

Geleidebrief Kaderstellend

Naam voorstel 16002259	Strategisch Master Plan N.V. Zeeland Seaports		
Betreft vergadering	Commissie Bestuur		19 februari 2016
	Provinciale Staten		11 maart 2016
Te verzenden aan	Statenbreed via iBabs		
Verzenddatum	10 februari 2016		
Commissiegriffier	Margreeth Trimpe	0118 - 63 14 37	me.trimpe@zeeland.nl
Statenadviseur	Simon de Visser	0118 – 63 15 94	s.de.visser@zeeland.nl
Inhoudelijk ambtenaar	Teresa Kalverboer	0118 – 63 21 12	tj.kalverboer@zeeland.nl
Verantwoordelijk bestuurder	C.M.M. Schönknecht-Vermeulen		

Inhoudelijk	
Aanleiding	Strategisch Master Plan N.V. Zeeland Seaports
Bevoegdheid	PS wordt instemming gevraagd
Wat is het voorstel?	In te stemmen met het Strategisch Masterplan Zeeland Seaports 2015 – 2022
Toelichting	<p>PS en de betrokken gemeenteraden hebben eind 2014 de aandeelhoudersstrategie Zeeland Seaports (ZSP) vastgesteld.</p> <p>In het Strategisch Master Plan:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vindt uitwerking plaats van de Aandeelhouderstrategie ZSP; • Worden de hoofdlijnen van het beleid van ZSP voor de komende jaren vastgelegd. Daarbij worden de te bereiken doelen in 2022 benoemd. <p>Beleid wordt geconcretiseerd in Managementagenda van ZSP. Daarin worden de volgende onderdelen vanuit de aandeelhoudersstrategie meegenomen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herstel vermogenspositie door nieuw kapitaal van bestaande of nieuwe aandeelhouders; • Afbouw van overheidsgaranties en actualisering van de garantiecure; • Vervreemding of verhangning van niet core-deelnemingen waaronder WarmCO2. <p>Daarnaast wordt onderzoek ingesteld naar de (on)mogelijkheden van het splitsen van het Grondbedrijf en het havenbedrijf.</p> <p>In het statenvoorstel worden de verschillende aandachtspunten vanuit het Strategisch Master Plan aangegeven.</p>

<p>Kosten en dekking</p>	<p>In de vastgestelde aandeelhoudersstrategie is de doelstelling opgenomen van 8% rendement op eigen vermogen en dat dividenduitkeringen pas plaatsvinden, nadat de garantie van de deelnemers op de financiering van ZSP is beëindigd.</p> <p>Op grond van de Garantie- en dienstverleningsovereenkomst tussen ZSP en de garantieverstrekende deelnemers zou in 2014 bekeken worden of de hoogte en de duur van de garanties aangepast zouden kunnen worden. Dit onderzoek is uitgesteld in verband met het opstellen van de aandeelhouderstrategie en het Strategisch Master Plan. Dit komt terug in de Managementagenda.</p> <p>In het voorstel aan PS wordt aangegeven dat met de realisering van het Strategisch Master Plan de garanties in 2025 afgebouwd kunnen zijn, terwijl in het 'nul-scenario' de garanties in 2028 zijn afgebouwd.</p> <p>Verder wordt aangegeven dat mogelijke invoering van de vennootschapsbelastingplicht voor de havens het resultaat van ZSP gaat drukken.</p>
<p>Overige informatie</p>	



16002259



Provincie Zeeland

Gedeputeerde Staten

bericht op brief van: de voorzitter van Provinciale Staten
t.a.v. de statengriffier

uw kenmerk:

ons kenmerk: 16002077

afdeling: Beleid en Advies

bijlage(n): Statenvoorstel inclusief bijlagen

behandeld door: A. Bastiaanse

doorkiesnummer: (0118) 63 1609

onderwerp: Aandeelhoudersbesluit NV Zeeland Seaports m.b.t .Strategisch Master Plan

verzonden:

- 9 FEB. 2016

Middelburg, 9 februari 2016

Geachte heer, mevrouw,

Hierbij ontvangt u een Statenvoorstel over het aandeelhoudersbesluit van NV Zeeland Seaports om het Strategisch Master Plan vast te stellen. Wij verzoeken u dit voorstel te behandelen in de vergadering van Provinciale Staten op 11 maart 2016.

Hoogachtend,

gedeputeerde staten,

drs. J.M.M. Polman, voorzitter

A.W. Smit, secretaris

PROVINCIE ZEELAND

AFD. SG AMBT.
AFD. TERMIJN Joosse
DATUM - 9 FEB. 2016

DOC.NR. 16002259
ZAAK NR.
CLASS.

Gedeputeerde
belast met
behandeling: mevr. C.M.M. Schönknecht-Vermeulen

Vergadering PS: 11 maart 2016
Nr: SERV-039
Agenda nr:
Vergadering GS: 9 februari 2016
Nr: 16002076

Onderwerp: Strategisch Master Plan N.V. Zeeland Seaports

VOORSTEL

Aan de Provinciale Staten van Zeeland

Samenvatting:

Inleiding

Zeeland Seaports NV (ZSP) heeft een concept Strategisch Masterplan Zeeland Seaports 2015-2022 (SMP) met de titel "Winning Combinations" voorgelegd aan de participanten. Het staat ter vaststelling geagendeerd voor de Algemene vergadering van Aandeelhouders NV ZSP (AvA) van eind maart 2016.

Voorgeschiedenis

Nadat de AvA eind december 2014 de Aandeelhoudersstrategie heeft vastgesteld, is ZSP aan de slag gegaan met het opstellen van een nieuw SMP. De aandeelhouders hebben gevraagd daarin een aantal punten mee te nemen. Sommige van die onderdelen vinden behandeling in het SMP zelf. Andere onderdelen gaan rechtstreeks voor nader onderzoek naar de Managementagenda van SMP.

Op 17 november is door ZSP het concept Strategisch Masterplan gepresenteerd aan Raden en Staten. Raden en Staten hebben daar hun inbreng kunnen leveren, die meegenomen zijn in het uiteindelijke SMP.

Positie en Functie SMP

Het SMP is neergelegd in twee documenten, die als bijlage bij het statenvoorstel gaan.

1. Het SMP zelf, waarin ZSP beschrijft hoe men het havenbedrijf met succes wil aansturen met behulp van "Winning Combinations".
2. Een ondersteunende presentatie met toelichting op het SMP, zoals deze voor raads- en statenleden gehouden is op 17 november 2015.

In dit SMP vindt deels uitwerking plaats van de Aandeelhoudersstrategie en worden de hoofdlijnen en de richting van het beleid van ZSP voor de komende jaren vastgelegd.

Dit beleid zal geconcretiseerd worden in de Managementagenda van ZSP. Deze leidt op zijn beurt tot actiepunten die deels weer zullen terugkeren in de jaarplannen.

Onderdelen uit de aandeelhoudersstrategie die rechtstreeks op de managementagenda komen zijn:

- Herstel van de Eigen Vermogenspositie; Nieuw kapitaal door bestaande of nieuwe aandeelhouders.
- Herstructurering van de financieringsstrategie; Afbouw van overheidsgaranties / actualisering garantiecurve.
- Vervreemding of verhangning van niet-core deelnemingen; o.a. WarmCO2.

Over deze onderdelen zal apart onderzoek en besluitvorming plaatsvinden na vaststelling van het SMP. De inhoud van dit SMP is immers mede van belang voor de gesprekken met externen over deze financiële aspecten.

Hiernaast zal ZSP ook een onderzoek instellen naar de (on)mogelijkheden van het splitsen van het Grondbedrijf en het Havenbedrijf (apart naast Deelnemingen). Een knelpunt dat zich daarbij voordoet is dat deze onderdelen enorm met elkaar verweven zijn. Het onderzoek zal uitwijzen wat de voor- en tegens zijn.

Aandachtspunten

Samenwerking

ZSP is zich er van bewust dat groei naar een stevige positie in de toekomst de beste kansen heeft wanneer dit in nauwe samenwerking met een brede kring van belanghebbenden gebeurt. De nadruk ligt op (stimulering van) samenwerking en clustering van bestaande en nieuwe bedrijven en met de omgeving. ZSP staat ook open voor samenwerking met andere havens die meerwaarde oplevert. Dit alles moet leiden naar een symbiose met meerwaarde voor alle betrokkenen. ZSP presenteert dit SMP daarom onder de titel "Winning Combinations", daarmee de noodzaak en het belang van samenwerking onderstrepd.

(Pro)actieve rol

ZSP ziet zich als havenbeheerder de aangewezen partij om regie te nemen bij het tot elkaar brengen van partijen en nieuwe initiatieven aan te jagen. Dit veronderstelt ook een organisatie die op deze taak is toegerust. Er worden daarom stappen gezet om de organisatie te versterken en verder toe te rusten om deze nieuwe uitdaging aan te kunnen. Er is een bescheiden groei in de organisatie voorzien.

De OR is in het traject van het SMP om advies gevraagd. Zij heeft positief geadviseerd over het voorliggende Strategisch Masterplan "Winning Combinations".

Duurzaamheid

ZSP heeft duurzaamheid als uitgangspunt genomen voor het beleid en daaruit voortvloeiende activiteiten. Bij de gronduitgifte wil men de binnen de duur van het SMP steeds schaarser wordende grond op een zo doelmatig en duurzaam mogelijke wijze beheren en uitgeven. Daarvoor hanteert men o.a. een schillenbenadering. Er moet zuinig omgesprongen worden met ruimte aan het water. Dat kan immers voor bepaalde bedrijven pure noodzaak zijn. Die moet je missen als die gronden uitgegeven zijn aan bedrijven die niet kade gebonden zijn. De uitdaging is elk bedrijf in één keer op een passende plaats te zetten. In dat opzicht kan Sloepoort een positieve bijdrage leveren aan duurzaam grondgebruik.

ZSP stimuleert clustering van bedrijven, waarmee tevens een goede voedingsbodem ontstaat voor duurzaam (her)gebruik van grondstoffen en materialen, terugdringen van transportbewegingen etc.

ZSP streeft naar het verkrijgen van een gepaste milieuaccreditatie voor de haven, een duurzame modal split en een LNG-bunkering voorziening.

Containerisatie

Dit is en blijft een ontwikkeling die ZSP niet mag missen. Inmiddels is wel duidelijk dat voor de komende jaren geen behoefte meer is aan een terminal met de afmetingen van een WCT. De locatie die daarvoor gedacht was moet weliswaar voor de langere termijn gereserveerd blijven, maar ZSP gaat inzetten op een Midsized containerterminal (binnen het huidige havenbekken).

Sterktes versus zwaktes

ZSP is zich hiervan voldoende bewust en in het kader van het SMP zet men er op in om de sterktes optimaal te benutten en de kwetsbaarheid als kleine organisatie, mede door samenwerking, te verminderen.

Economie

ZSP is de motor van de Zeeuwse economie en heeft als visie voor 2022 de logische partner in de Delta te worden. ZSP heeft dat vertaald in de volgende visie / ambitie:

- Fitte klanten en omgeving (clusters van fitte bedrijven, goede leefomgeving).
- Fitte haven (optimale infrastructuur, nautisch aantrekkelijk).
- Fit havenbedrijf (financieel gezond, professionele organisatie).

De gekozen strategie is in lijn met de uitgangspunten zoals deze zijn vastgesteld in de kadernota van de Economische Agenda. Een belangrijk item is dat ZSP tracht door intensieve en gestructureerde samenwerking de doelstellingen zoals die in het SMP zijn gesteld te behalen. Gedurende de looptijd van de beleidsplannen van zowel de provincie als ZSP zijn er veelal dezelfde doelstellingen. Versterking van de economie en het verbeteren van de

footprint van de haven zijn in beider belang. Op veel trajecten bevinden zowel de provincie als ZSP zich aan dezelfde tafel en wordt er al succesvol samengewerkt, maar dit kan beter. Bij de vertaling van het SMP naar de actieplannen pleiten we dan ook voor een intensievere samenwerking tussen de beleidsmakers van ZSP en de provincie om de gezamenlijke doelstellingen te verwezenlijken en een gezamenlijke aanpak/strategie vast te stellen en/of van elkaars kracht/deskundigheid gebruik te maken.

Enkele mogelijkheden waarop de samenwerking kan worden geïntensiveerd:

- Positionering van Zeeland en de haven.
- Duurzaamheid (bijv. implementatie circulaire economie, biobased economie en maintenance).
- Lobby naar Den Haag (Topsector, ministeries) en Brussel.
- Toepassingsmogelijkheden van het nu onbenutte elektriciteitsnet van de kolencentrale.

Wat niet of nauwelijks aanbod komt is de verregaande samenwerking met een andere haven(s). Een belangrijke reden voor samenwerking is dat de 'supply chains' in Europa zich anders ontwikkelen en gaan ontwikkelen dan werd verwacht. De vraag is of de Zeeuwse haven tussen de grote mainports Antwerpen en Rotterdam niet het risico loopt om "vermorzeld" te worden. Een andere reden is om een samenwerking te onderzoeken, waardoor er meer financiële mogelijkheden ontstaan. Daarom pleiten we ervoor om op korte termijn meer inzicht in de mogelijkheden van samenwerking en/of partnerschap te krijgen.

Ruimte

Het SMP gaat uit van een schillenbenadering om gronden duurzaam in te zetten. Daarbij dient de 1^e schil voor kadegebonden bedrijvigheid, de 2^e schil voor bedrijven die toegevoegde waarde generen en de 3^e schil voor services en faciliterende bedrijven. Dat uitgangspunt is de basis voor het nieuwe bestemmingsplan voor het Sloegebied en aanleiding om meer ruimte te creëren voor de 3^e schil. ZSP kiest er voor om de 3^e schil uit te breiden met een nieuw terrein: Facilitypark Sloepoort. De bestemmingsplanprocedure daarvoor wordt voorbereid. Als dit een terrein wordt met alleen zeehavengebonden bedrijvigheid, moet ZSP zelf de behoefte aantonen. Het terrein hoeft dan niet in het bedrijventerreinprogramma voor de Bevelanden te worden opgenomen. In het verleden is het plan voor Sloepoort bij de Raad van State gesneuveld omdat er ook regulier bedrijventerrein werd gerealiseerd, waar in de regio al meer dan voldoende van beschikbaar is.

Infrastructuur

Het SMP van ZSP duidt het belang van infrastructurele verbindingen en de nautische toegankelijkheid voor de Zeeuwse havens. Voor de nabije toekomst legt het strategisch masterplan de lat hoog. Naast de investeringen in de N62 en Nieuwe Sluis Terneuzen wil men in 2018 de verbeterde toegankelijkheid voor Vlissingen-Oost gerealiseerd zien, voor 2022 een gedeeltelijke aanleg van buisleidingen (MUP) binnen het havengebied realiseren en in 2020 zowel de spoorverbinding VEZA als KGT (Axel-Zelzate) op de MIRT-agenda (in het MIRT opgenomen) hebben. De inzet van ZSP en vanuit het provinciale beleid liggen daarmee in lijn met elkaar. ZSP geeft daarbij aan zelf ook te willen werken aan versterking van de lobby. Realisatie zowel bij Provincie Zeeland als bij ZSP is, dat de contacten met het ministerie van I&M goed en constructief zijn, maar dat met name de lobby richting Tweede Kamer de afgelopen jaren weinig aandacht voor de verbindingen van en naar Zeeland heeft weten te genereren. ZSP wil dan ook inzetten op een krachtigere lobby, o.a. op het vlak van infrastructuur. Dit vraagt meer inzet, meer coördinatie en meer afstemming tussen partijen en personen die op dit vlak actief zijn.

Financiën

De vaststelling van het SMP op zich heeft géén directe gevolgen voor de participanten. De uitvoering er van biedt evenwel perspectief op betere bedrijfsresultaten dan bij voortzetting van de strategie zoals in het huidige SMP is omschreven. Dit geeft daarmee ook een beter vooruitzicht op tijdige afbouw van de garanties. Wij merken hierbij op dat -los van het SMP- de mogelijke invoering van vennootschapsbelastingplicht voor de havens op het resultaat gaat drukken. Het SMP biedt handvaten om de huidige financiële kwetsbaarheid te verminderen.

Over de financiële positie van ZSP wordt verschillend gedacht. Vanaf de verzelfstandiging zijn vooral verliezen geleden door afwaarderingen van grond en deelnemingen (WarmCO) en door bijdragen aan publieke investeringen zoals de Sluiskiltunnel en het Spoorproject Goes. Door de ogenschijnlijk tegenvallende resultaten is de verhouding eigen/vreemd vermogen verslechterd. Overigens is dit niet verontrustend want door het opruimen van de toezeggingen uit het verleden, kan ZSP de toekomst positief tegemoet zien. De ratio's zijn nog niet op een niveau zoals afgesproken bij de verzelfstandiging maar na een aantal jaren van verliezen is sinds 2014 een lijn ingezet waarbij er sprake is van een positief jaarresultaat. Dat beeld wordt voortgezet in het Strategisch Masterplan waarbij er twee scenario's worden geschetst, het zogenaamde 'nul scenario' en het 'SMP scenario'. Bij beide scenario's wordt ZSP financieel sterker. In het nul scenario zijn de uitstaande garanties per 2028 afgebouwd naar nul, bij het SMP scenario kan dit al in 2025.

Conclusie

ZSP is de motor van de Zeeuwse economie en heeft als visie voor 2022 de logische partner in de Delta te worden. ZSP heeft dat vertaald in de volgende visie / ambitie:

- Fitte klanten en omgeving (clusters van fitte bedrijven, goede leefomgeving).
- Fitte haven (optimale infrastructuur, nautisch aantrekkelijk).
- Fit havenbedrijf (financieel gezond, professionele organisatie).

Dit past goed in de Provinciale doelstellingen en past ook bij de eerder vastgestelde aandeelhoudersstrategie voor ZSP.

Wij stellen u voor in te stemmen met het Strategisch Master Plan Zeeland Seaports 2015-2022 met de titel "Winning Combinations".

Wij stellen u voor te besluiten overeenkomstig bijgevoegd ontwerp-besluit.

Gedeputeerde staten,

Drs. J.M.M. Polman, voorzitter,

A.W. Smit, secretaris.

Ontwerp-besluit

De staten der provincie Zeeland,
gelezen het voorstel van Gedeputeerde Staten van 9 februari 2016, nr.;16002076

besluiten:

in te stemmen met het Strategisch Masterplan Zeeland Seaports 2015-2022 met de titel "Winning Combinations".

*Door actief te **regisseren**, te **clusteren** en te **hunting**
 en innovatief **samenwerking** te zoeken met een andere haven
 creëert Zeeland Seaports **winnende combinaties**
 met haar klanten en stakeholders,
 resulterend in een **fitte haven** en een **fit havenbedrijf**.*

INLEIDING

Zeeland Seaports (ZSP) heeft een nieuw strategisch masterplan opgesteld dat zich focust op de richting die het havenbedrijf in de jaren 2015 tot en met 2022 gaat volgen. Dit nieuwe strategisch masterplan, genaamd Winning Combinations, sluit beter aan bij de huidige marktomstandigheden dan zijn voorganger. Dat plan was immers opgesteld in 2008: vóór de verzelfstandiging van ZSP (2011), vóór de mondiale financiële crisis en bovendien vóór de vaststelling van de aandeelhoudersstrategie door de aandeelhouders van ZSP (2014). In die aandeelhoudersstrategie hebben de aandeelhouders ZSP een kader en een aantal opdrachten meegegeven waar in het nieuwe strategisch masterplan invulling aan geeft. Belangrijke onderwerpen zijn onder meer de verbetering van operationele performance, het geven van een nieuwe strategische richting, samenwerking met andere havens, het nemen en managen van risico's en het behalen van voldoende rendement.

Het nieuwe strategische masterplan schept kaders, denkbeelden en concrete doelen die aan het eind van de planperiode behaald dienen te zijn. De weg daarnaartoe wordt door middel van een managementagenda en jaar- en projectplannen in overleg met het personeel verder geconcretiseerd.

ANALYSE

Het strategisch masterplan 2015-2022 is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met de stakeholders van ZSP. Daartoe zijn eerst trends, kansen en bedreigingen geïdentificeerd en is een sterkte en zwakte analyse opgesteld. Vervolgens zijn met klanten en leveranciers, aandeelhouder, milieu- en onderwijsorganisaties, ministerie van I&M en overige betrokken partijen gestructureerde interviews gehouden. In deze gesprekken werd de analyse van de huidige situatie gedeeld en de behoeften voor de toekomst getoetst. De analyse en de gesprekken toonden duidelijk de noodzaak en wens om in de komende jaren de bestaande sterktes van de haven te behouden en gelijktijdig opkomende kansen te benutten. Waarbij gelijktijdig zwaktes en bedreigingen zoveel mogelijk moeten worden verbeterd en omgebogen.

De mix van logistiek en industrie vormen een sterkte van de haven

Een sterkte is dat ZSP een aantal vooraanstaande spelers in het havengebied huisvest. Zowel in de logistiek als in de industrie. Daarbij heeft de haven een sterke positie in de natte en droge bulk. De aanwezigheid van deze vooraanstaande bedrijven en de krachtige positie van ZSP in de bulkmarkt hebben een aanzuigende werking op andere bedrijven.

Kenmerkend voor ZSP is verder de goede ligging aan diep water en de goede achterlandverbindingen. De modaliteiten spoor en pijpleiding zijn voor de toekomst van de haven van groot belang en behoeven versterking. Deze multimodale achterlandverbindingen vormen de belangrijke basis voor een duurzame *modal split*. De Nieuwe Sluis bij Terneuzen, de ontwikkeling van het kanaal Seine-Nord vergroten in de toekomst het potentiële achterland fors. Verbetering van de nautische toegang tot het Sloegebied is noodzakelijkheid om de toegankelijkheid en daarmee de concurrentiekracht te waarborgen.

Het gezamenlijke havenpotentieel aan beide kanten van de Schelde met een mix van logistiek en (chemische) industrie is zeer waardevol en moet bewaard blijven. ZSP kiest er in haar strategie dan ook bewust voor deze combinatie te versterken en verder uit te bouwen.

Maar er zijn ook zeker punten die aandacht behoeven

Door de relatief hoge schuldenlast en de stevige verliezen in de jaren sinds de verzelfstandiging ontbreekt het ZSP momenteel aan financiële slagkracht. Daarnaast is het gebrek aan lobby- en innovatiekracht een punt van zorg. Samenwerking met bedrijven, overheden, havens, en andere stakeholders, zowel binnen als buiten de regio, biedt kansen voor ZSP om beide te vergroten.

Eén van de te onderscheiden trends is dat schepen steeds groter worden en dus meer lading kunnen vervoeren. Ook is er in toenemende mate sprake van samenwerking tussen andere zeehavens (vb. Zeebrugge – Antwerpen). Dit zorgt ervoor dat groei van het aantal scheepsbewegingen in de Zeeuwse haven niet vanzelfsprekend is. Er is veel concurrentie in de Vlaams-Nederlandse Delta.

Ten slotte vormen de omvang van het personeelsbestand en de competenties van de medewerkers van ZSP een aandachtspunt. In vergelijking met andere havens kent ZSP een bescheiden aantal medewerkers. Dit heeft ZSP tot een *lean* en flexibele organisatie gemaakt, maar laat zeker met de nu gestelde ambitieuze doelstellingen ook zijn beperkingen zien. Die ambitie vergt tevens een aantal nieuw te ontwikkelen en te verwerven competenties. Zo hebben met name de klanten aangedrongen op een meer actieve regisseursrol van Zeeland Seaports. Aan deze vraag wordt invulling gegeven in het strategisch masterplan.

DE AMBITIE EN DOELSTELLINGEN ZIJN FORS

De analyse van de huidige situatie, de interviews met stakeholders en de geïdentificeerde kansen hebben geleid tot de volgende doelstellingen die ZSP in 2022 wil hebben bereikt:

Clusters van fitte bedrijven

In 2022 kent de haven een veelzijdige en sterke samenstelling van logistieke en industriële bedrijven, waarbij ZSP marktconforme en concurrerende erfpacht-, huur- en havengeldtarieven hanteert. De focus ligt o.a. op een vijftal groeisegmenten, te weten (fresh) food, fertilizers (meststoffen), projectlading (w.o. offshore wind), liquid bulk en break bulk. In onder meer deze segmenten zijn gezonde clusters te realiseren waarin fitte bedrijven elkaar versterken.

De beschikbare terreinen in de haven zijn uitgegevens en de eerste fase van het Maintenance Value Park (10 ha) is ingevuld. De tweede fase van het Maintenance Value Park gaat in de strategieperiode in ontwikkeling.

Op het gebied van containerisatie wordt een midsized containerterminal gerealiseerd.

De directe en indirecte toegevoegde waarde groeit van circa € 5 miljard in 2013 naar € 6 miljard in 2022.

Goede leefomgeving

ZSP behaalt uiterlijk in 2019 de milieuaccreditatie Ecoports, waardoor er in 2022 al enkele jaren conform deze systematiek wordt gewerkt. De modal split wordt nog duurzamer, waarbij transport over het spoor en via pijpleidingen toeneemt en de binnenvaart optimaal gebruik maakt van de Nieuwe Sluis bij Terneuzen en de veelbelovende ontwikkeling van het kanaal Seine-Nord.

In overleg met onder andere overheden, het bedrijfsleven en de milieubeweging levert ZSP bijdragen aan gebiedsafspraken op onder meer het gebied van milieu en modal split in de Kanaalzone en het Sloegebied.

Optimale infrastructuur

Er is sprake van een optimale infrastructuur waarbij voldoende uitgeefbare ruimte gecreëerd of in ontwikkeling is om te voldoen aan de groeiende ruimtebehoefte van bedrijven, waaronder de Sloehaven-West, het facility park Sloepoort, de Buitenhaven van Vlissingen, de tweede fase van het Maintenance Value Park, de Axelse Vlakte III, de Ghellinckpolder en de Westelijke Kanaaloever. De ruimte van de Westerschelde Terminal blijft gereserveerd voor de ontwikkeling van allerlei overslagactiviteiten.

Naast de komst van de Nieuwe Sluis wordt de *Multi Utility Provider* (MUP) gedeeltelijk gerealiseerd. Via deze buisleidingenstraat kunnen verschillende gebruikers met behulp van ondergrondse leidingen met elkaar verbonden worden. Daarnaast wordt in deze strategieperiode asset en lifecycle management ingevoerd met aandacht voor de flexibiliteit en multi-inzetbaarheid van de haveninfrastructuur. Hierdoor kan op een efficiëntere manier worden omgegaan met de activa van ZSP en sneller en goedkoper ingespeeld worden op wensen van bestaande en toekomstige klanten.

Nautische aantrekkelijkheid

In 2018 is een nautische diepgang van minstens 17 meter in het Sloegebied gerealiseerd. Hier kan in 2022 optimaal gebruik van worden gemaakt. Ook is het MIGHT-programma in 2018 gerealiseerd. MIGHT staat voor Maritieme Integratie Ghent Terneuzen en is een samenwerkingsproject op het gebied van optimaal nautisch beheer met het Havenbedrijf van Gent, Rijkswaterstaat en het Vlaamse departement Mobiliteit en Openbare Werken. Mede hierdoor is de *turnaround time* voor de scheepvaart in 2022 minstens gelijk aan 2015 ondanks het sterk toegenomen verkeer. Om de nautische aantrekkelijkheid te verhogen en de haven duurzamer te maken zijn in 2020 voorzieningen voor LNG-bunkering gerealiseerd.

Veiligheid is en blijft een topprioriteit van de haven. In 2022 voert ZSP een actief handhavingsbeleid van de geactualiseerde havenverordening.

Financieel gezond

Door de groei in uitgifte van terreinen, marktconforme contracten, clustering en een efficiënt opererende organisatie is ZSP in 2022 een financieel gezonde organisatie met een jaaromzet van meer dan € 70 miljoen. Het rendement op het eigen vermogen is gemiddeld 8% en de schuldenlast is sterk verlaagd. De afbouw van de garantie door de aandeelhouders op verstrekte leningen aan ZSP is in 2022 minimaal op koers conform de dan geldende afspraken met de aandeelhouder.

Middelen worden geherinvesteerd in de haven om toegevoegde waarde te creëren voor de regio.

ZSP heeft in 2022 niet langer deelnemingen die niet als corebusiness te beschouwen zijn.

Professionele organisatie

ZSP levert flexibel maatwerk voor de klant en toont gelijktijdig een consequente houding op het gebied van vestigingsvoorwaarden, handhaving en veiligheid.

De competenties van de medewerkers zijn ontwikkeld in lijn met de regisseursrol. Daarnaast is een omslag gerealiseerd naar de gewenste attitudes: wendbaar en slagvaardig, creatief en oplossingsgericht, klantgericht, resultaatgericht en samenwerkingsgericht.

De organisatie is in 2022 uitgebreid op basis van benchmarks met vergelijkbare havens en in lijn met de strategische uitdagingen die voor liggen. Er zijn nieuwe functies/specialisaties ontwikkeld.

STRATEGIE: ZSP ALS DE LOGISCHE HAVEN IN DE DELTA

De strategie van ZSP is gericht op de ontwikkeling naar een haven die door de uitstekende infrastructuur, nautische aantrekkelijkheid en duurzame omgeving gezien wordt als logische partner in de Delta waarin de klanten van ZSP, gefaciliteerd door een professioneel en financieel gezond havenbedrijf, zich optimaal kunnen ontwikkelen.

Deze visie en de ambitie om de hiervoor gestelde doelen te behalen noodzaakt ZSP in de komende jaren tot een inhaalslag op een aantal fronten. Waar concurrerende havens die slag in meer of mindere mate al gemaakt hebben, ziet ZSP de haven, de klantenportefeuille en de eigen organisatie op dit moment als nog niet 'fit' genoeg. Die fitheid op allerlei gebieden verbeteren is voor ZSP de sleutel tot succes. Pas met een zekere mate van fitheid kan ZSP verder bouwen aan het succesvol realiseren van door aandeelhouders gewenste resultaten. Als regisseur in de haven en facilitator van mogelijke ontwikkelingen – in plaats van een rol als klassieke *landlord* - kan ZSP direct dan wel indirect bijdragen aan verhoging van die fitheid.

Op een actieve wijze zal ZSP vanuit een regisseursrol het voortouw nemen om, samen met het bedrijfsleven en overige stakeholders, nieuwe ontwikkelingen binnen de haven vorm te geven. Hierbij beoogt ZSP optimale samenwerking tussen partijen waarbij clustering, koppeling van reststromen, realisatie van duurzaamheidsdoelen en ontwikkeling van infrastructuur centraal staan.

Uit de sterkte en zwakte analyse bleek dat de financiële slagkracht van ZSP verhoogd moet worden. Goede resultaten zullen langzaam het eigen vermogen versterken, maar met name in de eerste jaren zal ZSP financieel nog kwetsbaar zijn. Dit strategisch masterplan vormt een onmisbaar stuk in gesprekken met partijen die de financiële gezondheid van ZSP mogelijk kunnen verbeteren.

Commercieel

Uitgangspunt van de commerciële strategie is voort te bouwen op de sterktes van bestaande bedrijven en segmenten in de haven. ZSP streeft ernaar clustering en symbiose tussen bedrijven verder te faciliteren en spant zich in om koppeling van reststromen, bundeling van goederenstromen, kennisdeling en innovatie te bevorderen.

Clustering of symbiose zoeken houdt in dat bedrijven op één of andere manier met elkaar gekoppeld zijn. Te denken valt aan fysieke koppeling, bijvoorbeeld door bedrijven energie te laten uitwisselen. Maar zeker ook een logistieke koppeling valt hieronder, waarbij een bedrijf een product verwerkt dat een ander bedrijf de haven binnenbrengt. Andere vormen van clustering zijn intense samenwerking via *joint ventures*, een digitale koppeling via ICT of doordat een bedrijf het product van een ander als grondstof gebruikt. Momenteel is zo'n 15% van de bedrijven in de haven op een of andere wijze geclusterd. Clustering maakt bedrijven sterker en daarmee competitiever. Vaak gaat de clustering ook gepaard met een verbeterde duurzaamheid. Tevens verankert clustering bedrijven in de regio.

ZSP zal actief op zoek gaan (*hunten*) naar bedrijven die die meerwaarde kunnen leveren aan andere bedrijven in het havengebied. Enerzijds om zo geïdentificeerde groeisegmenten te versterken en uit te bouwen, anderzijds om overige, meer mature, segmenten te optimaliseren. Dit gebeurt op basis van een grondige analyse van reeds gevestigde bedrijven en kansrijke segmenten. Ontbrekende schakels of ladingsstromen die de concurrentiepositie van bedrijven of clusters van bedrijven, kunnen versterken worden in beeld gebracht. Hierop wordt vervolgens, in goede samenwerking met de klanten, actief gehunt.

ZSP zal daarnaast op diverse terreinen actiever en intensiever samenwerken met bedrijven in het havengebied, betrokken overheden, leveranciers en andere stakeholders. Ter ondersteuning van de commerciële strategie wordt beoogd samen te werken met o.a. Impuls Zeeland/Invest in Zeeland, Netherlands Foreign Investment Agency, Portiz en het Smart Delta Resources Platform.

Operationeel

Het inrichten van beschikbare en nog te ontwikkelen ruimte wordt door middel van de zogenaamde schillenbenadering actief beheerd. In de schillenbenadering staat een model centraal waarbij schil één ruimte biedt aan water- en kadegebonden bedrijven. In de tweede en derde schil zijn bedrijven gehuisvest die weliswaar havengerelateerd zijn, maar niet direct langs een kade gevestigd hoeven te zijn. In de komende jaren hebben de duurzame uitbreiding en optimalisatie van de kadegebonden terreinen (schil één) en het efficiënte en effectieve gebruik van schillen twee en drie prioriteit. Weliswaar is er momenteel geen urgent ruimteprobleem, maar wil Zeeland Seaports op langere termijn streven naar duurzame inzet van gronden dan zullen de bedrijven ook nu al op de juiste plek gefaciliteerd moeten worden.

Middels het bezit van de milieuaccreditatie Ecoports wordt geborgd dat op een structurele en transparante wijze wordt gewerkt aan vermindering van de milieubelasting van de eigen bedrijfsvoering.

De digitale infrastructuur wordt versterkt ten behoeve van de beschikbaarheid van data en elektronische diensten in het havengebied. Asset en lifecycle management wordt ingericht om kostenbewust beheer van infrastructuuractiva te versterken. Ten behoeve van het professionaliseren van het operationele en commerciële proces en de snelle realisatie van investeringen wordt een multidisciplinair *rapid deployment team* samengesteld.

De lobbykracht wordt geïntensiveerd om onder andere de ontwikkeling van uitgeefbare ruimte en infrastructurele aanpassingen, waaronder nautische toegang en MUP, mogelijk te maken.

Organisatie

Een nieuwe rol als actieve regisseur/ontwikkelaar maakt dat nieuwe competenties en functies binnen de organisatie nodig zijn. Van de medewerkers van ZSP mag worden verwacht dat zij, vanuit een faciliterende en ondernemende rol, het voortouw nemen om nieuwe ontwikkelingen samen met het bedrijfsleven en overige stakeholders vorm te geven. In samenwerking met regionale en internationale onderwijsinstellingen streeft ZSP naar een selectieve kwalitatieve en kwantitatieve groei van het personeelsbestand.

Samenwerking

Samenwerken met andere partijen is om een aantal redenen onontbeerlijk. De moderne netwerkeconomie, circulaire economie, kenniseconomie en open innovatie-economie vereisen samenwerking en bundeling van krachten. Daarnaast maakt economische onzekerheid een grote wendbaarheid noodzakelijk. Een wendbaarheid die juist vaak te vinden is in de combinatie en samenwerking met partners. Met ruim 1200 havens in Europa is het bereiken van een concurrerende positie en onderscheidend vermogen erg belangrijk. Gelijktijdig blijkt het als middelgrote haven erg moeilijk om dit alleen en zelfstandig te realiseren.

Samenwerken met andere havens biedt goede kansen voor ZSP. Op projectbasis operationeel samenwerken kan de kwetsbaarheid van ZSP enigszins verminderen. Verregaande samenwerking kan de (financiële) kwetsbaarheid van ZSP verder verminderen, kan de slagkracht om strategische doelen te bereiken verhogen en kan tevens de concurrentiepositie verstevigen. Om een verregaande

samenwerking verder in te kaderen heeft ZSP in het strategisch materplan een aantal duidelijke criteria en *qualifiers* vastgesteld. Een aantal van deze criteria en qualifiers is pas daadwerkelijk te scoren aan de hand van gesprekken met andere havens.

Dit strategisch masterplan biedt hiermee een kader om in de managementagenda ruimte te creëren om gesprekken met mogelijk geïnteresseerde havens te starten.

WINNING COMBINATIONS

De huidige economie is een netwerkeconomie, en die vereist net als een kennis- en een circulaire economie, samenwerking, partnerships en clustering. Geen organisatie heeft immers alle kennis en middelen in handen. Juist door samenwerking worden deze bij elkaar gebracht. Clustering en samenwerking biedt bovendien een antwoord op de veelgehoorde vraag die bedrijven tijdens de interviews aangaven om, bij het aantrekken van nieuwe bedrijven, te zoeken naar bedrijven die een meerwaarde betekenen voor één of meerdere bestaande bedrijven in het havengebied.

ZSP gelooft in de kracht van de Zeeuwse havens, van haar klanten, van haar Zeeuwse partners en van de eigen organisatie en wil duidelijk tonen dat zij veel te bieden hebben. ZSP wil resultaten behalen en succes uitstralen. Vandaar de keuze voor 'Winning Combinations'. Samenwerken en het verbinden van bedrijven moet die winnende meerwaarde bieden.

SAMENVATTEND

ZSP wil een fit havenbedrijf zijn en samen met fitte bedrijven werken aan een fitte haven. Hiervoor zijn een goede haveninfrastructuur, een financieel sterke en een efficiënte en effectieve organisatie nodig. Een organisatie die klanten in hun ontwikkeling faciliteert en proactief kansen helpt verwezenlijken met het vinden van de juiste combinaties.

Die visie sluit goed aan bij een aantal sterke punten en ambities van de omgeving. Samenwerking is daarbij een van de sleutelwoorden. ZSP, als fitte organisatie, vervult daarin de rol van actief regisseur en ontwikkelaar.

Door actief te regisseren, te clusteren en te hanten en innovatief samenwerking te zoeken met een andere haven creëert Zeeland Seaports winnende combinaties met haar klanten en stakeholders, resulterend in een fitte haven en een fit havenbedrijf.



Informatiebijeenkomst Raden en Staten

17 November 2015



ports of vlissingen and terneuzen
www.zeelandseaports.com

driven by dedication



Strategisch Masterplan ZSP
2015-2022

Winning Combinations

Inhoud

Context nieuw Strategisch Masterplan

Analyse

- *Sterktes en zwaktes*
- *Kansen en bedreigingen*

Visie 2022 en wat willen we dan bereikt hebben?

Van analyse naar strategie

Uitwerking strategie

- *Inzetten op rol ZSP als actieve regisseur en ontwikkelaar*
- *Uitwerking commerciële, operationele en organisatiestrategie*

Doelstellingen tot 2022

- *Fitte klanten en goede leefomgeving*
- *Optimale infra en nautisch aantrekkelijk*
- *Financieel gezond en professionele organisatie*

Samenwerking met andere havens

Managementagenda

Conclusie

Samen op weg naar winnende combinaties

Door actief te **regisseren**, te **clusteren** en te **hunting** en innovatief **samenwerking** te zoeken met een andere haven creëert Zeeland Seaports **winnende combinaties** met haar klanten en stakeholders resulterend in een **fitte haven** en een **fit havenbedrijf**

Waarom een nieuw Strategisch Masterplan?

- **Doel** Strategisch Masterplan:
 - Plan dat **richting** geeft aan ZSP
 - Looptijd **tot 2022**, vanwege snelheid veranderende omgeving
- Huidige strategie van ZSP voldoet niet meer:
 - Huidig strategisch masterplan 2009-2020
 - Opgesteld **vóór verzelfstandiging** in 2011
 - Opgesteld **voor financiële crisis** van 2008
 - Sterke **focus** op grote **containerisatie**
 - **Onvoldoende** basis voor sterke **managementagenda**
 - Geen andere impliciete strategie aanwezig
 - Aandeelhoudersstrategie geeft nieuw kader

Aandeelhoudersstrategie als kader voor SMP

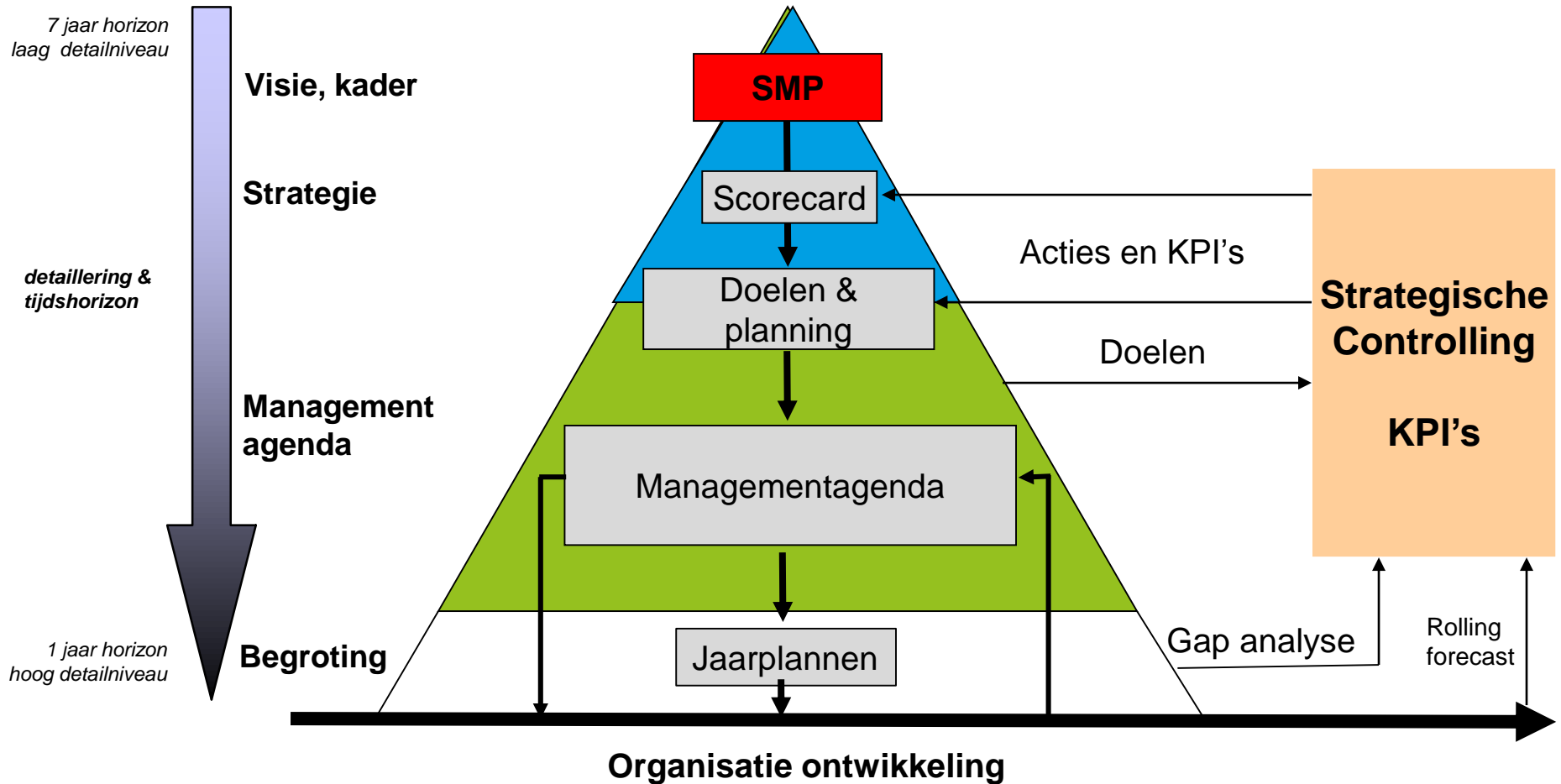
- Verbetering **operationele performance**
- Nieuwe **strategische richting**
- Onderzoek naar **samenwerking andere havens**
- **Rendement en risico** in balans met publieke belangen
 - Rendement op eigen vermogen van gemiddeld 8% is randvoorwaarde
 - Geen bijdragen meer aan maatschappelijke doelstellingen zonder directe relatie met ontwikkeling van havengebied
- Gevolgen SMP voor garantiecurve

- Herstel eigen vermogen
 - Nieuw kapitaal door bestaande of nieuwe aandeelhouders
- Herstructurering financierings(strategie)
 - Afbouw overheidsgaranties/actualisering garantiecurve
- Vervreemding of verhangning niet-core deelnemingen
 - Oa. WarmCo2

in SMP

niet in SMP
wel in
management-
agenda

Relatie SMP met Managementagenda en Jaarplannen



Context Strategisch Masterplan

Startpunt SMP:

- ZSP is **locatiegebonden**
- Business is gebaseerd op **langlopende contracten**
- Bij ontwikkeling rekening houden met gemaakte **(gebieds)afspraken**
- **Publieke taken** havendienst wettelijk gedefinieerd

Inhoud is gebaseerd op combinatie van:

- **Interviews** met stakeholders uit overheid, bedrijfsleven, milieuorganisatie en onderwijswereld
- **Markt-analyse** door ZSP, samen met managementadviesbureau JBR
- **Desk-research** JBR
- Academische inbreng
- **Praktijkervaring** vanuit ZSP
- **Toetsingsgesprekken** met bedrijfsleven
- **Discussie en klankborden** met RvC
- **Informatie- en klankbordgesprekken** met DB

Strategisch Masterplan ZSP
2015-2022

Winning Combinations

Waarom winning combinations?

Samenwerking, partnerships en clustering

- ZSP moet meer **winnermentaliteit** tentoonspreiden
 - **Netwerkeconomie, circulaire economie, kenniseconomie en open innovatie-economie** vereisen samenwerking en bundeling van krachten
 - Met 1200 havens in Europa, waarvan 319 in Trans-European Transport Networks opgenomen, is bereiken **onderscheidende positie moeilijk** alleen te realiseren
 - Onzekerheid in economie **vereist grote wendbaarheid** die vaak te vinden is in combinatie met (verschillende) partners
 - Combinaties creëren kansen voor **snelle innovatie** (vb ICT) en **economische groei** (cfr. Schumpeter's "Neue Kombinationen") via oa clustering
 - Middels samenwerking kunnen **inherente zwaktes** van ZSP beter aangepakt worden
- ➔ ZSP beoogt met klanten in havengebied, overheden, leveranciers, andere havens en eigen medewerkers succesvol samen te werken

In- en externe analyses tonen aantal sterktes en zwaktes

- **Sterktes:**

- Aantal (zeer) **sterke spelers en segmenten** in havengebied met mogelijke aanzuigende werking
- Goede **nautische ligging**: diep water dicht tegen zee/oceaan.
- Goede **achterlandverbindingen** als basis voor duurzame modal split
- Combi Vlissingen/Terneuzen: bewezen **fusiehaven** en **mix logistiek en industrie**
- Voldoende **ontwikkelruimte** (in ha), maar beperkt direct beschikbare ruimte aan diepzeewater en geen ruimte voor havenfaciliterende bedrijven

- **Zwaktes:**

- Gebrek aan **financiële slagkracht**
- Onderontwikkeling modaliteiten **spoor** en **pijpleidingen**
- Relatief weinig **lobby- en innovatiekracht**
- Omvang en competenties van **personeelsbestand**

Uit in- en externe analyses blijken ook aantal kansen en bedreigingen

- **Kansen:**

- Middels **clustering** en **symbiose** voorop lopen in duurzame en innovatieve sectoren
- **Pro-actieve regierol** en krachten bundelen, waarmee regio gericht aantrekkelijker wordt gemaakt, geclusterd wordt en meer bereikt wordt
- Nieuwe Sluis, Seine-Nord en nautische toegang Sloegebied **vergroten achterland** en toegankelijkheid
- **Samenwerking** met bedrijven in regio en met andere havens
- Betere **veiligheid** verhoogt aantrekkelijkheid haven

- **Bedreigingen:**

- **Groei** van scheepsbewegingen en tonnage is **niet vanzelfsprekend**
- **Financiële middelen** andere havens
- **Samenwerking Benelux zeehavens**, oa Antwerpen-Zeebrugge (gezamenlijk marktbenadering containers)
- **Participatie Rijk** in drie van vijf Nederlandse zeehavens

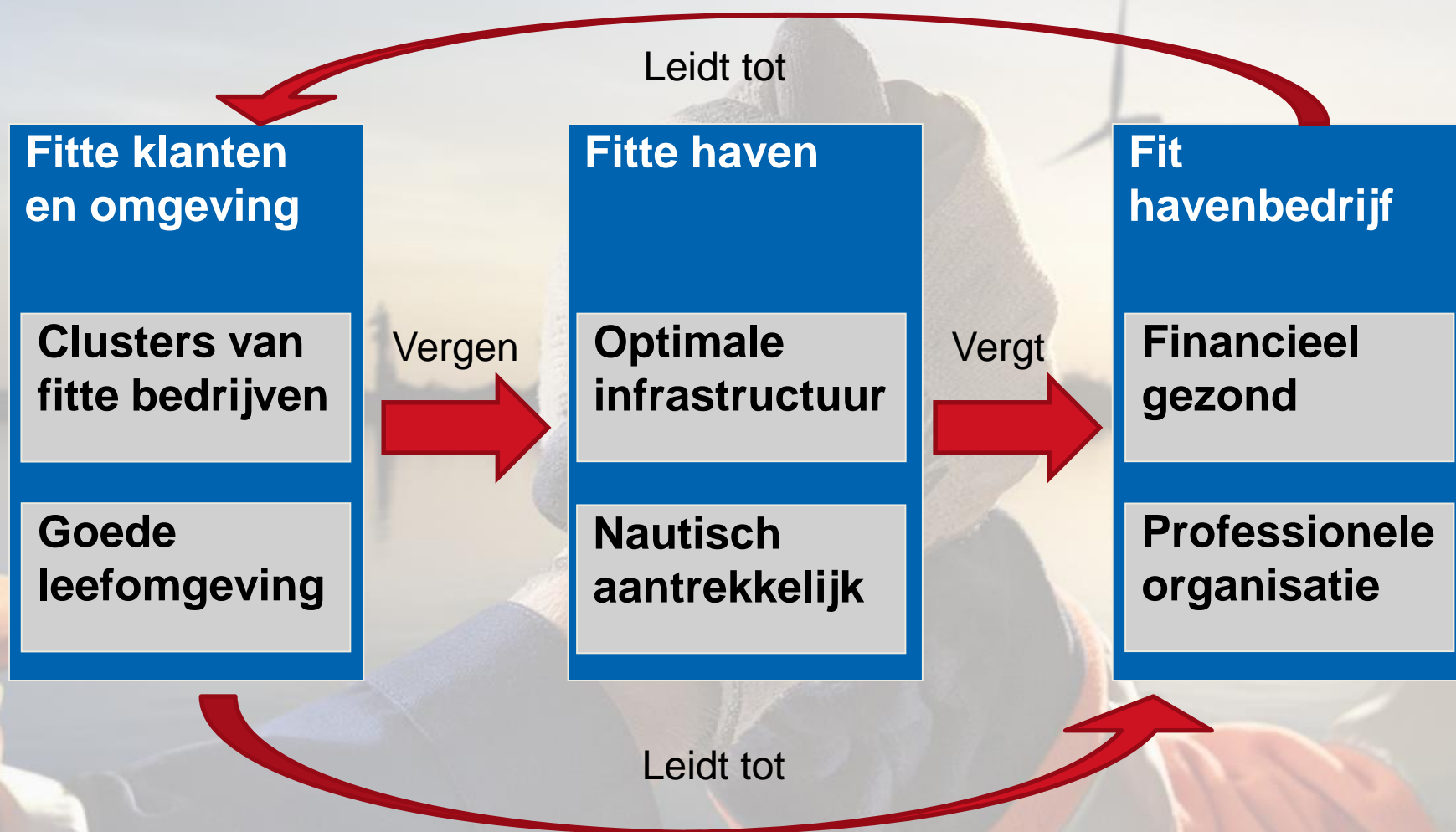
Speerpunten uit in- en externe analyses

- **Inhaalslag** is **vereist** om solide basis te hebben voor verdere ontwikkeling:
 - Infrastructuur haven en regio niet optimaal
 - Financiële positie havenbedrijf nog onder de maat
 - Omvang en competenties personeel niet in lijn met ambities
 - Lacunes in klantenportfolio
- Groot aantal **kansen aanwezig** in verschillende bestaande segmenten. Tijdens planperiode zullen nieuwe kansen opduiken
- SMP wil **voorwaarden scheppen** om samen met alle stakeholders niet alleen huidige kansen te ontwikkelen maar ook nieuwe kansen te creëren om onze **klanten faciliteren**

Speerpunten volgen uit in- en externe analyses

- vanuit **bedrijfsleven** wordt **gevraagd** om:
 - clustering en koppeling ter verhoging competitiviteit en duurzaamheid
 - professionele organisatie gericht op:
 - organiseren lobbykracht tbv ontwikkeling uitgeefbare ruimte en modaliteiten zoals nautische toegang, Nieuwe sluis en MUP
 - oppakken rol van regisseur/ontwikkelaar die stimuleert tot samenwerking
- vanuit **publieksbelang** wordt **gevraagd** om:
 - Nastreven gebiedsbrede duurzaamheidsambities zoals modal split en efficiënt ruimtegebruik (oa middels schilbenadering), verbetering nautische aantrekkelijkheid en veiligheid
- vanuit **bedrijfsbelang ZSP** wordt gevraagd om:
 - versterking financiële gezondheid om slagkracht ZSP te vergroten
 - versterking personeelsbestand om regierol te nemen en management agenda succesvol uit te voeren

Visie 2022: ZSP, dé logische partner in de Delta



Doelen halen door rol van actieve regisseur & ontwikkelaar

Wendbaar en
fact based

Proactieve
monitoring

Effectief & efficiënt
asset management

Stimuleren
samenwerking

Actieve regisseur & ontwikkelaar

Operationele
strategie

Faciliteren klanten

Commerciële
strategie

Faciliteren klanten

Groei en ontwikkeling personeel en competenties

Financiële performance

Commerciële strategie in lijn met wens bedrijven

Bevestigd door trends en interne analyse

- Meest belangrijke **conclusies**:
 - Blijven inzetten op combinatie van **industrie** en **logistiek**
 - **Doorbouwen op sterktes** van de bestaande bedrijven en segmenten
 - **Promoten** van **combinatie** haven met haar bedrijven
 - Opdracht om **meerwaarde** te zoeken voor klanten en havengebied **via clustering**
 - ondersteunt competitiviteit, duurzaamheid en verankering
 - Zoeken naar bedrijven en ladingstromen in **goed overleg met klanten**
 - Realisatie **midsized containerterminal** als enabler/ondersteuner voor groei
 - **Intensiveren samenwerking** met derden (Impuls, SDR, etc..)



Operationele strategie vereist modernisering

Met innovatie optimale infra van, naar en in haven organiseren

- Gerichte **schilbenadering** en prioritering voor gefaseerde ontwikkeling 
- **Asset & life cycle management** inrichten tbv kostenbewust beheer
- **Multipurpose infra** door modulair bouwen
- **Rapid deployment team** tbv commercieel proces en snelle realisatie investeringen
- Versterken **digitale infrastructuur** tbv beschikbaarheid data en elektronische diensten in havengebied
- **Lobbykracht** in Den Haag/Brussel **organiseren** tbv vb realisatie infra
- Actief **omgevingsmanagement** ter stimulering projecten en ontwikkeling ruimte
- Versterken duurzaamheidsreputatie haven door gepaste **milieuaccreditatie**, nl. Ecoports-certificering, en charter met milieubeweging

Organisatiestrategie moet focussen op nieuwe rol

Competenties van professionele havenregisseur/ontwikkelaar

- Selectieve **groei personeelsbestand** voor uitdagingen:
 - Bevestigd door Emendo rapport en benchmarks
 - In samenwerking met onderwijsinstellingen o.a. Campus Zeeland en UG
- Personeel scholen op gewenste **vaardigheden**:
 - Regierol actief in handen nemen ipv passief volgen
 - Meet- en analysekracht verbeteren
 - Samenwerkingscultuur en conflictmanagement fors versterken
- Cultuuromslag realiseren naar **gewenste attitudes**:
 - Wendbaar en slagvaardig
 - Creatief en oplossingsgericht
 - Klantgericht
 - Resultaatgericht
 - Samenwerkingsgericht
- Flexibel maatwerk, maar **consequente** houding op gebied van **handhaving** veiligheid en vestigingsvoorwaarden

Met gezicht naar markt én oog voor omgeving

Fitte klanten en omgeving

Vitaal, veerkrachtig
meerwaarde creërend

Clusters van fitte bedrijven

Goede leefomgeving

Clusters van fitte bedrijven

- Veelzijdige samenstelling: logistieke en industriële bedrijven
- Focus op groeisegmenten oa (Fresh) Food, Fertilizers, Projectlading (off shore wind), Liquid bulk en Break Bulk
- Uitgifte gronden gemiddeld 20 ha/jaar
- Marktconforme en concurrerende erfpacht- en huurovereenkomsten
- Midsized containerterminal(s) als enabler ontwikkeld
- 1e fase Maintenance Value Park ingevuld (10ha) en 2e fase in ontwikkeling
- Realisatie > 5 koppelingen energie/restproducten o.a. Smart Delta Resources
- Doelstelling directe en indirecte toegevoegde waarde € 6 mrd in 2022 tov circa € 5 mrd in 2013

Goede leefomgeving

- Duurzame modal split (groei % spoor en pijpleiding, o.a. MUP) stimuleren en uitnutten binnenvaart via Nieuwe Sluis en Seine-Nord ontwikkeling
- Gebiedsafspraken Kanaalzone mbt reductie CO2, mobiliteit, ruimtegebruik en natuurontwikkeling, met “vertaling” naar Sloegebied in overleg met overheden, bedrijfsleven en milieubeweging
- Milieuaccreditatie Ecoports door ZSP behaald in 2019

Infrastructuur en nautische dienstverlening ondersteunen markt en leefomgeving optimaal

Fitte haven

Toegankelijk en veilig

Optimale infrastructuur

Nautisch aantrekkelijk

Optimale infrastructuur

- Voldoende uitgeefbare **ruimte creëren** middels:
 - Sloehaven-West, Facilitypark Sloepoort, Buitenhaven Vlissingen
 - 2^e fase MVP, Axelse Vlakte III en Ghellinckpolder
 - Westelijke Kanaaloever en behoud ruimte Westerschelde Terminal
- Realisatie **infrastructuur** (ook door derden):
 - Nieuwe Sluis
 - Veza en KGT-spoor op MIRT-agenda in 2020
 - gedeeltelijke aanleg MUP
- Invoeren **Asset & Lifecycle management** met modulaire multipurpose infra

Nautische aantrekkelijkheid

- Nautische **diepgang Sloegebied** van 17m (97% beschikbaar) in 2018
- Geactualiseerde **havenbeheersverordening**, proactief handhavingsbeleid
- **Turnaround time** met toenemend verkeer minstens gelijk aan 2015
- **MIGHT**-programma gerealiseerd in 2018
- Voorzieningen of oplossingen **LNG-bunkering** gerealiseerd in 2020

Ontwikkelingen leiden tot gezonde bedrijfsvoering en vergen wendbare organisatie

Fit

havenbedrijf

Robuust, slagvaardig en faciliterend

Financieel gezond

Professionele organisatie

Financieel gezond 2022

- Uitgifte gronden gemiddeld 20 ha/jaar gedurende planperiode
- Jaaromzet > € 70 miljoen
- Rendement op eigen vermogen gemiddeld 8%
- Middelen herinvesteren in haven om toegevoegde waarde te creëren voor regio

Professionele organisatie

- Ontwikkeling organisatie middels:
 - Ontwikkeling **competenties en vaardigheden** van huidige medewerkers in lijn met regisseursrol (ZSP geeft min. 2,5 % van loonsom uit aan opleiding)
 - **Uitbreiding formatie** in lijn met strategische uitdagingen en benchmarks
- Ontwikkeling **nieuwe functies/specialisaties** (vb inkoop)
- Gedragscompetenties en **cultuur** in lijn met nieuwe strategie

Financiële uitwerking

Met SMP scenario goede financiële verbetering, maar gevoeligheidsanalyse illustreert kwetsbaarheid

- **Nul scenario** (geen wijziging strategie) biedt zonder tegenvallers **redelijk resultaat in 2022**
 - **SMP scenario** laat daarboven **significante financiële verbetering** zien
 - Gevoeligheidsanalyse op o.a. rente en gronduitgifte geeft ook voor SMP scenario **kwetsbaarheid** aan
- **Zelfstandig ZSP is en blijft voorlopig financieel kwetsbaar**

Samenwerken met andere haven biedt mooie kansen

- Op **projectbasis** samenwerken met andere havens kan kwetsbaarheid al wat verminderen (dynamische kielspeling, Might, assetmanagement....)
- Noch organisatie, noch financiële positie ZSP en aandeelhouders laten veel bijkomende tegenvallers, grote investeringen of benutten van commerciële kansen toe
- Middels samenwerking kan **propositie en concurrentiekracht** van de haven worden verstevigd
- Samenwerking laat het beter toe de concurrentie tussen havens en de **prijzenslag** te **weerstand**
- Samenwerking **vergroot hinterland** en biedt additionele **kansen voor clustering**, voor duurzame **symbiose**, voor realisatie infra, voor lobbykracht, etc
- **Managementagenda** in uitvoering SMP is zeer **ambitieuw** voor kleine organisatie en in samenwerking makkelijker realiseerbaar
- Samenwerking kan **financiële positie** van ZSP **versterken**

➔ **Verregaande samenwerking kan dus niet alleen kwetsbaarheid verminderen maar verhoogt slagkracht om strategische doelen te bereiken**

Conclusies eerste toetsing samenwerking

- Criteria en qualifiers voor samenwerking zijn vastgesteld ism RvC en JBR
- Sommige qualifiers en criteria zijn pas daadwerkelijk te scoren aan de hand van gesprekken en onderhandelingen
- In Managementagenda van SMP staat actie opgenomen om nu snel gesprekken met geïnteresseerde haven(s) te starten
- Uiteindelijk blijft dit mede een beslissing van de aandeelhouders

Managementagenda mbt fitte klanten

Fitte klanten
vitaal, veerkrachtig en
meerwaarde creërend

**Clusters van
fitte bedrijven**

Actief accountmanagement en hunting

Door splitsing en verdeling van accountmanagement en hunting creëren van optimale verankering van bedrijven (nieuw en potentieel) in beheersgebied middels clustering

Fitte contracten.

Flexibele contracten met prijsdifferentiatie incl. opnemen performance-indicatoren

Ontwikkeling MVP

Aanpak realisatie fase 1 en ontwikkeling fase 2 van het Maintenance ValuePark Terneuzen

Offshore wind

Behouden en verder uitbouwen van marktleiderspositie in offshore wind sector, door aantrekken van nieuwe productie en assemblage activiteiten.

(Fresh) Food Sloegebied

Uitbouwen van 'Foodport Vlissingen' door uitbreiding ladingstromen en lijndiensten binnen 'food' sector oa. middels uitbreiden en aantrekken klanten

Realisatie Midsized containerterminal(s)

Realisatie midsized container terminal welke binnen drie jaar break-even moet draaien

Kernpunten SMP

- Combinatie van industrie en logistiek
- Focus op uitbouwen van bestaande bedrijven en segmenten
- Meerwaarde creëren door clustering
- Gerichter hanten samen met bedrijven
- Focus op midsized containerterminal
- Actief regisseren in nauwe samenwerking met alle stakeholders
- Intensieve samenwerking nastreven met andere haven(s)

Samen op weg naar winnende combinaties

Door actief te **regisseren**, te **clusteren** en te **hunting** en innovatief **samenwerking** te zoeken met een andere haven creëert Zeeland Seaports **winnende combinaties** met haar klanten en stakeholders resulterend in een **fitte haven** en een **fit havenbedrijf**

Vragen?

Winning Combinations

Bijlage: Vervolgproces

- Adviesaanvraag OR ZSP November 2015
- Informatiebijeenkomst Raden en Staten 17 november 2015
- Def. goedkeuring RvC na OR-advies ca. 15 januari 2016
- Aanbieding SMP aan aandeelhouders Eind januari 2016
- Besluitvorming AB GR ZSP/ Vaststelling SMP AvA 23 maart 2016

Bijlage: Samenvatting interviews stakeholders

Rol ZSP

- Kerntaak ZSP is beheer, maar eigen initiatieven zijn nodig. ZSP dient zich meer op te stellen als havenontwikkelaar: faciliteren, creëren, stimuleren van initiatieven, regierol
- ZSP moet ervoor zorgen dat veiligheid gegarandeerd is
- ZSP moet partijen aantrekken die iets doen met de lading. Dit creëert werkgelegenheid
- ZSP moet verder van de politiek af komen te staan, maar geen winstmaximalisatie nastreven
- Als ZSP additionele diensten aanbiedt moeten ze dicht tegen kerntaak aanliggen

Clustering

- Focus op een aantal segmenten is belangrijker dan verdergaande diversificatie. Sterke positie in aantal segmenten kan haven vitaal krijgen
- Bij keuzes van segmenten zal ZSP goed moeten kijken naar Rotterdam en Antwerpen. Inspelen op segmenten waar Rotterdam en Antwerpen last hebben van congestie
- Clusteren is antwoord op economische prijsdruk en uitdagingen rondom energietransitie/verduurzaming
- Sectoren voor ZSP: food, kunstmest, metaal, offshore (wind), chemie
- Containerterminal kan een grote waarde hebben. Containers bieden flexibiliteit en meer stromen komen/gaan in containers
- Er zijn vrijwel geen directe (industriële) concurrenten in de haven. Om echt ketenregisseur te zijn en stromen te koppelen moet hierin worden geïnvesteerd

Samenwerking

- ZSP kan rol spelen in samenwerken met commerciële partijen. Hierbij moeten (financiële) voordelen van samenwerken benadrukt worden. Daarnaast moet naar gehele waardeketen gekeken worden
- Samenwerking met beleggers om financiële slagkracht te vergroten
- ZSP en industrie kunnen elkaar versterken. Door samen op te trekken vorm je stem richting markt en richting overheden
- Voor samenwerking met andere havens moet aantoonbare meerwaarde zijn. Samenwerking kan meer kritische massa opleveren, maar kan ook ten koste gaan van slagkracht en scherpte
- Cultuurverschillen moeten bij mogelijke samenwerking op voorhand worden onderkend

Bijlage: Intensiveren samenwerking met derden

Versterkt commerciële capaciteit ZSP én klanten

- Organisaties ter ondersteuning van commerciële strategie, oa:
 - Impuls Zeeland (combinaties natte en droge terreinen)
 - Netherlands Foreign Investment Agency (Internationale vestigingen)
 - Portiz en Zeeland Ports Promotion Council (lokaal draagvlak)
 - Smart Delta Resources (oa clustering)
- Verbeteren naamsbekendheid bij relevante doelgroepen ZSP door versterken:
 - Marketing
 - Sponsoringactiviteiten
 - Lobbyactiviteiten :
 - Vb EU, ESPO, TENT-T, Eurostat, ...

Groei containerisatie en capaciteit in Delta ondersteunen niet de nood aan grote containerterminal

- Containerverkeer kent mildere groeiprognose dan aangenomen in 2008-2010
- Bestaande containercapaciteit en -potentieel in Delta erg groot:
 - Port of Rotterdam met 2e Maasvlakte
 - Port of Antwerpen met Deurganckdok en Saeftinghedok
 - Port of Zeebrugge met >70% idle capacity
- >25 % van gehele Europese containertraffic loopt al via deze 3 havens
- Containerverkeer steeds meer geconcentreerd in grote havens door consolidatie rederijen (Fitch: risico voor mid-size havens (februari 2015))
- 2/3 van vrachtverkeer via havens is nog steeds bulk
- Mogelijke negatieve impact van 3D-printing op containerverkeer
- Investerings beter gebruikt voor ontwikkeling andere segmenten, via clustering en ontwikkeling enablers

→ Groei faciliteren via shortsea lines & midsized containerterminals

Met schilbenadering naar optimaal ruimtegebruik

- Verdeling direct beschikbare gronden naar:
 - schil 1: kadegebonden
 - schil 2: value added logistics of industries, genereert belangrijk deel toegevoegde waarde en zorgt voor noodzakelijke verhoging competitiviteit schil 1 bedrijven
 - schil 3: overige/services/faciliterende bedrijven
- Situatie:
 - schil 1: is beperkt (Sloegebied/Buitenhaven Vlissingen 56 ha en Kanaalzone 8 ha)
 - schil 2: vooralsnog voldoende grond aanwezig om te voldoen aan marktbehoefte
 - schil 3: ruimte voor vestiging bedrijven ontbreekt, gaat nu ten koste van schil 2
- Acties managementagenda:
 - schil 1: gronden ontwikkelen bv Sloehaven-west en Axelse Vlakte III
 - schil 3: grond ontwikkelen om inefficiënt gebruik schil 2 te vermijden, bv Facilitypark Sloepoort



Basis voor winnende combinaties

ZSP regisseert:

- Optimale samenwerking, clustering en koppeling
- Realisatie duurzaamheidsdoelen
- Ontwikkeling infrastructuur

ZSP faciliteert **clustering**:

- Koppeling reststromen
- Vestiging bedrijven met meerwaarde voor andere
- Bundeling goederenstromen
- Kennisdeling en stimulering innovatie

ZSP **hunt**:

- Focus met verschillende aanpak
- Versterken en uitbouwen groeisegmenten
- Optimaliseren overige segmenten ter verhoging concurrentiekracht