

**Beknopt Proces-verbaal van de Buitengewone Algemene Vergadering van de Maatschappij voor het haven-, grond- en industrialisatiebeleid van het Linkerscheldeoevergebied in haar kantoren te Kallo op woensdag 11 december 2019 om 18.00 uur.**

\* \* \* \* \*

**Aanwezigen**

Aanwezige lasthebbers, volgens de echt verklaarde aanwezigheidslijst:

Deelnemer	Lasthebber	Aantal aandelen A
Voor de gemeente Beveren	Mw. Veerle Vincke	520
Voor de gemeente Zwijndrecht	Mw. Ann Van Damme	125
Voor het Havenbedrijf Antwerpen	Dhr. Jeroen Provoost	1.875
Voor Interwaas	Dhr. Remi Audenaert	1.730
Voor het Vlaamse Gewest	Dhr. Wouter De Ruyter	750
<b>Totaal aantal aandelen A vertegenwoordigd</b>		<b>5.000</b>

Eveneens aanwezig zijn:

- Dhr. Boudewijn Vlegels, voorzitter die de vergadering van rechtswege bijwoont;
- Dhr. Peter Van de Putte, mw. Els Jennen en de Stafmedewerker Economie, personeelsleden.

\* \* \* \* \*

**AGENDA**

- 1. Voorstelling en bespreking van de te ontwikkelen activiteiten en de te volgen strategie voor het boekjaar 2020**
- 2. Voorstelling en bespreking resultaats- en inkomsten/uitgavenbegroting 2020**

\* \* \* \* \*

De vergadering vangt aan onder het voorzitterschap van dhr. Boudewijn Vlegels, voorzitter van de Raad van Bestuur. Hij vestigt er de aandacht op dat de vergadering een openbaar karakter heeft. Hij verwelkomt de lasthebbers van de deelnemers en de overige aanwezigen.

Vervolgens duidt de voorzitter mw. Veerle Vincke en mw. Ann Van Damme tot stemopnemers en mw. Els Jennen tot secretaris aan, welke aanvaardden. Zij vormen samen met de aanwezige bestuurder, dhr. Boudewijn Vlegels, het bureau van de vergadering.

De lasthebbers ondertekenen de aanwezigheidslijst, waarop deze door de voorzitter voor echt verklaard wordt om gevoegd te worden bij het proces-verbaal van de vergadering.

Vastgesteld wordt dat meer dan de helft van de maatschappelijke aandelen (aandelen A) vertegenwoordigd is, zodat overeenkomstig artikel 24 § 5 van de statuten de vergadering rechtsgeldig kan besluiten.

## **1. Voorstelling en bespreking van de te ontwikkelen activiteiten en de te volgen strategie voor het boekjaar 2020**

Op verzoek van de voorzitter licht dhr. Van de Putte dit punt toe. Er werden voor 2020 25 strategische acties weerhouden, opgedeeld in de 5 domeinen hieronder weergegeven.

### **Inleiding**

#### Context

De algemene doelstelling van de Maatschappij is statutair en wettelijk vastgelegd. Belangrijk daarbij is artikel 8 van de wet van 19 juni 1978 (wet Chabert) en de wijziging die daaraan is aangebracht door het havendecreet van 2 maart 1999.

De algemene doelstelling is daarin als volgt omschreven:

*De Maatschappij heeft tot doel het grondbeleid voor het havengebied in het Linkerscheldeoevergebied, het industrialisatiebeleid van de industriële zone gelegen binnen dit havengebied en het uitstippelen van het subregionale beleid inzake de verdere ontwikkeling en fasering van het havengebied in het Linkerscheldeoevergebied.*

De drie grote activiteitenpijlers van de Maatschappij zijn dus:

- Grondbeleid
- Industrialisatiebeleid
- Subregionaal beleid

Hoe de Maatschappij aan deze algemene doelstelling beantwoordt, wordt verduidelijkt in de vooropgestelde strategie. Deze strategie is enerzijds vooruitziend, aangezien het langetermijnvisie, missie, kernwaarden en doelstellingen omvat. Anderzijds is de strategie ook erg dynamisch en flexibel, dankzij de jaarlijkse verfijning en aanpassing aan de actuele context door het bepalen van acties.

## Methodiek

### Visie, missie en kernwaarden

De visie, missie en kernwaarden omvatten de ziel/de identiteit van de organisatie. In lijn met de hierboven beschreven algemene, statutair en wettelijk bepaalde doelstelling heeft de Maatschappij in 2014 voor het eerst een visie, missie en kernwaarden opgesteld. Deze werden goedgekeurd door de Raad van Bestuur op 3 september 2014.

De visie luidt:

Samen met haar partners zal MLSO in 2030 duurzame toegevoegde waarde en tewerkstelling optimaal ontwikkeld hebben in de Waaslandhaven, deel van de Antwerpse haven.

### Strategische doelstellingen

Op basis van deze visie, missie en kernwaarden werden voor de drie pijlers strategische doelstellingen afgeleid. Een strategische doelstelling specificeert wat we op lange termijn als organisatie, in samenwerking met onze partners, willen bereiken, en geeft dus een antwoord op de vraag: "Wanneer doen we het goed?"

Naast de strategische doelstellingen met betrekking tot de gekende pijlers van de opdracht van de Maatschappij, worden ook doelstellingen gesteld omtrent de algemene werking van de Maatschappij. De Maatschappij kent een belangrijke rol als netwerkorganisatie, waarbij haar belangrijkste partners in de Raad van Bestuur zetelen. Verder is de Maatschappij ook een organisatie met eigen middelen, die zorgzaam en adequaat dienen ingezet te worden, vanuit een duidelijke leiderschapsvisie. Doelstellingen met betrekking tot respectievelijk bestuur, management & communicatie en interne werking van de Maatschappij worden daarom ook in deze strategische nota opgenomen.

### Acties

Om deze doelstellingen te verwezenlijken, startten we in 2015 met het koppelen van concrete acties aan de strategische doelstellingen. Deze acties kunnen een continue activiteit van de Maatschappij vormen of kunnen een eenmalig karakter hebben. Sommige acties kunnen volledig opgepakt worden door MLSO, of zijn in samenwerking met partners. MLSO kan een wisselende rol hebben als initiatiefnemer of uitvoerder, ofwel als procesdeelnemer, waarbij ze kan lobbyen en beïnvloeden, eerder dan direct iets bewerkstelligen.

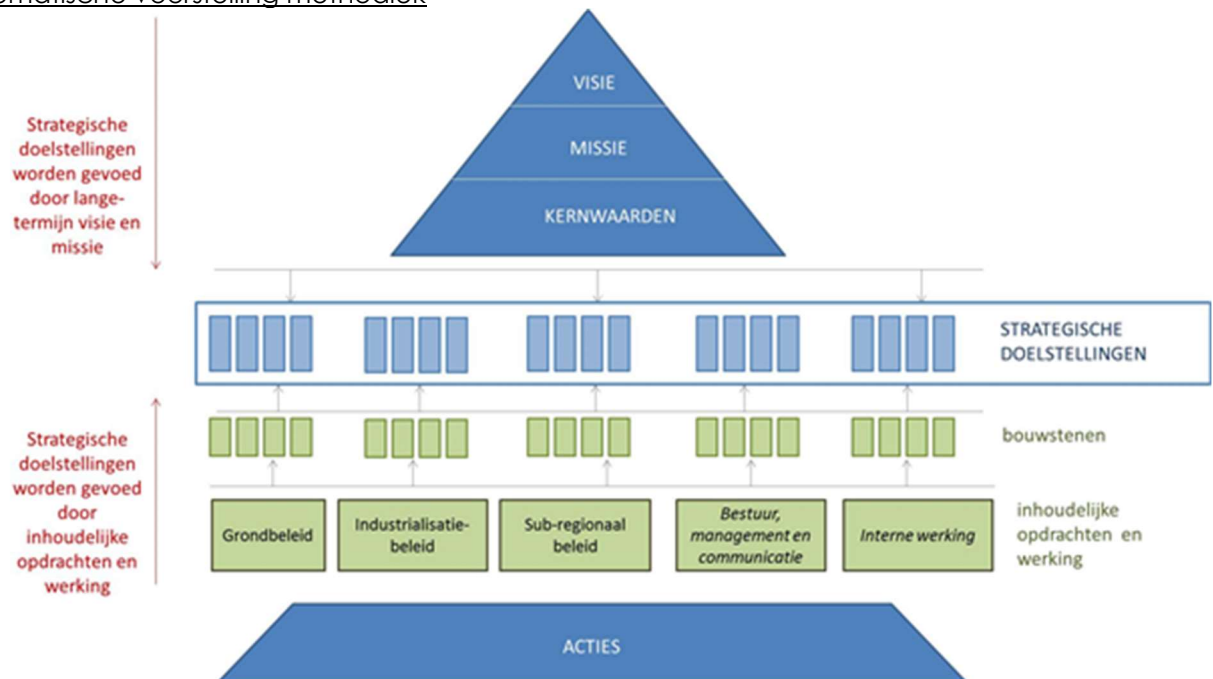
Alle operationele acties bij de jaarlijkse strategische nota worden in een daarvoor ontwikkelde beleidstool opgenomen en opgevolgd. Deze beleidstool laat het management toe om de voortgang en de bereikte resultaten te evalueren en bij te sturen indien nodig. Er zal worden gekeken of de acties naar behoren worden uitgevoerd en of ze daadwerkelijk bijdragen tot de vooropgestelde doelstellingen. Verder werd de koppeling gemaakt tussen de acties en het vernieuwd intern vergadersysteem, zodat de opvolging van de geplande acties gestructureerd verloopt.

Vanaf 2016 wordt aandacht besteed aan het evalueren van de strategische nota van het voorbije jaar. Tijdens de evaluatie van de strategische nota van 2017 vroeg de Raad van Bestuur uitdrukkelijk om enkel nog de strategische acties in de nota op te nemen. Een kortere strategische nota verhoogt de leesbaarheid en de focus.

### Bouwstenen als rode draad

Een strategie kan echter enkel worden opgebouwd nadat men de kernelementen van de organisatie en diens ambitie heeft scherp gesteld. Daarom werden verschillende 'bouwstenen' geïdentificeerd, die de essentiële thema's of (succes)factoren omvatten en die de strategie (en daaraan gekoppelde acties) voor een bepaald domein inhoudelijk vormgeven en structureren, uiteraard telkens in het licht van de centrale ambitie van de Maatschappij. Het identificeren van deze bouwstenen vormde, naast het opstellen van visie, missie en kernwaarden, de rode draad bij het ontwikkelen van de strategische doelstellingen en de hieraan gekoppelde acties.

## Schematische voorstelling methodiek



### Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk wordt er ingezoomd op de strategische doelstellingen en de acties die gepland zijn voor uitvoering in 2020, steeds opgedeeld per werkdomein:

- Grondbeleid
- Industrialisatiebeleid
- Subregionaal beleid
- Bestuur, management & communicatie
- Interne werking

Na een korte introductie van elk werkdomein worden de verschillende bouwstenen besproken. Uit elke bouwsteen vloeit vervolgens een strategische doelstelling voort, waarna er kort en bondig wordt aangegeven welke concrete activiteiten in 2020 zullen bijdragen tot het bereiken van de desbetreffende strategische doelstelling.

## **Strategische doelstellingen en acties**

### 1. Grondbeleid

Binnen grondbeleid gelden de volgende bouwstenen waaraan één-op-één een specifieke strategische doelstelling is gekoppeld:

- Kwantiteit
- Prijs-kwaliteitsverhouding
- Snelheid
- Procesintegriteit
- Evenwicht tussen economie en natuur

#### 1.1 **Kwantiteit**

Kwantiteit verwijst naar de grondvoorraad die MLSO aanhoudt, in afwachting van overdracht naar één van de partners (Vlaams Gewest, Havenbedrijf A'pen), of om de gronden strategisch in de markt te zetten.

*Strategische doelstelling*

**De grondvoorraad is adequaat om uiteenlopende havengebonden economische activiteiten te kunnen accommoderen.**

*Specifieke acties voor 2020:*

Actieomschrijving	Concreet voor 2020
24. Uitoefenen voorkooprecht. Voorkooprechten worden opgevolgd en indien gelegen in havengebied voorgelegd aan Raad van Bestuur	Na vaststelling van de bestuurlijke kaart kunnen we ons voorkooprecht rechtszeker uitoefenen. Dit zullen we zo veel als mogelijk doen.
30. Verwerven van eigendommen in de toekomstige ontwikkelingszones. Verwerven particuliere eigendommen.	MLSO treedt op als onteigenende instantie in het kader van het Complex Project ECA. We ondernemen de nodige acties voor het verwerven van TOTAL-gronden, FAO (aMT) en het Nateusgebouw.

#### 1.4 **Procesintegriteit**

Het zoeken naar (ruimtelijk) evenwicht in zowel landbouw, bewoning, ecologie en industrie en (haven)logistieke ontwikkeling is vaak een moeilijk maatschappelijk vraagstuk gezien de uitdagingen van het verzoenen van de verschillende belangen. Procesintegriteit is daarom een kritische voorwaarde bij het nastreven van sociale rechtvaardigheid in het grondbeleid op Linkerscheldeoever.

Eén van de resultaten van procesintegriteit is een correcte inkoopprijs, maar ook een correcte transferprijs naar de betrokken partners (Vlaams Gewest, Havenbedrijf A'pen). Uiteraard is ook de creatie van draagvlak een belangrijk resultaat van procesintegriteit.

*Strategische doelstelling*

**De verwerving en overdracht van gronden door MLSO gebeuren op een integere manier.**

Specifieke acties voor 2020:

Actieomschrijving	Concreet voor 2020
25. Het correct beheer van verworven woningen en bewoning in die woningen. Hier wordt oordeelkundig mee omgegaan.	We beslissen in overleg met aMT over het behoud of de overdracht van patrimonium in Doel.

## 2. Industrialisatiebeleid

Binnen industrialisatiebeleid gelden de volgende bouwstenen waaraan één-op-één een specifieke strategische doelstelling is gekoppeld:

- Visie op uitgiftebeleid
- Strategie voor inrichting
- Ontwikkeling en beheer van landgebonden infrastructuur
- Duurzaamheid
- Projectwerking

### 2.1 Visie op uitgiftebeleid

Deze bouwsteen betreft de visie op het concessie- en uitgiftebeleid van gronden voor niet-maritieme activiteiten in het havengebied van Linkerscheldeoever. Deze visie is gericht op het type activiteiten die men genegen is in de industriële zone en op de voorwaarden voor uitgifte die hieraan verbonden zijn. Het is dus de visie op: "Wie willen we waar (in de industriële zone) hebben en op welke manier?"

Deze visie staat uiteraard niet op zichzelf en dient in lijn te zijn met de visie op ontwikkelingen op het Linkerscheldeoevergebied als geheel, in de Antwerpse Haven en het algemeen economisch beleid van de Vlaamse overheid.

Verder overtreft deze bouwsteen het louter opmaken van een visie, maar staat ook de realisatie van deze visie centraal.

*Strategische doelstelling*

**De beschikbare concessies zijn opgenomen in overeenstemming met de beoogde visie inzake uitgiftebeleid (wie willen we waar en op welke manier in de industriële zone hebben).**

Specifieke acties voor 2020:

Actieomschrijving	Concreet voor 2020
47. Bijsturen van visie ten gevolge van veranderende markt en industriële trends	Clustering- en synergievoordelen realiseren met allerhande partners.
50. Het uittekenen van de visie op doelgroepen en uitgiftebeleid, rekening houdend met clusters en horizontale en verticale integratie.	Betrokkenheid bij herwerking van 'algemene voorwaarden' en vernieuwing uitgiftebeleid HA/MLSO.
52. Het uitgeven van concessies	Er worden concessies uitgegeven, indien er nog terreinen ter beschikking zijn.

Actieomschrijving	Concreet voor 2020
73. Visie ontwikkelen voor invulling industriële zone.	Samen met de partners visie ontwikkelen voor invulling industrieel-logistiek gedeelte CP ECA.

## **2.2 Strategie voor inrichting**

Strategie voor inrichting gaat over de versterking van de industriële zone van het havengebied door een "slimme" inrichting. Deze slimme inrichting maakt een invulling van de industriële zone mogelijk in lijn met de vooropgestelde visie.

Elementen van een slimme inrichting zijn bijvoorbeeld het erkennen van mogelijke clustereffecten, het in reserve houden van concessies en het strategisch nadenken over de optimale grootte van percelen. Het betreft hier niet enkel strategievorming, maar ook de concrete toepassing van deze strategie.

*Strategische doelstelling*

**De industriële zone beschikt over de passende karakteristieken om bedrijven aan te trekken, te behouden of te laten uitbreiden in lijn met de visie op het industrialisatiebeleid.**

*Specifieke acties voor 2020:*

Actieomschrijving	Concreet voor 2020
56. Strategie voor de inrichting binnen de industriële zone opmaken.	Finaliseren masterplan de Bieshoek.
127. Ontwikkeling Logistiek Park Waasland	Start ruimtelijk proces zuidelijk deel LPW Oost

## **2.4 Duurzaamheid**

Duurzaamheid gaat over alle initiatieven ter hoogte van de industriële zone in het havengebied van het Linkerscheldeoevergebied waarin de 3 P's (People, Planet en Prosperity, Peace en Partnerships) concreet op de voorgrond staan.

Deze initiatieven kunnen zich alvast bevinden op drie niveaus:

- Binnen de context van het concessiebeleid, waarbij duurzaamheidscriteria geïntegreerd wordt in het uitgiftebeleid
- Binnen de context van projectwerking ter hoogte van de industriële zone in het havengebied van het Linkerscheldeoevergebied, waarbij duurzaamheid als één van de mogelijke doelstellingen wordt beschouwd
- Binnen de context van projectuitvoering, waarbij duurzaamheidscriteria worden geïntegreerd in het aanbestedingsbeleid.

*Strategische doelstelling*

**Duurzaamheid (people, planet, prosperity, peace en partnerships) staat centraal in alle facetten van de visie inzake industrialisatiebeleid en de uitvoering ervan.**

Specifieke acties voor 2020:

Actieomschrijving	Concreet voor 2020
128. Onderzoek naar lokale energielevering in het groen bedrijventerrein LPW W	Opzetten van een Local Energy Community op LPW West

## 2.5 Projectwerking

Projectwerking omarmt het opnemen van projecten die uitgevoerd worden ter versterking en verduurzaming van activiteiten van concessionarissen en andere bedrijven gelegen in de industriële zone waardoor deze zich kunnen focussen op hun kernactiviteiten.

Het gaat hier specifiek over de rol die MLSO daarbij speelt als deskundige dienstverlener (bijvoorbeeld voor het aanvragen van milieuvergunningen, het zoeken naar subsidies voor innovatieve projecten of het zoeken naar partners voor samenwerking) dan wel als actieve partner in deze projecten (bijvoorbeeld door te investeren in duurzame energie-projecten).

*Strategische doelstelling*

**Bedrijven erkennen MLSO als deskundig, flexibel en/of verbindend in projecten ter versterking en verduurzaming van hun activiteiten.**

Specifieke acties voor 2020:

Actieomschrijving	Concreet voor 2020
65. Aandeelhouderschap Wind aan de Stroom	MLSO blijft W@S steunen voor het plaatsen van extra windturbines in de Waaslandhaven, mits deze de bedrijvigheid niet storen.
114. Bedrijventerreinmanagement LPW W	Verder uitwerken BTM op LPW in samenwerking met Aven Ackers.

## 3. Subregionaal beleid

Binnen subregionaal beleid gelden de volgende bouwstenen waaraan één-op-één een specifieke strategische doelstelling is gekoppeld:

- Visie op subregionaal beleid
- Evenwicht tussen lasten en lusten
- Monitoren en verbeteren
- Prikkelen

### 3.1 Visie op subregionaal beleid

De visie op het subregionaal beleid heeft impact op de ontwikkelingen in de Waaslandhaven, deel van de haven van Antwerpen en vice versa. De ontwikkelingen in de Waaslandhaven zelf staan hier centraal, maar ook ontwikkelingen op vlak van diverse maatschappelijke thema's, zoals natuur, streekontwikkeling, mobiliteit, ...



Ook deze bouwsteen heeft niet louter betrekking op het vormen van een gedragen en geïntegreerde visie, maar ook op het daadwerkelijk inzetten om deze visie realiteit te maken.

*Strategische doelstelling*

**Langetermijninitiatieven op vlak van ruimtelijke ordening, energie, natuur, milieu, streekontwikkeling, tewerkstelling en mobiliteit zijn in lijn met de ontwikkelingsvisie voor de Waaslandhaven.**

*Specifieke acties voor 2020:*

Actieomschrijving	Concreet voor 2020
59. Truckparking	We steunen het Havenbedrijf Antwerpen bij de realisatie van de truckparking
91. Opstarten beleidsovereenkomst n.a.v. CP ECA.	Een beleidsovereenkomst wordt afgesloten n.a.v. CP ECA. De afspraken in deze overeenkomst gaan over zoning, infra en financiële verdeling.
92. Visie ontwikkelen over het mobiel houden van de Waaslandhaven	De werken van Lantis in Zwijndrecht en ruimtelijk proces uitbreiding E34 van aMT opvolgen. Deze werken zijn een essentiële voorwaarde voor de verdere ontwikkeling van de Waaslandhaven. * milderende maatregelen Oosterweel * Oosterweel en Haventracé * Vervoersregio Antwerpen * CP ECA: westelijke ontsluiting en E34
131. Grondbalans Haven van Antwerpen	Actieve bijdrage leveren aan de werkgroep 'Grondbalans Infrastructuurbeheerders'
137. Elk mobipunt bevat een divers mobiliteitsaanbod waarvan autodelen, nabijheid openbaar vervoer (of collectief vervoer) en fietsparkeren essentieel zijn.	We bekijken volgende aspecten: - aantakking op fietssnelweg ten zuiden van E34 (provincie/gemeenten) - dubbel fietspad richting Verrebroek? - overleg gemeente, Voka, AMT voor E34?
139. Havenland	Deelname aan Havenland kernteam met HA en Havencentrum en zorgen voor verdere opvolging i.s.m. kernteam, structurele en projectpartners
142. lokaal netwerk LSO	We starten een lokaal netwerk Linkerscheldeoever op met de betrokken gemeenten /overheden en HA.
143. Nieuw talent in de Waaslandhaven aantrekken	Door deelname aan OPTL/werkgroep knelpuntberoepen en mede-organisatie jobbeurs promoten we de Waaslandhaven als een aantrekkelijke werkplek.
144. Nieuwe grondenbank	Er wordt in overleg met de betrokken partners een nieuwe grondenbank ingesteld.
145. Natuurafspraken voor LSO	Nieuwe natuurafspraken voor LSO worden gemaakt. We streven hier naar pragmatische oplossingen voor natuur, zoals grensoverschrijdende natuurdoelstellingen voor o.a. bruine kiekendief.

Actieomschrijving	Concreet voor 2020
150. Burger- en omgevingsparticipatie	Valideren concrete concepten burger- en omgevingsparticipatie en opstart uitrol. Mogelijke concepten zijn coöperatie, crowd funding,...

### 3.4 Prikkelen

Prikkelen gaat over het aanreiken van ideeën rond duurzaamheid en innovatie naar bedrijven in de Waaslandhaven, deel van de haven van Antwerpen. Het gaat hier dus niet over de actieve rol die MLSO eventueel daarna opneemt via haar projectwerking (cfr. supra).

Om dit prikkelen mogelijk te maken dient de Maatschappij zelf op de hoogte te zijn van de drempels bij en stimuleringsmogelijkheden voor bedrijven met betrekking tot duurzaamheid en innovatie. Enkel dan kan de Maatschappij de nodige prikkels, instrumenten, informatie en contactpersonen aanreiken.

*Strategische doelstelling*

**Bedrijven voelen zich zo geprikkeld en geïnspireerd door MLSO inzake duurzaamheid en innovatie, dat zij hierdoor overgaan tot actie.**

*Strategische acties voor 2020:*

Actieomschrijving	Concreet voor 2020
105. Zelf deelnemen aan duurzaamheids- en innovatieplatformen	We bekijken samen met de betrokken partners de toekomst van Antwerp Railport
107. Prijsuitreiking	In 2020 wordt de derde duurzaamheidsaward van de havengemeenschap uitgereikt.

## 4. Bestuur, management en communicatie

De Maatschappij is en opereert bij voorkeur als een netwerkorganisatie die ervoor zorgt dat de ontwikkelingen van én in de Waaslandhaven in goede banen worden geleid. De Maatschappij heeft dan ook een belangrijke rol als overlegplatform waarbij de directe betrokken stakeholders vertegenwoordigd zijn in de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur overkoepelt dus diverse belangen. Deze worden via de Maatschappij getrechterd in een geïntegreerde en eenduidige visie en vervolgens vertaald naar strategische doelstellingen c.q. acties die recht doen aan deze belangen.

Adequaat bestuur en management is daarbij van dergelijk belang voor een goed functioneren van de organisatie dat de Maatschappij ook hier expliciet enkele doelstellingen en acties voor opstelt in het strategisch plan. Deze hebben uitsluitend betrekking op de structuur en functioneren van de Raad van Bestuur zelf en in relatie tot het management van de Maatschappij.

Bij de rol als netwerkorganisatie, het bewaken van draagvlak voor de activiteiten van de Maatschappij in enge zin en havenontwikkeling in brede zin is een goede communicatie van primordiaal belang. Rond deze bouwsteen zijn bijgevolg eveneens een reeks acties opgenomen.

Binnen bestuur, management en communicatie gelden de volgende bouwstenen waaraan één-op-één een specifieke strategische doelstelling is gekoppeld:

- Efficiëntie en effectiviteit
- Meerwaarde
- Belangen
- Vertrouwen
- Communicatie

#### **4.1 Efficiëntie en effectiviteit**

“Efficiëntie en effectiviteit” heeft specifiek betrekking op (de inhoud en het voorwerp van) het beslissingsproces in de Raad van Bestuur, meer bepaald in de mate dat er snel en daadkrachtig wordt beslist over onderwerpen die ertoe doen in de Raad van Bestuur.

Efficiëntie en effectiviteit in het beslissingsproces kunnen op diverse manieren bereikt worden. Vooreerst is een gestroomlijnde en toepasselijke structuur een kritische voorwaarde. Verder is het ook belangrijk dat alle in de Raad van Bestuur zetelende partners zich aligneren met de beslissingen, m.a.w. dat er (op termijn) een verantwoordbaar evenwicht gevonden is tussen de verschillende belangen van de partners.

*Strategische doelstelling*

**De Raad van Bestuur werkt efficiënt en daadkrachtig.**

*Strategische acties voor 2020:*

Actieomschrijving	Concreet voor 2020
1. Blijvend meedenken over een mogelijke nieuwe beheerstructuur	Is de opdrachthoudende vereniging nog de gepaste juridische structuur?

#### **4.2 Meerwaarde**

Meerwaarde is een bouwsteen die de samenwerking tussen de partners in de Raad van Bestuur versterkt door de aandacht die het besteedt aan de inhoudelijke betekenisgeving van de Maatschappij. Meerwaarde is het antwoord dat men geeft op de waarom-vraag van de Maatschappij: waarom bestaat de Maatschappij (nog), los van haar wettelijke en statutaire basis? Welke meerwaarde levert het bestaan van de Maatschappij voor de voor haar relevante stakeholders?

Meerwaarde heeft dus betrekking op de bijdrage die de Maatschappij leverde aan personen, organisaties en de maatschappij in het verleden, maar ook op de bijdrage die ze vandaag levert en in de toekomst zal blijven leveren.

*Strategische doelstelling*

**Er is op regelmatige basis afgetoetst én bevestigd dat MLSO effectief meerwaarde biedt en (nog) relevante betekenis heeft voor de Raad van Bestuur en bij uitbreiding al haar relevante stakeholders.**

Strategische acties voor 2020:

Actieomschrijving	Concreet voor 2020
6. Meerwaarde aantonen	Bevraging van aandeelhouders, bedrijven en omwonenden naar de meerwaarde van MLSO

### **4.3 Belangen**

Belangen vormen de motor van samenwerking. Maatschappelijke belangen, organisatiebelangen en/of persoonlijke belangen sturen gedrag in samenwerkingsrelaties, bepalen of partijen of mensen energie en capaciteit steken in de samenwerking en zijn medebepalend voor het succes van de samenwerkingsrelatie. Een goed samenwerkingsverband onderscheidt zich erdoor dat professioneel wordt omgegaan met die belangen. Dit impliceert dat belangen transparant worden gemaakt, erkend worden om zo bij beslissingsvorming evenwichtig rekening te kunnen houden met deze belangen.

*Strategische doelstelling*

**Er is – bij alle initiatieven, beslissingen en acties - systematisch rekening gehouden met de belangen van elk lid in de Raad van Bestuur, waarna een evenwichtige beslissing wordt genomen.**

Strategische acties voor 2020:

Actieomschrijving	Concreet voor 2020
146. Bestuurlijke kaarten	Bestuurlijke kaarten door Vlaamse regering laten vaststellen (havengebied en HA/MLSO-gebied)

### **4.5 Communicatie**

Communicatie gaat over de gebruikte kanalen en processen om informatie te delen, in te winnen of om in dialoog te treden met alle stakeholders. Hierbij is een vlotte informatieuitwisseling over subregionale thema's van belang, met en tussen alle relevante stakeholders voor het Linkerscheldeoevergebied. Er moet hierbij gebruik gemaakt kunnen worden van actuele informatie- en communicatiesystemen die toelaten om in dialoog te gaan dan wel te co-creëren met stakeholders rond subregionale thema's.

*Strategische doelstelling*

**Er is volgehouden, regelmatige, vlotte informatieuitwisseling en dialoog in 2 richtingen met en tussen alle relevante stakeholders voor het LSO gebied**

Specifieke acties voor 2020:

Actieomschrijving	Concreet voor 2020
15. Visie op sponsoring van activiteiten in en rond de haven evalueren en bijsturen	Opmaak en uitrol verfijnd sponsorbeleid
141. Uitvoeren communicatieplan	Toename van onze bekendheid door uitvoering geïntegreerd communicatieplan met groeiende aandacht voor sociale media en digitale communicatie.

## 5. Interne werking

Om bovenstaande doelstellingen te behalen en acties op adequate wijze uit te voeren is er nood aan een performante organisatie. Daarom zijn eveneens doelstellingen opgesteld met betrekking tot de interne werking. Deze elementen zijn verzameld tijdens een interactieve sessie met de medewerkers van MLSO, vertrekkende van de overkoepelende strategische doelstelling: "MLSO blaakt van energie en van een goede organisatiegezondheid."

Binnen interne werking gelden de volgende bouwstenen waaraan één-op-één een specifieke strategische doelstelling is gekoppeld:

- Arbeidsvoorwaarden
- Handelen als één team
- Inrichting/hardware
- Interne werkorganisatie
- Processen en systemen
- Sfeer, gezelligheid en teambuilding

### 5.1. Arbeidsvoorwaarden

MLSO wenst mensen aan te trekken met uitstekende competenties. Naar voorwaarden is MLSO gebonden aan een reglementair kader (publieke sector). Er moet echter voldoende aandacht gaan naar het monitoren van de voorwaarden binnen MLSO versus bij voorbeeld private bedrijven, om te zorgen dat competente mensen kunnen aangetrokken worden, maar vooral ook gehouden kunnen worden. Gezien de strikte regels inzake wedden kunnen creatievere manieren bedacht worden om het werken bij MLSO aantrekkelijk te maken.

*Strategische doelstelling*

**MLSO hanteert moderne arbeidsvoorwaarden**

*Strategische acties voor 2020:*

Actieomschrijving	Concreet voor 2020
148. Retentiebeleid	Organiseren van teamactiviteiten, behouden van een aangename werkomgeving, stimuleren tot opleidingen,...

### 5.5. Processen en systemen

De kernwaarden 'stakeholdergericht', 'vertrouwenswekkend' en 'wezenlijk bijdragen' indachtig, moet MLSO een organisatie zijn die efficiënt werkt, maar ook de nodige tools ter beschikking heeft om snel te kunnen reageren en in contact treden met haar stakeholders. Hierbij denken we aan acties rond connectiviteit en het invoeren van moderne technologische instrumenten (zoals GIS), en automatisatie van bepaalde processen.

*Strategische doelstelling*

**Processen en systemen die intern bij MLSO gebruikt worden, laten efficiënte en effectieve werkzaamheden toe**

*Specifieke acties voor 2020:*

Actieomschrijving	Concreet voor 2020
115. Realisatie GIS-systeem	Digitale data gekoppeld aan GIS. We realiseren performantere havenkaarten.
136. Herstructurering klassement	Efficiënter beheer digitaal klassement
147. Optimalisatie en automatisatie van processen	Optimaliseren en automatiseren van financiële processen, met mogelijkheid van integratie met andere klantprocessen.

### **Besluit**

De Algemene Vergadering stelt vervolgens vast dat de algemene structuur en de wijze van voorstelling hebben bijgedragen tot de helderheid van de strategische nota 2020, en keurt de voorgestelde strategische nota 2020 goed.

## **2. Voorstelling en bespreking resultaats- en inkomsten/uitgavenbegroting 2020**

Aan de hand van het in bijlage opgenomen document verschaft de Stafmedewerker Economie uitleg bij het door de Raad van Bestuur van Maatschappij Linkerscheldeoever opgestelde ontwerp van begroting voor het jaar 2020. Hij wijst er op dat het enerzijds een begroting van inkomsten en uitgaven betreft, en anderzijds een begroting van het resultaat over het boekjaar 2020.

### **2.1 Inkomsten/uitgavenbegroting 2020**

De ontvangsten uit erfpachten en concessies zijn verantwoordelijk voor het overgrote deel van de inkomsten: ca. 13,37 miljoen euro. Verder worden de financiële opbrengsten geraamd op ca. 1,17 miljoen euro. Daarnaast werden inkomsten uit de zgn. 'Havenpendel' (het vervoersplan voor werknemers in de Waaslandhaven) begroot op 3 miljoen euro wat zowel de subsidie van het Vlaamse Gewest omvat als de bijdragen van de deelnemende bedrijven. De deelname van Maatschappij Linkerscheldeoever in NV Wind a/d Stroom levert in 2020 opnieuw een inkomen op van ca. 0,63 miljoen euro.

Aan uitgavenzijde hebben de belangrijkste posten betrekking op aankopen van handelsgoederen en diensten: ca. 12,50 miljoen euro. De aankoop van bedrijfsterreinen steeg naar 6,11 miljoen euro en de bijdrage in de ontwikkeling van diverse natuurprojecten blijven behouden. In de rubriek 'Diensten en diverse goederen' werd voor de Havenpendel een uitgave van 3 miljoen euro voorzien, en zien we een stijging van de kosten verbonden aan de studies voor de verschillende planningsprocessen.

Gezien het een inkomsten/uitgaven begroting betreft wordt rekening gehouden met een mogelijke dividenduitkering op basis van gemiddelden uit het recente verleden. Daaraan gekoppeld is een incorporatie van het saldo van het resultaat in de reserves voorzien. Deze vooropstelling is louter technisch van aard en houdt geen enkele beslissing of voorstel tot beslissing in, dewelke is voorbehouden aan de jaarvergadering der vennoten.

In globa is de inkomsten/uitgavenbegroting 2020 in evenwicht (ca. 25,40 miljoen euro).

## **2.2 Begroting van het resultaat, boekjaar 2020**

Wat betreft de begroting van het resultaat over het boekjaar 2020 werden de opbrengsten begroot op ca. 18,23 miljoen euro en de kosten op ca. 6,83 miljoen euro, wat een resultaat vooropstelt van ca. 11,39 miljoen euro.

### **Besluit**

De voorgestelde begrotingen over het boekjaar 2020 geven geen aanleiding tot wezenlijke opmerkingen of vragen en worden goedgekeurd.

\* \* \* \* \*