

Op koers naar een toekomstbestendig havencomplex

Strategisch plan 2025-2028 Port of Amsterdam

Be part of a better port



Inhoud

- 03 Inleiding
- 06 De haven anno 2024
- 14 De haven anno 2028
- 17 Vijf meetbare doelen voor de voortgang
- 24 Pijlers
- 26 Duurzame economische waarde creëren met onze klanten
- 41 Veilige, efficiënte en schone scheepvaartafhandeling
- 48 Investeren in een toekomstbestendig havencomplex
- 57 Randvoorwaarden voor transitie op orde
- 66 Een wendbare en vitale organisatie
- 75 Meerjarenbegroting 2025-2028
- 81 Bijlagen

Inleiding





Inleiding

In de afgelopen periode heeft Port of Amsterdam samen met klanten en stakeholders stappen gezet richting een toekomstbestendige haven. Zo zijn nieuwe klanten gevestigd, circulaire activiteiten uitgebreid, is de transitie van de kolenterminals in een vergevorderd stadium en is de uitgebreide opwek van zon- en windenergie in de haven gerealiseerd. Waar de haven voorheen sterk afhankelijk was van fossiele stromen, krijgen fossielvrije stromen en inkomsten in toenemende mate de overhand.

Dit betekent niet dat we er al zijn. Het tegendeel zou zelfs gesteld kunnen worden: de afgelopen periode wordt ook gekenmerkt door congestie op het elektriciteitsnet, stikstofdepositie, stijgende rentes en bouwkosten en toenemende complexiteit van transitieregeling.

De blauwdruk voor de transitie ligt er, maar de omstandigheden om deze te realiseren zijn volop in beweging. Aan de ene kant zien we de noodzaak en maatschappelijke wens om te versnellen.

De gevolgen van klimaatverandering zijn in onze haven zichtbaar tijdens droge zomers en natte winters, die vaak met hoge kosten gepaard gaan. Aan de andere kant is het lastig om de transitie te versnellen doordat beleid op diverse vlakken ontbreekt, de kosten oplopen, capaciteit schaars is en politieke consistentie onzeker is. Binnen deze context zien we tegelijkertijd ook veel positieve ontwikkelingen en ook kansen voor de Amsterdamse haven. Kansen om de grote offshore wind opgaven vanuit de haven te bedienen, kansen voor productie en import van bijvoorbeeld waterstof, kansen voor circulaire industrieën in de Amsterdamse haven.

Als Port of Amsterdam zien we het als onze rol in deze omstandigheden verbindingen te leggen zodat havenlogistieke bedrijven concurrerend kunnen functioneren, investeren en transformeren. Fysiek zorgen we voor verbinding via het water, maken we boven-en ondergrondse infrastructuur mogelijk en creëren we ontwikkelruimte voor havenactiviteiten. Minder zichtbaar, maar van groot belang zijn onze inspanningen op het gebied van ruimtelijke planning, realisatie van voldoende veiligheidscontouren en de bijdrage van de haven aan een regionaal ontwikkelings-

perspectief. Zo realiseren we de condities voor transitie in het Amsterdamse havengebied. De hoofdpogave van deze strategieperiode is helder: we bouwen verder aan een haven waar hernieuwbare energiebronnen, circulaire industrieën en emissiearme logistiek de boventoon voeren. We staan immers pas aan het begin van de transitie naar Green Port Amsterdam. Deze strategie is een middel om sturing te geven en zicht te houden op de ambities zoals vastgesteld in de Visie 2040.

Leeswijzer

Dit plan kent vier hoofdstukken:

- In hoofdstuk 1 beschrijven we waar we nu staan en wat de uitdagingen zijn richting 2028
- In hoofdstuk 2 formuleren we de hoofddoelen voor Port of Amsterdam voor 2025-2028
- In hoofdstuk 3 vertalen we de doelen naar onze uitvoeringsagenda voor de komende vier jaar
- In hoofdstuk 4 laten we onze meerjarenbegroting zien

De haven anno 2024



De haven anno 2024

De haven is volop in beweging. Ook afgelopen jaar bezochten ruim 4.600 zeeschepen Amsterdam (ruim 6.700 in het NZKG) en ruim 30.000 binnenvaartschepen (ca. 35.000 in het NZKG). Transitie is ingezet. De overslag van kolen neemt snel af, nieuwe circulaire activiteiten krijgen vorm en we zetten stappen in de ontwikkeling van de infra-structuur van de toekomst. Hoe positief dat ook is: het tempo moet omhoog. Dat is nodig om de klimaatdoelen te halen en de Amsterdamse haven-logistieke bedrijven in staat te stellen concurrerend te groeien. Het is ook nodig om de positie van de haven en de regio als bron van werkgelegenheid en toegevoegde waarde te behouden. In 2023 was de totale directe en indirecte werkgelegenheid en toegevoegde waarde van NZKG ruim 76.700 banen en 8,95 miljard euro. De bijdrage van de Amsterdamse haven was €3,9 miljard en ca. 36.100 banen.

De realiteit is echter weerbarstig: we hebben te maken met congestie op het elektriciteitsnetwerk, wisselende waterstanden en verzilting, beperkingen door stikstofdepositie en het ontbreken van afdwingbaar Europees energiebeleid. Toch pakken we ook de komende vier jaar onze rol. Als de transitie ergens vorm kan krijgen, is het wel in de Amsterdamse haven.



Sterke uitgangspositie Amsterdam – Noordzeekanaalgebied

De uitgangspositie voor de Amsterdamse haven is solide. Onze positie in het Europese havensysteem is sterk. Er is een duidelijke vooruitgang geboekt in de energietransitie en de verduurzaming van het havengebied, ondanks de turbulente tijden, met geopolitieke onrust, sancties op goederen van en naar Rusland, hoge inflatie, een energie-crisis en een neerwaartse economische trend.

Samen met de terminals voor steenkolen heeft Port of Amsterdam stappen gezet naar meer non-fossiele activiteiten. De overslag van steenkool daalde met maar liefst 48 procent naar 7,4 miljoen ton in 2023. Een deel van de vrijgekomen ruimte is ingezet voor circulaire materialen en bouwgrondstoffen. Met de terminals voor olieproducten zijn we in gesprek om de ladingstromen te verduurzamen, door bijvoorbeeld de import en opslag, het gebruik en de doorvoer van groene waterstof en hernieuwbare brandstoffen mogelijk te maken. De opslagcapaciteit voor alternatieve brandstoffen (incl. feedstock) verdubbelde de afgelopen vier jaar naar meer dan 11% in 2023. Daarnaast zien we dat er meer schroot door de haven gaat en verwachten we een groei in bouwgrondstoffen, agrarische ladingstromen en projectlading.

Op dit moment bedraagt de totale overslag in het Amsterdamse havengebied 63 miljoen ton (2023). Veel havenbedrijven hebben investeringen gedaan om de haven duurzamer te maken, onder andere door emissievrije voertuigen in te zetten en aangepaste productieprocessen te implementeren. Ook hebben veel bedrijven in zonne-energie geïnvesteerd. Zo hebben we de vorige doelstelling van 250.000 m² aan zonnepanelen in 2023 bereikt. Qua bereikbaarheid hebben we de afgelopen jaren te maken gehad met verzilting bij het sluizencomplex. In 2024 is de bouw van de nieuwe selectieve zoutonttrekkingsinstallatie, de zoutdam, afgerond en hebben de eerste tests plaatsgevonden. Naar verwachting geeft dat de zeezijdige bereikbaarheid en de waterkwaliteit een positieve impuls. In 2025 zal Rijkswaterstaat praktijkervaring opdoen met zowel de zeesluis als de zoutonttrekkingsinstallatie. Tot slot starten we deze nieuwe planperiode met vastgestelde ruimtelijke contouren voor het Noordzeekanaalgebied (NZKG). Het NOVEX-programma geeft de Amsterdamse haven duidelijkheid en richting door de randvoorwaarden te verschaffen voor de opgaven rond energietransitie, circulaire economie, woningbouw, klimaat-adaptatie, versterking van landschap en ecologie, sterke haven- en industriegebieden én een gezondere leefomgeving in het NZKG.

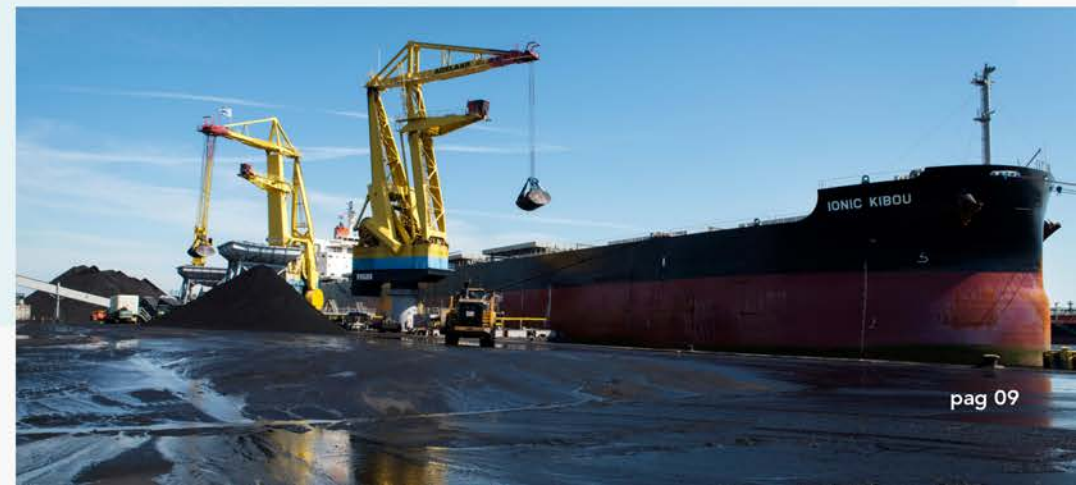
Transitie in de praktijk

De overgang naar een volledig duurzaam energiesysteem rond 2050 vereist ingrijpende technologische, economische en sociale veranderingen. In plaats van fossiele brandstoffen zullen hernieuwbare energiebronnen de boventoon voeren. Tegelijkertijd moet de energievoorziening betrouwbaar en betaalbaar blijven voor burgers en bedrijven. Er vinden grote veranderingen plaats in zowel de opwekking als het gebruik van energie door huishoudens, bedrijven, transport en mobiliteit. Traditionele gas- en kolencentrales maken plaats voor zonnepanelen, windturbines op land en zee, bio-energie-installaties en geothermische systemen.

Technologisch lijkt er veel mogelijk, maar de uitdaging in deze transitie is om een balans te vinden tussen tijdige beschikbaarheid, betrouwbaarheid van de alternatieven en betaalbaarheid. Op dit moment is deze balans nog niet aanwezig. Het elektriciteitsnet loopt tegen grenzen aan en het gasnet dat waterstof moet gaan transporteren bevindt zich in de ontwerpfase. De beschikbaarheid van energie-infrastructuur blijft achter bij de vraag.

Van de eerste geplande 21GW wind op zee zijn pas 4,7GW operationeel. Er moet nog veel gebeuren, maar het ontwikkel potentieel is veelbelovend.

In tegenstelling tot de constante levering van elektriciteit en warmte door fossiele centrales, wordt de energie-opwekking uit hernieuwbare bronnen gekenmerkt door een variabel aanbod dat sterk afhankelijk is van natuurlijke omstandigheden. Wind- en zonne-energie zijn afhankelijk van het weer en leiden tot pieken en dalen in stroomlevering. Dat brengt uitdagingen met zich mee voor de stabiliteit van het elektriciteitsnet. Er is daarom behoefte aan geavanceerde flexibiliteitsoplossingen om de opgewekte energie te bewaren voor tijden van schaarste en om leveringszekerheid te kunnen garanderen.



De omvangrijke investeringen die nodig zijn om het elektriciteitsnet te versterken, lijken zich te vertalen in stijgende kosten voor energietransport en opslag voor burgers en bedrijven. De kosten van bijvoorbeeld opslag van elektriciteit of conversie naar waterstof nemen toe. Hier komt bij dat landen om ons heen vaak andere doorbelastingregimes kennen dan Nederland. Het level playing field voor de vereiste grootschalige investeringen dreigt uit balans te raken. Dit vraagt om heldere spelregels op Europees niveau om de transitie in goede banen te leiden.

De uitdaging is de komende vier jaar dat het transitietempo in hoge mate bepaald wordt door een combinatie van drie externe afhankelijkheden: infrastructuur, ruimtelijke condities en landelijk en Europees beleid.

Infrastructuur

Wanneer een bedrijf precies duurzame energie en producten kan produceren, hangt sterk af van de toegankelijkheid van groene elektronen, waterstof en biogene CO₂. Dat zijn kritieke bouwstenen voor hernieuwbare producten. Hiervoor zijn nieuwe ondergrondse tracés, buisleidingen en aanverwante infrastructuur vereist.

De realisatie van deze infrastructuur bepaalt wanneer industrieën kunnen omschakelen. De realisatie hangt af van diverse factoren: de snelheid van planologische besluitvorming, financiële steun, de ruimte in de ondergrond en de mogelijkheid om de vereiste vergunningen te verkrijgen. In sommige gevallen is er moed voor nodig om de infrastructuur eerder dan de concrete vraag aan te leggen, zodat we de impasse doorbreken.



Ruimtelijke condities

De nieuwe activiteiten en infrastructuur vereisen ook een inpassing in de bestaande industriële en bebouwde omgeving. Nieuwe activiteiten zijn weliswaar klimaat-neutraal, maar niet per definitie geluids-, emissie- en of veiligheidsrisico-arm. Voor circulaire activiteiten geldt dat ze meestal ook meer ruimte vragen dan traditionele afvalverwerking. De transitie vereist dus ruimte, zowel fysieke ruimte als onzichtbare ruimte in de vorm veiligheids-, emissie- en geluidscontouren.

Landelijk en Europees beleid

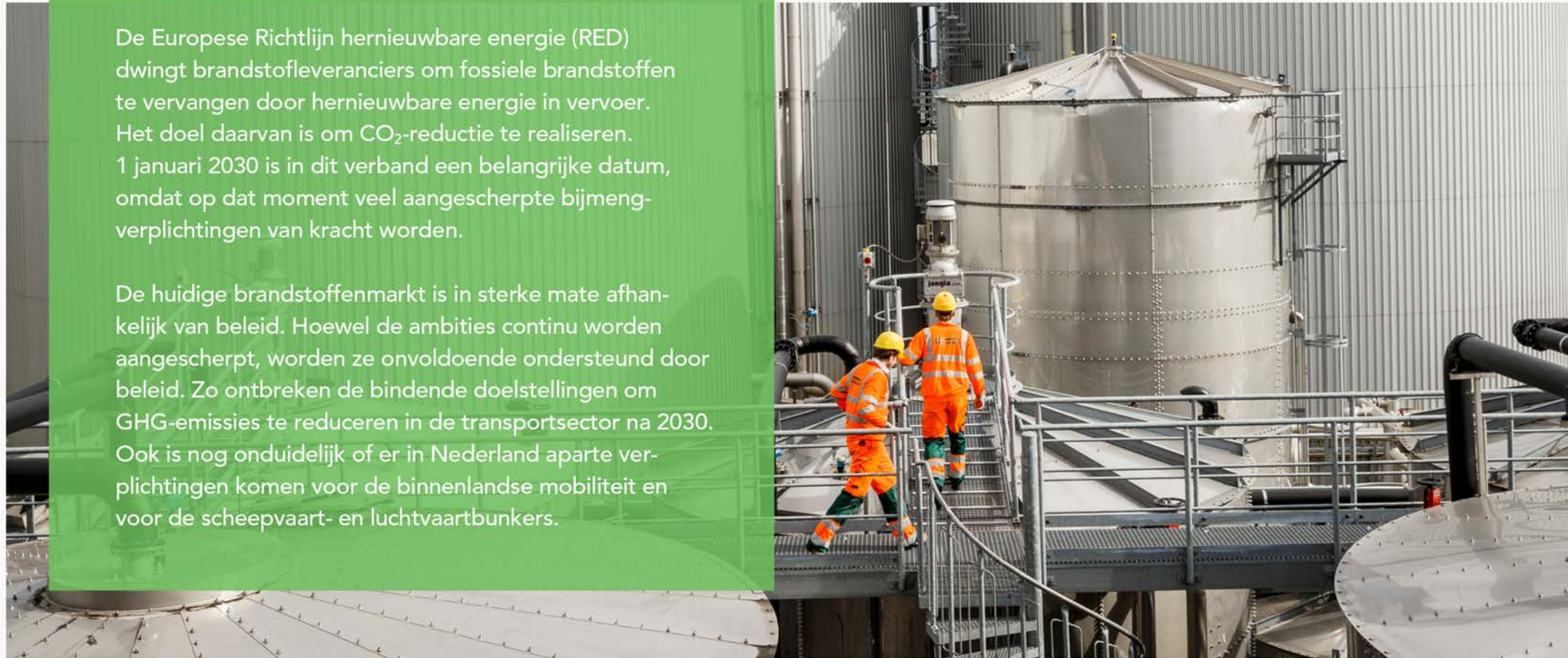
Transities zijn niet makkelijk tot stand te brengen. Kosten zijn op voorhand lastig in te schatten en de timing is onzeker, wat de uiteindelijke opbrengsten ook onzeker maakt. In een transitie is het daarom belangrijk meer zekerheid te bieden aan de markt. Dit kan primair door zekerheid te geven over de afname van hernieuwbare energie en grondstoffen.

Europees beleid is hierin leidend. Concrete mandaten voor de afname van groene energie en grondstoffen met een lange termijnperspectief richting 2050 zijn cruciaal om de markt op gang te brengen. Alleen met dit consistente beleid en een Europees level playing field is het mogelijk de transitie uitvoerbaar en financierbaar te maken. Samen met andere havenregio's, brancheverenigingen, netwerkbedrijven en overheden, werkt Port of Amsterdam samen om de noodzakelijke regelgeving versneld ingevoerd te krijgen.

Aanvullend beleid bepaalt tempo fasering duurzame brandstoffen

De Europese Richtlijn hernieuwbare energie (RED) dwingt brandstofleveranciers om fossiele brandstoffen te vervangen door hernieuwbare energie in vervoer. Het doel daarvan is om CO₂-reductie te realiseren. 1 januari 2030 is in dit verband een belangrijke datum, omdat op dat moment veel aangescherpte bijmengverplichtingen van kracht worden.

De huidige brandstoffenmarkt is in sterke mate afhankelijk van beleid. Hoewel de ambities continu worden aangescherpt, worden ze onvoldoende ondersteund door beleid. Zo ontbreken de bindende doelstellingen om GHG-emissies te reduceren in de transportsector na 2030. Ook is nog onduidelijk of er in Nederland aparte verplichtingen komen voor de binnenlandse mobiliteit en voor de scheepvaart- en luchtvaartbunkers.





Sturen op meerdere afhankelijkheden: een opgave van haven, bedrijven en overheid

Ruimtelijke inpassing is alleen relevant als er een concreet perspectief is op realisatie van de infrastructuur. De beschikbaarheid van infrastructuur is weer alleen relevant als er daadwerkelijk een markt is voor duurzame producten.

Deze onderlinge afhankelijkheden betekenen dat haven, bedrijven en overheden goed gecoördineerd moeten samenwerken. Het vraagt sturing om elkaars kritieke besluiten te kennen en erop te kunnen anticiperen. Dat is een rol die de haven goed kan, wil en gaat vervullen.

De haven anno 2028



De haven anno 2028

De afgelopen vier jaar hebben we het voortouw genomen om de haven toekomstbestendig te maken. We gaan door. We versterken de komende vier jaar de concurrentiepositie van de Amsterdamse haven in transitie en we maken ons vestigingsklimaat klaar voor de Europese klimaatdoelen van 2030 (55% CO₂-reductie).

Koers houden

De overslag van fossiele brandstoffen neemt af. Het belang van de haven blijft echter onverminderd groot en neemt door de aankomende transitie alleen maar toe. De komende vier jaar versterken we de concurrentiepositie van de Amsterdamse haven. Om een optimaal vestigingsklimaat voor de toekomst te garanderen, creëren we nu de juiste condities.



Dit betekent actieve gebiedsontwikkeling: we zetten ons in voor intensief ruimtegebruik, passende ruimte voor circulaire activiteiten en hernieuwbare brandstoffen, realisatie van energie-infrastructuur samen met netbeheerders, versterking van de bereikbaarheid via water, spoor en weg, en we waarborgen de veiligheid in het gebied. Met een solide basis geven we bestaande en nieuwe klanten, die passen bij onze duurzame ambities, het vertrouwen om te investeren. Dat zijn stuk voor stuk vraagstukken waar we samen met onze partners aan werken.

Samen met andere havens en partners in het NZKG

Samenwerken is niet nieuw voor ons. Onze Divisie Havenmeester (DHM) voert al sinds jaar en dag het nautisch beheer uit vanaf 12 mijl voor de kust van IJmuiden tot aan de Oranjesluizen in Amsterdam. Samen met Port of Rotterdam hebben we Portbase opgericht om de havengemeenschap digitaal te verbinden en we werken nationaal en internationaal samen op het gebied van schone scheepvaart.

Toch kan de samenwerking intensiever en beter. De komende jaren verbreden we onze strategische samenwerking met andere havens en partners in het NZKG. Door strategische samenwerking benutten we de beschikbare ruimte zo efficiënt en effectief mogelijk. Dit geldt voor de Energiehaven bij de IJmond tot aan de samenwerking met de havens van Beverwijk, Zaanstad en IJmuiden.

Ook met Port of Den Helder werken we nauw samen om de uitrol, service en het onderhoud van de windparken op zee beter te organiseren. In 2040 kent de Amsterdamse haven een sterk geïntegreerd havensysteem, samenwerkend met andere havens in het NZKG, de haven van Den Helder en de rest van de Nederlandse havens, met een focus op zo efficiënt mogelijk ruimtegebruik.



Vijf meetbare doelen voor de voortgang

We versterken de komende vier jaar de concurrentiepositie van de Amsterdamse haven in transitie en zijn door een goed vestigingsklimaat klaar voor de klimaatdoelen van 2030. We hebben vijf doelen geformuleerd om de voortgang meetbaar te maken.

Doel 1: In 2028 realiseren we met bestaand terrein een overslag van 62 miljoen ton. Tegelijkertijd stimuleren we de opbouw van Green Energy Port Amsterdam door transport van pure renewable liquids via alle modaliteiten in de Amsterdamse haven met 25% te doen groeien ten opzichte van 2024.

Doel 2: We diversifiëren ons verdienmodel met non-fossiele activiteiten verder. In 2028 is 73% van de totale omzet afkomstig uit non-fossiele activiteiten.

Doel 3: We versterken onze positie als betrouwbare en voorspelbare Europese haven, met 95% van alle zeevaart op tijd en met handhaving van een hoog veiligheidsniveau.

Doel 4: We investeren in toekomstbestendige haveninfrastructuur en reserveren daar 150M€ voor. Tegelijkertijd realiseren we door zelf te investeren een fossiele CO₂-besparing in de haven van 125 kiloton.

Doel 5: We zorgen voor een goed vestigingsklimaat. We scheppen de juiste randvoorwaarden om investeringsbereidheid te stimuleren en hierdoor stijgt de economische toegevoegde waarde met 20%.



**25%
groei**

renewable fuel

20% stijging economische
toegevoegde waarde

**73%
omzet**

in 2028 is
non fossiel

€150M

investering in
toekomstbestendig
havencomplex

**95%
op tijd**

alle scheepvaart



**Vijf meetbare doelen
voor de voortgang**

Doel 1: Diversificatie en intensivering

De Amsterdamse haven is in transitie. Dat zien we de komende vier jaar terug in het type goederen dat hier wordt overgeslagen. De transformatie van de kolenterreinen gaat door en terminals diversifiëren hun overslagactiviteiten met andere bulkloadingstromen. Het wegvallen van de kolenoverslag compenseren we binnen andere segmenten. Door samenwerking tussen terminals en Port of Amsterdam groeit de overslag in non-energy clusters met circa 4 miljoen ton, waardoor we in tijden van transformatie de overslag op peil houden.

Samen met bestaande en nieuwe klanten bouwen we aan de Amsterdamse propositie voor groene brandstoffen. Binnen het eigen handelingsperspectief doet Port of Amsterdam alles om productie, import en opslag van fossielvrije brandstoffen op gang te krijgen. We bieden ruimte en we investeren in voorzieningen en randvoorwaarden zoals infrastructuur voor stoom- en waterstofleidingen, veiligheidscontouren en vergunningen. Hierdoor stijgt het volume aan hernieuwbare brand-

Concreet:

■ In 2028 realiseren we met bestaand terrein een overslag van 62 miljoen ton

■ We laten transport van pure renewable liquids via alle modaliteiten in de Amsterdamse haven met 25% groeien ten opzichte van 2024

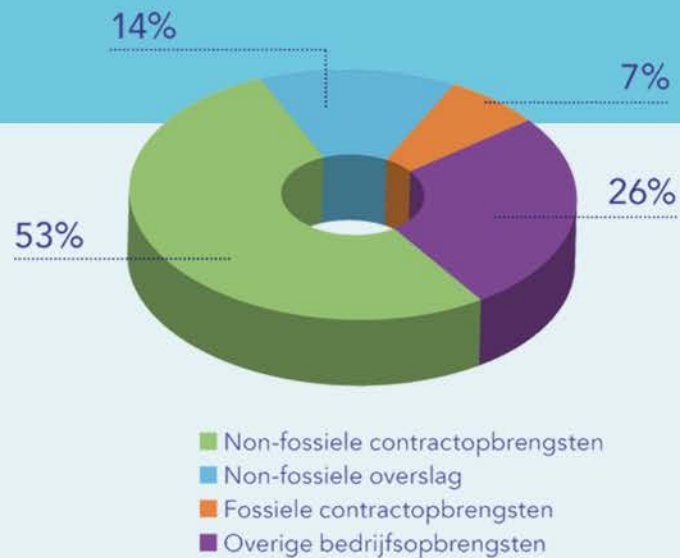


stoffen dat via terminals wordt getransporteerd van 7,8 miljoen ton in 2024 naar bijna 10 miljoen ton in 2028. Deze ontwikkeling van de overslag realiseren we op bestaand havenareaal. Bestaande terminals en overige bedrijven gaan hun kades en terreinen intensiever gebruiken en de haveninfrastructuur inzetten voor andere ladingstromen.

Concreet:

- we bouwen ons toekomstige verdienmodel met non-fossiele activiteiten verder uit. In 2028 is 73% van de totale omzet afkomstig uit non-fossiele activiteiten

Niet-autonome omzet groei 15M€



Doel 2: Toekomstbestendig verdienmodel

Door nieuwe uitgiftes, transformatie van activiteiten en intensivering van ruimtegebruik werken we aan een toekomstbestendig verdienmodel. We bouwen non-fossiele clusters verder uit. We richten ons op circulaire proces-industrie op de circulaire schil, de voedings-middelenindustrie op Hoogtij, productie van hernieuwbare brandstoffen nabij en op bestaande terminals en stimuleren meerlaags ruimtegebruik.

Daarnaast ontwikkelen we nieuwe verdienmodellen door, zoals de inzet van stroomcapaciteit om op land en water te laden. Hierdoor wordt onze inkomstenstroom diverser en robuuster. Ons aandeel non-fossiele omzet stijgt van 67% in 2024 (circa €128 miljoen) naar 73% in 2028 (circa €165 miljoen).



Doel 3: Scheepvaart op tijd

Betrouwbare en voorspelbare verbinding via het water is cruciaal voor een haven. De veiligheid in onze scheepvaartafhandeling dient in een veranderende wereld gewaarborgd te blijven. Daarbij spelen efficiëntie en verduurzaming een hoofdrol. Om zoveel mogelijk schepen volgens planning af te handelen werkt DHM met spelregels, bijvoorbeeld over de verkeers- en sluisplanning, en voeren we veelal digitale optimalisaties door. Met investeringen houden we de nautische infrastructuur op orde. We werken samen met stakeholders aan een goede bereikbaarheid van de haven en een toekomstbestendig havencomplex met goede voorzieningen voor de scheepvaart.

Concreet:

- We versterken onze positie als betrouwbare Europese haven met 95% van alle zeevaart op tijd
- We handhaven een hoog nautisch veiligheidsniveau met een geaccordeerde normstelling van 67 punten

Doel 4: Haveninfrastructuur voor toekomstbestendig vestigingsklimaat

We blijven investeren in haveninfrastructuur die noodzakelijk is voor het havencomplex. Dat doen we onder meer in klantgebonden activiteiten en nautische voorzieningen. Ook zetten we in op gebiedsontwikkeling binnen en buiten Westpoort en nemen we maatregelen om de effecten van klimaatverandering te mitigeren.

We zijn vastberaden bedrijven in het havengebied te helpen hun uitstoot van broeikasgassen te reduceren. Dit doen we door de tracés voor toekomstige onder- en bovengrondse infrastructuur voortijdig in kaart te brengen.

We houden hierbij onder andere rekening met een forse uitbreiding van het elektriciteitsnetwerk, de verlenging van de CO₂-leidingen, de realisatie van de nationale waterstofbackbone tot in het havengebied, de bouw van een stoomnet en de uitbreiding van het warmtenetwerk. Ook zijn we bereid te investeren in kabels en leidingen om de tijdige realisatie veilig te stellen van kritische infrastructuur voor duurzame ontwikkeling van het havencomplex.

Zelf investeren we in walstroomvoorzieningen voor de zeecruise, binnenvaart en short sea ships, reserveren we ruimte voor ontgassingslocaties op openbare kades en stellen we locaties beschikbaar voor de pioniers in emissiereductie (bijv. met truck-to-ship-bunkeringen voor nieuwe brandstoffen). Verder gaan we door met het reduceren van de CO₂-uitstoot van onze eigen organisatie.

Concreet:

- We investeren in toekomstbestendige haveninfrastructuur en reserveren daar 150M€ voor.
- We investeren om in 2028 een besparing in de haven mogelijk te maken van 125 kiloton CO₂

Concreet:

- We zorgen voor een goed vestigingsklimaat en stimuleren investeringsbereidheid door de juiste randvoorwaarden te scheppen
- De economische toegevoegde waarde stijgt met 20% ten opzichte van 2023

Doel 5: We zorgen voor toegevoegde waarde

Als Port of Amsterdam drukken we in de toekomst het succes van de Amsterdamse haven minder uit in groei van tonnages en meer in de toename van economische toegevoegde waarde in de Amsterdamse havenregio en het Noordzeekanaalgebied.

We richten ons primair op industrie die waarde toevoegt in de sectoren waarin de haven in de transitie naar een duurzame samenleving een onderscheidende positie heeft en wil behouden: hernieuwbare energie, food en vitale grondstoffen. Door te investeren in een goed vestigingsklimaat vergroten we de investeringsbereidheid van bestaande en nieuwe klanten in deze clusters.



Pijlers



Uitvoeringsagenda 2025-2028

Onze visie op de haven kent vijf lagen. Aan die lagen hebben we een uitvoeringsagenda gekoppeld. Willen we onze strategische doelen bereiken, dan vraagt dat concrete handelingsperspectieven. Vijf pijlers bepalen de komende jaren onze inspanningen.

Visie (2040)

Overslag & industrie 5.0

Slimme & schone
scheepvaart

Hernieuwbare
energie-infrastructuur

Ruimte & regie in
de regio

Mensen & innovatie



Strategie (2025-2028)

Duurzame economische waarde
creëren met onze klanten

Veilige, efficiënte en schone
scheepvaartafhandeling

Investeren in een toekomst-
bestendig havencomplex

Randvoorwaarden voor
transities op orde

Een wendbare & vitale organisatie

Pijler 1: Duurzame economische waarde creëren met onze klanten

We werken aan een toekomstige haven economie. Daarin maken bedrijven met het havenbedrijf, elkaar en andere stakeholders keuzes die op lange termijn winstgevend zijn en helpen de transitie in de haven te realiseren. De Amsterdamse haven is geëngageerd aan de doelstellingen van Parijs en ziet in dat de klimaatopgave om actie vraagt.

Daarom geeft de haven ruimte aan nieuwe industriële activiteiten die passen bij de voorliggende opgaven en trekken we via het water nieuwe overzeese ladingstromen aan die passen bij onze positie in de markt en onze verduurzamingsambities. Zo versterken we onze langetermijnpositie, creëren we welvaart voor de regio en borgen we leveringszekerheid van vitale goederenstromen naar het achterland.

De komende vier jaar richten we ons op de ontwikkeling van nieuwe ketens en het versterken van het bestaande havenecosysteem. Dit is geen transactionele activiteit van onderhandelen en vestigen. Het is een opgave die vraagt om

We maken onze inspanningen concreet door ons te richten op drie prioriteiten:

- We versterken de Amsterdamse marktpositie
- We intensiveren en transformeren
- We verduurzamen samen met bestaande en nieuwe klanten

samenwerking tussen bedrijven, met overheden en met het havenbedrijf. Win-win staat centraal in de manier van werken. Zo zorgen we ervoor dat nieuwe bedrijven profiteren van bestaande infrastructuur, expertise en bedrijvigheid in de haven en dat de haven profiteert van de aanwezigheid van deze bedrijven.

Hoe kunnen anderen ons helpen

Innovaties raken in een stroomversnelling. De opschaling brengt echter nieuwe uitdagingen met zich mee, onder andere waar het gaat om betaalbaarheid en veiligheid. De gemeente en provincie kunnen het havengebied helpen zich sterk te positioneren, bijvoorbeeld via Amsterdam in Business of door mee te gaan met handelsmissies en door innovaties te stimuleren.

Het Rijk en de EU zijn cruciaal voor een tijdig regelgevend en financieel kader. Daarnaast spelen de gemeente Amsterdam en de omliggende gemeenten een cruciale rol in het ontwikkelen van nieuwe waardeketens vanwege hun verantwoordelijkheid voor stadsplanning en vergunningverlening. De stad speelt ook een belangrijke rol bij stadlogistiek met de aanleg van voldoende laad- en losplekken in de stad.

Als vergunningverlener is de Omgevingsdienst Noordzeekanaalgebied verantwoordelijk voor de behandeling van een aanvraag voor een omgevingsvergunning. Binnen projecten zoals BOW is het essentieel om samen te werken met de Omgevingsdienst.



Dit zorgt ervoor dat we de ruimte krijgen om met bedrijven nieuwe waardeketens te ontwikkelen. Netbeheerders en nutsvoorzieningen kunnen helpen door een tijdige levering en de energiec capaciteit uit te breiden.

De Amsterdamse marktpositie versterken

De Amsterdamse haven heeft een sterke positie in de energie-, bouwgrondstoffen- en voedselsector. Dit zijn markten waarin veel verandering optreedt. De Amsterdamse haven maakt zich hard om vanuit deze sterke positie de transitie te stimuleren. We versterken de marktpositie en relevantie als zeehaven en versnellen de transitie in deze sectoren. Bovendien zijn het sectoren met een groot maatschappelijk belang. Hun transitie is dus bepalend voor het succes van de transformatie naar een duurzamere samenleving.

De haven voor groene energie

Port of Amsterdam vergroot zijn inspanningen om productie, import en opslag van duurzame brandstoffen op gang te brengen. In de komende vier jaar zetten we extra in op de ontwikkeling van ketens voor waterstofderivaten met partners en zorgen we dat de juiste nautische, ruimtelijke en infrastructurele condities voor de vestiging van productiefaciliteiten gerealiseerd zijn.

Sterk bouw- en grondstoffenccluster

De bouwopgaven zijn fors. De komende jaren wordt er veel geïnvesteerd in nieuwbouwwoningen, utiliteiten en infrastructuur. Verschillende terminals in de haven zijn betrokken bij de logistiek van bouw materiaal over water. We faciliteren de groei van deze sector door extra ruimte beschikbaar te stellen voor havengebonden activiteiten. Zo zijn activiteiten van Graniet Import op het grondstoffeneiland gegroeid met 4,4 ha en ondersteunen we de gefaseerde groei van overslag. En wordt schroot- en bouwafval via water naar de haven gebracht om daar of elders omgevormd te worden tot nieuwe grondstoffen. Concreet zetten we in op het aantrekken van verwerkingsindustrie, circulaire activiteiten en recyclingactiviteiten die afhankelijk zijn van aan- of afvoer over water. Zo versterken we het ecosysteem en vervangen we de terugloop van kolenoverslag met nieuwe stromen. De aanvoer daarvan maakt de transformatie van bestaande kolenterreinen duidelijk zichtbaar. We blijven de komende jaren samen met de terminals werken aan proposities om nieuwe bulkstromen aan te trekken. Netbeheerders en nutsvoorzieningen kunnen helpen door een tijdelijke levering van de energiec capaciteit uit te breiden, waardoor de industrie in de haven sneller over kan op elektrificatie.

Toekomstig circulair industrieel ecosysteem

Veel bedrijven in de haven zijn al actief om grondstof- en materiaalstromen bestendig te verwerken en gebruiken. Wij verbinden de juiste klanten met elkaar, zodat reststromen hoogwaardiger gebruikt en installaties en ruimte efficiënter ingezet worden.

Dat is hoe we ons waste-to-value-cluster versterken. In 2025 zullen we de circulaire schil bouwrijp maken om vervolgens ingezet te worden voor de circulaire procesindustrie

Zo zetten we samen met bestaande klanten in op het ontmantelen, inzamelen en verwerken van offshore-windparken. Via co-siting bieden we ruimte voor lokale verwerking. We ontwikkelen de circulaire schil voor niet-havengebonden circulaire activiteiten die goed aansluiten bij ontwikkelingen in de Metropoolregio Amsterdam (MRA).

Versterken relevantie in offshore-windmarkt

De komende jaren werkt Nederland hard aan de uitbreiding van de offshore-windparken. De parken voor de kust moeten in rap tempo gerealiseerd en onderhouden worden. Posities binnen de sluis lenen zich voor de strategische opslag en assemblage van onderdelen, zowel bij bestaande terminals als nieuw te ontwikkelen locaties. In de loop van 2025 wordt een nieuwe plug & play kade in de Afrikahaven-Oost opgeleverd. Deze (tijdelijke) locatie biedt mogelijkheden voor de offshore industrie.

Buiten de sluis creëren we met Energiehaven IJmond een strategische locatie voor de installatie en het onderhoud van de windparken op relatief korte afstand, waaronder Hollandse Kust Noord en IJmuiden Ver. In nauwe samenwerking met Zeehaven IJmuiden, AYOP en Port of Den Helder werken we aan een verdere positieversterking in de offshore-windmarkt.

Energiehaven IJmond voor realisatie offshore-windambities

De Energiehaven IJmond wordt een belangrijke uitvalsbasis voor de aanleg en het onderhoud van offshore-windparken. Het nieuwe bedrijventerrein omvat zo'n 15 hectare en is noodzakelijk voor de realisatie van de energietransitie en de regionale en nationale klimaatdoelen.

Samen met Zeehaven IJmuiden, provincie Noord-Holland, gemeente Velsen bouwen we een nieuw haven-terrein. Het terrein krijgt een kade van 580 meter en is daardoor geschikt voor het afhandelen van jack-up-schepen.

Met de ontwikkeling van deze locatie in de IJmond versterken we de positie van Amsterdam als offshore-haven en de economische samenwerking binnen de regio.



Kansen creëren in de foodmarkt

Van oudsher is in het NZKG een sterk foodcluster actief. Dit cluster is gebaat bij sterke verbindingen via het water, voor zowel de aanvoer van ruwe grondstoffen als de distributie van eindproducten. In de komende jaren zetten we erop in het cluster verder te versterken door nieuwe vestigingen naar de havenregio te halen die zich onderscheiden door hun focus op duurzaamheid.

De steeds sterkere aanwezigheid van verwerkende industrie biedt ook perspectief om nieuwe pakketladingen aan te trekken die puur voor efficiënte aanvoer en herdistributie naar Amsterdam gaan. Hier werken we de komende vier jaar aan verder.

We werken onder andere aan:

- De transformatie van circa 70 hectare activiteiten op huidige kolenterreinen door samen met de terminal operators proposities uit te werken om ook nieuwe bulkstromen aan te trekken
- De transitie van terminalactiviteiten door nieuwe ketens te ontwikkelen en bestaande ketens uit te bouwen. Het volume aan hernieuwbare brandstoffen groeit met 25%. Daarom zetten we ons in om de ruimtelijke contouren te realiseren die nodig zijn om deze groeiambitie waar te maken.
- De versterking van ons fundament in energie, food en bouwgrondstoffen door minimaal 30 hectare nieuwe activiteiten te vestigen

Nieuwe spelers in een markt met historie

Het historisch sterke foodcluster van zo'n 150 jaar oud in het NZKG wordt met de komst van Bunge Loders Croklaan verder uitgebreid. De voorgenomen investering in een innovatieve en duurzame fabriek verstevigt de positie van Zaanstad en Amsterdam binnen de foodindustrie. Bunge Loders Croklaan is de plantaardige-oliëndivisie van multinational Bunge. De nieuwe duurzame fabriek vervangt de verkochte productielocatie van Bunge in Rotterdam. Het bedrijf geeft aan dat het in 2030 op de nieuwe locatie zijn uitstoot vermindert met 90 procent ten opzichte van de huidige gezamenlijke uitstoot in Wormerveer en Rotterdam.



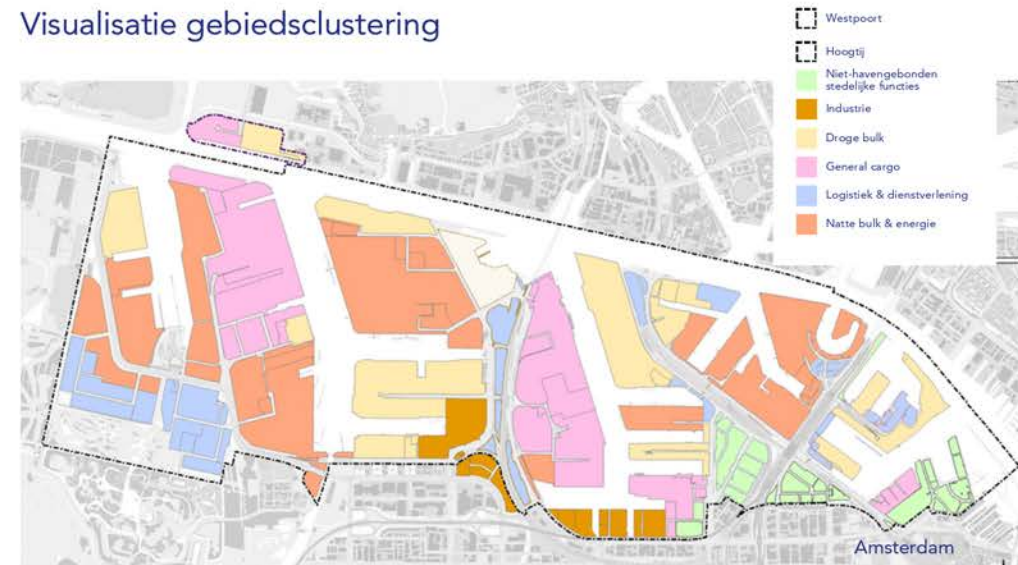
Intensiveren en transformeren

De fysieke ruimte en milieuruimte in de haven zijn schaars. Tegelijkertijd vereist de transitie eerder meer dan minder ruimte. Dat betekent dat we slim moeten omgaan met de schaarse ruimte die beschikbaar is, waarbij we klanten voldoende ruimte blijven bieden om te ondernemen. Wij zijn daarom selectief in de bedrijvigheid die wij toelaten. Activiteiten die geen duidelijke havenbinding hebben, vestigen wij niet in het havengebied.

Bestaande markten en klanten intensiveren

De haven is primair bestemd voor activiteiten waarvoor de verbinding via het water essentieel is. We sturen actief op een optimale benutting van nautische infrastructuur en fysieke ruimte. Zo werken we aan consolidatie van activiteiten om natte kavels vrij te maken voor activiteiten met intensiever kadegebruik, verkennen we contractuele mogelijkheden voor dynamisch kadegebruik om nautische ruimte te intensiveren en stimuleren we dubbellaags ruimtegebruik in het Vervoerscentrum en de Alfadriehoek.

Visualisatie gebiedsclustering



Specifiek in het ro-ro-cluster en het schrootcluster proberen we met dezelfde ruimte meer lading te accommoderen. We zetten in op ruimte intensivering en onderzoeken – daar waar mogelijk - tijdelijk gebruik van ontwikkelruimte.

Cruise

Amsterdam blijft onverminderd populair als toeristische bestemming. Het gemeentebestuur van Amsterdam wil overtoerisme aanpakken en neemt maatregelen om het aanbod van rivier- en zee-cruiseschepen te beperken. Als Port of Amsterdam nemen we diverse initiatieven om verduurzaming van deze sector te faciliteren. Een aantal maatregelen die vallen binnen de strategische periode:

- De capaciteit van Cruise Terminal Amsterdam (CTA) voor zee-cruiseschepen wordt teruggebracht van maximaal drie naar één ligplaats en het aantal aanlopen gaat vanaf 2026 terug naar maximaal 100 per jaar. Bestaande ligplaatsreserveringen voor 2025 worden gerespecteerd.
- In 2025 is de walstroom-installatie van Port of Amsterdam bij de CTA gereed. Vanaf 2027 zijn zee-cruiseschepen in Amsterdam verplicht aan de walstroom te gaan. Hiermee lopen we vooruit op de inwerking-treding van Europese regelgeving.
- De gemeente Amsterdam, Port of Amsterdam, het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en de provincie Noord-Holland doen aanvullend onderzoek naar de consequentie en mogelijkheden van verplaatsing van de CTA naar de Coen- en/of Vlothaven. Dit onderzoek is medio 2025 gereed.
- Aantal aanlopen riviercruise (nu 2.350) in het centrum halveren in 2028, waarbij de meest duurzame rivier-cruiseschepen voorrang krijgen.





Transformatie kolenterreinen

Momenteel zijn er in de haven twee kolen-terminals actief. In 2030 vindt er geen kolenoverslag meer plaats in de haven. De terreinen blijven in eigendom van de huidige eigenaren. In nauw overleg met de terminals worden ze getransformeerd om andere producten over te slaan, zoals bouwgrondstoffen, recycling en agriproducten.

Ontwikkelruimte binnen en buiten het havengebied

Als we fysieke ruimte, milieuruimte en veiligheidsruimte vrij willen maken, moeten we strategische grondaankopen doen en kwetsbare gebouwen slopen. Om de beschikbare ruimte efficiënt te benutten versterken we de samenwerking met partners in het NZKG, met de regio en met andere havens. We nemen de regie in het opbouwen van strategische allianties, zodat we elkaars krachten en ambities leren kennen en er synergie kan ontstaan.

We werken onder andere aan:

- De transformatie van ongeveer 70 hectare activiteiten op huidige kolenterreinen door nieuwe bulkstromen aan te trekken
- Het verder ontwikkelen van Hoogtij en de Achtersluispolder met Zaanstad
- De ontwikkeling van de Energiehaven samen met Zeehaven IJmuiden, gemeente Velsen, de provincie Noord-Holland, het ministerie van I&W en Tata Steel
- De optimalisatie van kadegebonden gebruik door consolidatie van droge activiteiten



Circulaire schil voor droge circulaire activiteiten

De energietransitie en de ontwikkeling naar een circulaire economie vragen ruimte in een regio waar ook behoefte is aan meer woningen, een gezonde leefomgeving en kwalitatieve natuurwaarden. We ontwikkelen de circulaire schil (ca. 10 ha) om ruimte te bieden aan 'droge' circulaire activiteiten die het haven-ecosysteem ondersteunen. Zo bekijken we samen met partners hoe we de beschikbare ruimte kunnen inzetten om afvalwater geschikt te maken voor industriële toepassingen en om reststromen vanuit de haven en stad op te waarderen naar hoogwaardige materialen en grondstoffen.

Verduurzamen samen met bestaande en nieuwe klanten

Samen met klanten maken we impact voor en voorbij de havenregio. We willen partijen vestigen die passen bij onze ambities en hun verantwoordelijkheid nemen. We verwachten van bestaande klanten dat ze samen met ons zoeken naar manieren om hun kernprocessen te verduurzamen. We wentelen de negatieve effecten niet af op andere regio's en generaties, maar werken actief met onze lokale partners aan oplossingen.

Betrouwbare en duurzame energievoorziening

De energievoorziening van de haven is aan grote veranderingen onderhevig. Ook de komende jaren zetten we in op opwekcapaciteit voor hernieuwbare energie, elektrificatie en verduurzaming van industriële processen en zoeken we naar aanvullende manieren om bij te dragen aan de flexibiliteit van ons energiesysteem. Zo zetten we ons in voor de uitbreiding van de Energie Coöperatie Amsterdamse Haven richting het westelijk havengebied, zoeken we naar passende locaties voor de ontwikkeling van 10MW aan wind capaciteit, breiden we de opwek door zon op daken verder uit naar 500.000 m² en maken we waar wenselijk tijdige gronduitgiftes aan nutsbedrijven mogelijk.

Versnelling transitie- en innovatie

De Amsterdamse haven staat voor grote uitdagingen door de energietransitie en verduurzamingseisen. Een transitie die gepaard gaat met hoge verwachtingen maar ook grote onzekerheden. Nieuwe technologieën moeten geïmplementeerd worden in nieuwe markten. Dit vraagt ook veel van ondernemers en toekomstige investeerders.

Port of Amsterdam wil innovatieve initiatieven gericht op versnellen van de transitie in de haven actief ondersteunen. Hiertoe is Port of Amsterdam voornemens een transitie- en innovatiefonds in te richten om de Amsterdamse haven toekomstbestendig te maken. Dit fonds kan 'early stage' investeringen en/of FEED-onderzoeken stimuleren in schone technologieën, zoals waterstof, duurzame energiebronnen en circulaire economieprojecten. Dit zorgt niet alleen voor een schonere haven, maar ook voor behoud van werkgelegenheid en concurrentiepositie. Innovatie is essentieel om nieuwe bedrijfsmodellen te ontwikkelen die passen bij de veranderende markt en milieunormen, en het fonds kan de benodigde financiële steun bieden om deze transformatie te versnellen in de Amsterdamse haven.

Zoekgebied voor windturbines

Tot op heden is 73MW van de 75MW-ambitie aan opgesteld vermogen van de gemeente Amsterdam gerealiseerd in of direct rond het havengebied. In 2021 hebben Port of Amsterdam en de gemeente in het kader van de RES1.0 de ambitie uitgesproken om bovenop de aanwezige en vergunde windturbines nog eens 10MW aan wind in het havengebied te realiseren.

Het is complex om meer windturbines te realiseren. Er zijn negen posities in het havengebied geïdentificeerd. Momenteel onderzoeken we de knelpunten nader, waaronder de hoogtebeperking in verband met het vliegverkeer van Schiphol en de afstandseisen die voortkomen uit de aan- en uitvliegroute van de helikopterhaven. Aanvullend onderzoek moet uitwijzen in hoeverre de posities daadwerkelijk realiseerbaar zijn.



Ketenverantwoordelijkheid en transparantie

We zetten ketenverantwoordelijkheid en transparantie over duurzaamheid voorop in onze klantrelaties. Onze focus ligt niet op wat goed of fout is, maar op hoe we het samen beter kunnen doen. We toetsen nieuwe vestigingen aan duurzaamheidsvereisten, werken aan actieve betrokkenheid bij bestaande klanten en ketenpartners, participeren in multi-stakeholderinitiatieven en werken aan duurzaam inkoopbeleid. Duurzaamheid is een vast onderdeel van elke interactie met klanten en toeleveranciers. Ook helpen we klanten om de mogelijke impact van klimaatverandering in beeld te brengen en dragen we suggesties aan voor klimaatadaptieve maatregelen.

We werken onder andere aan:

- 500.000 m2 aan zon op daken en vergunningen voor 10MW aan wind
- Periodieke gesprekken met klanten over duurzaamheid en klimaatadaptieve maatregelen
- Verkenning van opties voor een stimuleringsfaciliteit voor Transitie en Innovatieprojecten in Haven van Amsterdam (TIHA).



In gesprek met nieuwe klanten over duurzaamheid

In 2022 hebben wij criteria opgesteld om bij de vestiging van nieuwe bedrijven te toetsen in hoeverre maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) onderdeel is van hun bedrijfsvoering. Sinds 1 januari 2023 gebruiken we het MVO-afwegingskader in het vestigingsproces. Dat kader helpt ons om met nieuwe klanten in gesprek te gaan over zaken als energieverbruik, lokale duurzaamheid en de innovatieagenda, maar ook over de herkomst en de mate van duurzaamheid van de grondstoffen en goederen die zij inkopen en verwerken. Op basis van het door ons vastgestelde ambitieniveau komen we tot contractuele afspraken op het gebied van ketenverduurzaming.

Pijler 2: Veilige, efficiënte en schone scheepvaartafhandeling

Transities brengen onzekerheden met zich mee en hebben effect op de scheepvaartafhandeling. Vanuit DHM anticipeert Port of Amsterdam op transities, zodat we een veilige, efficiënte en schone scheepvaartafhandeling kunnen blijven waarborgen. We houden contact met de samenleving, reflecteren op ons eigen handelen en werken voortdurend aan innovatieve oplossingen om onze werkwijzen en processen te optimaliseren. Zo versterken we de functie van de haven als internationaal logistiek knooppunt en vergroten we de betrouwbaarheid van de haven gedurende grote veranderingen.

Hoe kunnen anderen ons helpen:

De scheepvaart van en naar Amsterdam heeft een sterk internationaal karakter. Samenwerking is essentieel om met onze inspanningen daadwerkelijk impact te maken. We zijn daarom lid van diverse internationale samenwerkingsverbanden, zoals de IAPH, ESPO, IALA, IPCSA en IHMA.

Samen met andere havens zetten we in op de realisatie van de benodigde wet- en regelgeving, standaardisering van

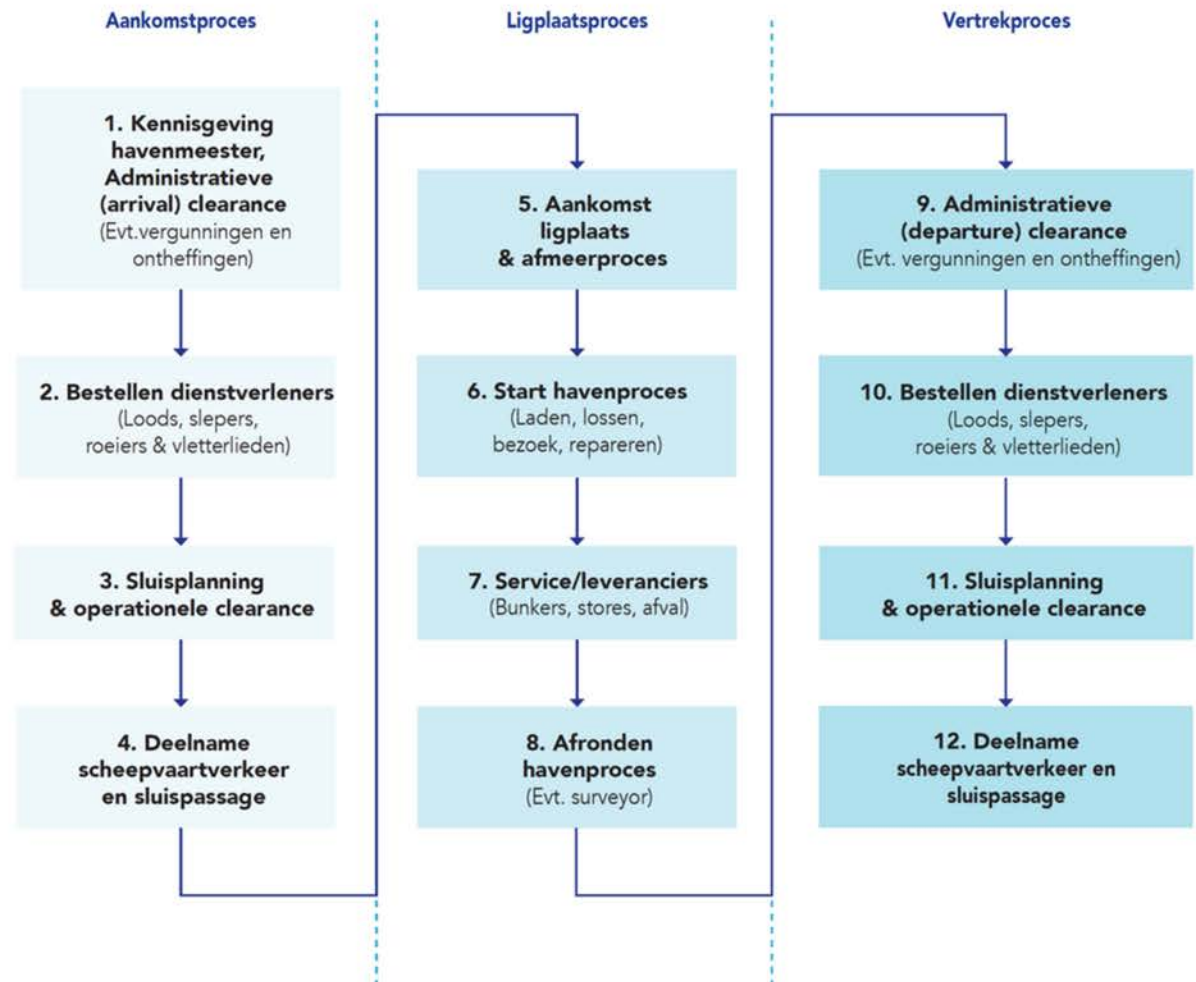
We maken onze inspanningen concreet door ons te richten op drie prioriteiten:

- Veiligheids- en beveiligingsincidenten voorkomen
- De scheepvaartafhandeling optimaliseren
- Faciliteren, stimuleren en reguleren

veiligheidsprocedures voor onder andere bunkeroperaties en de herziening van de internationale standaarden voor de wereldwijde incentivesystemen zoals de Environmental Shipping index (ESI). Daarnaast zoeken we actief de samenwerking met havenoverstijgende initiatieven, zoals het RH2ine-project.

Scheepvaart-afhandeling

De scheepvaartafhandeling, zoals Divisie Havenmeester dit uitvoert, maakt onderdeel uit van het totale port call proces van een zeeschip. De algehele keten bestaat uit meerdere schakels, die terug te zien zijn in de onderstaande 12 stappen. De keten begint met een eerste kennisgeving aan de haven en eindigt met de sluispassage, waarna het zeeschip naar zee uitvaart.





Veiligheids- en beveiligings-incidenten voorkomen

Een haven zonder veiligheidsrisico's is ondenkbaar. Wij streven continu naar een volledig en actueel overzicht van risico's die de leefomgeving of onze processen bedreigen. Zo maken we veiligheidsrisico's van scheepsongevallen en havenbeveiliging inzichtelijk via de veiligheidsmonitor. Op basis daarvan werken we proactief aan belangrijke nautische veiligheidsvraagstukken. Vanuit de operatie begeleiden we de uitvoering van manoeuvres en handhaven we de regels in ons gebied.

Veiligheid organiseren betekent afstemmen en keuzes maken. Als spelverdeler brengen we publieke en private veiligheidsnetwerken bij elkaar. Gezamenlijk werken we aan de effectieve beheersing van crises, rampen en incidenten die de scheepvaartafhandeling verstoren en aan veerkracht, zodat we zo snel mogelijk de normale situatie herstellen.

Naast veiligheid werken we aan beveiliging. Het gaat dan bijvoorbeeld om cybersecurity, beveiliging tegen terrorisme en ondermijning. Onze aanpak kent meerdere lagen: we versterken onze eigen organisatie, richten ons op gebiedsgerichte beveiliging en werken ook effectief samen in publieke en private partnerschappen.

We werken continu aan:

- Het beleidsplan veiligheid CNB-gebied
- Risico-inzicht, incidentmonitoring en -analyse
- De 24/7-crisisorganisatie die aansluit op de landelijke lijn

De scheepvaartafhandeling optimaliseren

Samen met klanten en dienstverleners zetten we ons in om de scheepvaartafhandeling te optimaliseren. Met de inzet van digitalisering in de scheepvaart is de planning van zee- en binnenvaart de afgelopen jaren efficiënter geworden. Dit zetten we voort door verder te investeren in het gebruik van onze informatiepositie en door onze operationele processen verregaand informatiegestuurd in te richten. We gebruiken onder andere nieuwe technieken als zoutmeetboeien en digitale diepgangsmetingen. Zo kunnen we het aanbod van scheepvaart nog beter plannen en het scheepvaartverkeer beter begeleiden.

We faciliteren het delen van informatie indien dit vanuit onze rol waarde toevoegt en bijdraagt aan het aantal schepen dat op tijd aankomt of vertrekt.



Extra focus op veiligheid

De actuele veiligheidspropositie is robuust. We maken stelselmatig werk van verkeersveiligheid door verkeersstromen te splitsen, maar veranderingen doen zich sneller voor dan ooit en zijn minder voorspelbaar dan voorheen. We zien een toenemende druk vanuit illegaliteit, van straatraces tot georganiseerde criminaliteit. Daarnaast hebben de toenemende geopolitieke spanningen het bewustzijn van de haven als vitale nationale infrastructuur verder aangescherpt. De geografische ligging en uitstekende infrastructuurle voorzieningen maken de havenregio kwetsbaar voor misbruik

door criminele organisaties. Vooral drugs-smokkel is een probleem. Om dit een halt toe te roepen is samen met private en publieke partijen het Programma Sterk Noordzeekanaalgebied opgericht. Het programma helpt bedrijven en medewerkers zich weerbaar te maken tegen criminele inmenging. Het richt diverse barrières op met nieuwe technieken, ondersteunt informatie-uitwisseling tussen overheidsorganisaties en bedrijfsleven en zet in op handhaving en opsporing. Zo werken we samen aan een veilig en integer NZKG.

We zullen veiligheid organisatiebreed verder professionaliseren. Tegelijkertijd verwachten we een grote betrokkenheid en actiebereidheid van alle publieke en private partners. Zo kan de gemeente Amsterdam ons (en onze klanten) helpen door in het havengebied strenger te handhaven op het illegaal bewonen van vastgoed en de organisatie van illegale feesten, en vaker op te treden tegen het parkeren van trucks op de openbare weg en tegen streetraces.

Ook zetten we de komende jaren in op geautomatiseerd beoordelen en toelaten van zeeschepen. Dit betekent dat onze rol geleidelijk verandert. Waar technologie nu de mens ondersteunt, controleert in de toekomst de mens de technologie en digitale afhandeling.

We werken onder andere aan:

- Het verbeteren van digitale informatie-uitwisseling tussen nautische partners
- Het digitaal afhandelen van vergunningen en ontheffingen
- Het investeren in sensoren en meetpunten op cruciale punten in de scheepvaartafhandeling

Faciliteren, stimuleren en reguleren

We werken samen met stakeholders om een goede bereikbaarheid van de haven te garanderen. Dit doen we door het gebruik van het CNB- en havenwater te reguleren. Zo zorgen we voor volledige afstemming van de benodigde vaarweg en draaicirkels in de havenbekkens en de operationele ruimtes van de ligplaatsen.

Om onszelf door te ontwikkelen tot toekomstbestendige haven, zetten we ons in om de lokale luchtkwaliteit te verbeteren en geluidsemissies te verminderen. Zo willen we stikstof, zwavel, fijnstof en geluid terugdringen. Ook werken we aan het faciliteren van maximale afvalafgifte door de bezoekende scheepvaart om te voorkomen dat afval in zee belandt. Zo ontwikkelen we een applicatie en dashboard voor met het havenafvalstoffenplan (HAP).

Naast het faciliteren en stimuleren moeten we soms additionele maatregelen nemen om het lokale leefmilieu te beschermen. Zo reguleren we het hoofdmotor- en generatorgebruik op ligplaatsen dicht bij de stad.

Lokale regulering passen we toe als nationale regelgeving (nog) géén uitweg biedt. Hierbij kijken we ook naar de praktijk in andere (internationale) havens. Zo nodig nemen we lokale maatregelen – zo overwegen we de mogelijkheid om lokaal het gebruik van 'open loop scrubbers' door de scheepvaart aan banden te leggen.

We zijn een Multi Fuel Port, dus we faciliteren alle schone brandstoffen voor de scheepvaart. We stimuleren het gebruik van deze brandstoffen en mitigeren de veiligheidsrisico's die ze met zich meebrengen met een optimaal ingericht veiligheidsraamwerk.

We werken onder andere aan:

- De optimalisatie van nautisch ruimtegebruik
- Het in kaart brengen en mitigeren van de risico's voor het bunkeren van nieuwe brandstoffen
- Het voorkomen van illegale ontgassing in ons beheersgebied
- Effectief en efficiënt scheepsafval-management

Pijler 3: Investeren in een toekomstbestendig havencomplex

In 2040 hebben we een sterk verweven havencluster, zijn havenactiviteiten sterk gedecarboniseerd en zijn we weerbaar tegen de negatieve effecten van klimaatverandering. De transitie naar een bestendige en klimaatadaptieve haven heeft consequenties voor de voorzieningen en de inrichting van het gebied en het beheer van de openbare ruimte – op het water en op het land.

Om ook in de toekomst een optimaal vestigingsklimaat te bieden is infrastructuur nodig die tijdig, toekomstbestendig en inpasbaar is. Infrastructuur is immers een van de belangrijke enablers voor investeringen in de transitie. Dit vereist actieve gebiedsontwikkeling, ook zonder dat er een rendabel business-model voorhanden is. Het vraagt soms om een voorinvestering met de kans dat we deze enkele jaren te vroeg doen. Tegelijkertijd moeten we de basis op orde hebben. Dat betekent dat we ons maximaal inspannen voor de veiligheid en bereikbaarheid van ons havencomplex.



Hoe kunnen anderen ons helpen:

De komst van de Omgevingswet verandert de manier van werken. Veel zaken die momenteel alleen gemeld hoeven worden, moeten voortaan ook planologisch goedgekeurd worden. Dit maakt het voor de Omgevingsdienst lastig goedkeuring te geven aan aanvragen die onder de Omgevingswet vallen, zoals lozingen en baggerdepots. Een mogelijke oplossing is om bij soortgelijke projecten gezamenlijk een pilot op te zetten, waardoor procedures sneller doorlopen kunnen worden.

Voor een aantal onderhoudstaken zijn we afhankelijk van partners als Rijkswaterstaat en ProRail. Voor ons is het van belang om samen met deze partners de mogelijkheden te verkennen om onderhoudstaken zelf op ons te nemen, bijvoorbeeld als onderaannemer. Zo kunnen we wellicht efficiënter werken en beter inspelen op onverwachte situaties.

We maken onze inspanningen concreet door ons te richten op vier prioriteiten:

- We vergroten de bereikbaarheid en veiligheid van de haven
- We investeren in de klimaatbestendigheid en vestigingsklimaat van de haven
- We investeren selectief in kabels- en leidingeninfrastructuur voor de energietransitie
- We voegen meer waarde toe met onze eigen havenactiva

Emissieloos materieel op de bouwplaats

In 2024 is aan de Hornweg een elektrisch laadplein ontwikkeld voor zwaar materieel, zoals vrachtwagens, kranen en accupakketten. In totaal zijn er 28 laadplekken met elk een laadvermogen van 350kw. Deze ontwikkeling sluit aan bij de toenemende vraag naar duurzame energieoplossingen in de logistieke sector en ondersteunt de ambitie van Port of Amsterdam om zelf al in 2030 alleen volledig emissieloos materieel op de bouwplaats te gebruiken.





De bereikbaarheid en veiligheid in de haven vergroten

Zonder goede bereikbaarheid heeft de haven geen bestaansrecht. Het Amsterdamse havengebied heeft uitstekende verbindingen via water, weg, spoor en buisleidingen en we blijven investeren in de kwaliteit en capaciteit van onze voorzieningen.

We zorgen voor adequate nautische haveninfrastructuur die past bij de ontwikkelingsopgave van bestaande en nieuwe klanten. Zo vergroten we het aantal kegelwachtplaatsen voor de binnenvaart om de transitie naar duurzame brandstoffen te ondersteunen, investeren we in nautische afmeervoorzieningen voor toekomstige klanten en faciliteren we (indien haalbaar) een permanente ligplaats voor ontgassing van binnenvaarttankers. Ook de flexibele schil met openbare kades voor ontgassing met mobiele installaties houden we hiervoor in stand.

In de Amsterdamse havenregio werken dagelijks zo'n 70.000 mensen die allemaal vlot en veilig naar hun werk willen. We borgen de veiligheid en doorstroom van wegverkeer in onze haven door de scheiding van verkeersstromen op de weg te vergroten, door parkeergelegenheden te creëren voor vrachtverkeer en door fietspaden te verlengen. Met deze verbeteringen maken we een bezoek aan onze haven voor iedereen nog veiliger.

We werken onder andere aan:

- Voldoende openbare kegelwachtplaatsen met passende faciliteiten
- Een ligplaats voor een permanente ontgassingsinstallatie
- Het vergroten van de verkeersveiligheid door drie nieuwe vrachtverkeerparkeergelegenheden te realiseren

Investeren in klimaatbestendigheid en vestigingsklimaat van de haven

De bereikbaarheid via water en het vestigingsklimaat van de haven staan ook in de toekomst centraal in het functioneren van de haven. We verwachten dat de gevolgen van klimaatverandering niet onopgemerkt zullen blijven. Weersextremen, zoals langdurige droogte of hevige neerslag, zullen gevolgen hebben voor de haven.

We investeren in de klimaatbestendigheid van het havengebied door het volume aan piekwaterberging te vergroten, watertoevoer naar het havenwater te vertragen en het maaiveld bij laaggelegen percelen te verhogen.

De Amsterdamse haven is naast een industriegebied ook een uitgestrekt terrein waar ruimte is voor natuur. Port of Amsterdam is beheerder van de openbare ruimte waarin zowel de wegen als het groen en het oppervlaktewater een plek hebben. Door deze elementen effectief te combineren zorgen we voor verbindingen met braakliggende terreindelen waar de natuur vrij spel krijgt.

Bijzondere diersoorten als de rugstreeppad, marters en vleermuizen hebben een passende plek in de haven, terwijl ondertussen bedrijven hun terreinen kunnen ontwikkelen voor hun business. Zo dragen we als haven niet alleen bij aan de lokale economie en energietransitie, maar ook aan de biodiversiteit en leefbaarheid in het gebied.

We werken onder andere aan:

- We nemen klimaatadaptieve maatregelen die leiden tot meer waterberging en meer bomen in de openbare ruimte
- We voeren zand af en aan binnen het havengebied en direct aangrenzende gebieden (MRA-regio)
- We vergroten het groenoppervlak met hoge ecologische waarde in de openbare ruimte

Investeren in kabels- en leidingeninfrastructuur voor de energietransitie

In 2040 hebben we een sterk verweven havencluster en zijn havenactiviteiten sterk gedecarboniseerd. In de komende jaren realiseren we samen met netbeheerders en klanten de transformatie naar een toekomstbestendige economie. We stimuleren optimaal ondergrondgebruik en maken ruimte voor kabels en leidingen door waar noodzakelijk infrastructuur te verleggen of verhar- dingen te vervangen. In samenspraak met de beheerders van infrastructuur verkleinen we waar mogelijk de onderlinge afstanden.

Afval van de één, is grondstof voor de ander. Door lokale stromen met elkaar te verbinden kunnen we synergie realiseren tussen haven, stad en regio. Met partners werken we aan de uitkoppeling van stoom en restwarmte, distributie van waterstof, CO₂ en industriewater en een verzwaard elektriciteitsnetwerk.



Bij de aanleg van openbare walstroomvoorzieningen nemen we het heft in eigen handen. Op diverse locaties binnen de ring bieden we al walstroom aan voor binnenvaart en riviercruiseschepen. De komende jaren zorgen we ervoor dat zeecruise aan de kade ook emissievrij is en breiden we de walstroomvoorzieningen voor andere klanten uit.

We werken onder andere aan:

- Optimalisatie van de ruimte voor ondergrondse kabels en leidingen
- Decentrale oplossingen om kwantiteit en kwaliteit van watergebruik in de haven te verbeteren
- Investeren in energie-infrastructuur om de tijdige beschikbaarheid te garanderen
- Realisatie van walstroomvoorzieningen voor zeecruise, binnenvaart en coasters

Meer waarde toevoegen met onze eigen havenactiva

Port of Amsterdam bezit en beheert veel fysieke objecten, zoals kademuren, steigers, wegen en gebouwen die dagelijks waarde realiseren voor het havengebied, maar ook nieuwe activa zoals walstroomvoorzieningen en in de toekomst mogelijk een groot deel van de energie-infrastructuur. Om deze assets goed in beeld te houden, optimaal te gebruiken en effectief in te zetten hebben we afgelopen jaren een digitaal dashboard ontwikkeld. De komende jaren implementeren we ons strategisch assetmanagement plan (SAMP).

De beoogde transities vergen een grote verandering in infrastructuur en in de inrichting van kades en bedrijventerreinen. Port of Amsterdam heeft de ambitie om het voortouw te nemen en actief assets en diensten te ontwikkelen. Collectieve dienstverlening fungeert als nieuw verdienmodel.

We werken aan:

- Digitaal dashboard met een overzicht van de beschikbaarheid van de bestaande wachtplaatsen
- Opzetten van nieuwe service-modellen voor de exploitatie van onze havenactiva

Denk daarbij aan de optimalisatie van stroomcapaciteit door de exploitatie van walstroominstallaties, de ontwikkeling van een ICT-systeem om vraag en aanbod van lig- en wachtplaatsen te optimaliseren en de aanleg van energie-infrastructuur waar dat gewenst is.

Wacht- en ligplaatsmonitor

De afgelopen jaren hebben we een negatieve beoordeling van schippers ontvangen voor een tekort aan wachtplaatsen. Tegelijkertijd verdwijnen er wachtplaatsen voor zowel kegel- als niet-kegelschepen vanwege de bouw van kades of uitgifte van terrein. Daarom investeren we niet alleen in nieuwe wachtplaatsen, maar zorgen we ook voor een actueel overzicht van de beschikbaarheid van de bestaande wachtplaatsen. Hiervoor hebben we een nieuwe ligplaatsmonitor ontwikkeld. Op basis van nieuwe gebruikerswensen blijven we deze monitor uitbreiden en verbeteren.



Pijler 4: Randvoorwaarden voor transitie op orde

We gaan verder dan simpelweg fysieke en nautische ruimte in de haven aanbieden. Of nieuwe activiteiten wel of niet passen in de haven is immers van veel meer factoren afhankelijk, zoals de bereikbaarheid, de ruimtelijke ontwikkeling in de regio en de beschikbaarheid van hernieuwbare energie.

Dat zijn stuk voor stuk vraagstukken waar de haven niet voor verantwoordelijk is, maar wel afhankelijk van is en een stem in wil hebben. Boven alles gaat het erom dat we samenwerken met regulerende instanties, nutsbedrijven en de verschillende bestuurslagen in Nederland en Europa.

Hoe kunnen anderen ons helpen:

Als havenbedrijf zijn we op veel vlakken afhankelijk van andere partijen. Hoewel we kunnen laten zien wat er nodig is aan publieke condities, wordt het uiteindelijke besluit meestal niet door ons genomen. Overheidsinstanties zoals gemeenten en provincie spelen een belangrijke rol bij de ruimtelijke ordening en het faciliteren van infrastructuurprojecten die de energietransitie mogelijk maken.

We realiseren deze strategie met de volgende prioriteiten:

- Toekomstbestendige bereikbaarheid
- Regionale samenwerking en ruimte voor transitie
- Realisatie van nutsvoorzieningen versnellen
- Emissiereductie stimuleren en leefbaarheid vergroten

Beheerders van energie infrastructuur zijn cruciaal voor de ontwikkeling van de haven. Ze werken aan de uitbreiding van het elektriciteitsnet om de toevoer van duurzame energie te verbeteren en te ondersteunen, aan de realisatie van waterstofinfrastructuur om nieuwe waardeketens te ontwikkelen en aan de slimme uitkoppeling van energie en grondstoffenstromen binnen het havengebied.



Samen met de beheerders van infrastructuur onderzoeken we de toekomstige tracés, zodat er voldoende ondergrondse ruimte overblijft voor toekomstige ontwikkelingen. Voor onderhoud en aanleg van waterwegen en spoorwegen zijn we afhankelijk van partijen als Rijkswaterstaat en ProRail. Zij spelen een cruciale rol in de logistieke ondersteuning van goederentransport. Hiervoor moet de basis op orde blijven.

Toekomstbestendige bereikbaarheid

Toekomstige bereikbaarheid staat onder druk. Opgaven zoals woningbouw, uitbreiding van spoorverbindingen voor personenvervoer en kwaliteit en kwantiteit van water zorgen ervoor dat de bereikbaarheid van de Amsterdamse haven geen gegeven is. Wij zetten ons in om nautische infrastructuur beschikbaar en bereikbaar te houden.

We werken onder andere aan:

- Het op orde brengen van de hoofdvaarweg en maritieme zeetoegang van het Noorzeekanaal
- Het adresseren van de urgentie om achterstallig onderhoud aan de sluiscomplexen IJmuiden en Schellingwoude uit te voeren en van het belang om de Noordersluis open te houden
- Het uitbreiden van de capaciteit voor spoorgoederenvervoer van en naar de Amsterdamse haven, inclusief de emplacementen en spoorverbindingen in de haven

Zoutdam Zeesluis IJmuiden

Door het gebruik van Zeesluis IJmuiden stroomt veel meer zoutwater het Noordzeekanaal in. Te veel zoutwater is niet goed voor het Noordzeekanaal en de omgeving vanwege de negatieve effecten op de ecologie in het kanaal, de natuur, land- en tuinbouw en ons drinkwater. De aangelegde zoutdam gaat verdere verzilting van het Noordzeekanaal en de omgeving tegen. Na afronding van de aanleg van de Zoutdam IJmuiden eind 2024, heeft Rijkswaterstaat vastgesteld dat de zoutdam de waterafvoer via het Spui- en Gemaalcomplex IJmuiden meer beïnvloedt dan vooraf was voorzien. Hierdoor is de zoutdam nog niet volledig inzetbaar tegen verzilting door het gebruik van Zeesluis IJmuiden. In 2025 gaat Rijkswaterstaat ervaring opdoen met zowel de inzet van de zoutdam als de zeesluis. Met de nieuwe zeesluis kunnen we grotere schepen verwelkomen. We bereiden ons hierop voor door waar nodig draaicirkels, havenbekkens, vaarwegen en kades geschikt te maken.





We brengen het belang van voldoende multimodale capaciteit en kwaliteit voor afhandeling van het goederenvervoer via binnenvaart, weg en spoor onder de aandacht. En we houden oog voor de impact op korte, middellange en lange termijn van klimaatverandering en energietransitie op onze bereikbaarheid en mogelijke mitigerende maatregelen.

Teneinde stedelijke distributie te verbeteren werken we aan bereikbaarheid over water. Hiervoor werken we samen met de gemeente om ook in de stad voldoende laad- en losplekken in te richten.

Regionale samenwerking en ruimte voor transitie

De komende decennia komen er grote ruimtelijke opgaven op het Noordzeekanaalgebied en de Amsterdamse haven af. Om daarop te anticiperen is het ontwikkelperspectief Noordzeekanaalgebied opgesteld. In de periode tot en met 2028 starten we de uitvoering van dit ontwikkelperspectief, zowel waar het gaat om land en water als om de realisatie van voldoende onzichtbare ruimte die het mogelijk maakt om ambities en transitie te realiseren.

De transitie brengen nieuwe veiligheidsrisico's met zich mee. Wind en zonne-energie als opwek, waterstof- en warmtenetten als transportmiddel, maar ook digitale netwerken en klimaatverandering leiden tot milieu, veiligheids- en gezondheidsrisico's. Deze situatie vraagt om een verdere professionalisering binnen onze organisatie en samenwerking in de regio.

De mens is hierin cruciaal. De benodigde kennis en vaardigheden veranderen door de diverse transitieën. Het afgelopen jaar hebben we samen met Oram en Amports en het bedrijfsleven de havenregio als werkgebied op de kaart gezet. We blijven ons de komende jaren inzetten voor een positief werkklimaat, zodat we een passend vestigings- en investeringsklimaat hebben voor de industrie van de toekomst.

We werken onder andere aan:

- Regie op de ondergrond door ruimtegebruik te monitoren en regisserend op te treden richting netbeheerders
- Het gereedmaken van het Beleid Omgevingsveiligheid Westpoort (BOW)

Realisatie nutsvoorzieningen versnellen

De haven van de toekomst stelt andere eisen aan de energievoorziening. Brede toegankelijkheid en beschikbaarheid van waterstof, stoom, elektra en CO₂ zijn nieuwe vereisten. Dit vraagt om de ontwikkeling en versterking van nieuwe ondergrondse en bovengrondse infrastructuur. Bovendien gaat het veelal om investeringen op risico, door andere partijen dan Port of Amsterdam. Wij hebben een coördinerende rol in het ontwikkelen van de infrastructuur en bouwen aan een helder en concreet perspectief op de ontwikkeling van vraag en fysieke mogelijkheden voor infrastructuur in het gebied.

De druk op het watersysteem neemt toe. De levering aan bedrijven in de Amsterdamse haven is niet langer vanzelfsprekend. Door de groeiende vraag van bestaande en nieuwe bedrijven en een afname van hoogkwalitatieve bronnen, is er op korte termijn onvoldoende capaciteit om nieuwe bedrijven van water te voorzien.

We werken onder andere aan:

- Inzicht in huidig en toekomstig energiegebruik (MIEK, CES, TFCA)
- Voorbereiding van ruimtelijke inpassing tracés in samenwerking met TenneT en hoogspanningsstation A9-Zuid
- Versnelling van de besluitvorming voor industriewater



Er is een oplossing voorhanden in de vorm van een afzonderlijk industriewaternetwerk in de haven: het gezuiverde afvalwater van de waterzuiveringsinstallatie in de Amsterdamse haven kan ruim in de vraag voorzien. Dit vraagt wel om snelle keuzes van de verantwoordelijke overheden, te weten Waterschap Amstel, Gooi- en Vechtstreek en de gemeente Amsterdam. Port of Amsterdam zet in op een versnelling van deze besluitvorming zodat de bron beschikbaar is in de periode 2028-2030 en dus geen barrière vormt voor het vestigingsklimaat in de haven.

We werken onder andere aan:

- Faciliteren uitbreiding OCAP-leiding richting havengebied, beginnend richting AEB
- CO₂-connectiviteit Amsterdam – IJmuiden voor CCS/CCU
- Emissiemodel scheepvaart in gebruik

Emissiereducties stimuleren en vergroten leefbaarheid

Port of Amsterdam heeft de ambitie voorloper te zijn op het vlak van de reductie van een breed scala aan emissies: van stank en geluid tot fijnstof en CO₂. Het gaat hier om emissies van zowel de scheepvaart als de industrie. De haven zet in op het verlagen van barrières om reducties terug te brengen.

Het beschikbaar maken van schone scheepsbrandstoffen, een programma ter ondersteuning van de verduurzaming van de industrie en een volledig emissieloos havenbedrijf (scope 1) in 2030, zijn hier voorbeelden van. Bovendien werken we samen met de gemeente Amsterdam om de meest energie-intensieve industrie in het havengebied te helpen verduurzamen.



Energie Coöperatie Amsterdamse Haven

De Amsterdamse havenregio heeft te maken met congestie op het elektriciteitsnetwerk. Dit kan leiden tot vertraging van de economische ontwikkeling en de energietransitie in de Amsterdamse haven. Om slimmer met de beschikbare capaciteit op het net om te gaan, hebben we in 2023 de Energie Coöperatie Amsterdamse Haven (ECAH) opgericht, een coöperatie voor de lokale energievoorziening.

Als eerste project wordt een deeloplossing geboden voor netcongestie: er wordt een virtueel net opgezet om de schaarse netcapaciteit, lokale opwek- en opslagvoorzieningen met elkaar te koppelen en te delen. Inmiddels nemen ruim 30 bedrijven deel aan deze coöperatie om zo gezamenlijk de beschikbare infrastructuur te kunnen optimaliseren.



We reduceren CO₂ op drie niveaus:

Eigen organisatie

De opgave die voor ons ligt is groot. Als organisatie hebben we in 2030 netto geen scope 1- en scope 2-emissies. In 2050 zijn er voor de eigen organisatie ook netto geen scope 3-emissies meer. Hierin nemen we de emissies van onze eigen deelnemingen mee.

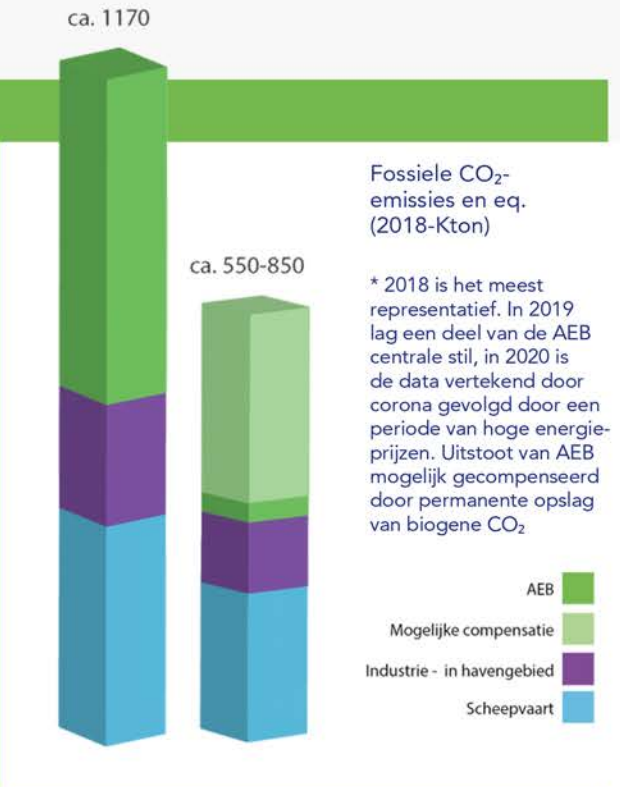
Industrie

De scope 1 CO₂-emissies en eq. vanuit haven- en industriële bedrijven waren in 2018 ongeveer 715 kiloton. Gezien de bijzondere positie van het AEB bij het realiseren van deze opgave, is intensieve afstemming met de gemeente Amsterdam noodzakelijk. De realisatie van CO₂ afvang installatie (naar verwachting begin 2028) levert grootste CO₂ reductie op. Daarnaast draagt Port of Amsterdam onder andere via investeringen in energie-infrastructuur bij aan de realisatie van 125Kton CO₂-be-

sparing. Dit leidt niet altijd direct tot een reductie, maar beperkt de uitstoot van nieuwe industriële activiteiten binnen en buiten de gemeentegrens. We zijn vastberaden bedrijven in het havengebied hun uitstoot te laten reduceren naar netto nul emissie in 2050. Wij verwachten van bedrijven dat zij uiterlijk in 2050 netto geen scope 1- en scope 2-emissie van broeikasgassen hebben en zich inspannen om scope 3-emissies te minimaliseren. Lokale afvang, opslag en - hergebruik van CO₂ is hiervoor cruciaal.

Scheepvaart

Voor de scheepvaart zijn op EU-niveau en IMO-niveau (de International Maritime Organization van de VN) afspraken gemaakt over de reductie van broeikasgassen. In 2050 moet de gemiddelde CO₂-uitstoot van internationale scheepvaart netto-nul zijn. Lokaal zetten we in op drie pijlers om uitstoot van emissies te verminderen: duurzame scheepvaart-brandstoffen, emissie-



reductie-technologie en het efficiënt afhandelen van de scheepvaart door het plannings- en afhandelingsproces in de haven te optimaliseren. Zo leveren we een belangrijke bijdrage aan de verbetering van de luchtkwaliteit in de stad, de regio en aan de klimaatopgave van Parijs.



Pijler 5: Een wendbare en vitale organisatie

Het succes van onze strategie – en daarmee de transitie van de Amsterdamse haven – is sterk afhankelijk van hoe we onszelf organiseren en de strategie gezamenlijk uitvoeren. Met de juiste mensen op de juiste plek en met de juiste uitvoering van de strategische acties kunnen we daadwerkelijk de komende vier jaar stappen zetten.

Als organisatie zijn we zelf ook in transitie. We hebben meer oog voor maatschappelijke en economische toegevoegde waarde en we gaan de komende jaren waardegedreven besluitvorming vaker toepassen. Door het ontwikkelen en testen van een generatietoets proberen we onze manier van besluitvorming te verbreden. Hierdoor is er meer aandacht voor andere perspectieven waardoor we wezenlijk andere discussies hebben en de besluitvorming verrijkt wordt.

Dit vereist een aanpak waarbij diverse betrokken medewerkers hun expertise bundelen en samenwerken in multidisciplinaire teams. Hier hebben we de afgelopen jaren stappen in gemaakt. We hebben een programmatische aanpak geïmplementeerd en klantvestigingen worden door multidisciplinaire klantteams opgepakt.

Als vitale en wendbare organisatie zorgen we ervoor dat de haven in de toekomst bestaansrecht heeft door de strategische opgaven waar we voor staan efficiënt en effectief uit te voeren. Daarom willen we een organisatie zijn die:

- Wendbaar is en moedige keuzes maakt: Een wendbare organisatie blijft op koers en is in staat om zich tijdig aan te passen aan onzekerheden en ontwikkelingen in de buitenwereld die relevant zijn voor haventransitie. We nemen onze verantwoordelijkheid, durven risico te nemen en reflecteren op ons eigen handelen. We doen de dingen die het meeste impact hebben en kiezen daarbij de beste aanpak.



- Oog heeft voor de omgeving en voor haar medewerkers. Vanuit onze visie op de organisatie gaan we voor verantwoordelijkheid laag in de organisatie. We stimuleren individuele persoonlijke en professionele ontwikkeling en multidisciplinaire samenwerking, waarbij we goed letten op de efficiëntie, effectiviteit en de gezondheid van onze medewerkers.



Gezondheid en bevlogenheid van onze medewerkers zijn essentieel. We zorgen voor een goede balans tussen werk en privé, waarin medewerkers flexibel kunnen werken. Door frequent onderzoek te doen onder medewerkers weten we welke verbeterstappen we kunnen maken als lerende organisatie. Daarbij onderzoeken we de werkbeleving, met een focus op eigenaarschap, en richten we ons onder meer op sociale veiligheid, verandermanagement en autonomie. We zijn een lerende organisatie. Dat betekent dat er ook een aantal punten zijn die beter kunnen.

We zetten in op de volgende prioriteiten:

- Juiste mensen op de juiste plek
- Een voortvarende organisatie



Toekomstige generatie vertegenwoordigd in besluitvorming

Met het Future Proof Governance-programma kijken wij hoe we als organisatie toekomstbestendiger kunnen zijn. Een belangrijk onderdeel van het programma is om actief de jonge generatie bij bestuurlijke en besluitvormingsprocessen te betrekken.

Daarom is de Young Board aangesteld. De Young Board daagt het directieteam uit om andere perspectieven mee te nemen in de besluitvorming en denkt daarnaast mee over inhoudelijke thema's zoals waardegedreven besluitvorming en organisatieontwikkeling.



De juiste mensen op de juiste plek

Met oog voor en in balans met een optimale dagelijkse bedrijfsvoering brengen we in beeld wat er nodig is om onze strategische doelen te realiseren. De realisatie van dit strategisch plan vraagt om nieuwe en aanvullende kennis en competenties, bijvoorbeeld voor vraagstukken rondom (omgevings-)veiligheid, ondergrondse infrastructuur, planologische procedures en emissies.

Daarom gaan we voor de hele organisatie aan de slag met strategisch personeelsmanagement. Zo zorgen we ervoor dat we continu de juiste mensen op de juiste plek hebben zitten, dat we flexibel zijn om in te spelen op de ontwikkelingen die zich voordoen en dat we tegelijkertijd de continuïteit van onze bedrijfsvoering borgen.

Afgelopen jaar hebben we de Baarda-methodiek ingevoerd. Deze methode biedt rolduidelijkheid, is gericht op ontwikkeling en groei van een medewerker, maakt loopbaanpaden inzichtelijker en draagt zo bij aan de interne mobiliteit en aan wendbaarheid. Met de Baarda-methodiek hebben we meer grip op de toekomstbestendigheid van ons personeelsbestand.

We blijven investeren in de ontwikkeling, coaching en begeleiding van medewerkers en teams. Voor openstaande vacatures trekken we talenten aan die passen bij onze kernwaarden en manier van werken en die een afspiegeling zijn van de samenleving. Waar mogelijk werken we samen met partners of nodig huren we tijdelijk specifieke expertise in.

Mens en innovatie gaan hand in hand. In de komende periode zetten we in op het versterken van onze digitale basis in de organisatie. Zo gaan we de komende jaren meer gebruikmaken van intelligente informatiesystemen. Waar technologie nu de mens ondersteunt, zal in de toekomst de mens de technologie controleren. Vanuit strategisch personeelsmanagement anticiperen we op deze innovaties en evalueren we continu ons takenpakket en de vereiste kennis en expertise om onze rol hoogwaardig te blijven vervullen.

Het havenbedrijf zal moeten transformeren naar een digitaal competente organisatie die in staat is om ook te anticiperen op nieuwe ontwikkelingen in het digitale domein, de goeie en de kwade. Daarom investeren we continu in de digitale competenties van onze mensen. De inzet van gekwalificeerde

en gemotiveerde mensen, gecombineerd met de inpassing van digitale innovaties, de inzet van intelligente ICT-systemen, cyberveiligheid en samenwerking binnen en buiten de organisatie, stelt de organisatie in staat om de transitie-uitdagingen van de toekomst aan te gaan

We werken onder andere aan:

- Strategisch en toekomstbestendig personeelsplan
- Inrichting van de job-matrix passend bij transitie-uitdagingen
- Passend beleid op instroom, doorstroom en uitstroom

Strategisch personeelsmanagement

Middenin Covid-tijd zijn we gestart met een strategisch personeelsplan voor DHM (vanwege 24/7 karakter van de operatie), zodat we tijdig kunnen anticiperen op de toekomst. Op basis van onder meer de in- en externe ontwikkelingen en de strategische prioriteiten hebben we het gewenste, toekomstige personeelsbestand geanalyseerd. Op basis van het huidige en het gewenste toekomstige personeelsbestand zijn speerpunten benoemd, zoals de ontwikkeling van nieuwe vaardigheden en de implementatie van technologische ondersteuning. Samen met de medewerkers van DHM zetten we deze koers voort, zodat we klaar zijn voor de toekomst.



Een voortvarende organisatie

Als organisatie zetten we alles op alles om de strategie en de onderliggende gezamenlijke acties uit te voeren. We acteren met vol bewustzijn van de kansen en beperkingen in onze eigen invloedssfeer. We reflecteren telkens op ons eigen handelen. Dit is niet altijd gemakkelijk en we gaan hier als organisatie nog stappen in maken.

Vanuit gedeeld overzicht maken we gemeenschappelijk keuzes en prioriteren we de strategische acties. Dit lukt alleen als we elkaar kritisch kunnen bevragen, elkaar scherp houden en samen vanuit organisatiebelang handelen. Ook zijn de directieleden direct aanspreekbaar op de voortgang van de strategische doelen. In onze organisatie zijn resources niet onbegrensd. We hebben een beperkt aantal collega's en geen oneindige financiële middelen. Door bewustzijn te verbeteren over resources kunnen we gezamenlijk efficiënter handelen.

We werken onze strategische prioriteiten uit tot afdelingsdoelen. Vanuit de PDCA-werkwijze reflecteren we continu op ons eigen handelen. Hierdoor zijn we in staat om in te spelen

We werken aan:

- Opgavegericht werken met duidelijk en eenduidig eigenaarschap, bijpassend mandaat en verantwoordelijkheden
- Prioriteren en tijdige bijsturing van (strategische) activiteiten

op de ontwikkelingen die zich voordoen in de buitenwereld en tegelijkertijd de continuïteit van de bedrijfsvoering te borgen. Daarbij werken we opgabegericht, met duidelijk en eenduidig eigenaarschap, bijpassend mandaat en verantwoordelijkheden. De uitvoering van de nieuwe strategie vraagt om leiderschap vanuit de organisatie en het management, maar juist ook vanuit de medewerker zelf. Zodat iedereen vanuit eigenaarschap zijn of haar eigen verantwoordelijkheid neemt, dat onze kernwaarden en omgangsvormen geïntegreerd zijn in ons werk en dat we elkaar blijven vinden en aanspreken, ook als het even moeilijk is.

We vieren de verschillen

Versillen tussen mensen in onze organisatie zijn nodig en nuttig. We willen de diversiteit aan competenties, wereldbeelden, karaktereigenschappen, perspectieven zoveel mogelijk inzetten en met elkaar combineren.

Een belangrijke randvoorwaarde is dat alle medewerkers het gevoel hebben dat ze erbij horen, dat hun bijdrage wordt gewaardeerd en dat ze evenveel kans hebben om te groeien als mens en in hun loopbaan. In deze opzichten beseffen we bij Port of Amsterdam dat we gelijkwaardig zijn, maar niet gelijk. Om hier invulling aan te geven is de werkgroep Diversiteit & Inclusie ontstaan.



Begroting





Meerjarenbegroting 2025-2028

Onze strategie '25 – '28 draait om de transformatie van het havengebied, waarbij de opbouw van non-fossiele activiteiten samengaat met de afbouw van fossiele activiteiten. De nadruk ligt veel meer op de fasering en tempo van fasering naar non-fossiele activiteiten met bestaande en nieuwe klanten dan op de absolute groei van tonnage. We drukken in de toekomst het succes van de Amsterdamse haven dan ook minder uit in groei van tonnages, maar in de toename van (economisch) toegevoegde waarde. Dat betekent dat de verschuiving van opbrengsten vanuit havengelden naar contractopbrengsten ook de komende jaren zal aanhouden.

Begroting

In de vertaling van onze strategie naar de meer-jarenbegroting houden we rekening met deze transformatie. De verwachting is dat de afname in kolenoverslag geleidelijk wordt gecompenseerd door andere bulkcladingstromen en dat de overslag van alternatieve brandstoffen via bestaande terminals toeneemt. Hierdoor weten we overslag op peil te houden. De omzet zal met ca. €32 miljoen toenemen tot €227 miljoen in 2028. De EBITDA groeit met ongeveer €30 miljoen: van €101,6 miljoen in 2024 naar ca. €131 miljoen in 2028.

Port of Amsterdam wil innovaties gericht op het versnellen van de transitie in de haven actief ondersteunen. Hiertoe is Port of Amsterdam voornemens een transitie- en innovatiefonds in te richten om de Amsterdamse haven toekomst-bestendig te maken. In 2025 wordt dit transitie- en innovatiefonds verder uitgewerkt en nemen we een ontwikkelingsbesluit voor een decentraal waterstofnetwerk.

x € 1.000	FC2024	B2025	B2026	B2027	B2028
Havengelden	67.766	68.531	69.378	69.740	71.398
Contractopbrengsten	120.352	125.263	132.416	140.888	145.418
Overige bedrijfsopbrengsten	7.712	8.991	9.437	9.653	9.861
Totaal opbrengsten	195.830	202.785	211.231	220.282	226.677
Personeelskosten	46.966	47.079	48.181	49.800	49.924
Exploitatielasten	47.262	47.305	45.726	45.465	45.346
Waterstof project		200	400	750	750
Totaal operationele lasten	94.228	94.584	94.308	96.016	96.021
EBITDA	101.602	108.201	116.923	124.266	130.656
EBITDA excl waterstof project		108.401	117.323	125.016	131.406
% opbrengsten	52%	53%	55%	56%	58%
% opbrengsten excl waterstof project		53%	56%	57%	58%
Afschrijvingen	28.706	27.907	28.300	28.780	28.947
EBIT	72.896	80.294	88.623	95.486	101.710
% opbrengsten	37%	40%	42%	43%	45%
Rente baten	841	801	801	801	801
Rente lasten	-2.135	-2.706	-5.162	-6.692	-5.752
Oprenting voorzieningen	3.048	246	246	246	246
Resultaat deelnemingen	56	-1.747	-1.823	-1.764	-2.148
Resultaat voor belasting	74.706	78.388	87.188	89.578	96.357
Realisatie actieve belastinglatentie	-6.492	-6.492	-6.492	-6.492	-6.492
Vennootschapsbelasting	-13.386	-14.976	-16.492	-17.868	-19.716
Resultaat na VpB	54.828	56.920	64.204	65.218	70.149
Correctie actieve belastinglatentie	6.492	6.492	6.492	6.492	6.492
Correctie oprenting voorzieningen	-3.048	-246	-246	-246	-246
Genormaliseerd resultaat	58.273	63.166	70.450	71.464	76.395
% opbrengsten	30%	31%	33%	32%	34%

Investeringsbegroting

Om de transformatie van ons havengebied tot een succes te maken, moeten we investeren in de infrastructuur van de toekomst. Door nu te investeren in mitigerende maatregelen voor klimaatverandering, duurzame infrastructuur en de verwerving van strategische posities in en buiten het huidige exploitatiegebied, hebben we de nieuwe basis op orde om klanten te vestigen die samen met ons de transitie willen realiseren. We onderscheiden investeringen in vier hoofdgroepen, gekoppeld aan de strategieën:

Duurzame economische waarde creëren met onze klanten: investeringen in ontsluiting en bereikbaarheid van afzonderlijke percelen, voor klanten die passen bij de haven van de toekomst. We zorgen voor klant specifieke investeringen en gebiedsgerichte ontwikkeling.

Veilige, efficiënte en schone scheepvaartafhandeling waarborgen: investeringen om onze dienstverlening rondom scheepvaartafhandeling, onder meer door te digitaliseren.

Investeringsbegroting

Per strategie	Investeren in toekomstbestendig havencomplex	Duurzame economische waarde creëren met onze klanten	Veilige, efficiënte en schone scheepvaartafhandeling	Randvoorwaarden voor transitie op orde	Totaal*
Nautische infra	52.002.843	92.471.406	-	-	144.474.249
Duurzame energievoorziening	28.826.185	-	-	-	28.826.185
Grond	-	23.100.000	-	-	23.100.000
(Spoor) wegen & gebied	8.868.763	-	3.710.000	-	12.578.763
Digitalisering	2.795.000	-	1.950.000	-	6.045.000
Bedrijfsvoering	5.624.105	-	-	1.300.000	5.624.105
Totaal	98.116.896	115.571.406	5.660.000	1.300.000	220.648.301

**Investeren in een toekomstbestendig havencomplex:**

Investeren in nautische infrastructuur en voorzieningen die niet specifiek te koppelen zijn aan een klant.

Ontwikkelinvesteringen zijn gericht op de ontwikkeling van een klimaatbestendig havengebied. Daarom nemen we maatregelen om effecten van klimaatverandering in het havengebied te mitigeren en realiseren we samen met netbeheerders de kabels en leidingen voor de toekomstige energievoorziening.

Vervangingsinvesteringen en investeringen voor het onderhoud en de duurzame vervanging van bestaande assets.

Randvoorwaarden voor transitie op orde.

Duurzaam investeren

De komende planperiode richten we ons op de inzet van duurzaam en emissieloos materieel. Bij het inzetten daarvan kan een CO₂-besparing worden gerealiseerd door het gebruik van groene elektriciteit of hernieuwbare brandstoffen voor te schrijven en doelen te stellen om voor 2030 geen CO₂ uit te stoten op de bouwplaats. We reserveren een budget aan additionele kosten voor voornamelijk de materieel intensieve infrastructuur en onderhoudsprojecten. Zo zijn we in staat duurzame keuzes te maken.

Energiehaven

De uitgaven voor de Energiehaven zijn niet specifiek benoemd in de investeringsbegroting. Deze uitgave leidt niet tot een kapitaalinvestering voor Port of Amsterdam, maar betreft een storting in een aparte (nieuwe) deelneming.

Rendementseis

De investeringen toetsen we aan de investeringscriteria van Port of Amsterdam. Een van deze criteria is het beoogde rendement dat wordt behaald met de investering.

Het risicoprofiel van onze investeringen verandert. We wegen investeringen deze planperiode nadrukkelijk af tegen de maatschappelijke waarde die een investering oplevert, de impact van de investering op duurzame doelen van Port of Amsterdam en de relevantie van de investering op basis van de risicocategorieën. Voor de maatschappelijke waarde gebruiken we een social discount rate die lager zal liggen dan de vermogenskostenvoet, zodat toekomstige generaties voldoende gecompenseerd worden.

Bijlagen



Bronnen en literatuur

Brede bronnenlijst met onder andere specifieke beleidsdocumenten.

Organisatie/instantie	Titel van documentatie	Jaar			
Gemeente Amsterdam	Gemeentelijke visie op de haven	2020	NPVI	Nationaal Programma Verduurzaming Industrie	2023
			NWP	Nationale Waterstof Programma	2021
			Min I&W	Havennota 2020-2030	2020
Gemeente Amsterdam	Amsterdam halveert aantal zee cruiseschepen en wil vertrek cruisterminal uit centrum in 2035	2024	Min BZK	Nationale omgevingsvisie (NOVI)	2020
Gemeente Amsterdam	Omgevingsvisie Amsterdam 2050	2021	Min BZK	Voorontwerp Nota Ruimte	2024
Gemeente Amsterdam	Uitvoeringsagenda circulair 2023-2026	2023	European Commission	De Europese Green Deal	2019
Gemeente Amsterdam	Programma windenergie Amsterdam	2024	European Commission	Renewable Energy Directive III	2023
Metropoolregio Amsterdam	Economische verkenningen Metropoolregio Amsterdam (EMRA)	2024	European Commission	Renewable Energy Directive II	2018
Provincie Noord-Holland	Regionale Energie Strategie (RES) – RES 1.0	2021	European <u>Commission</u>	Fit for 55*: het EU-klimaatstreefdoel voor 2030 bereiken op weg naar klimaatneutraliteit.	2021
Provincie Noord-Holland	Herijking RES 2024	2024			
Provincie Noord-Holland	Omgevingsvisie 2030 Provincie Noord-Holland	2024	European <u>Commission</u>	EU Hydrogen Strategy	2020
Provincie Noord-Holland	Nota Zeehavens Noord-Holland	2022	Europees parlement	Ontwerpverslag over de ontwikkeling van een alomvattende Europese havenstrategie	2023
Provincie Noord-Holland	Provinciaal Meerjarenprogramma Infrastructuur Energie en Klimaat	2023		Investeringsplan Net op land 2024-2033	2024
Prog. NZKG	Cluster Energie Strategie Noordzeekanaalgebied	2022	<u>TenneT</u>		
Prog. NZKG	Cluster Energie Strategie Noordzeekanaalgebied - herijking	Ntb	<u>Liander</u>	Investeringsplan Elektriciteit en Gas	2024
Prog. NZKG	Position Paper: Hydrogen <u>Hub</u> Amsterdam / NZKG	2022	IMO	IMO Strategy on reduction of GHG emissions for Ships	2023
Prog. NZKG	Position Paper: Elektriciteit: de krachtbron van de groene economie	2022	<u>Deltares</u>		
Prog. NZKG	<u>Position</u> Paper: De waarde van koolstof in het Noordzeekanaalgebied	2023	PBL	Trajectverkenning Klimaatneutraal 2050	2024
Prog. NZKG	Uitvoeringsagenda Novex Noordzeekanaalgebied	Ntb	PBL	Klimatrisico's in Nederland – de huidige stand van zaken	2024
Rijksoverheid	Klimaatakkoord	2019	Erasmus	Waarde van Zeehavens – hoe de energietransitie het strategisch denken over de waarde van zeehavens verandert	2023
Rijksoverheid	Nationaal programma circulaire economie 2023-2030	2023		The Future of Sustainable Aviation fuels	2023
Rijksoverheid	Nederland circulair in 2050	2016	Rabobank	Wederuitvoer motor achter stijging Nederlandse export	2023
Min EZK	Programma Energiehoofdstructuur – ruimte voor een klimaatneutraal energiesysteem van nationaal belang	2024	CPB	The future of maritime fuels	2023
Min EZK	Meerjarenprogramma Infrastructuur Energie en Klimaat	2021	Lloyd's Register	Ruimtelijke verkenning 2023 – vier scenarios voor de inrichting van Nederland in 2050	2023
Min EZK	Voortgang ontwikkeling transportnet waterstof	2023	PBL	Perspectief op brede welvaart in 2040 – bouwen aan de economie van de toekomst	2024
Min EZK	De Nationale Technologiestrategie – bouwstenen voor strategisch technologiebeleid	2024	SER		
Min EZK	Meerjarenprogramma Infrastructuur Energie en Klimaat	2021	Arcadis	Naar een infrastructurele visie spoorgoederennetwerk Port of Amsterdam	2022
Min EZK	Voortgang ontwikkeling transportnet waterstof	2023	CE-Delft	Energiescenario's Port of Amsterdam – Ontwikkeling van netcapaciteit en netbelasting in 2030 en 2040	2022
Min EZK	De Nationale Technologiestrategie – bouwstenen voor strategisch technologiebeleid	2024			



Port of Amsterdam

Port of Amsterdam is de organisatie die de haven ontwikkelt, het havengebied beheert en het scheepvaartverkeer in goede banen leidt. De ontwikkeling gaat over het aantrekken, behouden en soms juist afstoten van activiteiten, bedrijven, projecten, ladingstromen en partners, om zo de gewenste commerciële en maatschappelijke richting in te slaan. Het beheer gaat onder meer over de inrichting van de publieke ruimte en aanleg en onderhoud van kades, wegen en sporen.

Voor afhandeling van de scheepvaart en andere uitgesproken publieke taken, kent Port of Amsterdam een apart bedrijfsonderdeel: de Divisie Havenmeester (DHM). DHM heeft hiervoor mandaat van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, van Rijkswaterstaat en van de gemeente Amsterdam. DHM is de uitvoerende organisatie van het Centraal Nautisch Beheer Noordzeekanaalgebied (CNB). Het CNB voert het nautisch beheer uit in het gebied vanaf 12 mijl voor de kust van IJmuiden tot aan de Oranjesluizen in Amsterdam. Het gaat onder meer om de scheepvaart-verkeersbegeleiding- en veiligheid, de sluis-bediening in IJmuiden, inspecties van schepen met gevaarlijke stoffen en garanderen veilige scheepvaart bij calamiteiten.

Havenbedrijf Amsterdam N.V. heeft als doel:

- 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;
- Het zorgdragen voor de inrichting van een afzonderlijke organisatie-eenheid, te weten de Divisie Havenmeester en toereikende personele en materiële voorzieningen voor de uitvoering van de publieke taken en bevoegdheden van de havenmeester ter bevordering van een effectieve, veilige, milieuverantwoorde en efficiënte afhandeling van het scheepvaartverkeer en het zorgdragen voor Nautische en maritieme orde en veiligheid, en ook het optreden als bevoegde havenautoriteit in het Amsterdamse havengebied, 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;
- Het deelnemen in, het financieren van, het samenwerken met en het besturen van vennootschappen en ondernemingen, en ook het verlenen van adviezen en andere diensten aan vennootschappen en ondernemingen;
- Het verkrijgen, exploiteren en vervreemden en bezwaren van industriële en intellectuele eigendomsrechten, registergoederen en andere vermogensbestanddelen;
- 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;
- 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:

- 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;
- 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 als alle stemgerechtigden stemmen.

Havenbedrijf Amsterdam N.V. heeft de volgende juridische structuur, met daarin twee dochtermaatschappijen: Port of Amsterdam Participaties B.V. en de Coöperatie Gezamenlijke Brandweer Amsterdam U.A.

