nieuwe strategie zijn dat er vier en deze worden in onderstaande paragraaf nader uiteengezet.

4 Speerpunten van de ondernemingsstrategie

Tussen de vorige- en de nieuwe strategie zien wij dat het versterken van de relatie tussen haven en stad nog steeds centraal staat. In de nieuwe ondernemingsstrategie benoemt HbR een viertal speerpunten waar HbR de komende 5 jaar op zal focussen:



#	Speerpunt strategie	Toelichting
1	In balans met de maatschappij en omgeving	Verbeteren van de leefomgeving, verbinden van de haven met haar omgeving en bevorderen van een evenwichtige en inclusieve arbeidsmarkt om draagvlak te vergroten en een goede uitgangspositie te waarborgen voor een haven die breed in transitie is. Aantal voorbeelden hiervan zijn het creëren van een inclusieve arbeidsmarkt, een veilige leef- en werkomgeving. Net Positive is daarbij HbR's lange termijn doel (Net Positive is het doel dat je als organisatie meer toevoegt aan de omgeving dan je eruit onttrekt).
2	Klimaatneutraal & Circulair	Dit speerpunt richt zich vooral op het behalen van de klimaatdoelstellingen. HbR heeft de ambitie om een leidende positie te hebben in de energie- en grondstoffentransitie door de juiste en benodigde randvoorwaarden voor partners in logistiek, energie en productie te creëren. Klimaatneutraal is HbR's einddoel, wat men wil bereiken door het haven- en industrieelcomplex te transformeren naar een complex dat schone energie(dragers) produceert en duurzame en circulaire grondstoffen gebruikt waardoor de uitstoot van emissies wordt gereduceerd (zie de strategie in de bijlage voor de exacte targets op dit punt)
3	Weerbaarheid, leveringszekerheid & strategische autonomie:	Dit speerpunt raakt de economische doelen van het HbR. De geopolitieke ontwikkelingen raken de haven. Schaarste in grondstoffen en stijgende energieprijzen zijn een aantal uitdagingen die HbR momenteel bezighouden. HbR moet ondanks deze uitdagingen zich staande houden en zich blijven ontwikkelen om toekomstbestendig en weerbaar te zijn en strategische autonomie te behouden. Zoals aangegeven is de strategie een levend document. Dit speerpunt is nieuw en HbR heeft binnen de termijn voor het opstellen van de strategie nog geen volwassen en uitgewerkte results kunnen koppelen aan dit speerpunt. Hierdoor continueert het HbR haar onderzoek en is de verwachting dat bij de eerstvolgende review deze wel zijn ingevuld.
4	Toekomstbestendige verdien vermogen:	Dit speerpunt is gericht op de haven- en industrieel complex zeld. HbR wil zich richten op hoe zij haar klanten kan ondersteunen in de energietransitie en het creëren van een gunstig ondernemingsklimaat. HbR wil dit bereiken door de kwaliteit van de haveninfrastructuur en nautische toegankelijkheid te behouden en waar nodig te optimaliseren, bij te dragen aan de beschikbaarheid van betaalbare (duurzame) energie en het optimaliseren van de operationele performance binnen de haven zelf.

Elke speerpunt heeft 4 doelen en zoals aangegeven zijn er meer dan 70 concrete en meetbare resultaten (key results en results, vergelijkbaar met KPI's) opgenomen om deze doelen te behalen.

In de raad is recentelijk meermaals aandacht besteed aan belangrijke thema's rondom het HbR zoals: a] het realiseren van een schonere en duurzamere haven met minder uitstoot en dat daar meer actie op nodig is (CO2, fijnstof, etc.), b] het tegengaan van ondermijning, c] het ruimtegebruik in de haven of d] of op het gebied van mobiliteit stappen kan zetten (o.a. modal split). Het college ziet het als een gunstige ontwikkeling dat de thema's die lokaal in Rotterdam spelen eveneens aan bod komen in de strategie en er ook concrete doelstellingen aan zijn verbonden. Zo zijn er meerdere



targets rondom CO2-reductie (bijvoorbeeld t.a.v. de scheepvaart of de eigen bedrijfsvoering), veiligheid (cyber security en leefbaarheid), ruimtegebruik (co siting) en mobiliteit.

Tegelijkertijd houdt HbR in haar strategie ook voldoende aandacht voor de taken die van oudsher bij hen belegd zijn en meer operationeel van aard zijn zoals de performance van de terminals, kademuren, verminderen van de anker- en verblijfstijd en tot slot een aspect als veilige vaarroutes (minimaliseren van nautische incidenten).

Geheimhouding

Het belang van het openbaar maken van de bijgevoegde informatie weegt niet op tegen het financiële belang van de gemeente en het HbR. In de strategie staan meerjarige financiële prognoses en gegevens die vertrouwelijk met de gemeente en Staat als aandeelhouder zijn gedeeld en ook concurrentiegevoelig kunnen zijn.

Om deze reden bieden wij u dit stuk onder geheimhouding aan, een en ander overeenkomstig artikel 5.1, eerste lid, onder sub c, en tweede lid, onder sub f, van de Wet open overheid en krachtens de artikelen 87 en 88, tweede lid, van de Gemeentewet. De adviestermijn voor de herbeoordeling van de geheimhouding bedraagt 5 jaar (18 februari 2030).

Financiële en juridische consequenties/aspecten

Conform het gemeentelijk kader (Leidraad Strategie) heeft HbR haar financiële prognoses herijkt en bij de strategie gevoegd.

Deze prognoses laten een lagere groei en lagere netto resultaten en daarmee voor 2025 € 3,5 mln aan lagere dividendopbrengsten voor de gemeente zien dan begroot. Het lagere netto resultaat wordt grotendeels verklaard door een lagere omzet en hogere kosten voor HbR. Daartegenover laten andere deelnemingen voor 2025 een hogere dividendprognose zien dan begroot. Bij Voorjaarsnota/Eerste Herziening 2025 zal een en ander verwerkt worden (beleidsprogramma: Algemene Middelen).

Burgemeester en Wethouders van Rotterdam,

De secretaris,

G.J.D. Wigmans

De burgemeester,

C.J. Schouten

Bijlage(n):

1. Ondernemingsstrategie Havenbedrijf Rotterdam 2025-2029 (Geheim)
2. Inputbrief van het College van B&W op de Strategie 2025-2029
3. Concept Ondernemingsstrategie 2025-2029 (Publieksversie)