



PORT OF
MOERDIJK

Visie en regie gevraagd

Rapportage stakeholder- en klantonderzoek 2025

CON
NECT
ING
YOU

Dit is een deelrapportage. Het volledige rapport is uitsluitend bestemd voor de organisatie van de opdrachtgever, Havenbedrijf Moerdijk. Voor vragen over de inhoud kunt u contact opnemen met de auteurs via het algemeen nummer van de Reputatiegroep 030-2312510.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Overzicht opzet stakeholderonderzoek	5
Conclusies	6

Voorwoord

Port of Moerdijk is als tweede containerhaven en vierde zeehaven van Nederland een belangrijke schakel in de Europese distributie en een vooraanstaand chemisch cluster. Het Havenbedrijf Moerdijk heeft de ambitie om verder te groeien en in 2030 hét knooppunt van duurzame logistiek en circulaire industrie te zijn in de Vlaams-Nederlandse Delta. Deze ambitie vraagt om een organisatie die bewust en bekwaam inspeelt op een voortdurend veranderende omgeving. In de Corporate Strategy 2021-2025 is onder meer de doelstelling opgenomen om in 2025 te worden gezien als een vertrouwde partner voor stakeholders, met een reputatiescore van 7 of hoger.

Een helder inzicht in verwachtingen en percepties in de omgeving vormt een cruciale eerste stap. Hoe zien stakeholders het industriecomplex en het havenbedrijf? Welke verwachtingen leven er? En welke risico's kunnen de reputatie schaden? Om deze vragen te beantwoorden, voerde Havenbedrijf Moerdijk in 2023 een eerste stakeholderonderzoek uit. Daaruit bleek dat het bedrijf door professionele relaties en omwonenden wordt gezien als een bekwaame en professionele organisatie met daadkrachtige medewerkers. Port of Moerdijk wordt breed erkend als een logistiek knooppunt van formaat, maar het draagvlak onder omwonenden stond destijds onder druk.

Nu, bijna twee jaar later, is dit onderzoek herhaald om zicht te krijgen hoe stakeholders het havenbedrijf ervaren in het licht van de strategische ambities. Wordt Havenbedrijf Moerdijk inmiddels gezien als die vertrouwde partner? Hoe heeft het draagvlak zich ontwikkeld voor het knooppunt in de omgeving, met het Logistiek Park in aanbouw en de plannen voor Powerport? En hoe scoort Port of Moerdijk op de nieuwe strategische doelen?

Dit rapport presenteert de resultaten van het herhaalonderzoek onder professionele relaties en omwonenden, aangevuld met inzichten uit het onderzoek onder ondernemers gevestigd op het haven- en industrieterrein. Samen geven deze bevindingen een compleet beeld van de huidige perceptie en verwachtingen in de omgeving en biedt het richting naar de toekomst.

De kern van de bevindingen is dat er visie en regie wordt gevraagd. Havenbedrijf Moerdijk wordt gezien als een bekwaame en professionele partij maar mag meer naar voren stappen en de regie pakken. Dit start met een heldere visie op Port of Moerdijk en koers voor de toekomst. Hoe gaat het havenbedrijf - met alle uitdagingen die er zijn - de transitie vormgeven naar een circulair en toekomstbestendig knooppunt? Dit vraagt om een proactieve houding, het maken van strategische keuzes, partijen te verbinden, krachtige lobby en het boeken van tastbare resultaten. Door hierin leidend te zijn, kan het havenbedrijf zijn toegevoegde waarde versterken en zijn positie als vertrouwd partner versterken.

Overzicht opzet stakeholderonderzoek en leeswijzer

In de periode van juni tot en met augustus 2025 vond het stakeholderonderzoek Port of Moerdijk plaats onder drie stakeholdergroepen: 1) strategische relaties, 2) ondernemers, en 3) omwonenden. Via interviewgesprekken is een brede groep strategische relaties bevraagd. Klanten en stakeholders gevestigd op Port of Moerdijk zijn bevraagd via vier tafelgesprekken. Omwonenden zijn in het onderzoek betrokken middels een online vragenlijst die via een publiekpanel en verschillende kanalen is uitgezet. Zie hieronder voor de onderzoeksopzet.

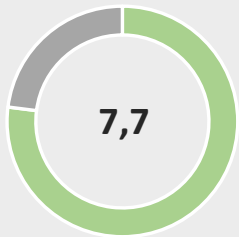
<i>Stakeholdergroep</i>	<i>Beschrijving</i>	<i>Methode</i>	<i>Steekproef-grootte</i>
Strategische relaties	Selectie van stakeholders en partners van Havenbedrijf Moerdijk, in vier categorieën: 1) overheidspartners, 2) infrastructuurpartners en 3) ondernemer- en ontwikkelpartners	Kwalitatief: persoonlijke interviews	n=13
Ondernemers	Stakeholders gevestigd op het haven- en industrieterrein met klant- en/of erfpacht relatie.	Kwalitatief: vier tafelgesprekken	n=28
Omwonenden	Omwonenden in de regio West-Brabant.	Kwantitatief: online vragenlijst	n=318

Conclusies



REPUTATIEDASHBOARD • HAVENBEDRIJF MOERDIJK • 2025

STRATEGISCHE RELATIES



Algemene
waardering

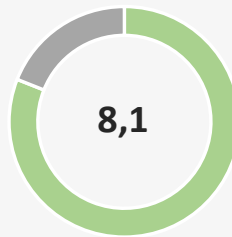
Beoordeling strategische en reputatiethema's

+/-	Kerntaken
+	Professionaliteit
+	Goed bestuur
++	Veiligheid
+/-	Duurzaamheid
+/-	Innovatie
+/-	Goed nabuurschap
+	Samenwerking

Verbindende rol

+	Verbindende rol - bedrijven
+/-	Verbindende rol - overheid
o	Verbindende rol - omgeving

ONDERNEMERS



Vertrouwd
partner

Beoordeling kerntaken

- +/- Beheer en ontwikkeling van haven- en industrieterrein
- Aanjagen verduurzaming en circulariteit

Beoordeling verbindende rol

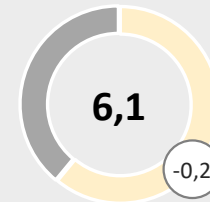
- + Verbinden bedrijven onderling
- Verbinden bedrijven met de overheid
- +/- Verbinden bedrijven met de omgeving

Beoordeling haven- en industrieterrein

- +/- Aantrekkelijke vestigingsplaats
- Hét knooppunt voor duurzame logistiek en circulaire industrie

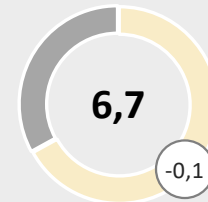
OMWONENDEN

Reputatie
Port of Moerdijk

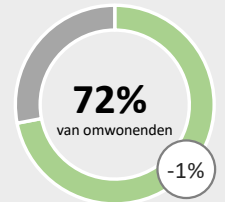


○ verschil t.o.v. 2023

Reputatie
havenbedrijf



Vertrouwen taken
in goede handen



Beoordeling op reputatiethema's

		t.o.v. 2023
Kerntaken	7,5	-0,1
Strategische speerpunten	7,0	-0,2
Duurzaamheid	6,9	0,4
Professionaliteit	7,2	-0,3
Goed bestuur	6,7	-0,5
Omgevingscommunicatie	6,1	-0,4
Goed nabuurschap	6,2	-0,1
Samenwerking	7,2	-0,1

Conclusies strategische partners (1/2)

Port of Moerdijk

- **Het haven- en industrieterrein wordt gezien als een unieke (logistieke) hub met onderscheidend profiel.** Stakeholders waarderen de strategische ligging, de multimodale verbindingen en de aanwezigheid van grote bedrijven zoals Shell. De combinatie van chemie, recycling en energiebedrijven geeft het terrein een sterk profiel. Tegelijkertijd worden knelpunten zoals ruimtegebrek, netcongestie en beperkte bereikbaarheid genoemd, die de toekomstbestendigheid onder druk zetten. De uitstraling van het terrein roept gemengde reacties op: sommigen vinden het groen en strak, anderen juist verouderd en rommelig.
- **Stakeholders zien meer potentie in de circulaire ambitie dan in de ambitie voor duurzame logistiek.** Zij beschouwen een positionering als circulair knooppunt als meer geloofwaardig, onderscheidend en beter passend bij de kracht van Moerdijk. Volgens stakeholders is Port of Moerdijk bovendien verder gevorderd op het gebied van circulaire industrie. De potentie is groot, maar vraagt wel om meer regie van het havenbedrijf en zichtbare voorbeelden en samenwerkingen in de praktijk.
- **Stakeholders zien kansen om Port of Moerdijk steviger te positioneren en te profileren.** Het verhaal van Port of Moerdijk kan meer uitgedragen worden: wat gebeurt er op het terrein, welke innovaties zijn er, wat gebeurt er op het vlak van circulariteit en wat is de economische en maatschappelijke waarde? Dit helpt zal Port of Moerdijk zijn concurrentiepositie versterken, reputatie verbeteren en draagvlak vergroten. Met Powerport ziet men kansen zich te positioneren als knooppunt voor duurzame energie en circulaire economie.

Havenbedrijf Moerdijk

- **Havenbedrijf Moerdijk wordt gezien als een professionele, betrouwbare en integere organisatie.** De organisatie wordt gewaardeerd om haar deskundigheid, slagkracht en open houding. Stakeholders ervaren de samenwerking als prettig en constructief, met korte lijnen en een oplossingsgerichte houding. Dit maakt dat stakeholders het havenbedrijf over het algemeen als een vertrouwd partner zien. Tegelijkertijd mist men zichtbaarheid en regie in bestuurlijke processen. Er is behoefte aan meer initiatief en aanwezigheid in bredere beleidsdiscussies.
- **Het havenbedrijf vervult zijn beheertaken goed, maar mist richting in strategische ontwikkeling.** Beheer en exploitatie van het terrein zijn solide en worden breed gewaardeerd. Veiligheid, netheid en infrastructuur zijn goed op orde. Toch verwachten stakeholders dat het havenbedrijf verder gaat dan het basisbeheer en actief stuurt op kwaliteit en toekomstgerichte ontwikkeling van Port of Moerdijk. Belemmerende factoren en kansen zoals Powerport Moerdijk vragen om scherpe keuzes en krachtige regierol om de voorwaarden te scheppen voor een toekomstbestendig Port of Moerdijk.
- **Stakeholders waarderen de veiligheid op het terrein en bestempelen deze als onderscheidend.** Fysieke maatregelen zoals omheining en cameratoezicht, gecombineerd met technologische innovaties zoals drone-detectie, zorgen voor een robuuste veiligheidsschil. De samenwerking met hulpdiensten verloopt professioneel en effectief. Stakeholders zien Moerdijk als een veilige havenlocatie. Wel wordt verwacht dat het havenbedrijf hierin ook sturend optreedt.



Conclusies strategische partners (2/2)

(vervolg Havenbedrijf Moerdijk)

- **Stakeholders verwachten een actieve rol in het versnellen van de energietransitie en circulaire ambities.** Het oplossen van netcongestie is essentieel om bedrijven te helpen verduurzamen en nieuwe vestigingen mogelijk te maken. Er is brede consensus dat wachten op grote projecten zoals Powerport niet voldoende is.
- **Stakeholders vinden dat Havenbedrijf Moerdijk over het algemeen goed nabuurschap toont, met initiatieven zoals de omgevingstafel, open havendagen en de vitaliteitsregeling.** Aandachtspunten liggen met name op het vlak van de afgenomen zichtbaarheid, het niet nakomen van beloften en het gebrek aan empathie in communicatie met omwonenden.
- **De verbindende rol van het havenbedrijf is aanwezig, maar nog onvoldoende voelbaar.** Stakeholders zien veel potentieel en achten het noodzakelijk om de samenwerking tussen bedrijven op het terrein te versterken. Stakeholders pleiten voor meer structurele platforms en regie op samenwerking vanuit het havenbedrijf. Ook richting overheid en omgeving is er ruimte voor versterking. Het havenbedrijf kan sterker op te treden als intermediair en belangenbehartiger voor ondernemer, bijvoorbeeld bij het wegnemen van belemmeringen voor verduurzaming.
- **Het havenbedrijf mag zich sterker profileren en met haar ambities naar buiten treden.** Stakeholders ervaren het havenbedrijf als een 'black box' en missen een helder verhaal over wat het havenbedrijf doet, voor staat en gaat. Het ontbreken van een helder profiel en onbekendheid met de ambities maakt het voor stakeholders lastig te bepalen waarvoor ze bij het havenbedrijf terecht kunnen en partner kunnen zijn. Aan overlegtafels ziet men ook ruimte voor een steviger profiel en meer lef in strategische discussies.



Conclusies ondernemers

- **Port of Moerdijk wordt over het algemeen gezien als een aantrekkelijke vestigingsplaats met potentie.** Vooral de strategische ligging van het terrein en multimodale bereikbaarheid worden benoemd als kracht. Ondernemers uiten ook kritische punten: de ontsluiting en bereikbaarheid van het terrein over de weg, het gebrek aan truckparking en huisvesting voor arbeidsmigranten. Met de komst van het Logistiekpark verwachten ze dat dit nog meer een probleem gaat vormen. Daarnaast maken ondernemers zich zorgen over de netcongestie en beperkte geluid- en stikstofruimte, wat hun groei- en duurzaamheidsambities belemmert.
- **Ondernemers (h)erkennen Port of Moerdijk onvoldoende als hét knooppunt voor duurzame logistiek en circulaire industrie.** Hoewel de ambitie van het havenbedrijf om deze positie te claimen wordt gewaardeerd, wordt deze positionering als ambitieus beschouwd. Het mist volgens velen nog concrete invulling en zichtbare resultaten. Daarnaast vindt men dat de lat wel erg hoog wordt gelegd, want hét knooppunt is een stempel dat niet snel wordt uitgedeeld.
- **Ondernemers hebben een redelijk positief beeld van het havenbedrijf.** Ze ervaren het havenbedrijf als een toegankelijke en benaderbare organisatie met korte lijnen en een open houding. Echter missen ondernemers bij het havenbedrijf vaak daadkracht, regie en realisatiekracht. Het vermogen om door te pakken op urgente thema's – waaronder bereikbaarheid, investeringen in het terrein en netcongestie - wordt gemist.
- **Ondernemers zien het havenbedrijf als een vertrouwd partner.** Het gevoel van vertrouwen is met name gebaseerd op dat de mensen van het havenbedrijf toegankelijk, betrokken en meedenkend zijn. Om een vertrouwd partner te zijn en/of te blijven moet het havenbedrijf meer richtinggevend zijn, daadkracht en realisatiekracht tonen. Om echt vertrouwd partner te zijn verwacht men dat het havenbedrijf meer proactief inspeelt en doorpakt op signalen en knelpunten.
- **Ondernemers vinden dat het havenbedrijf zijn beheertaak goed vervuld, maar kan winnen op de ontwikkelrol.** De ontwikkeling van het terrein – zoals revitalisering, investeringen in collectieve voorzieningen en het toekomstbestendig maken van de infrastructuur – blijft achter. Ondernemers geven aan dat het havenbedrijf hierin te weinig richting geeft en dat er meer visie en regie nodig is om het terrein toekomstbestendig te maken.
- **Het havenbedrijf ziet men in mindere mate als een aanjager van verduurzaming en circulariteit in het haven- en industriegebied.** Ondernemers hebben waardering voor de ambitie om aanjager te zijn op deze vlakken, maar missen de gerichte inspanningen van het havenbedrijf op dit vlak.
- **Ondernemers wensen dat het havenbedrijf nog meer een verbindende rol pakt.** Ondernemers vinden dat het havenbedrijf goed inzet op het verbinden van bedrijven onderling maar nog kan winnen op het verbinden van de bedrijven met de overheden, stakeholders en directe omgeving. Met betrekking tot het onderling verbinden van bedrijven, zien ze graag dat dit resulteert in concrete samenwerkingen en acties. Dat is nu veelal niet het geval.
- **Over het algemeen wordt het havenbedrijf Moerdijk primair gezien als beheerder van het terrein.** De rol als dienstverlener wordt minder sterk ervaren. Als het havenbedrijf al als dienstverlener wordt gezien, dan betreft het vooral ondersteunende of faciliterende diensten zoals het beantwoorden van vragen, het organiseren van bijeenkomsten of het bieden van een "vraagbaak"-functie.



Conclusies omwonenden (1)

Beeld van het haven- en industrieterrein Port of Moerdijk

- **Het haven- en industrieterrein Moerdijk heeft een matige reputatie (score 6,1) en steun onder omwonenden.** Ten opzichte van 2023 is de reputatiescore hetzelfde gebleven en de steun op een aantal vlakken afgenomen. Hoewel nog steeds ongeveer de helft van de omwonenden verdere ontwikkeling van de haven steunt, zijn er aanzienlijk minder mensen die het zouden steunen als er geïnvesteerd wordt in de bereikbaarheid van Port of Moerdijk. Ook zijn omwonenden minder geneigd (de omgeving van) Port of Moerdijk aan te bevelen als woonplek en werkplek en zelf daar een baan te overwegen.
- **Op de reputatiethema's wordt Port of Moerdijk over de hele linie redelijk beoordeeld.** Het beeld is op de meeste thema's stabiel gebleven ten opzichte van 2023. Meer specifiek:
 - **Het haven- en industrieterrein wordt, net zoals in 2023, gezien als een belangrijk logistiek knooppunt in Europa.** Daarnaast wordt het ten opzichte van twee jaar geleden meer erkend als een topcluster voor (duurzame) chemie.
 - **Positief is dat de economische waarde van Port of Moerdijk nog altijd breed worden (h)erkend, maar wel minder dan in 2023.**
 - **Op maatschappelijke waarde kan Port of Moerdijk nog winnen.** Net als in 2023 zien omwonenden slechts in beperkte mate hoe Port of Moerdijk bijdraagt aan de vitaliteit in de kernen en de reputatie van de regio.
 - **Men beschouwt het haven- en industrieterrein nog steeds als redelijk veilig.** Echter, waar men in 2023 al kritisch was op de veiligheid van de leefomgeving rond het terrein, is de veiligheidsbeleving dit jaar verder afgenomen.
 - **Port of Moerdijk als werkomgeving wordt redelijk positief beoordeeld.** Het beeld is dat Port of Moerdijk banen met toekomstperspectief biedt. Met oog op de arbeidsmarkt belangrijk om ook te investeren en zichtbaar te maken dat Port of Moerdijk een fijne plek is om te werken en banen biedt voor iedereen.
 - **De kwaliteit van de leefomgeving blijft een zorgpunt:** net als in 2023 wordt deze als onvoldoende beoordeeld. Naast dat omwonenden de omgeving niet als een veilige plek beschouwen, ervaren ze de omgeving ook niet als een prettige en gezonde plek om te wonen.
- Op de open vraag hoe Port of Moerdijk zijn reputatie kan verbeteren geven omwonenden terug dat er 1) meer bekendheid gegeven kan worden aan Port of Moerdijk en wat voor mooie activiteiten daar plaatsvinden, 2) ingezet kan worden op duurzaamheid en minder milieubelasting, en 3) dat omwonenden meer geïnformeerd en betrokken kunnen worden en er oog is voor een leefbare omgeving.



Conclusies omwonenden (2)

Beeld van Havenbedrijf Moerdijk

- **Havenbedrijf Moerdijk is matig bekendheid bij omwonenden in de regio.** Ongeveer de helft van de respondenten geeft aan het havenbedrijf enigszins tot zeer goed te kennen. In 2023 lag de bekendheid hoger (70%), maar toen bestond de steekproef uit relatief meer direct omwonenden (66% ten opzichte van 25% in deze meting).
- **Havenbedrijf Moerdijk geniet met een 6,7 een redelijke goede reputatie onder omwonenden.** De reputatie is ten opzichte van 2023 onveranderd.
- **Het havenbedrijf geniet eveneens redelijk veel steun onder zijn omwonenden.** Er is breed vertrouwen dat de afwikkeling van de scheepvaart en het beheer en de ontwikkeling van Port of Moerdijk in goede handen is (*license to operate*). Een meerderheid heeft ook het vertrouwen dat het havenbedrijf alles doet om overlast te verminderen en zou het steunen als het havenbedrijf een stem heeft in mobiliteits- en duurzaamheidsvraagstukken. Ten opzichte van 2023 zijn omwonenden wel minder bereid het havenbedrijf verbaal steunen en de intentie om een baan te overwegen bij het havenbedrijf.
- **Op de reputatiethema's wordt het havenbedrijf redelijk tot goed beoordeeld.** Ten opzichte van 2023 is het beeld nagenoeg hetzelfde gebleven. Meer specifiek:
 - **Men ziet het havenbedrijf als een professionele en goed bestuurde organisatie die goed zijn kerntaken vervult.** Breed onder omwonenden bestaat het beeld dat het havenbedrijf betrouwbaar, daadkrachtig, deskundig, en bovenal financieel solide is. Wel vindt men dat het havenbedrijf meer open en transparant kan zijn.
 - **Op de meeste strategische thema's en duurzaamheid wordt de inzet van het havenbedrijf gezien.** Het beeld is dat het havenbedrijf goed de veiligheid waarborgt, innovatie aanjaagt en zorgt voor verbinding met Europa. Net als in 2023 mag het havenbedrijf in de ogen van omwonenden nog wel steviger inzetten op goede bereikbaarheid van het terrein. Ook op het vlak van het stimuleren van duurzaamheid pakt het havenbedrijf volgens omwonenden goed zijn rol. Ten opzichte van 2023 is het beeld dat het havenbedrijf veel meer de energietransitie van het haven- en industrieterrein aanjaagt.
 - **Het beeld is dat het havenbedrijf zeer goed samenwerkt met overheden.** Op samenwerking met de lokale belangenorganisaties kan het havenbedrijf nog winnen.
 - **Net als in 2023 ligt er ruimte voor verbetering op het vlak van omgevingscommunicatie en goed nabuurschap.** Het havenbedrijf zou volgens omwonenden zich meer betrokken mogen tonen en de omgeving kunnen informeren en betrekken bij Port of Moerdijk. Ook voelen omwonenden zich niet altijd serieus genomen. In de ogen van omwonenden kan het havenbedrijf meer oog hebben voor de omgeving, inzetten op een prettige en gezonde leefomgeving en bijdragen aan de vitaliteit van de kernen.

