



HEFBOOM VOOR EEN DUURZAME TOEKOMST

# ONDERNEMINGS PLAN 2018 2020

Dit ondernemingsplan moet het Havenbedrijf Antwerpen klaarstomen voor de toekomst. We hebben een aantal zeer concrete actiepunten gedefinieerd die ons in staat moeten stellen om wendbaar en weerbaar te zijn in een wereld die in een recordtempo evolueert en soms onvoorspelbaar is.



**H**et is onze missie om in woelige tijden een veilige thuishaven te bieden en om als hefboom te fungeren voor stakeholders die kansen zien en uitdagingen willen aangaan. Om die missie waar te maken moet het Havenbedrijf de verschillende rollen die het nu opneemt op het havenplatform anders gaan invullen.

## 1 WAAR STAAAN WE?

Als landlord, gebiedsbeheerder, moeten we gericht omgaan met het toewijzen van haventerreinen. We moeten ons de vraag durven stellen of een concessie duurzame supply chains oplevert en of een industrie ook op lange termijn meerwaarde biedt.

Als operator op het platform moeten we onze scheepvaartbegeleiding en nautische diensten niet alleen performanter maken, maar ook duurzamer. Tegelijk blijven we als regulator waar nodig lijnen uitzetten, met heldere regels en afspraken, zodat we een voorspelbaar kader blijven bieden voor onze klanten.

De belangrijkste verschuiving die we in de volgende jaren willen realiseren, zit in onze rol als community builder. Het Havenbedrijf opereert niet geïsoleerd in de wereld. We moeten met meer partijen uit diverse velden de dialoog aangaan om dingen in beweging te zetten en tot concrete oplossingen te komen.

Als community builder willen we als Havenbedrijf ook een voortrekkersrol spelen: het pad effenen voor vernieuwing en op een aantal terreinen investeren nog voor de markt zich ontwikkelt. Ook als er aan sommige initiatieven nog geen duidelijk verdienmodel vasthangt. In de komende jaren zullen steeds meer investeringen naar toekomstgerichte oplossingen gaan en niet alleen naar harde infrastructuur.



## 2 WAAR WILLEN WE NAARTOE?

We gaan de komende jaren meer moeten doen met hoogstens dezelfde middelen. Toch zijn we ervan overtuigd dat we de omslag kunnen maken door in te zetten op een aantal strak omliggende strategische prioriteiten.

### DUURZAME GROEI

Onze eerste prioriteit is 'duurzame groei'. Het beheer en de ontwikkeling van terreinen en infrastructuur blijft een kerntaak van het Havenbedrijf en vormt een belangrijke bron van inkomsten. Hoewel de haven stilaan op haar fysieke grenzen botst, zijn er nog groeimogelijkheden.

We breiden uit door bijkomende containercapaciteit (ECA) te voorzien en zetten in op een intense samenwerking met de haven van Zeebrugge (MBZ). Tegelijk zien we erop toe dat de beschikbare ruimte binnen de bestaande haven zo efficiënt mogelijk wordt benut. We maken die evaluatie aan de hand van verschillende parameters en sturen bij waar nodig. Voor de Churchillzone, de zone rond Verrebroekdok en het Logistiek Park Schijns, definiëren we een toekomstgerichte invulling.

We moderniseren de figuur van de domeinconcessie om de cluster maximaal te versterken. Voor de havengebruiker blijft het daarnaast belangrijk om de eenheid van beheer te realiseren tussen beide Scheldeoevers.

Maar we willen ook nieuwe goederenstromen aantrekken én verankeren door een versterkte aanwezigheid in voor- en achterland. Dat kan door een gericht klantenbeheer uit te werken en binnen onze organisatie te investeren in marktkennis en analytische vaardigheden.

### MOBILITEIT

Een tweede prioriteit is de urgente problematiek van de mobiliteit. De haven moet bereikbaar blijven voor mensen en goederen. Enkel een ingrijpende modal shift kan een duurzame oplossing bieden.

Als alternatief voor het klassieke woon-werkverkeer met de auto, investeren we in een netwerk van fietsbussen en waterbussen. Voor het containertransport mikken we via moderner beheer op een verdubbeling van het spoorandeel en op een (lichte) stijging van het aandeel binnenvaart. Om zoveel mogelijk te vermijden dat vrachtwagens 'leegrijden', breiden we de openingsuren uit en testen we innovatieve concepten zoals zelfrijdende trucks.

Ook pijpleidingen kunnen bijdragen tot een modal shift. Daarvoor ontwikkelen we een duidelijke strategie, waarin het pas verworven netwerk van de Nationale Maatschappij der Pijpleidingen (NMP) een belangrijke rol zal spelen.



## TRANSITIE

De derde prioriteit, transitie, zit in heel onze werking verweven. We streven ernaar om innovatieve concepten ingang te doen vinden op het havenplatform.

Een grote uitdaging vormt de transitie naar een circulaire en koolstofarme economie. Dat vraagt inspanningen van alle spelers op het veld. Daarom zetten we een sectoroverschrijdend CO<sub>2</sub>-reductieproject op samen met onze stakeholders en voorzien we ondersteunende mechanismen zoals een transitiefonds en een laagdrempelige proeftuin voor circulaire demonstratieprojecten.

We willen als Havenbedrijf ook zelf een toonbeeld zijn van duurzaamheid. Dat doen we door een deel van de vloot van ons sleepbedrijf te vergroenen, door basis- en suprastructuur uit te rusten met faciliteiten voor walstroom en LNG-bunkering en door duurzame mobiliteit van onze medewerkers verder aan te moedigen. Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt deel van ons DNA.

Ook in de digitale transitie willen we als Havenbedrijf tegen 2020 een koploper zijn. Data vormen de grondstof voor een betere klantenervaring en een hogere efficiëntie. Daarom zijn we een actieve partner binnen NxtPort, een centraal dataplatform waarrond zich een digitaal ecosysteem en een levendige start-up community kunnen vormen.



## SAFETY & SECURITY

Als Havenbedrijf zijn we verantwoordelijk voor de veiligheid van mensen, data, assets én omgeving. In een steeds complexere realiteit staan dus ook safety & security hoog op de prioriteitenlijst.

Eerst kijken we naar onszelf. Een zichtbaar beleid moet ervoor zorgen dat alle medewerkers van het Havenbedrijf veilig en gezond aan het werk gaan. We werken aan bewustwording, betrokkenheid en leiderschap om op de werkvloer een echte veiligheidscultuur te doen ontstaan.

Het havengebied is ook blootgesteld aan risico's van buitenaf. Voorkomen is onze eerste betrachting, maar we moeten ook adequaat kunnen reageren bij incidenten. Daarom richten we veiligheidsketens in voor gebouwbeveiliging en werktoelatingen, cyber resilience, criminaliteitsbestrijding, gebiedsbeveiliging en oliecalamiteiten. We voeren ook een proactief beleid rond maritieme veiligheid met toezicht op het water, op land en in de lucht.



## OPERATIONAL EXCELLENCE

We willen tevreden klanten én gezonde financiën. De prioriteit operational excellence helpt ons op beide vlakken vooruit. We zorgen er als Havenbedrijf voor dat de betrouwbaarheid, de kwaliteit en de prijs van onze diensten continu verbeteren.

We houden ook onze interne processen tegen het licht. Daarom richten we een Process Optimization Board op om de belangrijkste verbeterprojecten te identificeren en aan te pakken. We willen zeker efficiënter en effectiever zijn in het onderhoud van infrastructuur en nautische installaties, zonder daarbij te raken aan de kwaliteit van onze dienstverlening.

Om een slimmere organisatie te worden, moeten we als Havenbedrijf onze data, systemen en technologieën steeds meer integreren in onze werking. Dankzij de juiste data op het juiste moment, kunnen medewerkers betere analyses maken en gefundeerde beslissingen nemen. Het is dan ook belangrijk dat alle bedrijfsinterne systemen een bedrijfsbrede toepassing krijgen en dat er geen 'informatiesilo's' zijn.

De betrokkenheid van alle medewerkers vormt een belangrijke sleutel tot succes in deze transitiefase. Zij moeten zich meer dan ooit proactief opstellen. De interne mobiliteit zal de komende jaren gevoelig verhogen en ook loopbaanontwikkeling krijgt een prominentere rol. Van het management verwachten we het leiderschap om die noodzakelijke culturomslag in goede banen te leiden.



# 3 HOE GERAKEN WE DAAR?

Met het DeLTa-programma bouwen we aan het aanpassingsvermogen van onze hele organisatie: we dagen onze medewerkers uit om te Durven, te Experimenteren, te Leren en om Anderen te Triggere(n). Zo maken we de omslag van een sterk operationele naar een kennisgedreven organisatie.

De vijf strategische prioriteiten vertalen we in concrete projecten. De nieuwe afdeling EPMO (Enterprise Portfolio Management Office) zal die verschillende projecten begeleiden en erop toezien dat ze succesvol uitgevoerd worden: met een duidelijk doel voor ogen, op het juiste moment en met de juiste mensen.

## › Evaluatie

Dit ondernemingsplan is ambitieus en we hebben geen onbeperkte middelen. Daarom moeten we niet alleen efficiënter werken maar

ons ook de vraag stellen wat we niet meer gaan doen en kritisch bekijken wat we zelf doen of uitbesteden.

De strategie die we als Havenbedrijf volgen, wordt elk jaar aan een evaluatie onderworpen. Zo kunnen we op elk moment intern én extern helderheid bieden over de richting die we uitgaan en kunnen we onze middelen op de best mogelijke manier inzetten.

## › Belofte

Door resultaten te boeken op de vijf strategische prioriteiten willen we als Havenbedrijf onze externe legitimiteit en geloofwaardigheid verder uitbouwen en de belofte uit onze missie en visie waarmaken: bouwen aan een duurzame toekomst voor onze klanten, leveranciers, medewerkers en andere stakeholders.

Dankzij de inzet, ideeën, betrokkenheid en expertise van alle medewerkers van het Havenbedrijf, blijven we welvaart creëren, dag na dag. Dat komt ook de 143.000 mensen ten

goede die (in)direct via de haven tewerkgesteld zijn. Dankzij onze medewerkers wordt dit traject een succes. Hun flexibiliteit en openheid in deze transitiefase zijn fundamenteel en hebben

we nodig om onze missie en visie waar te maken: een veilige thuishaven bieden en een hefboom zijn voor stakeholders die kansen zien en uitdagingen willen aangaan.



POWERED BY  
**DeLTa**