



Inhoudelijk document
Strategisch Plan North Sea Port
6 juli 2021





Inhoudsopgave

A. Decor

1. Het ontstaan van North Sea Port
2. Bestaansreden van North Sea Port
3. Marktpositie van North Sea Port
4. Trends

B. Een strategisch plan voor North Sea Port

1. Aanleiding voor en doel van dit plan
2. Strategische krachtlijnen

Visualisatie:

Strategie voor de kernactiviteiten

Van trends naar strategisch programma

C. Strategie van North Sea Port in 8 programma's

0. 8 programma's ter versterking van de klanten
1. License to operate
2. Vestigen van circulaire waardeketens
3. Vestigen van energieprojecten
4. Synergie in klimaatinvesteringen
5. Connector rol
6. Sterke logistieke ketens
7. Toekomstbestendige infrastructuur
8. Data community

D. Organisatie en Financiën

1. Respect, toekomstvast en verbonden
2. Gezonde financiën

A. Decor

1. Het ontstaan van North Sea Port



- North Sea Port beheert de zeehavengerelateerde bedrijventerreinen in Zeeland en rond Gent, in een gebied met een roemrucht nautisch verleden. Eén bedrijf met een aaneengesloten havengebied, gevestigd in twee landen. Onderdeel van zowel het ARRRRA-cluster als de HLH-range en in het hart van één van de grootste havengebieden ter wereld.
- North Sea Port is in 2018 ontstaan door een fusie van het Havenbedrijf Gent en Zeeland Seaports. De geografische verwevenheid verklaart niet alleen de gezamenlijke geschiedenis, maar was ook een belangrijk argument achter de fusie. Naast synergie in bedrijfsvoering en een efficiëntere benutting van assets, vergrootte North Sea Port zijn naamsbekendheid door de top 10 van Europese havens binnen te dringen.
- Belangrijker nog was dat de concurrentiestrategieën van beide fusiepartners vergelijkbaar zijn en juist sterk afwijken van die van Antwerpen en Rotterdam, die ook voor een groot deel doorvoerhavens zijn. Daardoor heeft North Sea Port, ondanks de lagere overslagcijfers, toch ook een forse toegevoegde waarde.
- North Sea Port is een maatschappelijke onderneming met publieke aandeelhouders. Aanvankelijk was het creëren van werkgelegenheid hun belangrijkste motief om deel te nemen in North Sea Port. Een job zorgt voor inkomen, structuur en zingeving. Maar ook veiligheid, een vlotte mobiliteit, een goede gezondheid en voldoende natuur zijn belangrijke maatschappelijke waarden. Daarom neemt North Sea Port ook een rol in het veilig en gezond houden van de bedrijvigheid in het gebied.
- Het maatschappelijk rendement wordt niet gerealiseerd door North Sea Port zelf, maar door de bedrijven die ze huisvest. Ze heeft die bedrijven nodig om de maatschappelijke waarde te realiseren. Dat doet North Sea Port door deze bedrijven een aantrekkelijk vestigingsklimaat te bieden.

1. De HLH range omvat het kustgebied gebied tussen Hamburg en Le Havre. Het ARRRRA-cluster (Antwerp-Rotterdam-Ruhr-Rhein-Area) is het grootste en meest geïntegreerde chemische cluster ter wereld en verantwoordelijk voor 40% van de chemische productie in Europa. .

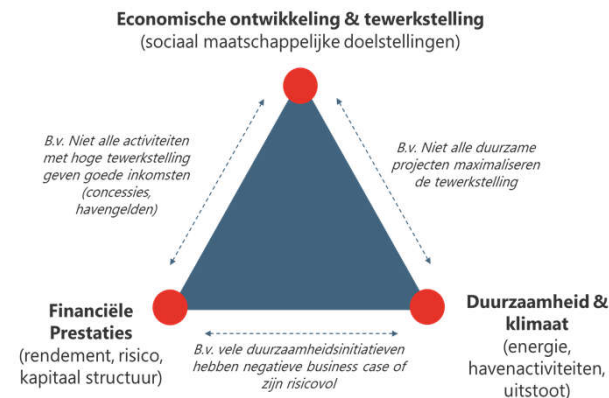
A. Decor

2. Bestaansreden van North Sea Port (1/2)



- Waarde creëren in de driehoek van de aandeelhouders
North Sea Port is een maatschappelijke ondernemer met publieke aandeelhouders. Zij willen dat North Sea Port evenwichtig gaat 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.”



- **Gevestigde bedrijven zijn de motor achter de maatschappelijke waarde creatie**
Het maatschappelijk rendement wordt niet gerealiseerd door North Sea Port zelf, maar door de bedrijven die North Sea Port huisvest. North Sea Port heeft die bedrijven nodig om de doelstellingen (werkgelegenheid, duurzaamheid en financiële gezondheid) van haar aandeelhouders te realiseren. Dat doet North Sea Port door het vestigingsklimaat voor bedrijven te verbeteren.
- **Aantrekkelijk vestigingsklimaat aanbieden**
Een aantrekkelijk vestigingsklimaat helpt om bedrijven aan te trekken, vast te houden en sneller te laten groeien. Meer en grotere bedrijven leiden tot meer werkgelegenheid, duurzaamheid en een financieel gezonde organisatie. Daarbij gaat het niet alleen om vandaag, maar ook om morgen. North Sea Port moet daarom bijdragen aan de veerkracht en bestendigheid van de Oost-Vlaamse en Zeeuwse economie. Dat betekent vooruitkijken, innoveren en diversifiëren.

A. Decor

2. Bestaansreden van North Sea Port (2/2)



- **Groeien EN Verduurzamen**

Bedrijven staan voor de uitdaging om te verduurzamen met behoud van hun concurrentiekracht. Daarvoor zijn veel investeringen nodig. Werkgelegenheid kan op termijn worden verzekerd als de gevestigde cluster de transitie naar een duurzame economie succesvol kan doorlopen. De opkomst van de circulaire economie biedt ook nieuwe groeikansen.

- Gezien de aard van de bedrijvigheid en de onmisbaarheid van die activiteiten voor de energietransitie ligt ook daar een bijzondere opgave. North Sea Port moet helpen om de energietransitie in de Gentse regio en Zeeland mogelijk te maken.

- **Digitaliseren**

Een andere *disruptor* is de digitalisering van supply chains waardoor ladingsstromen zich makkelijk 'slim' kunnen gaan verplaatsen. North Sea Port moet volop mee op de digitalisering inzetten.

- **Win - Win – Win evenwicht opzoeken**

Zo moet er een win-win-win evenwicht worden gevonden: behoud en vernieuwing van jobs + klimaatneutrale haven + financieel stabiel.

- **Een goede leefomgeving verzekeren**

Naast werkgelegenheid en zekerheid, zijn er andere zaken van belang voor de kwaliteit van leven. Daaronder een goede gezondheid, natuur, vlotte mobiliteit en veiligheid. Bijdragen daaraan tellen mee in het maatschappelijk rendement en worden daarom door de aandeelhouders gewaardeerd. North Sea Port heeft daarom ook een rol in het zoveel mogelijk beperken van de negatieve effecten van bedrijvigheid, zoals de uitstoot van CO₂, congestie, onnodig ruimtebeslag en hinder.

A. Decor

3. Marktpositie van North Sea Port



Product/Dienst

- North Sea Port biedt een geïntegreerd multimodaal platform aan waar logistieke en industriële bedrijven robuust kunnen opereren.
- North Sea Port staat als landlord in voor de ontwikkeling van de infrastructuur en regie van het gebied. In tegenstelling tot veel concurrenten beschikt North Sea Port nog over heel wat strategische terreinreserves die kunnen worden ontwikkeld.
- North Sea Port voorziet tevens in de nautische dienstverlening om het scheepsverkeer vlot en veilig te laten verlopen.
- Als gebiedsbeheerder bouwt North Sea Port aan een hechte havengemeenschap (Community builder).

Markt

- Bedrijven verkiezen om zich te vestigen in North Sea Port omwille van het dichte, geconnecteerd en verweven netwerk, de compleetheid van de locatie dankzij de sterke multi-modale connectiviteit en clustereffecten (synergieën), alsook het aangeboden partnerschap en maatwerk van North Sea Port.
- Industriële & Logistieke spelers die zich verankeren in de haven en waarde creëren voor de aandeelhouders zijn de belangrijkste klanten van North Sea Port.
- Zo heeft North Sea Port een aantal clusters (speerpunt sectoren) ontwikkeld:

- | | |
|--------------|-------------------------|
| • Chemie | • Food en feed |
| • Staal | • Bouwmaterialen |
| • Automotive | • Value added logistics |
| • Energie | |

A. Decor

3. Marktpositie van North Sea Port



- Hierdoor beschikt North Sea Port over een heel sterk gediversifieerde portfolio van activiteiten.
- De klanten zitten gespreid over het uitgestrekte havengebied en bouwen op twee gebieden met elk hun individuele sterktes: het Sloegebied (Vlissingen-Borsele) en de Kanaalzone (Gent-Terneuzen).
- Het groeipotentieel bevindt zich in het speelveld van de opkomende circulaire economie en energiesector die ook belangrijk zijn voor de bestaande clusters. Hierin zijn dan ook belangrijke strategische ambities geformuleerd.
- North Sea Port zal selectief omgaan met het aantrekken van nieuwe klanten waarbij de synergie met de speerpuntsectoren voorop staat.

A. Decor

4. Grote verscheidenheid aan ontwikkelingen maken de omgeving onzeker, maar biedt tegelijkertijd ook kansen



- Heel wat ontwikkelingen in allerlei gebieden maken de bedrijfsomgeving meer **volatiel**.
- North Sea Port gaat kort op de bal spelen vanuit haar kernactiviteiten ("core"). Via experimenten kan worden nagegaan op welke lange termijn ontwikkelingen wordt ingespeeld om de kernactiviteiten verder te ontwikkelen. Hiervoor worden de beschikbare middelen zorgzaam ingezet.
- De toenemende onzekerheid in de bedrijfsomgeving maken het **partnership met de klant** nog belangrijker in de toekomst. Niet zomaar inzetten op "trendy" trends, maar gericht inspelen op ontwikkelingen **op vraag van en samen met de klant**.
- De trends werden **bevestigd door klanten en stakeholders** tijdens het project Haven met toekomst.

VERSCHUIVING- EN IN DE POLITIEKE EN ECONOMISCHE ORDE	VERBETERINGEN IN FRABRICAGE/ INNOVATIEVE MAAK INDUSTRIE	ROBOTICS, AUTO- MATISERING, ARTIFICIELE INTELLIGENCE, VERBETERDE/ VERSTERKTE ARBEIDER	DIGITALISERING EN CONNECTIVITEIT	NIEUWE ENERGIE TECHNOLOGIE/ SYSTEMEN	ENERGIE TRANSITIE	KLIMAAT- VERANDERING EN WATER	TOENEMENDE AANDACHT VOOR NATUUR- EN LANDSCAPPE- LIJKE WAARDEN
DRUK OP FINANCIERING EN PUBLIEKE BUDGETTEN	VERDUUR- ZAMING VAN PRODUCTIE EN GEBRUIK VAN MATERIALEN EN GRONDSTOFFEN	NIEUWE MOBILITEIT	DIGITALE WERKEN	TOENAME VAN SHARING/DEELS YSTEMEN (SHARING ECONOMY)	TOENEMEND BELANG VAN KENNIS, KENNIS- UITWISSELING EN TALENT	DEMO- GRAFISCHE WIJZIGINGEN	EFFCIENTER EN ZUINIGER RUIMTEGEBRUIK
SCHAAL- VERGROTING & LADING- CONSOLIDATIE	ACHTERLAND INTEGRATIE & MULTI- MODALITEIT	NIEUWE TRANSPORT MIDDELEN	COGNITIEVE SUPPLY CHAINS	DIGITALE LOGISTIEKE MARKTPLAATSEN / PLATFORMEN EN NIEUWE BUSINESS MODELLEN	TOENEMENDE AANDACHT VOOR DE KWALITEIT VAN DE LEEFOMGEVING EN HET WELZIJN VAN DE MENS	TOENEMENDE MONDIGHEID VAN DE BURGER	VERSTRENGING MILIEU WETGEVING

■ Maatschappij
 ■ Logistiek & Productie
 ■ Technologie & Data
 ■ Politiek & Economie
 ■ Planeet

A. Decor

4. Trends



■ Maatschappij ■ Logistiek & Productie ■ Technologie & Data ■ Politiek & Economie ■ Planeet

VERSCHUIVINGEN IN DE POLITIEKE EN ECONOMISCHE ORDE

Regio's waaronder Azië, Afrika en Oost- en Centraal Europa zullen zich verder ontwikkelen. Nieuwe handelsroutes over land en zee zullen op termijn worden ontwikkeld en creëren nieuwe kansen voor havens.

DRUK OP FINANCIERING EN PUBLIEKE BUDGETTEN

Druk op financiering en publieke budgetten leidt tot een meer marktgerichte benadering waarbij keuzes meer op basis van Return On Investment (ROI) worden aangestuurd. Havenautoriteiten krijgen een hogere autonomie om dichter bij de markt aan te leunen en plaatsen zich zo op verdere afstand van de overheid.

VERBETERINGEN IN FRABRICAGE/INNOVATIEVE MAAK INDUSTRIE

Productie wordt nog performanter dankzij technologische ontwikkelingen. Deze technologieën zoals remanufacturing en waste to chemical/fuel/product kunnen waardeketens gaan hertekenen en meer lokale en regionale productie gaan aantrekken.

ROBOTICS, AUTOMATISERING, ARTIFICIELE INTELLIGENCE, VERBETERDE/VERSTERKTE ARBEIDER

Het logistieke systeem en productieapparaat is onderhevig aan verdere automatisering en robotisering die zal worden aangestuurd met artificiële intelligentie. Dankzij zelflerende systemen kunnen productieprocessen verder worden geoptimaliseerd. De menselijke arbeider wordt op termijn versterkt met bionische toevoegingen zoals een derde oog, een extra hand of verlengde arm.

A. Decor

4. Trends



■ Maatschappij ■ Logistiek & Productie ■ Technologie & Data ■ Politiek & Economie ■ Planeet

DIGITALISERING EN CONNECTIVITEIT

Alles wordt hypergeconnecteerd waarbij data een grondstof op zich wordt. Processen kunnen hierdoor slimmer worden aangestuurd waardoor nieuwe concepten ontstaan zoals dynamisch verkeersmanagement, autonoom transport, synchro-modaal transport, e.d. Deze ontwikkelingen worden ondersteund door nieuwe business modellen waarbij zelf eigen ICT infrastructuur bouwen en onderhouden niet meer nodig is dankzij concepten zoals Platform as a Service (PaaS), Infrastructuur as a Service (IaaS) en Mobility as a Service (MaaS).

NIEUWE ENERGIE TECHNOLOGIE/SYSTEMEN

Duurzame energie wordt een belangrijke pijler van onze industrie, logistiek en steden. Het gebruik van alternatieve energie uit zon, water en wind neemt toe. Daarnaast wordt op termijn een mix van nieuwe energiebronnen ontwikkeld.

SCHAALVERGROTING & LADINGCONSOLIDATIE

Zeeschepen worden al maar groter om zo de kostenvoordelen te optimaliseren via *economies of scale*. Anderzijds zet de schaalgrootte druk om de infrastructuur op te schalen, cfr. de nieuwe grote sluis. De vergroting van de volumes zet ook druk op milieu en ruimte, alsook de transport infrastructuur naar het achterland. Het consolideren van lading om kritische massa te genereren en het delen van ruimte en infrastructuur wordt belangrijker. Er ontstaan ook grote opslageenheden, yards en super DC's. Anderzijds creëren de grotere volumes kansen voor multimodaal transport door gebruik te maken van de *economies of scale* van binnenvaart en spoor.

A. Decor

4. Trends



■ Maatschappij ■ Logistiek & Productie ■ Technologie & Data ■ Politiek & Economie ■ Planeet

ACHTERLAND INTEGRATIE & MULTIMODALITEIT

De schaalvergroting in het maritiem transport zet zich verder door naar het achterland. De circulaire economie creëert bovendien nieuwe 'circulaire' supply chains. Er wordt een netwerk opgebouwd op basis van een infrastructuur-ruggengraat (cfr. TEN-T). Partijen gaan nauwer samenwerken, mede dankzij de informatisering van de keten. Synchromodaal transport past de transport modus dynamisch aan en voorziet in een duurzame levering binnen het opgelegde tijdvenster.

NIEUWE TRANSPORTMIDDELEN

Hyperloops, autonome helicopters/drones, elektromagnetische supertreinen, autonome voertuigen en autonome scheepsvaart mogelijk verbonden met slimme wegeninfrastructuur behoren tot de lijst van de transportmiddelen van de toekomst. Last-mile delivery systemen worden opgezet met robots en drones.

COGNITIEVE SUPPLY CHAINS

Logistiek wordt verder geïntegreerd met productie waarbij systemen steeds slimmer worden en hun acties autonoom gaan aansturen. De hardware van deze transportketens is in sterke mate geautomatiseerd/gerobotiseerd. Slimme uitrustingen, geconnecteerde data en een zelflerend machinevermogen, zorgen dat goederenstromen hun eigen weg gaan zoeken. Ketens worden meer gepersonaliseerd en gespecialiseerd.

A. Decor

4. Trends



■ Maatschappij ■ Logistiek & Productie ■ Technologie & Data ■ Politiek & Economie ■ Planeet

DIGITALE LOGISTIEKE MARKTPLAATSEN/PLATFORMEN EN NIEUWE BUSINESS MODELLEN

Digitale marktplaatsen brengen verschillende logistieke diensten samen. Platformen verschaffen ondernemingen toegang tot nieuwe transportmogelijkheden en informeren hen over de performantie van de logistieke diensten. De brede waaier van alle beschikbare diensten wordt samengebracht op het platform zodat een totaaloplossing kan worden geselecteerd in functie van de individuele noden van het moment. Platformen worden met elkaar geconnecteerd, integreren stromen en diensten, en genereren heel wat waardevolle data.

KLIMAATVERANDERING EN WATER

De klimaatverandering laat zich wereldwijd voelen: stedelijke hittestresseilanden, frequentere en schadelijkere stormen, ongecontroleerde overstromingen, langere droogteperiodes en stijging van de zeespiegel. Overheden, bedrijven en organisaties zoeken naar adequate adaptatiestrategieën. Bovendien bedreigen klimaatwijziging maar ook vervuiling door menselijke activiteiten de waterbevoorrading; en dat terwijl de algemene vraag naar water toeneemt.

ENERGIE TRANSITIE

De grote doorbraak in de transitie naar hernieuwbare energie komt er doordat de productie, de opslag en de distributie van energie commercieel en op grote schaal mogelijk worden. Havens vormen daarbij hun energiesysteem om tot een koolstofarm, slim, flexibel en betrouwbaar systeem. Met een slimme ketenaanpak en een doorgedreven efficiëntie wordt het energieverbruik aanzienlijk beperkt en de nodige energie wordt decentraal en 100% hernieuwbaar geproduceerd. Het potentieel van warmtekrachtkoppeling en warmtenetten wordt maximaal aangeboord. Er ontstaan synergieën om elektriciteit, warmte en CO2 uit te wisselen. De energievraag en -aanbod worden maximaal op elkaar afgestemd met flexibele productie-installaties en slimme (internationale) netten.

A. Decor

4. Trends



■ Maatschappij ■ Logistiek & Productie ■ Technologie & Data ■ Politiek & Economie ■ Planeet

VERSTRENGING VAN DE MILIEUWETGEVING

In navolging van de klimaatakkoorden wordt de milieuwetgeving verstrengd. Regionale verschillen in milieuwetgeving kunnen de level playing field verstoren.

VERDUURZAMING VAN PRODUCTIE EN HERGEBRUIK VAN MATERIALEN EN GRONDSTOFFEN

Natuurlijke hulpbronnen worden schaars en dus zo veel mogelijk hergebruikt. Economische groei wordt losgekoppeld van het verbruik van eindige grondstoffen. Havens zetten maximaal in op het gebruik van hernieuwbare grondstoffen. Er ontstaan ketens met terugname of recyclage van goederen tot nieuwe grondstoffen of energiekringlopen.

TOENEMENDE AANDACHT VOOR NATUUR- EN LANDSCHAPPELIJKE WAARDEN

Ecosystemen en hun biodiversiteit staan onder druk en degraderen door de groei van economie en bevolking en de daarmee samenhangende grotere vraag naar voedsel, ruimte, energie en grondstoffen, door de veranderende consumptiepatronen en door de klimaatwijziging. Er is meer aandacht voor natuur en landschappelijke waarden. Er wordt gezocht naar een betere balans tussen het industriële en logistieke weefsel en natuur. Het natuurlijke kapitaal wordt meer en meer beschermd en bedreigde soorten en hun biotopen worden geholpen om zich te herstellen en zich aan te passen aan de veranderende omgeving.

A. Decor

4. Trends



■ Maatschappij ■ Logistiek & Productie ■ Technologie & Data ■ Politiek & Economie ■ Planeet

EFFICIENTER EN ZUINIGER RUIMTEGEBRUIK

Ruimte is een schaars goed. Door suburbanisatie en lintbebouwing is de ruimte een stedelijke nevel geworden, wat leidt tot hoge kosten voor nutsvoorzieningen, versnippering van open ruimte en meer woon-werkverplaatsingen. Meer en meer wordt nagedacht hoe de ruimtelijke structuur efficiënter gebruikt kan worden. Verscheidene functies worden in het havenecosysteem maximaal met elkaar verweven en de grens tussen haven en stad vervaagt.

NIEUWE MOBILITEIT

De toenemende files jaagt de zoektocht naar alternatieve vervoersmodi aan. De mobiliteitsvraag verandert terwijl het aanbod verbetert alsook milieuvriendelijker wordt. Verschillende vervoersmiddelen worden met elkaar én met de verkeersinfrastructuur verbonden. Voertuigen nemen (geleidelijk) de rijtaak van bestuurders over, rijmiddelen worden meer en meer tussen gebruikers gedeeld en mobiliteit wordt niet langer een bezit, maar eerder een dienst.

DIGITALE WERKEN

Werken zal in de toekomst steeds meer online en digitaal gebeuren. Machines en processen worden op afstand bediend. Werknemers vergaren meer en meer flexibiliteit om van job te veranderen en kunnen hun afzonderlijke diensten aan meerdere werkgevers aanbieden. Werkgevers kunnen zo sneller en flexibeler beroep doen op heel wat mogelijke expertises en diensten.

A. Decor

4. Trends



■ Maatschappij ■ Logistiek & Productie ■ Technologie & Data ■ Politiek & Economie ■ Planeet

TOENEMENDE MONDIGHEID VAN DE BURGER

Door de informatisering zoeken burgers zelf informatie op en vormen ze een mening. Nieuwe media verspreiden snel nieuwe ideeën en helpen burgers om zich snel te organiseren. Mensen eisen eerlijke en transparante informatie en komen op voor hun eigen wensen en idealen en die van anderen. Ze sturen en creëren mee de maatschappij van onderuit door deel te nemen aan meerdere verenigingen, digitale communities en crowdsourcing platformen.

TOENEMENDE AANDACHT VOOR DE KWALITEIT VAN DE LEEFOMGEVING EN HET WELZIJN VAN DE MENS

Meer en meer mensen zijn zich bewust van de kwaliteit van hun leefomgeving. Ze eisen dat de historische verontreiniging van bodem en water wordt gesaneerd en schadelijke emissies worden beperkt om de kwaliteit van water, lucht en bodem te verbeteren. Bovendien hechten mensen steeds meer belang aan de besteding van hun vrije tijd en aan recreatie in buitengebied. De beeldkwaliteit en inrichting van landschappen is voor hen dan ook meer en meer belangrijk.

B. Aanleiding voor en doel van dit plan



1. Een strategisch plan voor North Sea Port

- **Aandeelhoudersstrategie als vertrekpunt**

Dit strategisch plan werd opgemaakt op basis van de voorafgaande aandeelhoudersstrategie die de maatschappelijke waarde aangeeft die de aandeelhouders met hun publieke deelname willen realiseren.

- Het strategisch plan is mede tot stand gekomen dankzij:

- Inzichten uit het project "Haven met toekomst" waarbij de dialoog werd aangegaan met klanten en stakeholders omtrent de toekomst van het havenecosysteem: industrie, logistiek en omgeving
- Bewaken van de balans in de strategische waarden driehoek

- **Moderne strategische management technieken**

Onder de vakkundige begeleiding van Vlerick Business School en Rebel werden beproefde strategische management modellen uit de bedrijfswereld toegepast om tot gerichte keuzes te komen. Conform best practices, heeft 80% van de strategie betrekking op de nabije toekomst en de core business van North Sea Port.

- **Strategy for the core**

Een sterke core moet toelaten om te kunnen groeien zoals bepaald in de aandeelhoudersstrategie. De focus op de core en de bijhorende keuzes rond waardepropositie en operating model liggen aan de basis van de strategiebepaling.

- **Strategy map om de strategie te duiden**

De innovatieve aanpak voor de opmaak van dit plan voorziet in een strategische kaart die de samenhang van de strategie visualiseert. Het vertrekpunt van de strategiekaart is het externe perspectief waarbij de strategische driehoek van de aandeelhouders wordt gelinkt aan de klanten die de bron zijn om deze maatschappelijke waarde te kunnen gaan creëren. Dit strategisch plan gaat dan ook in op hoe North Sea Port in haar core business partnerships en linken gaat maken met haar klanten om de beoogde waarde voor de aandeelhouders te genereren.

B. Aanleiding voor en doel van dit plan



1. Een strategisch plan voor North Sea Port

- **Operationaliseren van de aandeelhoudersstrategie**
 - Dit strategisch plan biedt de aandeelhouders tevens handvatten om de prestaties van North Sea Port en haar bestuur te beoordelen. Dat betekent dat het plan niet alleen waardevol is voor het richting geven vooraf, maar ook voor het verantwoorden achteraf.
 - Dit document omvat 8 strategische programma's die zullen worden uitgerold over de komende 3-5 jaar. Bij de uitrol van elk programma zullen gepaste *Key Performance Indicator's* worden ontwikkeld om de inzet, voortgang en het resultaat op te kunnen volgen.
 - Door akkoord te gaan met dit strategisch plan stemmen de aandeelhouders van North Sea Port in met de strategie van North Sea Port om de vooropgestelde aandeelhouderswaarde te gaan ontwikkelen. Ook stemmen ze in met een mandaat waarbinnen North Sea Port sneller en effectiever kan handelen en zo voor haar aandeelhouders een hoger maatschappelijk rendement op hun publieke deelname kan halen.

B. Strategische **krachtlijnen**

2. Klantpartnerschap als operating model



- **Bestaande klanten koesteren en groeien vanuit speerpuntsectoren**

In de eerste plaats wordt ingezet op het behoud van de huidige bedrijvigheden en de bijhorende tewerkstelling. De groei van de cluster van gevestigde activiteiten zal daarom worden bestendigd door in te zetten op 7 speerpuntsectoren met name: chemie, staal, *automotive*, energie, *food & feed*, bouwmaterialen en *value added logistics*. Deze activiteiten kenmerken zich omwille van hun watergebonden karakter, waardecreatiepotentieel in de driehoek van de aandeelhouders, mede door hun versterking van de bestaande cluster van activiteiten en hun toekomstbestendigheid. Er wordt ook fors ingezet op de groei in de circulaire economie die verweven zit in de speerpuntsectoren door het sluiten van hun materiaal- en energiekringlopen.

De grondreserves zullen selectief worden ingezet. De strategische driehoek en de versterking van de speerpuntsectoren zijn leidend bij het aantrekken van nieuwe klanten. North Sea Port zal klanten bij hun keuze van vestigingsplaats aansporen om maximaal bij te dragen aan de waardecreatie in de strategische driehoek.

- **Klantpartnerschap als differentiërend operating model**

Bij de ontwikkeling van de strategie voor haar kernactiviteiten legt North Sea Port de focus op 'customer intimacy' of klantpartnerschap als operating model om uit te munten t.o.v. andere havenautoriteiten. We aligneren ons met de vigerende normen rond 'product *leadership*' en 'operational excellence', maar maken het verschil door het Klantpartnerschap centraal te stellen in alle geledingen van onze organisatie. De focus op 'customer *intimacy*' hangt nauw samen met 'service' en 'connectivity' die als unieke kenmerken in de waardepropositie centraal komen te staan.

Het 'customer *intimacy*' operating model is gericht op het opbouwen van een vertrouwensband met je klanten, zodat je weet wat er speelt bij je klant en je daarop kunt anticiperen. North Sea Port gaat zich dus niet algemeen richten op wat de markt wil, maar op wat individuele klanten willen, meer bepaald die klanten die een sterke bijdrage leveren aan de waardecreatie in de strategische driehoek van de aandeelhouders. North Sea Port zal een langdurige relatie bouwen met deze klanten om zo samen optimale oplossingen te zoeken, waarbij maatwerk voorop staat. Aan de hand van klantpartnerschap zal North Sea Port bijvoorbeeld grondreserves in eigendom van gevestigde bedrijven mee ontwikkelen voor de circulaire economie.

1. * *Operational excellence* richt zich vooral op zo laag mogelijke kosten voor de klant, *product leadership* naar het meest vooruitstrevende product. De Engelse term voor Klantpartnerschap is *customer intimacy*.

B. Strategische **krachtlijnen**

2. Klantpartnerschap als operating model



- **Een sterk product door maatwerk met de vraagzijde**

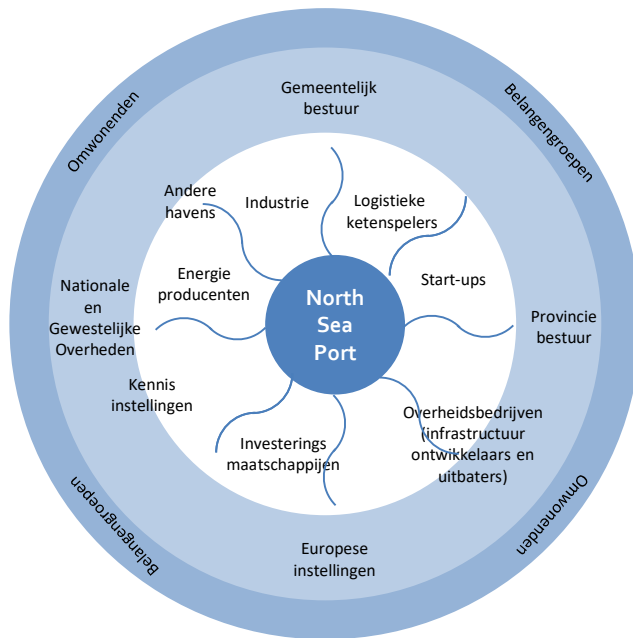
Het maatwerk staat garant dat de oplossingen nauw aansluiten bij de noden van de klant. Dit zal toelaten om een sterk product neer te zetten vanuit de vraagzijde met relatief beperkte middelen (financieel en HR). Het klantpartnerschap is essentieel om klanten te '*challenge*' en te doen bewegen richting de beoogde aandeelhouderswaarde (conform de strategische driehoek). Het klantpartnerschap is daarom ook een belangrijke instrument bij het uitrollen van elk van de 8 strategische programma's die verder in dit document zullen worden toegelicht.

- **Actor, regisseur én connector**

North Sea Port beweegt zich in de markt als actor, regisseur en connector. Als actor staat North Sea Port in voor de terrein- en infrastructuurontwikkeling, alsook de bijhorende maritieme dienstverlening. Als regisseur overziet North Sea Port het geheel en waakt als neutrale speler over het lange termijn evenwicht, alsook de balans met de omgeving. Tot slot, wordt de verbindende rol van North Sea Port steeds belangrijker waarbij North Sea Port als spin in het web partijen met elkaar connecteert (zie volgende pagina).

B. Strategische **krachtlijnen**

3. Connector rol wordt steeds belangrijker



Voorbeelden

- Voor de beveiliging van het havengebied connecteert North Sea Port het haven eco-systeem met de politie- en brandweerdiensten, alsook de douane.
- Om de knelpunten in de arbeidsmarkt aan te pakken connecteert North Sea Port haar klanten met arbeidsbemiddelingsdiensten in NL en VL.
- Om het woon-werkverkeer efficiënter en duurzamer te maken connecteert North Sea Port het eco-systeem met openbare vervoersmaatschappijen en deelplatformen.

Connector

- Als neutrale speler en spin in het web heeft North Sea Port een belangrijke verbindende

→ met actoren (schil 1):

- **Klanten** met elkaar connecteren en doen bewegen om waarde te creëren in de aandeelhoudersdriehoek.
- De connectie met **overheidsbedrijven** zoals Infrabel, Prorail, Fluxys, Gasunie, Tennet, Elia ... te leggen en deze belangrijke spelers ook te doen bewegen richting waardecreatie voor de aandeelhouders van North Sea Port.

→ met de essentiële ondersteuning van **bestuurlijke overheden** (vergunningen, afstemming beleid en wetgevend kader, public funding) (schil 2):

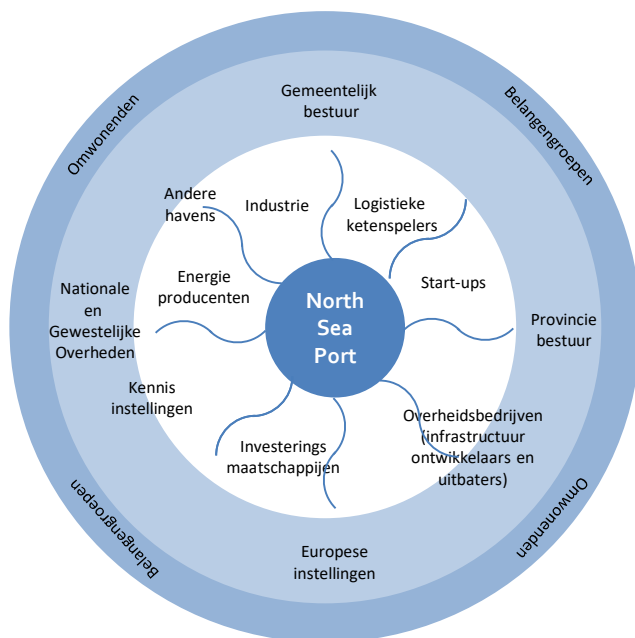
- Gemeentelijke en provinciale besturen
- Nationale en Gewestelijke overheden
- Europese instellingen

→ met de acceptatie van 'influencers' in de **omgeving** (schil 3):

- Omwonenden
- Belangenorganisaties (natuur, milieu)

B. Strategische **krachtlijnen**

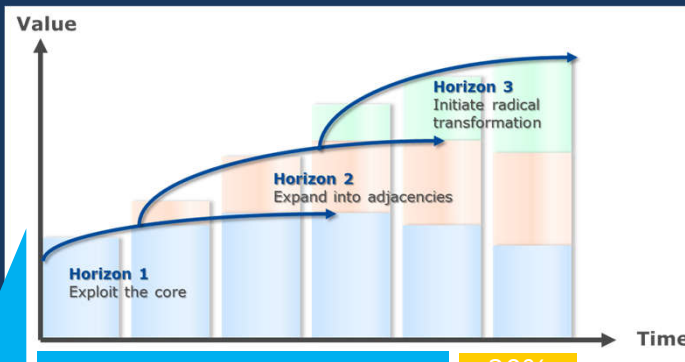
3. Connector rol wordt steeds belangrijker



- De connector rol wordt steeds belangrijker om de groei en transitie te kunnen realiseren, waarbij de ondersteuning van overheden (zoals vergunningen, public funding) en de acceptatie van de omgeving essentiële randvoorwaarden zijn.
- De connector wil zoveel mogelijk partijen aan elkaar koppelen zodat er maximale synergie en draagvlak is.
- Nadat partijen geconnecteerd zijn, kan North Sea Port mogelijk actor worden voor ruimtelijke ontwikkeling en 'out-of-the fence' investeringen in het beheersgebied. Fungeren als connector betekent echter niet dat North Sea Port altijd als actor zal optreden.

Strategy for the core

80% van de strategie betreft het **versterken van de kernactiviteiten** om zo robuust waarde voor de aandeelhouders op termijn te kunnen bouwen



80% = *exploit the core*

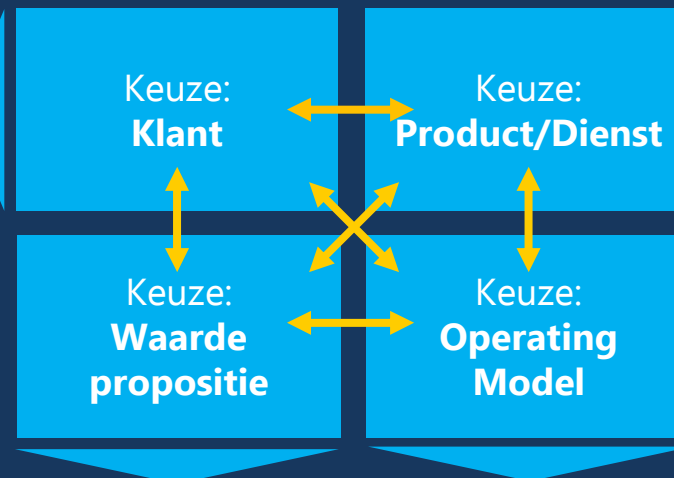
20%

Strategie voor kernactiviteiten
voor de komende 3-5 j. (horizon 1)

20% van de strategie = om te **experimenteren** met de core middels de verkenning van lange termijn ontwikkelingen

Industriële & Logistieke spelers die zich verankeren in de haven en **waarde creëren voor de aandeelhouders**

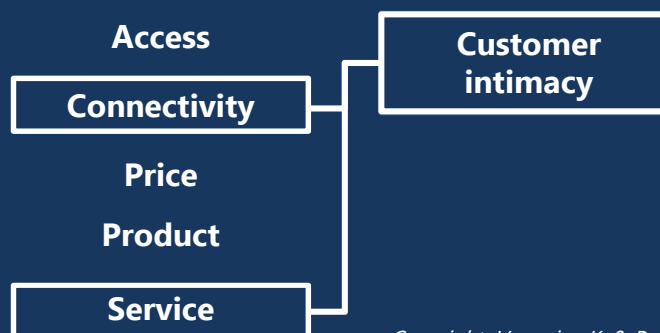
(cf. strategische driehoek)



- **Ruimte** & bijhorende **infrastructuurvoorzieningen**
- **Regie** van de ruimte en infrastructuurvoorziening
- **Maritieme dienstverlening**
- **Connector**

We onderscheiden ons door een **betere connectiviteit met klanten** en partners en een **betere dienstverlening** dan concurrenten

Dit laat vervolgens toe om ook ons product te differentiëren



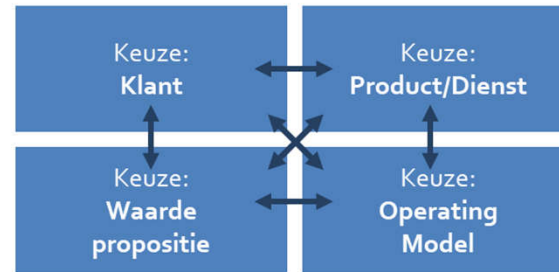
Waar veel havens focussen op product leadership of operationeel excellence willen wij uitblinken in **customer intimacy** (= **klantpartnerschap**)

Strategisch Master plan

1 Trends horizon 1-2-3



2 Strategie voor kernactiviteiten voor de komende 3-5 j. (horizon 1)

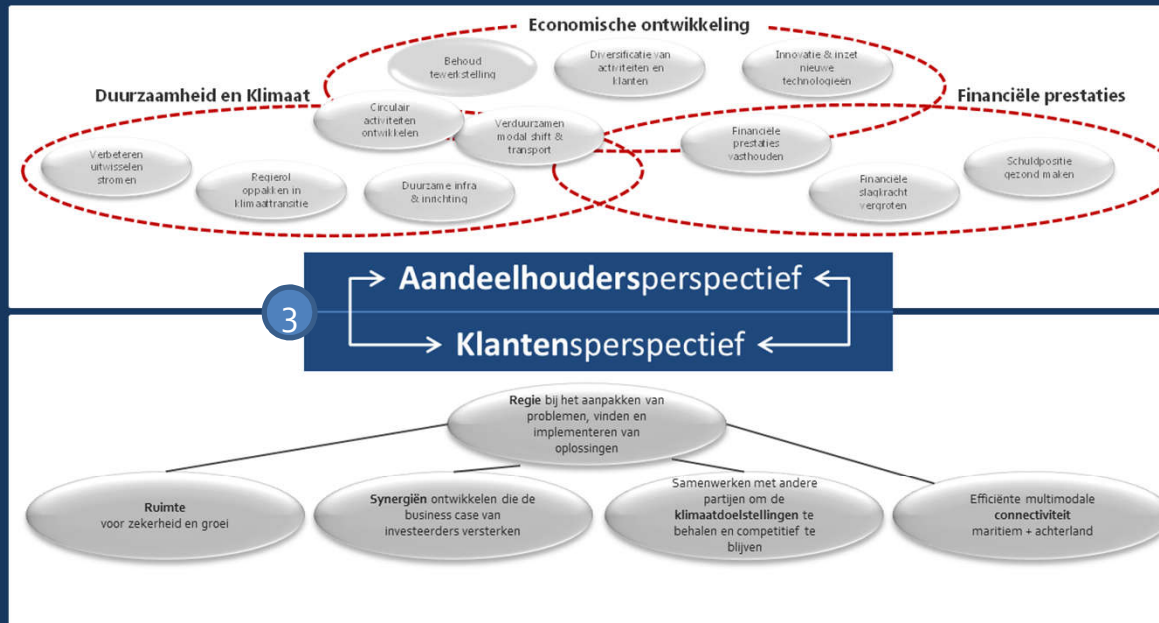


1 *Inspelen op trends vanuit het perspectief van de klant en de aandeelhouder*

2 *Exploit the core: focus & gerichte keuzes ter versterking van de kernactiviteiten*

3 *Koppelen aandeelhouders aan klantenperspectief*

4 *Implementatie binnen de eigen organisatie (buiten de reikwijdte van het strategisch plan)*



Extern perspectief

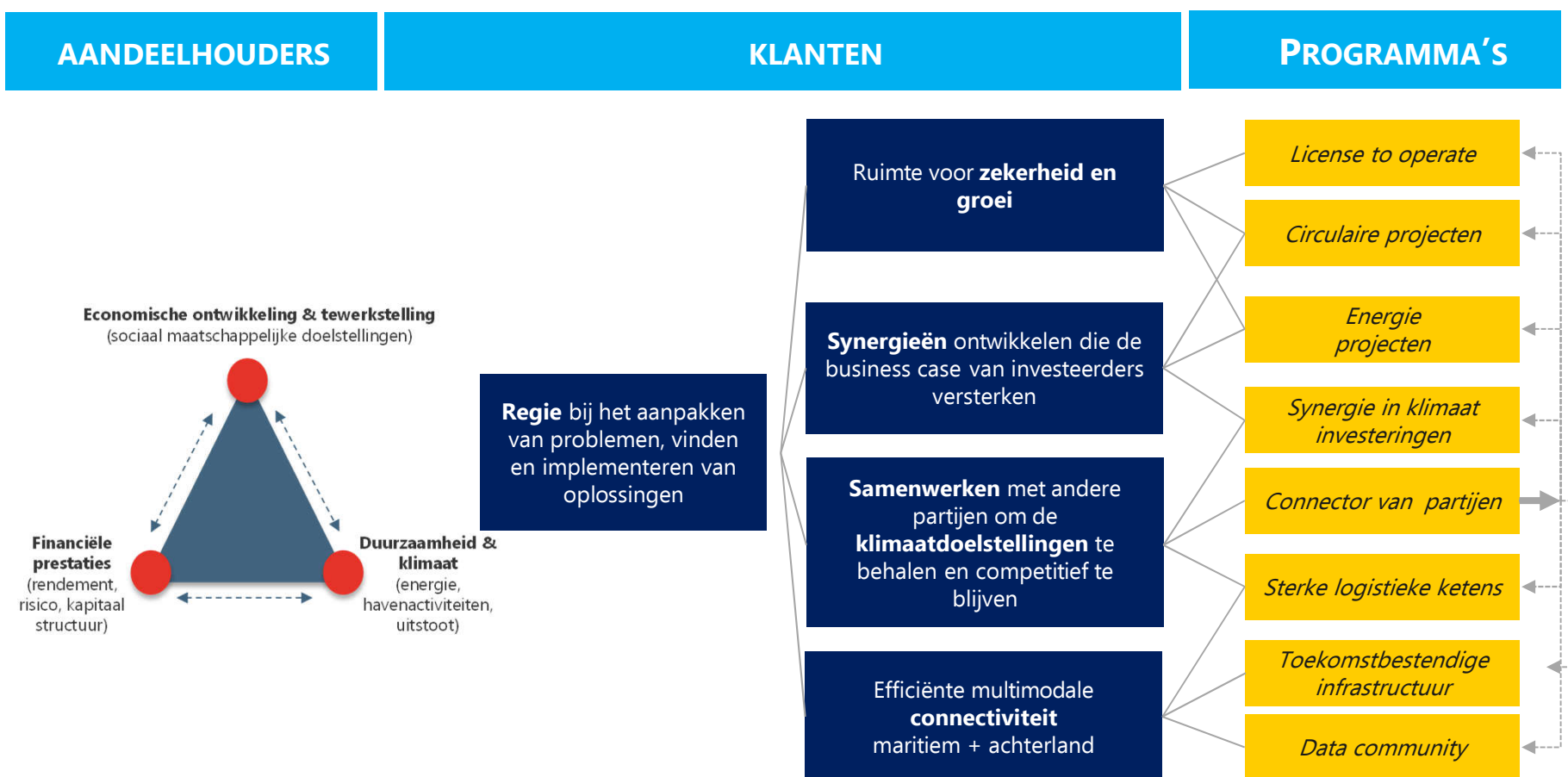
Intern perspectief

Sleutel processen



C. 8 Strategische programma's

0. Ter versterking van de klanten om zo aandeelhouderswaarde in de driehoek te creëren



C. 8 Strategische programma's

1. Programma 1: License to Operate



Context

Samen met elkaar

North Sea Port is er voor de samenleving. *Best practices* tonen aan dat door open en continu communiceren, de *license to operate* kan worden verzekerd. Niet tegen elkaar, maar met elkaar: omwonenden, overheden en bedrijven. Met North Sea Port als connector.

Stringenter wetgevend kader

Het wetgevend kader wordt steeds strikter. Er is weinig marge voor bijkomende investeringen en exploitatie, bv. qua stikstof. Aan de Nederlandse zijde, waar men koploper is in het reduceren van stikstof, zit ook het grootste ruimtelijk ontwikkelingspotentieel buiten de huidige contouren van het havengebied. Maar ook in Vlaanderen evolueert de wetgeving snel in dezelfde richting.

Stakeholders hebben mee de toekomst in de hand

Het verkrijgen en behouden van de acceptatie van de stakeholders zoals bewoners, belangenorganisaties, gemeentebesturen en bedrijven, wordt een belangrijke uitdaging in de toekomst. Ook al voldoen bedrijven aan het wetgevend kader inzake geluid, emissies, zwaar vervoer, stikstof, enz. ... dan betekent dit nog niet dat ze de erkenning en acceptatie van de omgeving dragen. North Sea Port moet blijvend het nodige draagvlak ontwikkelen om duurzaam te kunnen groeien. De omgeving is een niet te onderschatten stakeholder die naast de klant de toekomstige ontwikkelingen, en daarmee ook de bijbehorende tewerkstelling in de regio, mee in handen heeft.

C. 8 Strategische programma's

1. Programma 1: License to Operate



Context

Vernieuwend stakeholder management

Er zijn veel meer continue inspanningen nodig met aandacht voor de belangenorganisaties en de omgeving. *Best practices* aan Vlaamse en Nederlandse zijde tonen hoe de vruchten hiervan kunnen worden geplukt. Door de dialoog aan te houden en te luisteren naar de omwonenden en belangenorganisaties (met wederzijds respect conform de values van North Sea Port), kan de nodige *license to operate* worden verzekerd.

Connector en klantpartnerschap met de bedrijven, alsook met de omgeving

De omgeving is niet meer het sluitstuk bij wat klanten willen, maar eerder het vertrekpunt. Het luisterend oor en het maatwerk van het klantpartnerschap vormen een belangrijke hefboom bij het ontwikkelen en behouden van de *license to operate*. De verbindende rol van 'connector' is hierbij cruciaal.

Veilige haven

North Sea Port heeft geen politionele bevoegdheid*, maar kan een belangrijke rol spelen bij het weerbaar maken van het haven-ecosysteem tegen de ondermijning van de veiligheid in het gebied. Vanuit haar klantpartnerschap verhoogt North Sea Port het bewustzijn hiervoor bij de gevestigde bedrijven. Als "connector" legt North Sea Port de nodige koppelingen met veiligheidsdiensten zoals politie, brandweer en douane. North Sea Port faciliteert ook door data en beeldinformatie ter beschikking te stellen.

Zelf het voorbeeld geven

De belangen van de omgeving kunnen enkel worden beheerd door de industriële en logistieke cluster te transformeren naar duurzame operaties en het beter inpassen in de omgeving, alsook de veiligheid in het havengebied te garanderen. Materiaalkringlopen moeten worden gesloten (zie ook circulaire economie). North Sea Port zal zelf ook moeten Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen en aandacht besteden aan de SDG's (Sustainable Development Goals). Er zal meer moeten worden gedaan dan nodig is om draagvlak te krijgen. Er zullen pro-actief verbeteringen worden aangebracht ter bestrijding van de overlast m.b.t. geluid, geurhinder, emissies, enz.

C. 8 strategische programma's

1. Programma 1: License to Operate



* bewoners, belangenorganisaties, gemeentebesturen, bedrijven, ...

C. 8 strategische programma's

2. Programma 2: Vestigen van Circulaire Waardeketens



Context

Op naar een klimaatneutraal Europa

De circulaire economie is een belangrijke pijler om de ambitie van een klimaatneutraal Europa te kunnen realiseren. Vele havens in Europa zetten dan ook in op het aantrekken van circulaire projecten. Echter North Sea Port heeft hier net een voorsprong. In de havens worden oude ketens afgebouwd zoals olie en kolen. North Sea Port wil dit gefaseerd transformeren richting circulair in samenspraak met de klant.



Sterke groeimarkt in ontwikkeling

De markt van circulaire projecten groeit zeer snel, is heel divers en is groot. Er zijn dus voldoende projecten voor alle havens. Maar welke projecten zullen succesvol zijn? En welke projecten horen thuis in North Sea Port? De driehoek van de aandeelhouders moet mee garant staan voor de juiste keuze en kwaliteit. De sterke groei mag ons niet verleiden om in te zetten op kwantiteit, maar op kwaliteit!

Partnerschap met de klant om gezamenlijke circulaire waardeketens te bouwen

Circulaire projecten bieden kansen om de klimaattransitie van de bestaande industriële en logistieke cluster te ondersteunen. We kunnen de bestaande cluster van *automotive*, chemie, *food & feed*, staal, bouwmaterialen, energie en *value added logistics* enkel toekomstvast maken door selectief in te zetten op de ontwikkeling van complementaire circulaire industriële projecten. Het klantpartnerschap is hierbij een belangrijk instrument.

C. 8 strategische programma's

2. Programma 2: Vestigen van Circulaire Waardeketens



Context

Binnen North Sea Port werken bedrijven reeds samen

Bedrijven werken reeds samen om te kijken hoe ze hun processen kunnen verduurzamen door rest-, afval- en energiestromen uit te wisselen. Zo kan de afval- of restroom van het ene bedrijf worden gevaloriseerd door het andere bedrijf in de cluster. Vandaag ligt de focus van SDR vooral op koolstof en waterstof, maar de mogelijkheden voor industriële symbiose zijn legio.

Synergie als unieke vestigingsplaatsfactor

De industriële symbiose en complementariteit met circulaire projecten kunnen de aantrekkelijkheid van North Sea Port als vestigingsplaats uniek maken. Dankzij de synergie in de cluster kan worden voorzien in een aantrekkelijke kostenstructuur en een robuuste duurzame prestatie voor de gevestigde ondernemingen.

Voorzien in voldoende ruimte en infrastructuur

Het voorzien in ruimte en gepaste infrastructuur is een belangrijke basisvoorwaarde. Dit omvat zowel *greenfields* als bestaande *brownfields*. Havens ontwikkelen clusterruimtes om te kunnen voorzien in de nodige synergie. Er is ook aandacht voor start-ups die met een frisse blik de mogelijkheden in de circulaire economie verkennen.

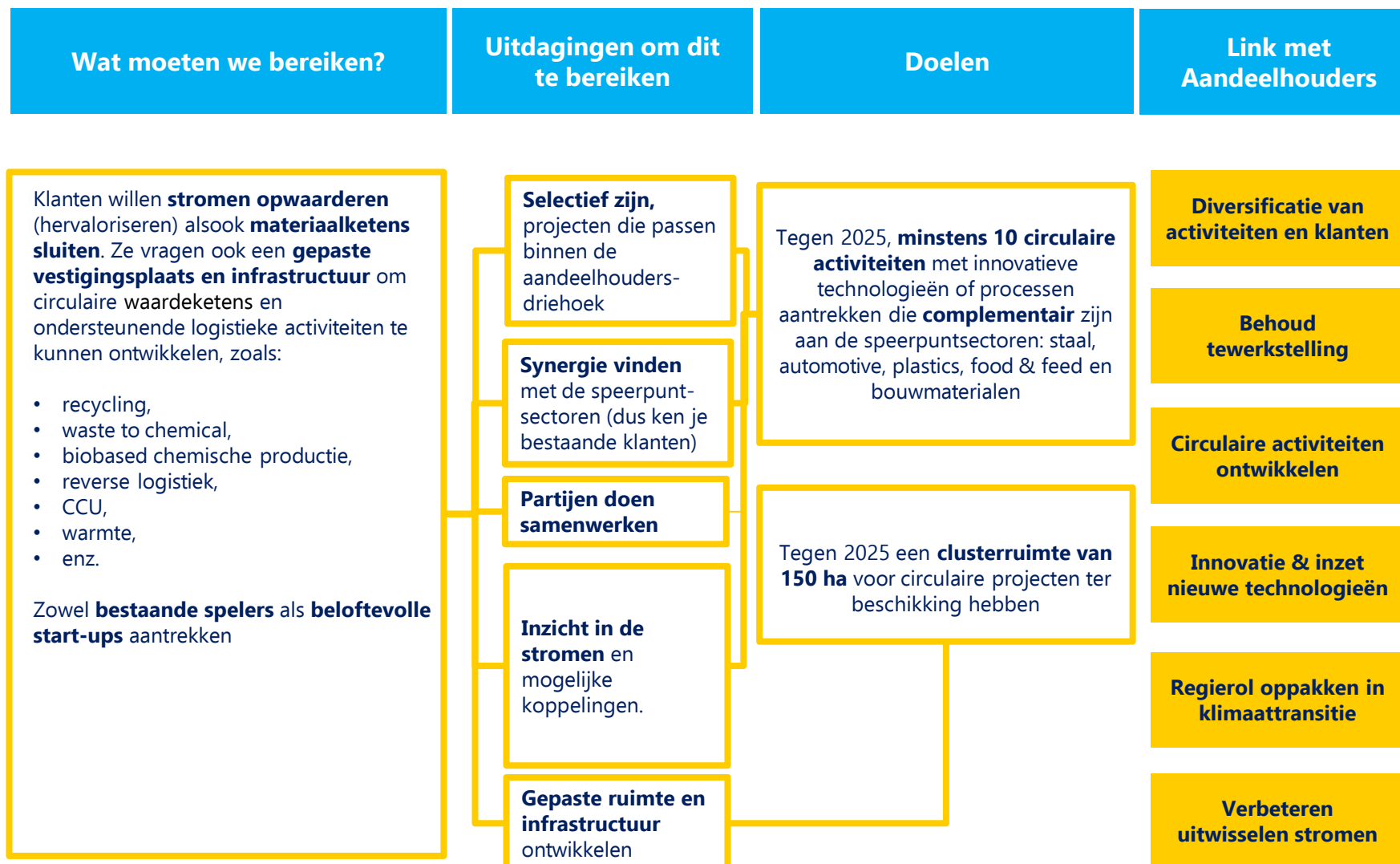
Partijen moeten elkaar zien te vinden

De ontwikkeling van een circulaire economie vraagt om een doorgedreven samenwerking. Die kan pas tot stand komen als partijen elkaar kunnen vinden.

Er is vervolgens behoefte aan co-creatie met ook inbreng van kennis, funding, ...

C. 8 strategische programma's

2. Programma 2: Vestigen van Circulaire Waardeketens



C. 8 strategische programma's

3. Programma 3: Vestigen van Energieprojecten



Context

Transitie naar een klimaatneutraal cluster

De gediversifieerde cluster van staal, chemie, *automotive*, *food & feed* en bouwmaterialen staat voor de grote uitdaging om klimaatneutraal te opereren. De omschakeling naar nieuwe duurzame energiesystemen is hierbij essentieel om zo bij te dragen aan de doelstellingen van de nationale, Europese en mondiale klimaatakkoorden.

Focusgebieden

Conform de *roadmaps* van de industrie focust North Sea Port zich vandaag op waterstof, elektrificatie en warmteuitwisseling. Ook andere havens concentreren zich op deze energiesystemen van de toekomst. Belangrijk is dat North Sea Port zich integreert in de bijhorende netwerken en selectief omgaat met de vele kansen in de verschillende focusgebieden.

Waterstof

De omschakeling naar CO₂-arme waterstof is noodzakelijk om de meest energie-intensieve clusters zoals staal en chemie klimaatneutraal te kunnen maken. Naast de invoer van groene waterstof moet ook worden ingezet op het aantrekken van lokale grootschalige H₂-productie. Infrastructuur om de waterstof te verdelen in het havengebied en aansluiting op de backbone met andere havens en industriegebieden is een *conditio sine qua non*. De grote lokale vraag naar waterstof en de gunstige centrale ligging van North Sea Port moeten toelaten om van de haven een waterstof hub te maken in het Europese netwerk.

C. 8 strategische programma's

3. Programma 3: Vestigen van Energieprojecten



Context

Elektrificatie

De aanlanding van wind op zee en de doorontwikkeling van het hoogspanningsnetwerk zijn essentieel om heel de havencluster van groene elektriciteit te kunnen voorzien. De elektrificatie is bovendien essentieel voor de lokale productie van groene waterstof. De elektrificatie kan met walstroom worden doorgezet naar de scheepvaart.

Warmteuitwisseling

Het havengebied beschikt over heel wat restwarmte die kan worden gevaloriseerd door de uitwisseling ervan tussen de bedrijven en omgeving onderling.

Infrastructuur en samenwerking

Er is geen energietransitie mogelijk zonder de ontwikkeling van de nodige infrastructuur en samenwerking tussen partijen waaronder netbeheerders. Ondanks de beperkte financiële middelen kan North Sea Port een belangrijke rol vervullen als connector waarbij ook wordt voorzien in de nodige ruimte en expertise. Zie ook D.5 Synergie in klimaatinvesteringen. Als connector zal North Sea Port partijen doen bewegen om het havengebied van groene basisenergie (zon, wind) te voorzien.

Nieuwe groene moleculen ter versterking van de cluster

Er zal in de breedte worden ingezet op groene moleculen. Dit biedt groeikansen voor nieuwe industriële activiteiten. Verduurzaming van de lokale industrie zal synergiemogelijkheden bieden om deze nieuwe bedrijvigheid aan te trekken. Door in te zetten op de grote lokale energiebehoefte in combinatie met de beschikbare ruimte kan een nieuw cluster worden vormgegeven complementair aan de gevestigde speerpuntsectoren.

C. 8 strategische programma's

3. Programma 3: Vestigen van Energieprojecten



Wat moeten we bereiken?	Uitdagingen om dit te bereiken	Doelen	Link met Aandeelhouders
Aantrekken van projecten die bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe energieketens ter ondersteuning van de energietransitie van de industriële cluster, waaronder: • Groene waterstof • Elektrificatie (incl. offshore wind) • Restwarmte Infrastructuurontwikkeling in nauwe samenwerking met betrokken partijen.	Selectief inzetten op de vele ontwikkelingen Infrastructuurontwikkeling waaronder hoogspanningsnetwerk en waterstofnetwerk Aansluiting op Europese backbone Samenwerking	Tegen 2025 minstens 500 MW aan grootschalige groene waterstof productie en bijhorende infrastructuur hebben gerealiseerd	Behoud tewerkstelling Financiële prestaties vasthouden Regierol oppakken in klimaattransitie Duurzame ruimte en infra inrichting

C. 8 strategische programma's

4. Programma 4: Synergie in Klimaatinvesteringen



Context

Nieuwe infrastructuur

Ten bate van de klimaattransitie werken bedrijven aan de verbetering van hun energie-efficiëntie, de reductie van hun CO2 uitstoot en het hergebruik van materiaalstromen. Deze ontwikkelingen vergen heel wat nieuwe infrastructuur om de nodige 'out of the fence' koppelingen te kunnen maken. Pijpleidingen en smartgrids moeten worden ontwikkeld voor oa. waterstof, CO2 en restwarmte.

Infrastructuur voor CO2 afvang en opslag

De CO2 uitstoot van de cluster bedraagt circa 21.5 mln. ton per jaar. North Sea Port is zo mee koploper samen met Rotterdam (22,4 mln. ton) en Antwerpen (18 mln. ton). In een eerste stap zal worden ingezet op de afvang en opslag van CO2. De technologische ontwikkelingen zullen bepalend zijn voor het mogelijke hergebruik van de CO2 op termijn. Carbon Capture en Storage (CCS) is een noodzakelijke tussenstap om op grote schaal naar Carbon Capture en Utilisation (CCU) te kunnen overgaan.

Partijen doen samenwerken

De infrastructuur is slechts een 'enabler'. Alles begint met partijen doen samenwerken rond een gezamenlijk doel. Om deze investeringen gericht vanuit de markt op te zetten moeten partijen elkaar zien te vinden en gaan samenwerken. Hier kan North Sea Port bijdragen als connector bouwend op haar uitmuntend klantpartnerschap en gedegen maatwerk. Dankzij haar connector rol kan North Sea Port de individuele oplossingen van bedrijven verbreden vanuit een gezamenlijk perspectief. De connector zet in om meerdere partijen tegelijkertijd samen te brengen zodat er maximale synergie en draagvlak kan worden verkregen.

C. 8 strategische programma's

4. Programma 4: Synergie in Klimaatinvesteringen



Context

Bijdragen vanuit de core business als landlord

Als landlord is North Sea Port best geplaatst om vanuit haar core business bij te dragen met infrastructuur op het raakvlak water en land (jetty's, kade, ...), ruimte en gerelateerde expertise. Het klantpartnerschap zal tevens toelaten om gericht *'out of the fence'* investeringen in het beheersgebied maar buiten het bedrijfsterrein vorm te geven.

Investeren in de core business EN het partnerschap aangaan

North Sea Port beschikt niet over de financiële middelen noch over de expertise om dergelijke koppelinfsrastructuur te ontwikkelen en uit te baten. Gespecialiseerde partijen staan klaar om dergelijke out-of-the-fence investeringen vanuit de markt op zich te nemen. D.w.z. dat North Sea Port dit niet helemaal zelf moet financieren maar in de eerste plaats het partnerschap moet aangaan.

Externe financiering

Waar nodig kan North Sea Port helpen bij het aantrekken van de externe financiering. Naast regionale en nationale subsidies is het grensoverschrijdend gebied goed geplaatst om in aanmerking te komen voor Europese subsidies.

Afstemmen op het beleid

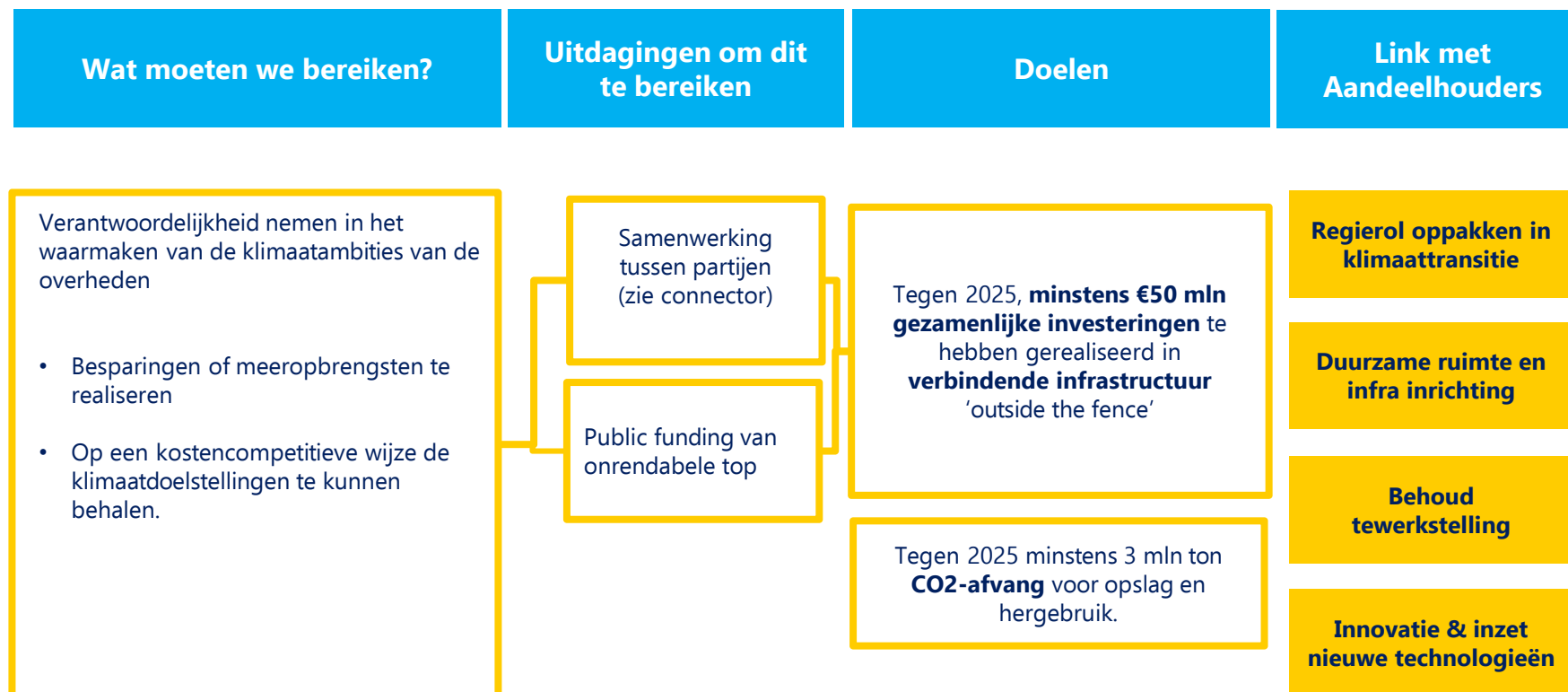
Timing is kritisch om tijdig aan de doelstellingen van de klimaatakkoorden te kunnen voldoen. North Sea Port gaat hiervoor ook het partnerschap aan met de bestuurlijke overheden en rekent op de nodige medewerking om een goede balans te vinden.

Draagvlak met de omgeving

North Sea Port zal ook naar de omgeving het belang van deze klimaatinvesteringen uitdragen en creëert zo een draagvlak naar de bredere omgeving.

C. 8 strategische programma's

4. Programma 4: Synergie in Klimaatinvesteringen



C. 8 strategische programma's

5. Programma 5: Connector van samenwerkende partijen



Context

Connector bij de strategische programma's

Partijen moeten elkaar kunnen vinden. De strategische programma's vragen elk om één of andere vorm van koppeling tussen partijen. North Sea Port is als spin in het web het best geplaatst om de nodige connecties tussen partijen te leggen en partijen in beweging te zetten:

- het sluiten van materiaalkringlopen (circulaire economie) vraagt om 'connectie' tussen de bedrijven onderling, alsook met kennisinstellingen en innovatieve start-ups
- de energietransitie vraagt om connectie tussen bedrijven, overheidsbedrijven, energieleveranciers, transporteurs, beleidsmakers, kennisinstellingen en innovatieve start-ups
- de bijhorende klimaatinvesteringen in koppelinfrastructuur vragen om connecties tussen bedrijven, gespecialiseerde infrastructuurontwikkelaars en uitbaters, overheden voor funding, kennisinstellingen, innovatieve start-ups en bestuurlijke instellingen
- sterke logistieke ketens om de modal shift te bevorderen vraagt om connectie tussen verladers, logistieke dienstverleners (binnenvaart, spoor, weg, ...)
- het wegwerken van bottlenecks en missing links in infrastructuur vraagt om connecties tussen logistieke operatoren, uitbaters van spoor- en binnenvaart- infrastructuur, uitbouw spoor- en kanaalaanpassingen,...
- de bouw van een data community vraagt om connectie tussen bedrijven, branche verenigingen, digitale dienstverleners, platform uitbaters, kennisinstellingen en start-ups
- het samenbrengen van partners rond het thema ondermijning vraagt een leidende rol inzake het weerbaar maken van de havengemeenschap en het aanscherpen van de controlerende rol op het vlak van terminalveiligheid

Dubbel zo relevant als connector

Als connector is North Sea Port dubbel zo relevant voor haar klanten. Als connector brengt North Sea Port de nodige partijen aan boord om problemen buiten haar kernactiviteiten aan te pakken. Zo pakt North Sea Port ook de noden van haar klanten in de arbeidsmarkt aan en initieert initiatieven zoals North Sea Port Talent, een samenwerking met provinciale en gemeentelijke partners, alsook de VDAB en Dethon, om de vacatures te helpen invullen. De connectie met de steun van Europa ontbreekt natuurlijk ook niet.

C. 8 strategische programma's

5. Programma 5: Connector van samenwerkende partijen



Context

Overheidsbedrijven zijn hard nodig

De connector koppelt ook de overheidsbedrijven zoals Tennet, Elia, Prorail, Infrabel, Fluxys en Gasunie aan het haven ecosysteem. Zij zijn essentieel en moeten worden bewogen om mee duurzame ketens op te zetten.

Ondersteuning van bestuurlijke overheden

Ook de inbreng en ondersteuning van bestuurlijke overheden op lokaal, regionaal, nationaal en Europees niveau is essentieel. Zij spelen een belangrijke rol bij het afstemmen van het beleid en het wettelijk kader, het toekennen van vergunningen alsook het verstrekken van publieke funding waar nodig.

Samenwerken met Europese havens

Als connector en Europese speler zullen we de samenwerking opzoeken met andere havens, waaronder Antwerpen en Rotterdam, om de belangrijkste uitdagingen van onze klanten aan te vatten:

- Samenwerken rond verbindende energie infrastructuur
- Samenwerken rond digitalisering

Port-Omgeving relatie

Ook de relatie met de omgeving waaronder de steden en dorpskernen, landbouw, landschappen en bio-diversiteit vraagt om koppelingen. Als connector zorgt North Sea Port voor de koppeling met andere ecosystemen in haar omgeving.

C. 8 strategische programma's

5. Programma 5: Connector van samenwerkende partijen



Wat moeten we bereiken?	Uitdagingen om dit te bereiken	Doelen	Link met Aandeelhouders
Matchmaker Het matchen, koppelen van partijen op basis van: • Vraag – Aanbod • Gedeelde noden • ... Co-creator Gezamenlijk creëren van oplossingen door bij te dragen met: • Ruimte • Infrastructuur • Expertise (rond bv. infrastructuur vraagstukken, public affairs, etc.) • Data ontsluiten en delen in de community op een gedigitaliseerde wijze	Organisatievorm en cultuur bij North Sea Port (stakeholders moeten North Sea Port deze rol van nature gunnen) Kennisopbouw binnen North Sea Port over klanten en stakeholders	Bereiken van het hoogste kwartiel in 2025 in benchmark met peergroup (bedrijven die een gebied uitbaten) o.b.v. customer intimacy toolkit uitgevoerd door een onafhankelijke partij Versterking / groei van de perceptie omtrent klantpartnerschap bij klanten (jaarlijkse scoring door klanten tegen nulmeting en dit door een onafhankelijke partij)	Regierol oppakken in klimaattransitie Duurzame ruimte en infra inrichting Verbeteren uitwisselen stromen Verduurzamen modal shift & transport Innovatie & inzet nieuwe technologieën

C. 8 strategische programma's

6. Programma 6: Sterke logistieke ketens



Context

Strategische ligging als multimodaal knooppunt

Geïntegreerd in het TEN-T netwerk is North Sea Port strategisch gelegen op het knooppunt van twee belangrijke assen, de N-Z en de O-W as. Dankzij de integratie van de vier transportmodaliteiten: scheepvaart, spoor, binnenvaart en wegvervoer, kunnen de corridor aansluitingen op de North Sea-Med, North Sea-Baltic en Rhine-Alpine op een duurzame en efficiënte wijze worden benut.

Dalend aandeel van wegvervoer in de modal split

Het huidige aandeel van wegvervoer in de modal split bedraagt 30%. De ambitie van North Sea Port is om dit aandeel de komende jaren terug te dringen naar 25%.

Intramodaliteit

Door de intramodaliteit verder te bevorderen kunnen ladingstromen nog makkelijker wisselen van modaliteit.

Digitaliseren

De ontwikkeling van de data community (zie programma 8) zal ook haar bijdrage leveren aan het digitaal bundelen van stromen en het efficiënter maken van de multimodale transportketen.

C. 8 strategische programma's

6. Programma 6: Sterke logistieke ketens



Context

Partnerschap met klant

Vanuit het perspectief van de klanten moeten de missing links en knelpunten in de infrastructuur worden aangepakt (zie ook programma 7: Toekomstbestendige infrastructuur). Als connector is North Sea Port het best geplaatst om de markt en de betrokken actoren zoals uitbaters van het wegen-, binnenvaart- en het spoornetwerk samen te brengen. Zo wordt er werk gemaakt van de spoorverbinding tussen Gent en Terneuzen.

Connector

Door marktspelers met elkaar te connecteren kan de nodige kritische massa worden ontwikkeld ter verbetering van de kostenaantrekkelijkheid van spoor en binnenvaart.

Distributiecentra

De duurzame multimodale mogelijkheden en aansluiting op de corridors maken North Sea Port aantrekkelijk voor DC's. Omgekeerd brengen deze DC's het nodige volume aan om de haven als multimodaal knooppunt te versterken.

Circulaire stromen

Ook circulaire projecten kunnen bouwen op de multimodale sterkten van het havengebied. Omgekeerd zal de groeiende circulaire economie bijdragen aan de ontwikkeling van nieuwe multimodale ladingstromen.

C. 8 strategische programma's

6. Programma 6: Sterke logistieke ketens



C. 8 strategische programma's

7. Programma 7: Toekomstbestendige infrastructuur



Context

Een haven zonder gepaste infrastructuur is geen haven meer

Een betrouwbare en kwaliteitsvolle infrastructuur is essentieel om de capaciteit, connectiviteit te kunnen garanderen. Door in te zetten op kwalitatieve assets wordt een bijdrage geleverd aan de '*customer experience*'. Zo wordt al werk gemaakt van de nieuwe Sluis Terneuzen, kanaalaanpassingen, Rail Gent Terneuzen, de Seine-Schelde verbinding, en de R4WO.

Transformeren van de assets op basis van de klant vraag

Het is dan ook belangrijk om te weten hoe de assets gepercipieerd worden in de ogen van de klanten en gebruikers. Vanuit deze visie kunnen knelpunten en missing links in infrastructuur worden wegwerkt en kan de infrastructuur beter aansluiten bij de wijzigende noden van klanten die inzetten op schaalvergroting, toegankelijkheid, multimodaliteit, diversificatie, bedrijfszekerheid en flexibiliteit. Het logistieke systeem is zo sterk als de zwakste schakel. Naast de kwaliteit van de eigen assets moet ook worden gestuurd op de kwaliteit van andere infrastructuurbeheerders.

Nieuwe technologieën, nieuwe mogelijkheden?

Mondiale havens poneren futuristische visies over hoe de haven er in toekomst uit zal zien. Dergelijke lange termijn trends, zoals autonoom transport, moeten op een slimme manier worden gevolgd. Innovatie moet gericht worden ingezet op de specifieke infrastructuurnoden van de klanten. Innovatie moet worden aangedreven vanuit het partnerschap met de klant met nadruk op het verhogen van de performantie. Vanuit de klantvraag kan de nodige expertise worden gezocht bij kennisinstellingen. Nieuwe technologieën laten ook toe om de duurzaamheid en kostenefficiëntie van de assets te versterken, conform de strategische driehoek van de aandeelhouders.

C. 8 strategische programma's

7. Programma 7: Toekomstbestendige infrastructuur



Context

Duurzame infra met aandacht voor klimaatadaptie en biodiversiteit

Veel infrastructuur wordt weinig benut. Klanten houden vast aan hun eigen *'dedicated'* infrastructuur. De community moeten worden aangespoord om assets, zoals een kade, te delen met het oog op een duurzame en efficiënte inzet van de assets. Naast intensiever ruimtegebruik moet er ook worden ingezet op een verhoogde aandacht voor duurzaamheid in de bouw- en onderhoudsfase van de infrastructuur. De infrastructuur moet worden geüpgraded met oog op klimaatadaptatie. Daarnaast moet er ook aandacht zijn voor biodiversiteit.

Betere ketenwerking met slimme infrastructuur

De assets van North Sea Port maken onderdeel uit van een volledig geconnecteerde keten. Deze ketens moeten nog efficiënter worden gemaakt wanneer sensoren, camera's, drones, IoT real time gegevens verstrekken. Deze informatie moet ter beschikking worden gesteld in de eigen North Sea Port data community.

Een veilige infrastructuur staat mee garant voor de license to operate

Infrastructuur moet worden afgestemd ter verbetering van de veiligheid en mobiliteit, zoals afscherming van haventerreinen, veilige wegen en fietspaden, alsook een uitgebreider fietsnetwerk in functie van het stijgend belang van het fietsverkeer in het woon-werkverkeer.

Slim asset beheer

Heel wat assets naderen het einde van hun levensduur. Aan de hand van *asset life cycle management* moeten de aanzienlijke financiële kosten voor vervanging worden geoptimaliseerd. Ook moet de benutting, de beschikbaarheid en de betrouwbaarheid van de assets toenemen. Door de externe condities te monitoren kan slim worden omgegaan met de impact van klimaatstress en de evolutie van de scheepvaart op de assets.

C. 8 strategische programma's

7. Programma 7: Toekomstbestendige infrastructuur



Wat moeten we bereiken?	Uitdagingen om dit te bereiken	Doelen	Link met Aandeelhouders
Innovatie in haveninfrastructuur, aan • Maritieme zijde en • Landzijde Ter versterking van de: • Competitiviteit • Efficiëntie • Veiligheid • Duurzaamheid	Detecteren van de knelpunten en missing links conform de noden van de klant Gepast inspelen op de vele technologische ontwikkelingen Optimalisatie van de levenscyclus van assets en het financiële kostenplaatje	Tegen 2025 kunnen New Panamax schepen tot 15m diepgang achter de sluis lichten, en kunnen schepen tot 45m breed doorvaren tot Rodenhuizedok, zonder nautische vertragingen voor onze belangrijkste klanten Tegen 2025 bereiken we door slim assetmanagement met onze vitale haveninfra een nautisch-logistiek continue bedrijfszekerheid voor onze belangrijkste klanten	Innovatie & inzet nieuwe technologieën Duurzame ruimte & infra inrichting Verduurzamen modal shift & transport Financiële prestaties vasthouden

C. 8 strategische programma's

8. Programma 8: Data community ontwikkelen



Context

Digitalisering als business disruptor

In de haven- en logistieke gemeenschap wordt heel wat data uitgewisseld opdat logistieke ketens vlot en veilig kunnen verlopen. Platformen en (Port) Community Systemen zorgen hierbij voor de nodige digitale informatieuitwisseling en versterken logistieke ketens. De opkomende data economie transformeert industrieën en marktplaatsen, en zal ook haar intrede doen in het logistieke landschap. Niet enkel de mens maar ook slimme data zullen transportketens gaan aansturen en nog efficiënter maken. North Sea Port mag de boot niet missen en moet geconnecteerd raken met de digitale platformen die de handelsstromen in de toekomst gaan aansturen.

Frictie bij logistieke spelers om te veranderen, ondanks de groeiende digitale mogelijkheden

Ondanks de vele mogelijkheden om de logistieke keten efficiënter te maken door processen beter op elkaar af te stemmen met digitale oplossingen, is de logistieke sector uiterst voorzichtig met het invoeren van dergelijke slimme toepassingen. Ze zijn terughoudend om data te gaan delen (of vrijgeven). Digitaliseren stuit van nature op de menselijke weerstand om te veranderen.

What's in it for me?

Logistieke klanten willen controle kunnen behouden en goed weten wat dan die digitale oplossingen voor hen gaan opbrengen. Niet de technologie wekt hun interesse, maar de mogelijkheden om de keten te optimaliseren en zo de service level en kosten te verbeteren tegenover concurrenten. Men zoekt naar oplossingen op maat en transparantie omtrent wat met hun data gebeurt.

Ken je klant!

Het is daarom belangrijk om een goede klantenpartnership met logistieke spelers te ontwikkelen. Om niet zomaar allerlei (bestaande) slimme toepassingen aan te bieden (= push), maar om zorgvuldig na te gaan wat precies de verbeterpunten en kansen in het logistieke proces zijn waarvoor de community open staat om deze aan te pakken met digitale oplossingen (= pull).

C. 8 strategische programma's

8. Programma 8: Data community ontwikkelen



Context

Vertrekken vanuit de community builder rol

Apps kunnen enkel ketens versterken als ze worden gevoed met kwaliteitsvolle data. Een overzicht van het data landschap is dus essentieel. Vervolgens kunnen gezamenlijk concepten op maat van North Sea Port worden ontwikkeld. Op basis van de aangetoonde meerwaarde kunnen actoren worden aangezet om hun data te gaan delen. Door data te mobiliseren wordt North Sea Port aantrekkelijk voor de spelers in de data economie.

Cybersecurity

Cybersecurity wordt een belangrijk item op de agenda van de data community. De data community zal werken aan eigen sterke standaarden voor het beveiligen van data en ID beheer.

Blijven inhaken op de nieuwste technologieën, concepten en aanbieders

De technologie verandert razend snel. Jonge bedrijven hebben soms een frissere blik om nieuwe oplossingen te bedenken. Grotere spelers kunnen dan weer bouwen op hun marktkennis en schaalgrootte. Door het aanbod te laten spelen kan North Sea Port haar digitale slagkracht versterken en up-to-date blijven met de technologische veranderingen.

Samenwerken met de platformen van Antwerpen en Rotterdam

De data community zal worden gebouwd door de samenwerking op te zoeken met andere partijen waaronder Antwerpen (NXT Port) en Rotterdam (Portbase).

C. 8 strategische programma's

8. Programma 8: Data community ontwikkelen



Wat moeten we bereiken?	Uitdagingen om dit te bereiken	Doelen	Link met Aandeelhouders
Deel kunnen uitmaken van een digitale community waarbij: • Zicht op data wordt verkregen • Partijen relevante data delen • Data wordt opgewerkt naar kennis • Applicaties de logistieke keten versterken	Gedragsverandering bij logistieke spelers Maatwerk: ken je klant bij North Sea Port Tijdig inspelen op technologische trends Inhaken op de platformen van de data economie	Tegen 2023 eigen North Sea Port Portaal • Voor en door onze klanten • In partnerschap met ontwikkelaars, kennisorganisaties en aanbieders van digitale oplossingen • Met beschikbaarheid van relevante data, onder meer van North Sea Port zelf Tegen 2025 het eigen haven-management systeem hebben gedigitaliseerd ter versterking van de performantie van de nautische keten (turn around time, uitstoot, veiligheid, ...)	Innovatie & inzet nieuwe technologieën Verduurzamen modal shift & transport Verbeteren uitwisselen stromen Behoud van tewerkstelling

D. Organisatie en Financiën

1. Respect, toekomstvast en verbonden



Een sterk klantpartnerschap kan enkel worden bereikt via onze medewerkers

North Sea Port zette al sterk in op maatwerk voor klanten en onderhoudt reeds een intensief contact met belangrijke klanten die de pijlers zijn van de clusters in de haven. Om in te kunnen zetten op klantpartnerschap en zo het verschil te maken t.o.v. andere 'product leadership' gedreven havens dient heel de organisatie te worden betrokken. De 'service minded' DNA van de organisatie dient verder te worden doorspekt met het klantpartnerschap, waarbij aandacht voor:

- een op maat gemaakte aanpak voor onze belangrijkste klanten
- dienst overschrijdend samenwerken
- een wendbare equipe die dynamisch inspeelt op de klantnoden

Met respect voor onze werknemers zullen de individuele talenten worden aangesproken om het klantpartnerschap vorm te geven. In partnerschap met de klant betekent dat we als organisatie nog beter de klant zullen moeten leren kennen. Dat kan dankzij een gemotiveerd team dat open staat om levenslang te leren en zich behendig weet aan te passen aan een snel veranderende omgeving. Samen kunnen we zo groeien en onze inzetbaarheid nog sterker en boeiender maken op termijn, zoals een toekomstvaste organisatie betaamt.

D. Organisatie en Financiën

1. Respect, toekomstvast en verbonden



Waarden van onze organisatie

Respect We zijn een eerlijke en betrouwbare partner voor onze klanten en omgeving waarbij we integriteit hoog in het vaandel dragen. We nemen onze verantwoordelijkheid door proactief en toegewijd de samenwerking op te zoeken. We zijn een warme thuishaven waarin we aandacht hebben voor elkaar. Door open en eerlijk te zijn creëren we een veilige en betrouwbare werkomgeving waarin iedereen zichzelf kan zijn.

'Future proof' Samen met onze klanten en de omgeving zoeken we naar toekomstbestendige en innovatieve oplossingen. We zetten in op duurzaamheid en waardecreatie voor onze klanten en omgeving met een organisatie die wendbaar en slagvaardig is. Onze medewerkers zijn gedreven teamplayers die het voortouw nemen om onze ambities waar te maken. Zij hebben een inventieve mindset om met de blik op de toekomst te komen tot slimme resultaten waarbij we verder denken dan de gebaande paden.

Communitybuilding We verbinden, leggen de juiste connecties en zoeken naar synergieën om zo het beste in onze klanten naar boven te halen, zodat we de posities van onze klanten versterken en gezamenlijk de impact van ons havengebied vergroten. Vanuit onze regio leggen we de verbinding met onze omgeving waarin we samen aansturen op complementariteit tussen stakeholders. Door proactieve samenwerking bundelen we de krachten, om zo het beste in elkaar naar boven te halen. We werken als team en zetten in op gezamenlijk succes boven individuele winst. Met de focus op kennisdeling vormen we een intelligent netwerk, waarbij we iedere dag meer leren van elkaar.

D. Organisatie en Financiën

2. Gezonde financiën



- Doel is een financieel gezond North Sea Port. Dat is een voorwaarde voor het succesvol invulling geven aan de strategische keuze voor klantpartnerschap. Een financieel gezond North Sea Port kent een stevig eigen vermogen, een draagbare schuldenlast en een ruime jaarlijkse cash flow. Dat is ook afgesproken bij de fusie. Momenteel voldoet North Sea Port aan deze afspraken en houdt voldoende financiële ruimte over.
- Het financieel operationaliseren van de aandeelhoudersdriehoek betekent dat North Sea Port stuurt op het totale financiële resultaat dat nodig is om financieel gezond te blijven. Het gaat North Sea Port niet uitsluitend om een hoog financieel rendement, het beoordeelt individuele projecten op hun financiële marktconformiteit en hun bijdrage aan de aandeelhoudersdoelen.
- Een financieel gezond North Sea Port is in staat te investeren in zijn eigen organisatie en in het behoud en de verbetering van betrouwbare en kostenefficiënte dienstverlening aan zijn klanten. Daarnaast zorgt de financiële ruimte ervoor dat North Sea Port kan investeren in projecten die voor zijn belangrijke klanten en de aandeelhouders belangrijk zijn, waarbij North Sea Port zich vooral ziet als gecommiteerde initiator/connector, niet in hoofdzaak als financieel investeerder.

D. Organisatie en Financiën

2. Gezonde financiën



- De komende jaren bereidt North Sea Port zich voor om financieel onafhankelijk te opereren, zonder publieke borgstelling. Dit doet ze door o.a. in te zetten op groei van de omzet met + 20% tussen 2020 en 2025 en het tegelijkertijd bewaken van de operationele kosten