



---

**2025\_GR\_00578 Aandeelhoudersstrategie North Sea Port - Goedkeuring**

**Beslissing:** Goedgekeurd in openbare vergadering van 23 juni 2025

**Zijn aanwezig bij de beslissing van dit punt:**

Rudy Coddens, voorzitter  
Zeneb Bensafia, ondervoorzitter; Mathias De Clercq, burgemeester; Hafsa El-Bazioui, schepen; Astrid De Bruycker, schepen; Sofie Bracke, schepen; Evita Willaert, schepen; Joris Vandenbroucke, schepen; Bram Van Braeckvelt, schepen; Burak Nalli, schepen; Filip Watteeuw, schepen; Christophe Peeters, schepen; Johan Deckmyn; Sami Souguir; Freya Van den Bossche; Sven Taeldeman; Gert Robert; Veli Yüksel; Bruno Matthys; Filip Van Laecke; Karlijn Deene; Anneleen Van Bossuyt; Bert Misplon; Fourat Ben Chikha; Stijn De Roo; Tom De Meester; Patricia De Beule; Ronny Rysermans; Isabelle Heyndrickx; Els Roegiers; Frederik Sioen; Gaëlle De Smet; Liesbet De Weder; Sophie Vanonckelen; Sarah Van Acker; Jenna Boeve; Lies Vanpeperstraete; Bob Cammaert; Dilek Arici; Veerle Baert; Stefaan De Winter; Julie Steendam; Yilmaz Cetinkaya; Simon Smagghe; Barbara Bonte; Jonas Naeyaert; Pascal Vlaeminck  
Mieke Hullebroeck, algemeen directeur; Liesbet Vertriest, adjunct-algemeendirecteur  
Wouter Decoodt, Vertrouwenspersoon;

**Bevoegd:** Sofie Bracke

**Juridisch kader**

**De volgende bepalingen zijn van toepassing inzake de bevoegdheid:**

Het decreet over het lokaal bestuur van 22 december 2017, artikel 40, §1.

**De beslissing wordt genomen op grond van:**

Het decreet over het lokaal bestuur van 22 december 2017, artikel 2.

**Motivering**

In 2018 zijn het Havenbedrijf Gent en Zeeland Seaports gefuseerd. Uit deze fusie ontstond het grensoverschrijdend havenbedrijf North Sea Port SE.

North Sea Port heeft acht publieke aandeelhouders. Langs Nederlandse kant zijn dat de provincie Zeeland (25%) en de gemeenten Borsele, Terneuzen en Vlissingen (elk 8,33%). Langs Vlaamse kant gaat het om de Stad Gent (48,52%), de gemeenten Evergem (0,03%) en Zelzate (0,005%) en de provincie Oost-Vlaanderen (1,444%).

Tijdens het fusieproces werd afgesproken dat de gezamenlijke aandeelhouders een proces zouden opstarten om te komen tot een aandeelhoudersstrategie.

In een aandeelhouderstrategie wordt de richting, koers en strategie van het bedrijf bepaald. Het beschrijft de algemene doelstellingen. Voor wat betreft North Sea Port liggen veel zaken reeds vast in documenten, zoals: de fusieovereenkomst, de statuten van North Sea Port enz. Het heeft geen meerwaarde om deze zaken ook nog eens in de aandeelhoudersstrategie op te nemen. Uitgangspunt is een compacte aandeelhoudersstrategie op hoofdlijnen. Specifiek voor een bedrijf met publieke aandeelhouders, zoals North Sea Port, worden ook de publieke doelstellingen geformuleerd. Een aandeelhoudersstrategie wordt telkens voor enkele jaren vastgesteld (4 à 5 jaar) zodat continuïteit in beleid kan worden gewaarborgd, tenzij de actualiteit anders vereist. De aandeelhouder zet haar belangen goed op een rij en brengt deze in als randvoorwaarden (binnen de grenzen van de wet en de statuten) voor het strategisch beleid van de onderneming. Een van de uitgangspunten van actief aandeelhouderschap is dat de strategie wordt opgesteld door alle aandeelhouders en met de medewerking en input van het bedrijf, North Sea Port. Het doel is een gezamenlijk gedragen aandeelhoudersstrategie.

Deze aandeelhoudersstrategie werd voor het eerste sinds de fusie opgesteld en op 15 december 2020 door de Gentse gemeenteraad goedgekeurd. Dit ter voorbereiding van het strategisch plan van North Sea Port dat op 27 september 2021 door de Gentse Gemeenteraad werd goedgekeurd.

North Sea Port dient een nieuw strategisch plan op te maken richting 2030 met doorkijk naar 2035. Een aandeelhoudersstrategie is één van de noodzakelijke bouwstenen daartoe. Deze aandeelhoudersstrategie is een actualisatie van de bestaande en bevat de strategische hoofdlijnen voor de komende vijf jaar. Ten laatste in 2030 zal deze opnieuw geactualiseerd worden.

Een actualisatie van de aandeelhoudersstrategie is daarenboven aangewezen om tegemoet te komen aan de uitdagingen van vandaag en morgen. In de afgelopen vijf jaar is de markt en de (geo)politieke en sociaal-maatschappelijke context waarin North Sea Port opereert veranderd. De thema's 'veiligheid' en 'leefomgeving' krijgen in de geactualiseerde aandeelhoudersstrategie daarom meer gewicht. De aandeelhouders wijzen op het groeiende belang van een veilig havengebied en een kwalitatieve leefomgeving.

Als aandeelhouder erkennen we ook dat thema's zoals milieukwaliteit, energie-efficiëntie, waterbeheer en groenvoorzieningen integraal deel uitmaken van een duurzame havenontwikkeling die bijdragen aan de leef-, woon- en werkkwaliteit van de regio. Bovenop deze aandeelhoudersstrategie wordt North Sea Port aangemoedigd om:

- Bij te dragen aan een goede lucht-, bodem- en waterkwaliteit, in samenwerking met de bevoegde overheden en via preventie, monitoring en remediëring;
- Blijvend in te zetten op klimaatmitigatie en –adaptatie met aandacht voor waterbuffering, -hergebruik en natuurgebaseerde oplossingen tegen droogte, wateroverlast en overstroming;
- De integratie van hernieuwbare energiebronnen (zoals zon, wind en restwarmte) te versnellen, en energiedelen en collectieve energie-infrastructuur te maximaliseren;

- Actief te voorzien in kwalitatieve groenvoorziening, groene corridors/stepping stones en buffering tussen haven- en woongebieden, als onderdeel van een aangename en gezonde leefomgeving;
- Circulariteit verder te stimuleren en te implementeren, met expliciete aandacht voor kringlopen van grondstoffen, water, materialen, energie en ecosystemen.

**Bijgevoegde bijlage(n):**

- aandeelhoudersstrategie North Sea Port (deel van de beslissing)

**Beslissing**

**Op voorstel van Het college van burgemeester en schepenen**

**Beslist het volgende:**

- Met unanimititeit

**Artikel 1:**

Keurt goed de aandeelhoudersstrategie van North Sea Port, zoals gevoegd in bijlage.

2025\_GR\_00578 - Aandeelhoudersstrategie North Sea Port

# Aandeelhoudersstrategie

## North Sea Port – Samen, slimmer en duurzamer

### Context en doelstellingen van de aandeelhoudersstrategie

In 2018 zijn Havenbedrijf Gent en Zeeland Seaports gefuseerd. Uit deze fusie is het grensoverschrijdende havenbedrijf North Sea Port SE (North Sea Port) ontstaan. Onder de acht publieke aandeelhouders zijn vier Nederlandse partijen (Provincie Zeeland, gemeente Borsele, gemeente Terneuzen en gemeente Vlissingen) en vier Vlaamse partijen (Provincie Oost-Vlaanderen, stad Gent, gemeente Evergem en gemeente Zelzate). Na de fusie hebben de aandeelhouders de ambitie uitgesproken om een geconsolideerde aandeelhoudersstrategie voor North Sea Port op te stellen. Deze aandeelhoudersstrategie is een actualisering van de aandeelhoudersstrategie die opgesteld is in 2020 en zal opnieuw geactualiseerd worden in 2030.

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

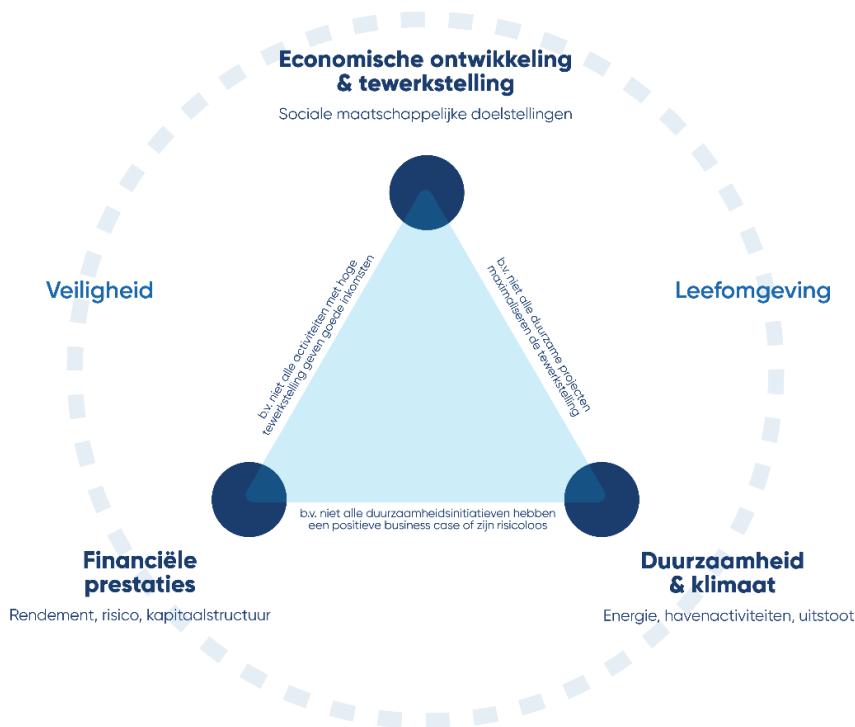
- Eenduidig richting geven aan North Sea Port welke aansluit bij de publieke doelstellingen.
- Waarborgen van de publieke belangen van de aandeelhouders.
- Op één lijn brengen van de aandeelhouders ten aanzien van de te volgen strategie en het gezamenlijk aangeven waar de prioriteiten liggen voor de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

De aandeelhouders willen dat de resultaten en plannen van North Sea Port op jaarlijkse basis getoetst worden aan de aandeelhoudersstrategie. Uiteraard zetten zij ondertussen de dialoog tussen North Sea Port en de aandeelhouders voort.

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

In de aandeelhoudersstrategie staat het evenwichtig waarde creëren binnen het kader van economische ontwikkeling, duurzaamheid en financiële prestaties centraal. 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 waarde creatie dient te worden voorkomen. De aandeelhouders verwachten echter van North Sea Port dat zij over het geheel van de activiteiten een positie in of nabij het centrum van de driehoek zoekt. Om deze balans tot uitdrukking te brengen, gebruiken we de strategische driehoek (zie figuur 1).



Figuur 1: Strategische driehoek aandelhoudersstrategie

De waarde in de strategische driehoek kan pas volledig tot stand komen indien wordt voldaan aan alle randvoorwaarden. In de afgelopen vijf jaar is de markt, (geo)politieke en sociaal-maatschappelijke context waarin North Sea Port opereert veranderd. De aandeelhouders wijzen op het groeiende belang van een veilig havengebied en de leefbaarheid van de leefomgeving. De strategische driehoek wordt daarom ondersteund door deze thema's als belangrijkste randvoorwaarden. Hierbij dient niet alleen de wetgevende kaders gevolgd te worden, maar ook stappen gezet die verder gaan dan deze kaders.

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

De aandeelhouders willen dat North Sea Port deze strategische driehoek operationaliseert en dat het over dit proces nadrukkelijker communiceert met de aandeelhouders. De strategische driehoek moet de leidraad vormen bij de jaarlijkse evaluatie en rapportage aan de aandeelhouders als het gaat om de positionering van de organisatie en het voldoen aan de randvoorwaarden veiligheid en leefbaarheid. In de rapportage moet aandacht zijn voor de vooruitgang in de gestelde doelen, die gevat worden in meetbare overwegingen (SMART KPI's), alsook strategische overwegingen die niet altijd in KPI's te vangen zijn. Deze rapportage verloopt via het Toezichthoudend Orgaan (TZO). De KPI's en overwegingen worden door North Sea Port geformuleerd en getoetst door het TZO. Tevens moeten de strategische projecten als een portfolio binnen de driehoek worden gepositioneerd om de evenwichtige ontwikkeling aan te tonen. De bewegingen in de markt die de context geven voor de investeringsbeslissingen dienen hierbij nadrukkelijk in beschouwing te worden genomen.



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

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

- Het risico van elk strategisch project moet individueel worden afgestemd op de duurzaamheids-, economische en financiële meerwaarde ervan binnen de driehoek. North Sea Port moet zich ondernemend opstellen naar nieuwe kansen inzake duurzaamheid en technologische ontwikkelingen. Hierbij moet rekening worden gehouden met risico en de vereiste financiële middelen. De financiële stabiliteit van de organisatie moet immers op lange termijn gegarandeerd blijven.
- Het nadrukkelijker positioneren in de richting van een duurzame haven gaat gecombineerd met de expliciete voortrekkersrol op dit vlak om deze projecten te ontwikkelen. Het ambitieniveau en de voortrekkersrol dienen daarmee gewaarborgd te blijven op Europees niveau – conform de uitgesproken fusie intenties.
- North Sea Port moet haar centrale positie in de regionale, nationale en Europese markt behouden. Een sterke regionale verankering dient hiervoor als sterke basis. Het moet meerwaarde realiseren door proactief samen te werken en te 'vernetten' met industrie & logistiek, overheden, onderwijs en onderzoeksinstellingen. Samenwerking met andere havens en partners is vereist op het vlak van duurzaamheid, innovatie en woon-werk mobiliteit.
- De huidige balans tussen de publieke doelstellingen en de marktorientatie dient behouden te blijven. De publieke doelstellingen waaronder het nadrukkelijker inbrengen van duurzaamheid in combinatie met economische ontwikkeling dienen in acht genomen te worden. Anderzijds zal North Sea Port zich hiervoor binnen de dynamiek van de markt moeten oriënteren en de nodige ondernemersgeest ten toon spreiden. North Sea Port moet vooruitziend inspelen op de versnellende dynamiek van de gehele markt. Net zoals private ondernemingen moet North Sea Port voorzien in een marktgerichte en efficiënte werking van haar organisatie.
- De nadruk binnen de driehoek richt zich op de gebalanceerde ontwikkeling tussen de domeinen en niet éézijdig, dus niet op één domein. Enerzijds vergt dit een focus op het realiseren van deze kansen binnen de huidige portfolio van diverse havengebieden binnen North Sea Port. Anderzijds maakt het strategische samenwerking met andere havens en partners noodzakelijk, om gezamenlijk kansen te verzilveren op gebieden zoals duurzaamheid en innovatie. Bij het optimaliseren van de domeinen wordt gestuurd op toegevoegde waarde, en niet enkel op volume groei.

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

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

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

Duurzaamheid brengt nieuwe kennis gedreven activiteiten naar de haven waarbij synergiën dienen te worden gezocht met de kennisinstellingen, startups en scale-ups en het lokale talent.

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

Bij de ruimtelijke planning en landgebruik voor de haven moet gekeken worden naar het efficiënter inrichten van het havengebied. Bij uitbreiding van het landgebruik is het van belang dat North Sea Port zich richt op strategische groei waar dit kan plaats vinden. Hiermee doelen de aandeelhouders op uitbreiding die zowel afgewogen wordt binnen de strategische driehoek als die voldoet aan de randvoorwaarden op het gebied van veiligheid en leefomgeving.

### **Belang duurzaamheid & klimaat**

De aandeelhouders leggen de nadruk op het belang van duurzame ruimtelijke en infrastructurele ontwikkeling als gevolg van het toenemende belang van duurzaamheid en klimaat. De ontwikkelingen rondom duurzaamheid en klimaat bieden een uitgelezen kans voor North Sea Port om zich strategisch te positioneren voor de toekomst en in die richting te ontwikkelen.

- De duurzame ruimtelijke ontwikkeling komt tot uitdrukking door het gebalanceerd inplannen van activiteiten in de haven. North Sea Port dient bedachtzaam om te gaan met uitgifte van terreinen om deze zo productief mogelijk in te zetten voor het realiseren van de waarde binnen de strategische driehoek. Eventueel landuitgifte die de doelstellingen van de strategische driehoek niet ondersteunt, moet voorkomen worden.
- Bij de ontwikkeling van duurzame infrastructuur moet bijvoorbeeld gedacht worden aan:
  - Het ondersteunen van een beweging naar een duurzamere modal split in het goederenvervoer;
  - Het tijdig aanleggen van infrastructuur voor duurzaam transport, zoals buisleidingen;
  - Het bevorderen van de ontwikkeling van energie infrastructuur;
  - Het ontwikkelen van corridors die verduurzaming stimuleren (bijvoorbeeld Noord-Zuid as voor het transport van duurzame goederen en ook het versterken van de binnenvaart op deze as);
  - Aandacht geven aan het hergebruiken van afvalstromen en circulaire economie en sturen richting een industrieel ecosysteem;
  - Infrastructuur die het gedrag van alle stakeholders in en rond de haven als het gaat om verduurzaming stimuleert. Bij dit laatste kan aan het verduurzamen van woon-werk verkeer gedacht worden.

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

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

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

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

In alle gevallen moet de financiële stabiliteit gewaarborgd blijven en alle acties dienen een beoogd voordeel op de lange termijn te hebben. De garanties dienen volgens eerdere afspraken uiterlijk voor 31 december 2027 te worden afgebouwd. Versnelde afbouw van de garanties kan overwogen worden, maar is geen doel op zich. Dit dient alleen gedaan te worden indien er ruimte op financieel, economisch en duurzaamheidsgebied is en dit een nadrukkelijk competitief voordeel oplevert. Het versneld afbouwen moet uitdrukkelijk worden onderbouwd met de hierbij gepaard gaande meerwaarde. Er wordt in dit kader niet aan nieuwe garanties gedacht. De aandeelhouders willen dat er wordt toegewerkt naar een dividendbeleid tegen het einde van 2026, en in lijn met de statuten dividenduitkering vanaf 2028.

Het beloningsbeleid binnen North Sea Port moet in lijn zijn met de nationale wetgevingen en met het (deelnemingen)beleid van de aandeelhouders. De afstemming hiervan dient te gebeuren via het Toezichthoudend Orgaan.

## **Veiligheid en leefomgeving vragen meer aandacht**

Door de veranderende context vragen veiligheid en leefomgeving om meer aandacht. Om de publieke belangen binnen de driehoek ten volle te kunnen realiseren, zal afdoende aan de noodzakelijke randvoorwaarden moeten worden voldaan.

De veiligheid binnen de haven dient te voldoen aan de hoogste eisen en regulering. North Sea Port dient binnen haar mogelijkheden op de veiligheid te sturen. Veiligheid is echter een thema waarbij verschillende belanghebbenden en verantwoordelijken samen moeten optrekken. Daarin vragen de aandeelhouders van North Sea Port om actief deel te nemen aan de dialoog over veiligheid en leefomgeving tussen de verschillende belanghebbenden. Daarnaast spelen de uitdagingen rondom veiligheid zich af op zowel regionaal als nationaal en internationaal niveau. Alle aspecten rondom veiligheid dienen beschouwd te worden. Dit betreft onder andere veiligheid en weerbaarheid ten opzichte van criminaliteit en ondermijning, de veiligheid bij het gebruik en transport van nieuwe stoffen en energiedragers in het havengebied, en de verkeersveiligheid in het havengebied. Daarnaast dient de haven ook weerbaar te zijn tegen het toenemende risico op sabotage en cybercrime, mede als gevolg van toenemende geopolitieke spanningen.

De kwaliteit van de leefomgeving dient in de toekomst gegarandeerd te blijven op basis van wederzijds respect tussen de woongebieden en de haven. Snelle en efficiënte communicatielijn tussen de haven en de omliggende gemeenten is dan ook van belang. Daarnaast moet North Sea Port aandacht geven aan initiatieven om de 'license to operate' veilig te stellen. Dit omvat bijvoorbeeld investeringen in de kwaliteit van de leefomgeving,



samenwerking om groene gebieden te realiseren, en het verlichten van de impact van havenoperaties op de omgeving en omliggende woonkernen in het bijzonder.

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

Digitalisering dient afgestemd te zijn op de behoeften van de klanten van North Sea Port. Digitalisering is geen leidende drijfveer maar eerder een middel om duurzaamheid en economische ontwikkeling mee te ondersteunen. Hieronder verstaan de aandeelhouders onder andere informatie-integratie bij de uitwisseling van duurzame materiaal-en energiestromen, alsook de ontwikkeling van nieuwe business modellen. Digitalisering moet zowel de concurrentiekracht versterken als 'innovatief' bijdragen aan een duurzamere haven.