

# Aandeelhoudersstrategie

## North Sea Port – Samen, slimmer en duurzamer

### Context en doelstellingen van de aandeelhoudersstrategie

In 2018 zijn Havenbedrijf Gent en Zeeland Seaports gefuseerd. Uit deze fusie is het grensoverschrijdende havenbedrijf North Sea Port SE (North Sea Port) ontstaan. Onder de acht publieke aandeelhouders zijn vier Nederlandse partijen (Provincie Zeeland, gemeente Borsele, gemeente Terneuzen en gemeente Vlissingen) en vier Vlaamse partijen (Provincie Oost-Vlaanderen, stad Gent, gemeente Evergem en gemeente Zelzate). Na de fusie is de ambitie uitgesproken om deze geconsolideerde aandeelhoudersstrategie voor North Sea Port op te stellen.

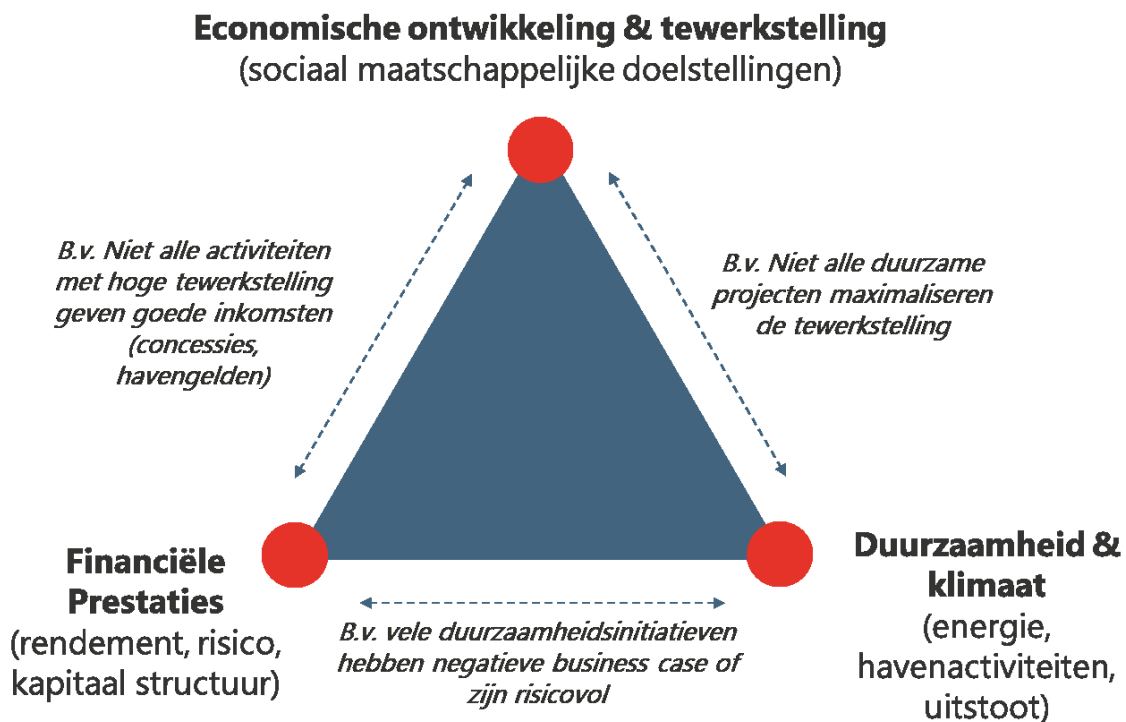
De aandeelhoudersstrategie bevat strategische hoofdlijnen voor de komende vijf jaar. De aandeelhoudersstrategie van North Sea Port is opgesteld met de volgende doelstellingen.

- Eenduidig richting geven aan North Sea Port welke aansluit bij de publieke doelstellingen.
- Waarborgen van de publieke belangen van de aandeelhouders.
- Op één lijn brengen van de aandeelhouders ten aanzien van de te volgen strategie en het gezamenlijk aangeven waar de prioriteiten liggen voor de aandeelhouders.
- Richting geven aan het ondernemingsplan van North Sea Port dat samen met deze aandeelhoudersstrategie de koers voor de toekomst uitzet.
- Kader aanreiken waarbinnen North Sea Port zich moet bewegen. Door dit kader duidelijk te stellen zal North Sea Port effectiever en autonomer strategische beslissingen kunnen nemen.
- Afbakenen waar de verantwoordelijkheden en verwachtingen liggen op het raakvlak tussen de aandeelhouders en North Sea Port. Door deze raakvlakken in kaart te brengen, kunnen de overheden en North Sea Port effectiever samen werken.

Er wordt beoogd dat de resultaten en plannen van North Sea Port op jaarlijkse basis getoetst worden met de aandeelhoudersstrategie. Uiteraard wordt ondertussen de dialoog tussen North Sea Port en de aandeelhouders voortgezet.

### Balanceren tussen duurzaamheid & klimaat, financiële prestaties en economische ontwikkeling

Centraal in de aandeelhoudersstrategie staat het evenwichtig waarde creëren binnen het kader van economische ontwikkeling, duurzaamheid en financiële prestaties. North Sea Port moet zoveel mogelijk gelijktijdig in synergie de waarde optimaliseren. Anderzijds zullen op projectbasis afwegingen gemaakt moeten worden tussen deze drie domeinen onderling. Eenzijdige waardecreatie dient te worden voorkomen. Er wordt echter van North Sea Port verwacht dat over het geheel van de activiteiten een positie in of nabij het centrum van de driehoek wordt gezocht. Om deze balans tot uitdrukking te brengen, wordt gebruik gemaakt van de strategische driehoek (zie figuur 1).



Figuur 1 Strategische driehoek aandelhoudersstrategie

Binnen de dynamiek van de strategische driehoek wordt er gewezen op de toenemende uitdagingen inzake duurzaamheid & klimaat waarbij North Sea Port ook de publieke doelstellingen op financieel en economisch vlak in de toekomst moet waarborgen. Onder invloed van marktfactoren zal flexibel moeten worden omgegaan met de positionering in het centrum van de driehoek. Anderzijds wordt verwacht dat North Sea Port zich afdoende voorbereidt op de algemeen toenemende volatiliteit en dynamiek in de markt.

De aandeelhouders willen dat North Sea Port deze strategische driehoek operationaliseert. De strategische driehoek moet de leidraad vormen bij de jaarlijkse rapportage naar de aandeelhouders toe ten aanzien van de positionering van de organisatie. Bij de rapportage moet aandacht zijn voor meetbare overwegingen (SMART KPI's) alsook strategische overwegingen die niet altijd in KPI's te vangen zijn. Deze rapportage verloopt via het Toezichthoudend Orgaan. Tevens moeten de strategische projecten als een portfolio binnen de driehoek worden gepositioneerd om de evenwichtige ontwikkeling aan te tonen. De bewegingen in de markt die de context geven voor de investeringsbeslissingen dienen hierbij nadrukkelijk in beschouwing te worden genomen.

### Balanceren heeft implicaties voor de algemene positionering North Sea Port

Het balanceren tussen de domeinen in de strategische driehoek heeft de volgende implicaties voor de algemene positionering van North Sea Port.

- Het risico van elk strategisch project moet individueel worden afgestemd op de duurzaamheids-, economische en financiële meerwaarde ervan binnen de driehoek. North Sea Port moet zich ondernemend opstellen naar nieuwe kansen inzake duurzaamheid en technologische ontwikkelingen. Hierbij moet rekening worden gehouden met risico en de vereiste financiële

middelen. De financiële stabiliteit van de organisatie moet immers op lange termijn gegarandeerd blijven.

- Het nadrukkelijker positioneren in de richting van een duurzame haven gaat gecombineerd met de expliciete voortrekkersrol op dit vlak om deze projecten te ontwikkelen. Het ambitieniveau en de voortrekkersrol dienen daarmee opgeschaald te worden naar een Europees niveau – conform de uitgesproken fusie intenties. Het initiële imago als fusiehaven moet worden omgevormd met een eigen 'label' gericht op een slimme haven, samenwerking en duurzaamheid.
- North Sea Port dient een centralere positie in te nemen in de regionale, nationale en Europese markt. Samenwerking met andere stakeholders en partners is nodig om nadrukkelijker te kunnen sturen op de raakvlakken met deze verschillende marktniveaus. Meerwaarde moet worden gerealiseerd door proactief samen te werken en te 'vernetten' met industrie & logistiek, overheden, onderwijs en onderzoeksinstituten. Samenwerking met andere havens en partners is vereist op het vlak van duurzaamheid, innovatie en woon-werk mobiliteit.
- De balans tussen de publieke doelstellingen en de markt oriëntatie dient behouden te blijven. De publieke doelstellingen waaronder het nadrukkelijker inbrengen van duurzaamheid in combinatie met economische ontwikkeling dienen voorop te blijven staan. Anderzijds zal North Sea Port zich hiervoor binnen de dynamiek van de markt moeten oriënteren en de nodige ondernemersgeest ten toon spreiden. North Sea Port moet dus vooruitziend inspelen op de versnellende dynamiek van de gehele markt. Net zoals private ondernemingen moet North Sea Port voorzien in een marktgerichte en efficiënte werking van haar organisatie.
- De nadruk binnen de driehoek richt zich op de gebalanceerde ontwikkeling tussen de domeinen en niet éézijdig op één domein. Enerzijds vergt dit een focus op het realiseren van deze kansen binnen de huidige portfolio van diverse havengebieden binnen North Sea Port. Anderzijds betekent dit de nood aan strategische samenwerking met andere havens en partners om gezamenlijk kansen te verzilveren op gebieden zoals duurzaamheid en innovatie. Bij het optimaliseren van de domeinen wordt gestuurd op toegevoegde waarde, en niet enkel op volume groei. In deze eerste jaren na de recente fusie dienen geen nieuwe fusies of overnames met andere havens te worden aangegaan. De organisatorische aandacht moet dus gericht worden op de huidige organisatie zoals deze ontstaan is uit de fusie en de doelstellingen van de driehoek.

### **Toenemend belang duurzaamheid & klimaat**

De ontwikkelingen rondom duurzaamheid en klimaat bieden een unieke kans voor North Sea Port om zich strategisch te positioneren voor de toekomst. Onder een toenemend belang van Duurzaamheid & Klimaat wordt door de aandeelhouders nadruk gelegd op het belang van duurzame ruimtelijke en infrastructurele ontwikkeling.

- De duurzame ruimtelijke ontwikkeling komt tot uitdrukking door het gebalanceerd inplannen van activiteiten in de haven. De aandacht dient niet enkel en alleen uit te gaan naar activiteiten met een duurzaam karakter. De toegevoegde waarde voor de havens zit hem in een mix die alle doelstellingen in de strategische driehoek tegelijkertijd probeert te ondersteunen. Ook het optimaliseren van de mix aan activiteiten binnen het beperkt beschikbare areaal is hierbij essentieel. Er dient bedachtzaam omgegaan te worden met uitgifte van terreinen om deze zo

productief mogelijk in te zetten voor het realiseren van de waarde binnen de strategische driehoek. Eventueel landuitgifte dat niet de doelstellingen van de strategische driehoek ondersteunt, moet voorkomen worden.

- Bij de ontwikkeling van duurzame infrastructuur moet bijvoorbeeld gedacht worden aan:
  - het ondersteunen van een beweging naar een duurzamere modal split en energie voorziening;
  - het aanleggen van infrastructuur voor duurzaam transport, zoals buisleidingen;
  - het ontwikkelen van corridors die verduurzaming stimuleren (bijvoorbeeld Noord-Zuid as voor het transport van duurzame goederen en ook het versterken van de binnenvaart op deze as);
  - aandacht geven aan het hergebruiken van afvalstromen en circulaire economie;
  - infrastructuur die het gedrag van alle stakeholders in en rond de haven richting verduurzaming stimuleert. Bij dit laatste kan aan het verduurzamen van woon-werk verkeer gedacht worden.

North Sea Port dient een nadrukkelijke ondersteunende, faciliterende en ook trekkende rol te spelen bij de duurzaamheidstransitie. Ze moet hiervoor samenwerken met de industrie en logistiek. Daarnaast moet North Sea Port haar activiteiten binnen de haven duurzaam inrichten, en daarnaast duurzame ontwikkelingen stimuleren bij haar klanten. Het is essentieel dat North Sea Port een proactieve rol opneemt om de verschillende partijen samen te brengen. Het opzetten van de nodige strategische allianties (met andere havens) wordt ook als noodzakelijk gezien.

North Sea Port dient binnen de bedrijfsstrategie een plaats in te ruimen voor het beleid rondom duurzaamheid & klimaat en hoe dit aangestuurd en gemonitord zal worden. Het aansturen en monitoren zal gedaan worden op concrete en resultaat gerichte doelstellingen. Vermindering van uitstoot is hierbij van essentieel belang. Deze doelstellingen dienen SMART geformuleerd te zijn.

### **Gediversifieerde en toekomstbestendige tewerkstellingscreatie en economische ontwikkeling**

De nadruk bij het domein economische ontwikkeling en tewerkstelling ligt op een toekomst bestendige economische ontwikkeling. Effectief beleid op dit vlak leidt tot een maximaal mogelijke tewerkstelling over de gehele breedte van de arbeidsmarkt voor alle opleidingsniveaus. De tewerkstelling dient op de lange termijn gewaarborgd te blijven. North Sea Port dient hiervoor onder andere in te spelen op economische en technologische trends om zo de tewerkstelling in de toekomst veilig te stellen.

De kern bij de lange termijn focus op economische ontwikkeling ligt volgens de aandeelhouders op een diversificatie van activiteiten en klanten in het havengebied, om een robuust economische cluster te creëren. De diversificatie dient niet enkel op basis van de activiteiten te gebeuren maar ook geografisch. Hoewel de markt de uiteindelijke keuze maakt omtrent de optimale vestigingsplaats binnen de haven, wordt verwacht dat North Sea Port de geografische diversificatie aanstuurt. Er mag hierbij geen sprake zijn van interne concurrentie tussen de havengebieden van North Sea Port.

Het inzetten van nieuwe technologieën volgt uit het voldoende aandacht geven aan innovatie in de havens. Met name de laatste jaren vindt hier meer ontwikkeling plaats waar van North Sea Port verwacht wordt actief op in te haken. De rol van startups en scale-ups kan hierin van significant belang zijn.

Mobiliteit en bereikbaarheid naar de haven wordt als essentieel gezien voor een goed functionerende arbeidsmarkt. De woon-werk corridors vallen buiten het grondgebied van de haven, maar een samenwerking tussen de haven en de belanghebbenden kan voor alle partijen leiden tot een beter resultaat.

### **Financiële prestaties als een afspiegeling van het balanceren van doelstellingen**

Als direct gevolg van de keuze van het balanceren in het midden van de driehoek dient ook elke projectafweging hiermee in lijn te zijn. De rendementsafweging dient dan ook niet strikt financieel te worden gedaan. Alle drie dimensies: duurzaamheid & klimaat, economische ontwikkeling en financieel rendement, dienen meegenomen te worden in de waardering van projecten. De rendementseis dient over het portfolio van verscheidene projecten gebalanceerd te worden. Dit kan betekenen dat per project van het midden van de driehoek wordt afgeweken, maar tegelijkertijd de balans over de hele portfolio in ogenschouw wordt gehouden. De evaluatie van projecten vereist een bedrijfsmatige onderbouwing met een business case. Over het rendement, risicoblootstelling en positionering in de strategische driehoek dient jaarlijks verantwoording te worden afgelegd.

Projecten in de duurzaamheidshoek vereisen veelal een aangepaste manier van financieren. Nieuwe financiële middelen of een andere kapitaalstructuur worden voor deze duurzaamheidsdoelstellingen en andere doelstellingen binnen de strategische driehoek niet uitgesloten. Er moet wel rekening worden gehouden met het beleid dat van toepassing is rond Belgische en Nederlandse staatsdeelnemingen.

In alle gevallen moet de financiële stabiliteit gewaarborgd blijven en alle acties dienen een beoogd voordeel op de lange termijn te hebben. De garanties dienen volgens eerdere afspraken uiterlijk voor 31 december 2027 te worden afgebouwd. Versnelde afbouw van de garanties kan overwogen worden, maar is geen doel op zich. Dit dient alleen gedaan te worden indien er ruimte op financieel, economisch en duurzaamheidsgebied is en dit een nadrukkelijk competitief voordeel oplevert. Het niet versneld afbouwen moet uitdrukkelijk worden onderbouwd met de hierbij gepaard gaande meerwaarde. Er wordt in dit kader niet aan nieuwe garanties gedacht.

### **Digitalisering is essentieel en schept nieuwe kansen**

Digitalisering wordt als een essentiële factor beschouwd om de waarde binnen de strategische driehoek te kunnen optimaliseren. Deze trend zal aan belang winnen binnen de havensector waarop de organisatie zich zal moeten inrichten. Digitalisering moet zowel de concurrentiekracht versterken als 'innovatief' bijdragen aan een duurzamere haven. De focus moet hierbij niet enkel liggen op de eigen organisatie maar ook op de digitalisering van de activiteiten in de haven. Ook hier zien de aandeelhouders de sleutel tot succes in samenwerking en een proactieve rol voor North Sea Port.

### **Basisvoorwaarden veiligheid, leefbaarheid en beloningsbeleid moeten gegarandeerd zijn**

Om de publieke meerwaarde binnen de driehoek ten volle te kunnen realiseren, zal afdoende aan de noodzakelijke randvoorwaarden moeten worden voldaan op meerdere gebieden.

- De veiligheid binnen de haven dient te voldoen aan de hoogste kwaliteitseisen. North Sea Port dient binnen haar mogelijkheden op de veiligheid te sturen. Veiligheid is echter een thema waarbij verschillende belanghebbenden en verantwoordelijken samen moeten optrekken.
  - North Sea Port dient veilige operaties in en rondom het havengebied te faciliteren en waar mogelijk nog te verbeteren.
  - De verkeersveiligheid voor de weggebruikers in het havengebied behoeft specifieke aandacht. Op de wegen in beheer van North Sea Port dient de verkeersveiligheid gewaarborgd te zijn.
  - Ten aanzien van zaken op het gebied van criminaliteit en veiligheid in de omgeving dient een nadrukkelijke samenwerking onderhouden te worden met de verantwoordelijke autoriteiten.
- De “license to operate” van de omgeving is essentieel. De leefbaarheid van de omgeving dient gegarandeerd te blijven op basis van wederzijds respect tussen de woongebieden en de haven. Een snelle en efficiënte communicatielijn tussen de haven en de omliggende gemeenten is dan ook van belang. Het potentieel van digitalisering dient ook te worden benut om de impact van de haven op de omgeving (waaronder het verkeer) te flankeren. Daarnaast moet North Sea Port aandacht geven aan oplossingen zoals
  - samen werken om groene gebieden te faciliteren,
  - betrokkenheid met de lokale woonkernen en
  - verlichten van de impact van de havenoperaties op de woonkernen.
- Het beloningsbeleid binnen North Sea Port moet in lijn zijn met de nationale wetgevingen en met het (deelnemingen)beleid van de aandeelhouders. De afstemming hiervan dient te gebeuren via het Toezichthoudend Orgaan.