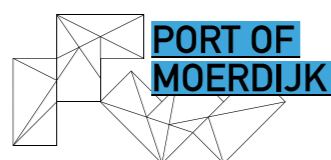


# CORPORATE STRATEGY 2021-2025

HAVENBEDRIJF MOERDIJK N.V.



HAVENBEDRIJF MOERDIJK  
PLAZA 3, 4782 SL MOERDIJK  
POSTBUS 17, 4780 AA MOERDIJK  
+31 (0) 168 38 88 88  
INFO@PORTOFMOERDIJK.NL  
WWW.PORTOFMOERDIJK.NL

CON  
NECT  
ING  
YOU



HAVEN- EN INDUSTRIEGEBIED MOERDIJK IS HÉT KNOOPPUNT VOOR DUURZAME EUROPESE TOEGEVOEGDE WAARDE LOGISTIEK EN CIRCULAIRE CHEMIE IN DE VLAAMS NEDERLANDSE DELTA DOOR ALS VERTROUWD PARTNER TE VERBINDEN MET OOG VOOR HET MAATSCHAPPELIJK BELANG.

# VOORWOORD

Als havenbedrijf staan we voor grote opgaven in een speelveld waarin verandering de norm is. Tegelijk zien wij volop kansen om de komende decennia verder te groeien. In 2030 willen we als haven- en industriegebied immers hét knooppunt van duurzame logistiek en procesindustrie zijn in de Vlaams Nederlandse Delta.

Dit vraagt om een havenbedrijf dat zich bewust is van ontwikkelingen in haar omgeving en daar flexibel en concreet op inspeelt. Het vraagt om een goed samenspel tussen het havenbedrijf en alle betrokken bedrijven, overheden en andere stakeholders, die allen transparant en vanuit eigen taken en verantwoordelijkheden handelen.

Zo is de voorliggende Corporate Strategy 2021-2025 van het Havenbedrijf Moerdijk ontstaan. Een bedrijfsstrategie die voortvloeit uit de Havenstrategie 2030 en de Havennota 2020-2030. Geboren uit een behoefte om onze verzelfstandiging kracht bij te zetten. Die ons kompas vormt, onze toekomstbestendigheid vergroot en die duidelijk maakt waar we verantwoordelijk voor zijn en ook waarin we anderen ondersteunen. Want meer nog dan de Havenstrategie en de Havennota gaat deze bedrijfsstrategie vooral over ons, het Havenbedrijf Moerdijk.

Wij hebben onze Corporate Strategy geschreven voor de periode 2021-2025 en jaarlijks operationaliseren wij de daarin opgenomen opgaven in doelen in onze begroting. In onze begroting maken we keuzes omtrent urgenties en speerpunten.

Met het uitbrengen van deze Corporate Strategy laten wij zien dat wij scherp zijn op onze positie en rol in het speelveld en de komende jaren met zelfvertrouwen en focus de opgaven oppakken waar wij voor staan. Wij kijken uit naar een ondernemende en succesvolle toekomst en een goede samenwerking met onze partners.

Ferdinand van den Oever,  
Directeur Havenbedrijf Moerdijk

THE GARDENER DOES NOT MAKE A PLANT GROW.  
THE JOB OF A GARDENER IS TO CREATE OPTIMAL  
CONDITIONS FOR GROWTH

- KEN ROBINSON

# INHOUD

<b>1</b>	<b>INTRODUCTIE</b>	<b>6</b>
<b>2</b>	<b>MISSIE</b>	<b>8</b>
2.1	Onmisbare en ondernemende schakelaar	9
2.2	Dienend leider	9
<b>3</b>	<b>VISIE</b>	<b>10</b>
3.1	Unieke haven met uitstekende uitgangspositie	10
3.2	Werken aan locatie- en conceptwaarde	10
3.3	Grote kansen voor aanjagen transities	11
<b>4</b>	<b>LEIDENDE PRINCIPES</b>	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>STRATEGIE</b>	<b>14</b>
5.1	Opereren vanuit een duidelijke rolopvatting	14
5.2	Een focus op hoofdogaven waarop wij verschil maken	15
5.3	De hoofdogave aanscherpen en meetbaar maken	18
<b>6</b>	<b>OGSM</b>	<b>20</b>
<b>7</b>	<b>ORGANISATIE EN MIDDELEN</b>	<b>30</b>
	<b>APPENDIX</b>	<b>32</b>

# 1. INTRODUCTIE



## De context: Havenstrategie Moerdijk 2030 als omgevingsvisie

Met vele stakeholders, zowel lokaal, regionaal als nationaal hebben wij in 2014 een omgevingsvisie uitgewerkt en met onze shareholders (de gemeente Moerdijk en de provincie Noord-Brabant) de Havenstrategie Moerdijk 2030 vastgesteld. De gezamenlijke stip op de horizon is daarin als volgt omschreven: "Moerdijk wil in 2030 het knooppunt van duurzame logistiek en procesindustrie in de Vlaams Nederlandse Delta zijn." Strategie en uitvoering is daarbij van tijd tot tijd tegen het licht gehouden en geactualiseerd rekening houdend met nieuwe trends en ontwikkelingen. Uit de Havennota 2020-2030 van de rijksoverheid, die in 2020 is verschenen en als nieuwe realiteitscheck fungeert, blijkt hoe valide en actueel de Havenstrategie Moerdijk als omgevingsvisie is. Deze visie geeft een goede uitgangspositie voor al onze stakeholders en shareholders om de toekomst van het haven- en industriegebied in haar (regionale) economische, ruimtelijke en maatschappelijke context te bespreken.

## Een bedrijfsstrategie voor een zelfstandige organisatie

De nu voorliggende bedrijfsstrategie markeert waar het Havenbedrijf Moerdijk zelf van is. De verzelfstandiging van de organisatie per 2017 geeft daar immers aanleiding toe. De omgevingsvisie kan niet op zichzelf dienstdoen als

sturend kader voor het Havenbedrijf Moerdijk N.V. Al is het maar om de eenvoudige reden dat de Havenstrategie niet de verantwoordelijkheid is van één maar van drie zelfstandige organisaties: het havenbedrijf, de gemeente Moerdijk en de provincie Noord-Brabant.

## Duidelijke positionering en rolname

Voorgaande maakt dat scherpte is vereist in verwachtingen en rolname en dat er onderscheid wordt gemaakt tussen een omgevingsvisie enerzijds en een bedrijfsstrategie anderzijds. Een helder onderscheid tussen Havenbedrijf Moerdijk als organisatie en Haven- en industriegebied Moerdijk als gebied is daarbij - voor de binnen en buitenwereld - randvoorwaardelijk. Met deze bedrijfsstrategie voor het Havenbedrijf Moerdijk wordt aan deze rolname invulling gegeven. Een bedrijfsstrategie waarmee we ons als havenbedrijf scherp positioneren in het speelveld en de komende jaren met zelfvertrouwen en focus de opgaven oppakken waar wij voor staan. Een Corporate Strategy die inspeelt op veranderingen zoals de energietransitie, digitalisering en ecosysteemontwikkeling. Een bedrijfsstrategie die ons kompas vormt, onze toekomstbestendigheid vergroot en voor onszelf en onze partners duidelijk maakt waar we zelf verantwoordelijk voor zijn en ook waarin we anderen faciliteren of ondersteunen.

## HAVEN- EN INDUSTRIEGEBIED MOERDIJK

Haven- en industriegebied Moerdijk (HiM) is met ruim 2.600 hectare en ruim 400 bedrijven de grootste werklocatie van Brabant en 4<sup>e</sup> zeehaven van Nederland. Met maar liefst 4 vervoersmodaliteiten (weg, water, buis en spoor) tot hun beschikking bereiken zij vanuit Moerdijk de hele wereld. Met zo'n 2.000 zeeschepen en bijna 13.000 binnenvaartschepen per jaar en ruim 1 miljoen vierkante meter overslag- en hoogwaardige opslagfaciliteiten is Moerdijk een belangrijk knooppunt.

Veel bedrijven die op Moerdijk gevestigd zijn vormen een belangrijke schakel, veelal als startpunt of eindpunt, in hun specifieke waardeketen. Deze grootste werklocatie van Brabant is goed voor circa 20.000 directe en indirecte arbeidsplaatsen. Van grote chemische ondernemingen tot logistieke dienstverleners en bedrijven in de maakindustrie. De grootste van die bedrijven is Shell Moerdijk, maar er zijn op het haven- en industriegebied meer bedrijven actief die een sleutelrol vervullen binnen de grondstoffentransitie, het circulair maken van de industrie en het verduurzamen van transport en energiegebruik.

Haven- en industriegebied Moerdijk heeft enkele unieke vestigingswaarden, die elkaar onderling versterken:

- De 4<sup>e</sup> zeehaven van Nederland, met eigen verbindingennetwerk (shortsea shipping)
- De 2<sup>e</sup> containerhaven van Nederland (shortsea shipping en binnenvaart)
- Midden in het hart van de Vlaams Nederlandse Delta, het verst in land gelegen (extended gate)
- Een concentratie van chemische en aanverwante procesindustrie
- Een logistiek knooppunt voor goederenstromen binnen Europese/internationale waardeketens
- Verbonden via weg, water, spoor, buisleidingen en (toekomstig via) data-infrastructuur
- Ruimte om te ondernemen

## HAVENBEDRIJF MOERDIJK

Havenbedrijf Moerdijk (HbM) is een efficiënte, servicegerichte regie-organisatie die belangen, kennis en kunde bij elkaar brengt en faciliteert, verbindt, stuurt en beheert. We wegen telkens af welke inrichting optimaal is: wat voeren we zelf uit, wat besteden we uit aan marktpartijen en hoe kunnen we samenwerken met andere zeehavens, strategische partners of klanten terwijl we slagvaardiger en wendbaarder zijn dan onze concurrenten in de Vlaams Nederlandse Delta?

We versterken Haven- en industriegebied Moerdijk in regionaal, nationaal en internationaal perspectief op zowel korte als lange termijn. Het Havenbedrijf bevordert de uitoefening van een effectieve, veilige en efficiënte afhandeling van het scheepvaartverkeer, biedt ruimte om te ondernemen en groei en werkgelegenheid voor de regio. Dit alles met aandacht voor het zorgdragen voor nautische en maritieme orde en veiligheid. Andere belangrijke taken van het havenbedrijf zijn de ontwikkeling, aanleg, beheer en exploitatie van het Haven- en industriegebied Moerdijk.

Als havenbedrijf hebben we een belangrijke maatschappelijke functie. Onze omgeving kijkt kritisch naar wat we doen en hoe we opereren. Daarom streven we ernaar altijd integer, open en transparant te handelen met balans tussen economie en samenleving. Dit draagt bij aan het zijn van een goed huisvader en rentmeester voor Haven- en industriegebied Moerdijk. Wij willen een aantrekkelijke werkgever zijn voor huidige en nieuwe generaties; we investeren continu in het lerend vermogen van onze organisatie en de duurzame inzetbaarheid van onze medewerkers. We zetten daarnaast nadrukkelijk in op persoonlijk leiderschap.

## 2. MISSIE

“MET PASSIE VOOR SCHEEPVAART, INDUSTRIE,  
INNOVATIE EN DUURZAME ONTWIKKELING  
VERBINDEN WIJ KLANTEN MET DE WERELD!”

Met onze schakel- en netwerkfunctie zorgen wij er als Havenbedrijf Moerdijk voor dat de condities op Haven- en industriegebied Moerdijk optimaal zijn voor duurzame groei van bedrijfsactiviteiten die hier (gaan) plaatsvinden. We handelen daarbij vanuit oprechte maatschappelijke betrokkenheid en met het zelfbewustzijn dat wij ook met kleine acties een groot verschil kunnen maken. Daartoe zijn wij een onmisbaar deel van waardeketens en sluiten we partnerschappen waarin wij anderen verbinden en laten excelleren op al onze platforms.

### 2.1 ONMISBARE EN ONDERNEMENDE SCHAKELAAR

We slaan de brug tussen samenleving en bedrijfsleven. Sterker nog: wij zijn de brug. Wij versnellen logistieke stromen en wij stimuleren verduurzaming van ons bedrijfsleven, waarvan de omgeving profiteert. Wij zorgen ervoor dat onze bedrijven vlot en veilig bereikbaar en verbonden zijn, fysiek en digitaal. Wij vinden het belangrijk om hierin als havenbedrijf koersvast te zijn vanuit een duidelijke rolopvatting. Zodanig dat anderen weten waarvoor zij op ons kunnen rekenen.

### 2.2 DIENEND LEIDER

Als Havenbedrijf Moerdijk hebben wij een spilfunctie in het ontwikkelen van Haven- en industriegebied Moerdijk als vlotte, veilige en bereikbare haven, competitief en concurrerend binnen de Vlaams Nederlandse Delta. We opereren in functie van Haven- en industriegebied Moerdijk als onderscheidend knooppunt in de logistiek en (proces)industrie. *Dienend leiderschap* noemen we dat. We willen als bedrijf waarde creëren, zowel economisch als maatschappelijk. Economische ontwikkeling in balans met de omgeving. Dit doen we als aanjager, als stimulans voor anderen. Wij zijn als havenbedrijf slagvaardig om van klein het nieuwe groot te maken. Wij bieden ruimte voor ondernemerschap met voordelen verbonden aan onze ligging en netwerk.

## 3. VISIE

We beschikken nu en straks over een unieke haven, over een uitstekende vertrekpositie en we versterken de locatie- en conceptwaarde van het haven- en industriegebied. Trends die het speelveld veranderen bieden ons kansen om aanjager van transities te zijn als we rolvast samenwerken.

### 3.1 UNIEKE HAVEN MET UITSTEKENDE UITGANGSPOSITIE

Havenbedrijf Moerdijk is een trotse organisatie die werkt aan de toekomst van het bijzondere ondernemingscluster en de unieke bedrijfsomgeving van Haven- en industriegebied Moerdijk. Dit havengebied kent een bijzondere mix van, aan (proces)industrie en logistiek gerelateerde, ondernemingen. Vanwege de gunstige ligging ten opzichte van andere (zee)havens en het achterland vinden zij hier een aantrekkelijke vestigingsplaats. Dat komt omdat het Haven- en industriegebied Moerdijk vlotte en veilige verbindingen biedt langs alle vervoersmodaliteiten: weg, water, spoor, bus en (straks) data. Als havenbedrijf maken wij de mogelijkheden van de zogenoemde *modal shift* waar en met de ontwikkeling van Logistiek Park Moerdijk versterken wij in de komende jaren de logistieke positie en profilering van het terrein en met de ontwikkeling van Industrial Park Moerdijk versterken en verduurzamen wij de procesindustrie.

De belangrijkste randvoorwaarde voor ons succes als havenbedrijf zijn de prestaties van ons (collectieve) bedrijfsleven. Deze bedrijven en dus wij staan in de eerste lijn om bij te dragen aan een duurzaam en toekomstbestendig verdienvermogen en oplossingen voor tal van maatschappelijke uitdagingen. Dit wordt op nationaal niveau (h)erkend, want met de Havennota 2020-2030 (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2020) streeft de Nederlandse regering naar krachtige havens in een duurzame en digitale economie. De binnen ons terrein gevestigde bedrijven bundelen meer dan in het verleden hun krachten. Een steeds bredere waaier van stakeholders heeft interactie en zoekt synergiemogelijkheden met de spelers en belangen die verbonden zijn aan het haven- en industriegebied. In dit dynamische speelveld bouwt Havenbedrijf Moerdijk verder aan de toekomst.

### 3.2 WERKEN AAN LOCATIE- EN CONCEPTWAARDE

Bedrijven zoeken niet alleen naar een perfecte locatie met een geschikt perceel en gebouw voor het voeren van hun onderneming, maar kijken daarnaast ook naar andere vestigingscondities op en rond het haven- en industriegebied. Hierbij gaat het uiteraard ten eerste om zogenaamde locatiewaarden. Dit omvat ligging en transportmogelijkheden al dan niet in een gewenste mix van modaliteiten. Daarnaast kijken ondernemingen in

toenemende mate ook naar aanvullende condities die een plus opleveren voor de (regionale) vestigingsomgeving, voorbij nog aan politieke stabiliteit, wetgeving en fiscale voorwaarden die een land te bieden heeft. Daarbij kan worden gedacht aan specifieke mogelijkheden voor (industriële) samenwerking en symbiose met klanten of ketenpartners in de directe nabijheid. In immateriële zin kunnen ook digitale ontsluiting en in de arbeidsmarkt aanwezige competenties, de aanwezige cultuur van samenwerking en imago (erbij willen horen) hiertoe worden gerekend. Hetzelfde geldt voor de verbinding die te maken is met verduurzamings- of innovatieprogramma's en kennisinstellingen. Deze zogenoemde regionale vestigingsvoorwaarden worden steeds belangrijker en vergroten de zogenoemde *conceptwaarde* van het haven- en industriegebied.

Voor (vervolg)investeringen concurreert Haven- en industriegebied Moerdijk dus met veel meer dan met de uitgifte(prijs) van grond, de goede ontsluitingsmogelijkheden of de gunstige ligging. De vraag is dan welke vestigingsplaatsfactoren bedrijven die passen bij het Haven- en industriegebied Moerdijk aanvullend op de huidige vestigingswaarden voor de toekomst belangrijk vinden, zodat ze (blijven) investeren in hun aanwezigheid. Met het oog op toekomstbestendige ontwikkeling staat het Havenbedrijf Moerdijk voor de opgave te werken aan verdere verbetering van locatie- en conceptwaarden voor bedrijfsvestiging op Haven- en industriegebied Moerdijk.

### 3.3 GROTE KANSEN VOOR AANJAGEN TRANSITIES

Op basis van de op- en overslag van goederen en de bijdrage aan de nationale economie en werkgelegenheid wordt Haven- en industriegebied Moerdijk in de Havennota gekwalificeerd als haven van nationaal belang. De Havennota benoemt het nationaal belang van havens te midden van grote maatschappelijke en economische veranderingen. Veranderingen die van grote invloed kunnen zijn op de concurrentiepositie van Nederlandse havens in Europa en daarmee ook voor de Nederlandse economie. Veranderingen in het speelveld die ons functioneren en het functioneren van bedrijven op ons haven- en industriegebied raken. Als we ons slim en tijdig organiseren schuilen er in deze veranderingen grote kansen.

#### Inspelen op trends

Kritische succesfactor is dat we als Havenbedrijf Moerdijk slim en flexibel inspelen op trends om onze concurrentiepositie te verbeteren. Door onze centrale positie hebben wij hiervoor de sleutel in handen. Voor ons zijn onder-

staande trends van eminent belang voor de toekomstige ontwikkeling van het havenbedrijf en het bedrijfsleven om ons heen:

- Circulaire economie en energietransitie
- Digitalisering & robotisering, digitale weerbaarheid (AI, IoT, Big Data, 3D)
- Vertraging wereldhandel en economische, politieke machtsverschuiving
- Geografische herpositionering (regionalisering, near-/reshoring)
- Consolidatie en integratie van waardeketens

#### Kansen voor een versterkt verdienvermogen

De effecten van de corona-pandemie kunnen ervoor zorgen dat trends versnellen, of juist vertragen. Daarnaast wordt in de Havennota aangeduid dat het veranderende speelveld havenbedrijven aanleiding geeft om zich te oriënteren op alternatieve verdienmodellen. Dit veranderende speelveld biedt kansen om nieuwe goederenstromen en extra inkomstenbronnen aan te boren en zo ons verdienvermogen te versterken. Een versterkt verdienvermogen geeft ons de financiële kracht om te blijven investeren in de haven van de toekomst en om maatschappelijke waarde en een duurzame 'license to operate' te behouden.

#### Netwerkfunctie uitnutten

Havenbedrijf Moerdijk kan aanjager zijn van transities op het gebied van verduurzaming, digitalisering en veiligheid door integraal samen te werken. Er wordt dan meer gevraagd dan gebiedsontwikkeling en terreinbeheer. Er wordt gevraagd om het kwalitatief uitnutten van haar netwerkfunctie en de gunstige ligging van het haven- en industriegebied. Door logistieke stromen te versnellen en te verduurzamen en multimodaliteit te stimuleren. Door onderlinge samenhang en synergie van bedrijven te versterken, die met elkaar sterker staan dan alleen. En door nieuwe bedrijven aan te trekken en verbindingen te leggen die helpen deze transities te versnellen.

Inspelen op trends, kansen voor een versterkt verdienvermogen benutten en onze netwerkfunctie uitnutten vraagt om een adaptief Havenbedrijf Moerdijk dat integraal samenwerkt met de omgeving. Een goed samenspel tussen het havenbedrijf en betrokken bedrijven, overheden en andere stakeholders, elk vanuit eigen taken en verantwoordelijkheden. Het gaat erom dat we als havenbedrijf in samenwerking met anderen gebruikmaken van onze specialisaties, scherp de positie van het havenbedrijf benoemen en daaraan vasthouden. Daar rekent de omgeving ook op.

# 4. LEIDENDE PRINCIPES

In de uitoefening van onze taken sturen wij op langetermijnwaardecreeatie, vanuit maatschappelijk verantwoord ondernemerschap, gebruikmakend van de universele duurzame ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals, SDG's) en op basis van onze kernwaarden.

### Sturen op langetermijnwaardecreeatie

Wij zijn ons bewust van de economische en tegelijk sociale meerwaarde die wij vanuit onze netwerkfunctie hebben. Die meerwaarde neemt toe als we slim inspelen op trends die voor onszelf en het havenbedrijfsleven om ons heen van groot belang zijn. We doen dit door alle activiteiten

van het Havenbedrijf Moerdijk uit te voeren vanuit een perspectief van langetermijnwaardecreeatie ("from profit to purpose"). We realiseren onze ambities in balans met onze omgeving; een duurzaam ontwikkelproces gericht op gezonde economische groei (profit) in synergie met het lichamelijk en geestelijk welzijn van inwoners van de regio (people) en een veerkrachtige natuur (planet). We zijn en blijven hierin koersvast, richten ons op de lange termijn en maken afwegingen en keuzes die daarbij passen. We sturen hierbij op effecten op vier niveaus (zie onderstaande afbeelding).



Bron: Prof. dr. Mijntje Lückerath, professor Corporate Governance, TIAS

# KERN WAARDEN

- VERBINDEND EIGENWAARDE
- BETROUWBAAR ASPIRATIEWAARDE
- DAADKRACHTIG ASPIRATIEWAARDE
- VEILIG ANKERWAARDE
- DUURZAAM ANKERWAARDE

### Maatschappelijk verantwoord op basis van de Sustainable Development Goals

Bij het vergroten van onze maatschappelijke meerwaarde nemen we de duurzame ontwikkelingsdoelen (Sustainable Development Goals, SDG's) van de Verenigde Naties als uitgangspunt. In de uitwerking van onze strategie geven we aan hoe de hoofdpogaven waarvoor Havenbedrijf Moerdijk zich verantwoordelijk voelt, relateren aan deze ontwikkelingsdoelen en aan welke SDG-targets we een bijdrage kunnen leveren. In die zin zijn de SDG's verweven in onze strategie waarmee onze Corporate Social Responsibility niet op zichzelf staat maar integraal onderdeel uitmaakt van onze bedrijfsstrategie.

### Op basis van onze kernwaarden

Opererend vanuit onze kerntaken – scheepsregistratie, acquisitie van klanten, gronduitgifte, ontwikkelen, beheren en onderhouden van open infrastructuur op het terrein – zijn wij een onmisbaar deel van een groot netwerk waarin wij anderen verbinden en laten excelleren op onze platforms. We pakken dingen zelf op en werken samen met andere havens, bedrijven, kennisinstellingen, overheden of andere partijen. In al onze werkzaamheden staan onze kernwaarden centraal: verbindend, betrouwbaar, daadkrachtig, veilig en duurzaam.

**Verbindend** is onze zogenoemde 'eigenwaarde'. De verbindingen die wij leggen tussen klanten en de wereld en de verbindende factor die wij zelf zijn, sluiten aan bij onze overtuiging dat wij met onze partners de ambitie van de Havenstrategie 2030 waarmaken: "Het haven- en industriegebied Moerdijk is hét knooppunt van duurzame logistiek en procesindustrie in de Vlaams Nederlandse Delta". Onze omgeving kan die verbindende eigenwaarde herkennen aan het feit dat wij onbaatzuchtig ons netwerk inzetten waarbij ons handelen zich kenmerkt door professionaliteit en zakelijk empathisch optreden. Onze verbindende rol geeft de essentie aan waar wij als bedrijf voor staan, namelijk: "Connecting You".

**Veilig en Duurzaam** zijn daarbij onze zogenoemde 'ankerwaarden'. Deze waarden zijn geborgd in het DNA van ons bedrijf en verweven in al onze activiteiten. Duurzaamheid en veiligheid zijn in de breedste zin van het woord ook onze *license to operate* en *license to grow*. We doelen daarbij op ecologische én economische duurzaamheid en op de *safety & security* binnen onze haven en binnen ons bedrijf.

Onze 'aspiratiewaarden' **Betrouwbaar en Daadkrachtig** maken het totaal kloppend. Met deze waarden geven we sturing aan de beweging die wij als bedrijf willen maken. We doen wat we zeggen en zeggen wat we doen. Als bedrijf handelen we open en transparant en komen consequent onze afspraken na. Dat is niet enkel ingegeven door het feit dat we als havenbedrijf een semipublieke organisatie zijn, maar het is integraal onderdeel van onze professionaliteit. We hebben zowel intern als extern respect voor elkaars belang en oog voor het gezamenlijke belang. We zijn besluitvaardig en zetten ten behoeve van al onze stakeholders ook door wanneer het moeilijk wordt. We mijden conflicten niet, maar zullen dat te allen tijde doen op basis van een sterk fundament van vertrouwen. Deze waarden zijn binnen onze bedrijfsfilosofie een essentieel onderdeel van het zijn van een betrouwbare partner.

# 5. STRATEGIE



Om onze ambitie te realiseren spelen we in samenwerking met de omgeving in op trends die het speelveld en daarmee onze eigen organisatie veranderen. Om ons als Havenbedrijf Moerdijk, het havenbedrijfsleven en de omgeving ieder in hun kracht aan te spreken opereren we vanuit een duidelijk rolopvatting. We richten ons daarbij op een set van zeven hoofdogaven die hieraan bijdragen. Deze zijn gebaseerd op de opgaven uit de Havenstrategie 2030 waar wij als Havenbedrijf Moerdijk het verschil maken. Onderweg stellen we voortdurend onze prioriteiten scherp.

## 5.1 OPEREREN VANUIT EEN DUIDELIJKE ROLOPVATTING

In het samenspel tussen havenbedrijf en betrokken bedrijven, overheden en andere stakeholders is het van belang transparant en vanuit eigen taken en verantwoordelijken te handelen. In het licht van deze transparantie formuleren we vier duidelijke rolopvattingen (zie figuur).

VRAAG	ROLOPVATTING	INSPANNINGSNIVEAUS
WAT ONDERNEEMT HAVENBEDRIJF MOERDIJK ZELF?	WIJ ONDERNEMEN!	UITVOEREN IN EIGEN BEHEER UITBESTEDEN AAN DERDEN
WAT DOET HAVENBEDRIJF MOERDIJK SAMEN MET ANDEREN?	WIJ GEVEN RICHTING!	COPRODUCTIE (REALISEREN) CO-CREATIE (ONTWIKKELEN)
WAT VRAGEN STAKEHOLDERS AAN HAVENBEDRIJF MOERDIJK?	WIJ ONDERSTEUNEN! GEMOTIVEERD "NEE"	DOELGERICHTE DIALOOG (MEEDENKEN) RAADGEVENDE INSPRAAK (MEEPRATEN) DOORVERWIJZEN

De vier rolopvattingen zijn gekoppeld aan een inspanningsniveau; de vorm waarin het Havenbedrijf Moerdijk een opgave zelf, in samenwerking met anderen of niet oppakt. Dit zorgt voor sturing op alle niveaus in de organisatie, van aandeelhouders en directie tot operationele uitvoering. Het geeft ook duidelijkheid aan onze omgeving. Een heldere rolopvatting is belangrijk om op basis van rolzuiverheid gesprekken te voeren over (deel)opgaven. Zodoende is iedereen aanspreekbaar op eigen kwaliteit.

De rolopvattingen worden hierna gekoppeld aan de opgaven van het Havenbedrijf. We doen dit vanuit het oogpunt dat de verantwoordelijkheid voor een opgave moet liggen bij de partij die daarvoor het best geëquipeerd is. Bij specifieke deelopgaven op het gebied van veiligheid komt het voor dat Havenbedrijf Moerdijk gemandateerd uitvoerder is. Het formeel opdrachtgeverschap ligt dan bij de gemeente Moerdijk. Terwijl onze rol feitelijk 'wij geven richting' is, nemen we in de praktijk de rol 'wij ondernemen' aan.

## 5.2 EEN FOCUS OP HOOFDOPGAVEN WAAROP WIJ VERSCHIL MAKEN

Gebaseerd op de Havenstrategie 2030, formuleren we zeven hoofdogaven waar we ons als Havenbedrijf Moerdijk voor inspanssen. Deze opgaven uit de Haven-

strategie scherpen we aan op basis van de Havennota en trends die voor het havenbedrijf en Haven- en industriegebied Moerdijk van belang zijn.

Consequentie van het scherp benoemen van hoofdogaven die een plek krijgen in de corporate strategy is dat er drie opgaven uit de Havenstrategie Moerdijk overblijven waarop niet het Havenbedrijf maar een of meer andere stakeholder(s) een eerste verantwoordelijkheid heeft/hebben, vooral ingegeven vanuit haar primaire rol, taak of verantwoordelijkheid.

De zeven hoofdogaven van Havenbedrijf Moerdijk bestaan uit een of meerdere deelopgaven die we zelf of in samenwerking met anderen oppakken. Op iedere deelopgave benoemen we interventies en bijhorende rolopvatting (zie de deelparagrafen hierna). Havenbedrijf Moerdijk is een adaptieve organisatie; de hoofd- en deelopgaven kunnen in de toekomst veranderen.

In het overzicht op de volgende pagina koppelen we onze zeven hoofdogaven tevens expliciet aan de voor ons relevante *Sustainable Development Goals* en de daarbij horende specifieke SDG targets.

## HOOFDOPGAVEN CORPORATE STRATEGY HAVENBEDRIJF MOERDIJK:

	OPGAVEN UIT HAVENSTRATEGIE 2030 (OMGEVINGSVISIE)	HOOFDOPGAVEN CORPORATE STRATEGY (BEDRIJFSSTRATEGIE)
<b>PROFIT</b> 	Versterken en uitbouwen topclusters logistiek en industrie	1. Versterken en uitbouwen topclusters logistiek en industrie
	Volumegroei overslag	2. Groei van het (multimodale) overslagvolume
	Versterken modaliteiten	3. Versterken en digitaliseren van modaliteiten en infrastructuur
<b>PEOPLE</b> 	Netwerkpositie binnen Vlaams Nederlandse Delta	4. Netwerkpositie binnen de Vlaams Nederlandse Delta
	Goed 'nabuurship' met omgeving	5. Goed nabuurship
	Volksgezondheid	
<b>PLANET</b> 	Regionale aantrekkingskracht	
	Onderwijs en arbeidsmarkt	
	Veiligheid	6. Excelleren in veiligheid (safety en security)
	Milieu en duurzaamheid	7. Focus op duurzaamheid en circulariteit met oog voor het milieu
Duurzame energie		
Watersysteem		



# STRATEGIE VERTAALD NAAR DE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS

## 1. VERSTERKEN & UITBOUWEN TOPCLUSTERS LOGISTIEK & INDUSTRIE

bijbehorende SDG(s)



specifieke SDG targets



## 2. GROEI VAN HET (MULTIMODALE) OVERSLAGVOLUME

bijbehorende SDG(s)



specifieke SDG targets



## 3. VERSTERKEN & DIGITALISEREN MODALITEITEN INFRASTRUCTUUR

bijbehorende SDG(s)



specifieke SDG targets



## 4. VERBETEREN VAN DE NETWERKPOSITIE IN DE VLAAMS NEDERLANDSE DELTA

bijbehorende SDG(s)



specifieke SDG targets



## 5. GOED NABUURSCAP

bijbehorende SDG(s)



specifieke SDG targets



ZIE VOOR EEN TOELICHTING OP DE SDG'S  
EN BIJBEHORENDE TARGETS:  
[WWW.SDGNEDERLAND.NL/SDG'S/](http://WWW.SDGNEDERLAND.NL/SDG'S/)  
ALSMEDE DE APPENDIX BIJ DIT DOCUMENT (P.29)

## 6. EXCELLEREN IN VEILIGHEID (SAFETY & SECURITY)

bijbehorende SDG(s)



specifieke SDG targets



## 7. FOCUS OP DUURZAAMHEID & CIRCULARITEIT MET OOG VOOR HET MILIEU

bijbehorende SDG(s)



specifieke SDG targets



### 5.3 DE HOOFDOPGAVE AANSCHERPEN EN MEETBAAR MAKEN

Nu we de focus op de hoofdpogaven hebben bepaald, willen we meetbaar maken of we deze doelen ook daadwerkelijk realiseren. Hiervoor hebben wij gebruik gemaakt van OGSM. Dit is een bewezen management-methodiek die gebruikt wordt door onder andere veel Fortune 500 organisaties. Organisaties als Coca Cola, Mars en Jeep gebruiken het als tool voor het creëren van een strategische planning.

OGSM staat voor Objective, Goals, Strategies en Measures. Hierbij wordt Measures onderverdeeld in Dashboard en Acties.

Om deze doelen te bereiken is een professionele organisatie een vereiste. Wij kiezen om die in te richten als een flexibele en daadkrachtige regie organisatie. Om ook dit meetbaar te maken hebben wij die als opgave 00 toegevoegd.

Jaarlijks rapporteren wij in ons jaarverslag in hoeverre we ons actieplan 2025 en onze goals al hebben gerealiseerd. Om onze begroting en meerjaren begroting op te stellen maken wij per jaar op basis van het actieplan 2025 actieplannen op. De actieplannen vergezellen wij van onze rolname en voorzien we van financiering.

#### OBJECTIVE

Het begint met een duidelijke formulering van het kwalitatieve einddoel van de organisatie, ofwel een Objective. Vaak wordt het einddoel geschreven voor één jaar, maar het kan net zo goed zoals in ons geval ook voor vijf jaar zijn. Het Objective is leidend in alles wat er binnen het OGSM model volgt en moet mensen inspireren en richting geven. Je probeert het doel dus krachtig te verwoorden. Het is belangrijk dat dit scherp omschreven doel bij de betrokkenen emotie opwekt.

#### GOALS

Na het bepalen van een einddoel, kunnen we dit vertalen in kwantitatieve doelen. Op basis hiervan weten we aan het eind van de overeengekomen tijdsperiode of het einddoel daadwerkelijk is behaald. Het onderdeel Goals is dus vooral het onderdeel met de cijfers.

#### STRATEGIES

Met de strategieën beschrijf je vervolgens de concrete wegen die gekozen zijn om het einddoel te behalen. Het beste is om met vier tot vijf strategieën te werken. Dit leidt tot meer focus, en de ervaring leert dat focus weer leidt tot een beter resultaat. Zou je kiezen voor meer strategieën dan vier tot vijf, dan verwateren je inspanningen en verliest jouw opzet snel haar scherpte.

#### MEASURES

Binnen het OGSM model wordt Measures onderverdeeld in Dashboard en Acties. In het dashboard meten we of iedere strategie nog op koers ligt en een bijdrage levert aan het einddoel. Ook hier worden dus de inspanningen cijfermatig vertaald. In Acties vormen we de strategieën om naar concrete actieplannen, waarmee de afdelingen en werknemers aan de slag kunnen. De planning wordt hier dus heel concreet.



# 6 . OGSM

OBJECTIVE, GOALS,  
STRATEGIES EN MEASURES

## OBJECTIVE

HAVEN- EN INDUSTRIEGEBIED MOERDIJK IS HÉT KNOOPPUNT VOOR DUURZAME EUROPESE TOEGEVOEGDE WAARDE LOGISTIEK EN CIRCULAIRE CHEMIE IN DE VLAAMS NEDERLANDSE DELTA DOOR ALS VERTROUWD PARTNER TE VERBINDEN MET OOG VOOR HET MAATSCHAPPELIJK BELANG.

## GOALS

### HÉT KNOOPPUNT IN DE VLAAMS NEDERLANDSE DELTA

DE NR. 1 LOGISTIEKE  
HOTSPOT VAN  
NEDERLAND

4<sup>E</sup> CONTAINERHAVEN  
VAN DE VLAAMS  
NEDERLANDSE DELTA

10% CIRCULAIRE  
FEEDSTOCK BINNEN  
CHEMIE

20% DUURZAAM  
GEPRODUCEERDE  
PRODUCTEN.

### VERTROUWD PARTNER

REPUTATIE  
ONDERZOEK >7

95% BEHAALD  
CONFORM BEGROTING

### MAAT- SCHAPPELIJK BELANG

2.1 MLD BRUTO  
TOEGEVOEGDE  
WAARDE HIM

>10.000 DIRECTE  
KWANTITATIEVE  
WERKGELEGENHEID  
(25% HBO+)

## STRATEGIES

### 01

VERSTERKEN EN  
UITBOUWEN  
TOPCLUSTERS

### 02

VERGROTEN VAN  
HET SHORTSEA  
OVERSLAGVOLUME

### 03

VERSTERKEN EN  
DIGITALISEREN  
INFRASTRUCTUUR

### 04

UITBOUWEN  
NETWERKPOSITIE  
IN VLAAMS  
NEDERLANDSE  
DELTA

### 05

HET ZIJN  
VAN EEN  
GOEDE BUUR

### 06

EXCELLEREN  
IN VEILIGHEID  
(SAFETY &  
SECURITY)

### 07

VOOROPLOPEN IN  
DUURZAAMHEID &  
CIRCULARITEIT

### 00

PROFESSIONELE  
ORGANISATIE ALS  
RANDVOORWAARDE

# 01

## VERSTERKEN EN UITBOUWEN TOPCLUSTERS

AANTREKKELIJKE VESTIGINGSPLAATS  
DOOR INVULLING EN BENUTTING  
VAN RUIMTE MET DIENSTEN DIE  
TOEGEVOEGDE WAARDE BIEDEN.

MEASURES

DASHBOARD 2025

7,5 KLANTTEVREDENHEID

VOLLEDIGE INVULLING  
LPM EN IPM

2 MLN M<sup>2</sup> VAL WAREHOUSING

30 HA CIRCULAIRE BEDRIJVIGHEID  
TOEGEVOEGD

MEASURES

ACTIEPLAN 2025

- Ontwikkelen en uitgifte logistiek park
- Uitgifte industrieel park

# 02

## VERGROTEN VAN HET SHORTSEA OVERSLAGVOLUME

GROEI VAN HET SHORTSEA  
OVERSLAGVOLUME DOOR VERDER  
UITBOUWEN VAN HET MULTIMODALE  
KNOOPPUNT

MEASURES

DASHBOARD 2025

ZEEVAART OVERSLAGVOLUME  
>8.5 MLN TON

40 AANTAL SHORTSEA  
BESTEMMINGEN

30 AFVAARTEN SHORTSEA/WEEK

4.000 TREINEN/JAAR

MEASURES

ACTIEPLAN 2025

- Huidige terreinen met potentiële kade faciliteit uitgeven en ontwikkelen
- Juridisch borgen en versnellen mogelijke ontwikkeling Roode Vaart
- Vermeerderen van het aantal en frequenties van shortsea en rail bestemmingen

# 03

## VERSTERKEN EN DIGITALISEREN INFRASTRUCTUUR

TOEKOMSTBESTENDIGE INFRASTRUCTUUR DOOR HET OPTIMALISEREN VAN HARDWARE EN SOFTWARE EN HET BENUTTEN VAN DATA

MEASURES

DASHBOARD 2025

<95% CONTAINERS OVER DE WEG

≥ 95% BESCHIKBAARHEID ASSETS

≥ 95% BETROUWBAARHEID ASSETS

MEASURES

ACTIEPLAN 2025

- Alle rotondes en aansluitingen op de gebiedsontsluitingswegen en rijkswegennet vergroten in capaciteit
- Spoorinfrastructuur vergroten naar benodigde capaciteit
- 5G beschikbaar maken in het hele havengebied
- Structureren en beveiligen data inrichting

# 04

## UITBOUWEN NETWERKPOSITIE IN VLAAMS NEDERLANDSE DELTA

STERKE CONCURRENTIE- EN COMPLEMENTAIRE POSITIE DOOR SAMEN TE WERKEN MET ANDERE ZEEHAVENS EN STRATEGISCHE PARTNERS

MEASURES

DASHBOARD 2025

2<sup>E</sup> SHORTSEA- EN CONTAINERHAVEN VAN NL

2 SAMENWERKINGSOVEREENKOMSTEN GESLOTEN

MEASURES

ACTIEPLAN 2025

- Onderzoek mogelijke samenwerking havenbedrijven en kennispartners
- Sterke concurrentiepositie consistent vanuit heldere boodschap communiceren
- Aansluiten juiste netwerken Europese logistiek en chemisch cluster

# 05

## HET ZIJN VAN EEN GOEDE BUUR

GOED NABUURSHIP EN LICENSE TO GROW  
DOOR OOK ONZE OMGEVING TE LATEN  
PROFITEREN VAN SOCIAAL ECONOMISCHE  
ONTWIKKELING - ZONDER HET UITBREIDEN  
VAN DE MILIEUGEBRUIKSRUIMTE.

MEASURES

DASHBOARD 2025

2<sup>E</sup> ECONOMISCHE MOTOR VAN BRABANT

DUURZAME VEILIGE WOON- EN  
WERKOMGEVING (METING GEMEENTE) > 85%

MILIEUGEBRUIKSRUIMTE WORDT  
NIET OVERSCHREDEN

MEASURES

ACTIEPLAN 2025

- Open en proactief communiceren rondom activiteiten en verwachte hinder
- Organiseren continue dialoog met omwonenden
- Organiseren bekendheid tussen omwonenden en bedrijven

# 06

## EXCELLEREN IN VEILIGHEID (SAFETY & SECURITY)

EEN VEILIG HAVENGEBIED DOOR HET  
VOORKOMEN EN BESTRIJDEN VAN  
ONGEORLOOFDE ACTIES (SECURITY)  
EN BESCHERMING TEGEN MOGELIJKE  
INCIDENTEN (SAFETY)

MEASURES

DASHBOARD 2025

ONGEVALLEN EN INCIDENTEN AFNAME ≥10%

ONGEORLOOFDE ACTIES AFNAME ≥30%

SAFETY: 99% FUNCTIONEREND INTEGRAAL  
VEILIGHEIDSMANAGEMENTSYSTEEM

SECURITY: 99% UP-TO-DATE, BETROUWBAAR  
EN FUNCTIONERENDE VEILIGHEIDSSCHIL

MEASURES

ACTIEPLAN 2025

- Alle spoorwegovergangen beveiligen
- Complete vaarweg zeevaart voorzien van begeleiding
- Buitenschil slim en maximaal beveiligen

# 07

## VOORPLOPEN IN DUURZAAMHEID & CIRCULARITEIT

VOORUITSTREVENDE IN HET BEHALEN VAN DE DOELEN UIT HET KLIMAATAKKOORD (2030) DOOR HET FACILITEREN EN STIMULEREN VAN DE GRONDSTOFFENTRANSITIE (CIRCULARITEIT) EN DE ENERGIETRANSITIE (EMISSIES)

MEASURES

DASHBOARD 2025

20% REDUCTIE CO<sub>2</sub> UITSTOOT VOOR HiM TOV 2018

10% RESTSTROMEN HERGEBRUIKT

VASTGELEGD INVESTERINGSBUDGET RIJKSOVERHEID NETVERZWARING

MEASURES

ACTIEPLAN 2025

- Vergroten van het aantal afval/reststoffen die als grondstof worden benut
- Project CO<sub>2</sub> afvang DIMMER (Carbon Capture & Storage) realiseren
- Elektrificatie van de industrie faciliteren met versterkt elektriciteitsnetwerk
- Versterken ecologische kwaliteit HiM

# 00

## PROFESSIONELE ORGANISATIE ALS RANDVOORWAARDE

FLEXIBEL EN DAADKRACHTIGE REGIE ORGANISATIE DOOR EEN EFFICIËNTE EN TRANSPARANT INGERICHTE BEDRIJFSVOERING

MEASURES

DASHBOARD 2025

MEDEWERKER TEVREDENHEID >7

ALLE HOGE PRIORITEIT BEVINDINGEN VAN ALLE EXTERNE AUDITS BINNEN DRIE MAANDEN WEGGEWERKT

REAL-TIME STUURINFORMATIE

APPLICATIES > 95% UP-TO-DATE

MEASURES

ACTIEPLAN 2025

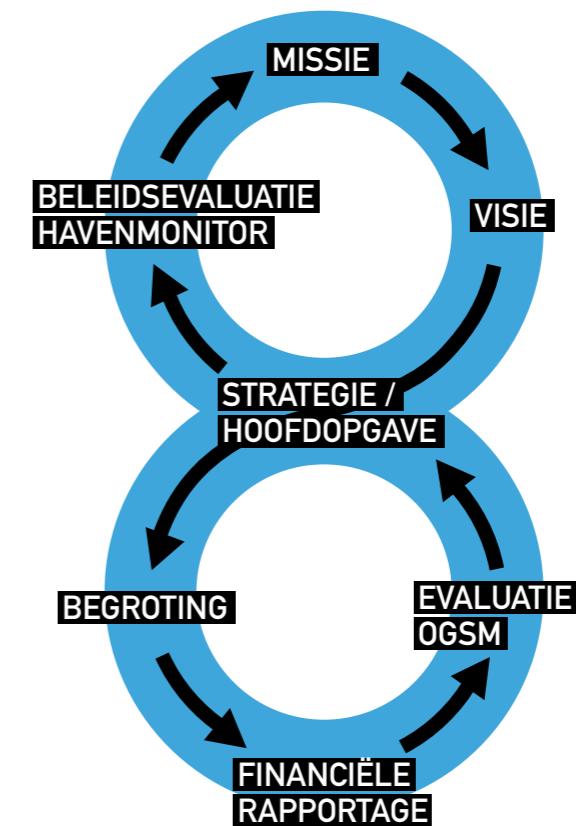
- Opzetten professioneel IT-landschap met daartoe geëquipeerde medewerkers
- Management aansturing op basis van real-time informatie
- Gestructureerde en geautomatiseerde kennisborging realiseren

## 7. ORGANISATIE EN MIDDELEN



Een effectieve bedrijfsstrategie wordt zowel in de bestuurskamer als op de werkvloer begrepen en gedragen. Deze bedrijfsstrategie heeft een meerjarige geldigheid en wordt jaarlijks operationeel vertaald in onze begroting. Daarin maken we keuzes omtrent urgenties/speerpunten die met voorrang tot resultaten moeten leiden en waarvoor we in een bepaald jaar dus middelen beschikbaar stellen.

Ter borging van een deugdelijke aanwending van onze strategie maken we gebruik van onderstaand schema waarin de bovenste helft de strategische cyclus beslaat en de onderste helft de operationele cyclus van ons bedrijf betreft. Wij hanteren een PDCA cyclus op zowel strategisch als op tactisch/operationeel niveau. Via onze Planning & Control-cyclus (begroting, kwartaalrapportage, jaarrekening en OGSM) zorgen we als bedrijf op het tactische/operationele niveau dat we in control blijven. De strategische cyclus kent een andere termijn en wordt onder andere gevoed door de monitor horend bij de Havenstrategie Moerdijk 2030. Wij gaan er evenwel vanuit dat over vijf jaar zowel de Havenstrategie als in ieder geval deze Corporate Strategy een herijking zullen kennen.



STRATEGISCHE CYCLUS O.B.V. CORPORATE STRATEGY EN MONITOR HAVENSTRATEGIE

OPERATIONELE CYCLUS O.B.V. (MEERJAREN)BEGROTING, KWARTAALRAPPORTAGES, JAARREKENING EN OGSM



# APPENDIX

## TOELICHTING PER GESELECTEERDE SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOAL EN DEELTARGET

GESELECTEERD SDG(S)	TOELICHTING
	<b>3. GOEDE GEZONDHEID &amp; WELZIJN:</b> Verzeker een goede gezondheid en promoot welvaart voor alle leeftijden.
	<b>7. BETAALBARE EN DUURZAME ENERGIE:</b> Verzeker toegang tot betaalbare, betrouwbare, duurzame en moderne energie voor iedereen.
	<b>8. WAARDIG WERK &amp; ECONOMISCHE GROEI:</b> Bevorder aanhoudende, inclusieve en duurzame economische groei, volledige en productieve tewerkstelling en waardig werk voor iedereen.
	<b>9. INDUSTRIE, INNOVATIE &amp; INFRASTRUCTUUR:</b> Bouw veerkrachtige infrastructuur, bevorder inclusieve en duurzame industrialisering en stimuleer innovatie.
	<b>11. DUURZAME STEDEN &amp; GEMEENSCHAPPEN:</b> Maak steden en menselijke nederzettingen inclusief, veilig, veerkrachtig en duurzaam.
	<b>12. VERANTWOORDE CONSUMPTIE EN PRODUCTIE:</b> Verzeker duurzame consumptie- en productiepatronen. Zorg voor duurzaam beheer en efficiënt gebruik van natuurlijke hulpbronnen. Het produceren van goederen moet met het oog op de groeiende wereldbevolking veel handiger: 'meer produceren met minder'.
	<b>13. KLIMAAT:</b> Neem dringend actie om klimaatverandering en haar impact te bestrijden.
 	<b>14 &amp; 15. LEVEN IN HET WATER EN LEVEN OP HET LAND:</b> Behoud en maak duurzaam gebruik van de oceaan, de zeeën en de maritieme hulpbronnen. Bescherm, herstel en bevorder het duurzaam gebruik van ecosystemen, beheer bossen duurzaam, bestrijd woestijnvorming en landdegradatie en draai terug en roep verlies aan biodiversiteit een halt toe.
	<b>17. PARTNERSCHAP OM DE DOELEN TE BEREIKEN:</b> Versterk de implementatiemiddelen en revitaliseer het wereldwijd partnerschap voor duurzame ontwikkeling.

GESELECTEERD SDG(S)	GESELECTEERDE BIJHORENDE DEELTARGETS	
<b>3. GOEDE GEZONDHEID &amp; WELZIJN</b>	3.6 Halvering verkeersongevallen 3.9 Vermindering verontreiniging	 
<b>7. BETAALBARE EN DUURZAME ENERGIE</b>	7.2 Aandeel hernieuwbare energie verhogen 7.3 Energie-efficiëntie verdubbelen	 
<b>8. WAARDIG WERK &amp; ECONOMISCHE GROEI</b>	8.2 Diversificatie, modernisatie, innovatie 8.3 Waardige jobs en ondernemerschap	 
<b>9. INDUSTRIE, INNOVATIE &amp; INFRASTRUCTUUR</b>	9.1 Veerkrachtige infrastructuur 9.4 Moderne, duurzame infrastructuur	 
<b>11. DUURZAME STEDEN &amp; GEMEENSCHAPPEN</b>	11.a Verbanden tussen stad en land	
<b>12. VERANTWOORDE CONSUMPTIE EN PRODUCTIE</b>	12.2 Duurzaam beheer hulpbronnen 12.4 Milieuvriendelijk beheer chemicaliën	 
<b>13. KLIMAAT</b>	13.1 Veerkracht gevaren en natuurrampen	
<b>14. LEVEN IN HET WATER</b>	14.1 Vervuiling van de zee voorkomen 14.5 10% van de kustgebieden behouden	 
<b>15. LEVEN OP HET LAND</b>	15.5 behouden biodiversiteit 15.8 Maatregelen uitheemse soorten	 
<b>17. PARTNERSCHAP OM DE DOELEN TE BEREIKEN</b>	17.14 Duurzame ontwikkeling versterken 17.17 Publiek-private partnerschappen	 

>10.000 directe  
kwantitatieve  
werkgelegen-  
heid (25%  
HBO+)

95% behaald  
conform  
begroting

4e container-  
haven van  
de Vlaams  
Nederlandse  
Delta

De nr. 1  
logistieke  
hotspot van  
Nederland

10% circulaire  
feedstock  
binnen chemie

2.1 mld bruto  
toegevoegde  
waarde HiM

20% duurzaam  
geproduceerde  
producten

# DOELEN 2025

Reputatie  
onderzoek >7