

Daan Schalck en Jan Lagasse, de toplui van de fuserende Haven van Gent en Zeeland Seaports, hopen hun gezamenlijke schip naar de open zee te leiden. Een delicate operatie.

1 januari 2018 moet de startdatum worden voor het fusiebedrijf van het Havenbedrijf Gent en Zeeland Seaports (ZSP), een fusie van Vlissingen en Terneuzen. Boven de twee bedrijven komt een Europese vennootschap, met de maatschappelijke zetel in Sas van Gent en met Gent als representatiehoofdkantoor. Samen komen ze in de top tien van de grootste Europese havens. De nieuwe naam wordt bekendgemaakt op 8 december, nadat de acht gemeente- en provincieraden de fusieovereenkomst hebben goedgekeurd.

Inspiratie haalden Daan Schalck, de topman van het Havenbedrijf Gent, en Jan Lagasse, de CEO van Zeeland Seaports, in Zweden en Denemarken, waar de Copenhagen Malmö Port (CMP) sinds 2001 de havens uitbaat. “Maar er zijn ook verschillen. CMP baat bijvoorbeeld zelf terminals uit”, merkt Schalck op. “Bovendien hebben ze een aantal zaken te snel willen doen, zoals de patrimoniumoverdracht van gronden naar de nieuwe moederholding. Wij houden dat voorlopig gescheiden.”

Hogere slaagkans

Er is een aantal redenen waarom het nu beter lukt dan in het verleden om de belangen van de twee havens te vermengen, merkt Lagasse op. “We zijn beide verzelfstandigd. Dat bevordert zakelijke gesprekken. Bovendien zijn de financiële resultaten van ZSP de voorbije jaren verbeterd. Het is veel moeilijker te onderhandelen over een fusie als je zwak staat.”

Schalck wijst erop dat er de jongste drie jaar geen verkiezingen waren, waardoor niet telkens hoefde te worden gewacht op een nieuw fiat. “Heel belangrijk was de steun van Vlaams minister-president Geert Bourgeois en de Nederlandse premier Mark Rutte.”

Bovendien hebben de twee toplui dezelfde visie op de toekomst van het havenbedrijf. Lagasse: “Vroeger waren we veeleer een landheer, die zijn huurders hun ding liet doen. Nu willen we de regisseur zijn en een beleid ontwikkelen in het belang van de klanten.”

De fusie moet leiden tot minder risico's, grotere schaalvoordelen en een beter beheer van investeringen. Beide havens hebben grote klanten, zoals ArcelorMittal in Gent, Dow in Terneuzen en Verbrugge Terminals in Zeeland. In een gefuseerde haven wegen die minder zwaar. De schaalvoordelen zitten vooral in het schrappen van dubbele functies en het efficiënter inzetten van het personeel. Door de fusie kan tegen 2030 gecumuleerd 150 tot 200 miljoen euro aan investeringen achterwege blijven en kan op de operationele uitgaven elk jaar 10 miljoen worden bespaard. Dat moet ook de klanten ten goede komen: goederenstromen kunnen makkelijker worden gebundeld, haventarieven kunnen dalen of minder snel stijgen.

Vragen bij de groei

Al is niet iedereen het eens over die potentiële winsten. Het studiebureau McKinsey schat dat de overslag, de omzet en de werkgelegenheid in de gecombineerde haven 15 procent sneller kunnen groeien dan wanneer de havens zelfstandig blijven.

Thierry Van Elslander, transporteconoom van de Universiteit Antwerpen, twijfelt aan die 15 procent, maar hij ziet wel groeipotentieel. “Op zijn minst doordat klanten en overheden makkelijker luisteren naar een grotere partij. Rederijen zijn ook vragende partij voor minder versnippering en meer gelijklopende procedures.”

Zijn collega Eddy Van de Voorde noemt dat een “fake effect”. “Denken ze echt dat je door het samentellen van tonnages een grotere economische vraag creëert? Gent zal het moeten hebben van zijn autonome groei, niet door elders concurrenten weg te kapen. Trouwens, als Gent en Terneuzen niet meer met elkaar concurreren voor een investeerder, zal hun prijs mogelijk net dat tikkje hoger liggen, waardoor een derde haven ermee aan de haal gaat.”

Elk fusieproces is een delicate operatie. Dat geldt zeker voor twee overheidsbedrijven. Politici en de publieke opinie in beide landen zullen elke beslissing op een goudschaaltje wegen. “Precies daarom hebben we overal naar pariteit gezocht, tot in het kleinste detail”, stipt Jan Lagasse aan.

Voor kostenoverschrijdingen in twee grote investeringsdossiers, de tweede zeesluis in Terneuzen en de sanering van de vervuilde terreinen van Thermphos in Vlissingen, is een systeem met preferentiële dividenden uitgewerkt. Kostenoverschrijdingen gaan daardoor niet ten koste van de andere partner, al weten de aandeelhouders dat er tot minstens midden jaren twintig geen dividend wordt uitbetaald.

Ook kunnen belangrijke beslissingen slechts worden genomen met een meerderheid van 76 procent van de stemmen. Door de aandelenverhouding hebben Gent en Zeeland een blokkeringsminderheid, maar er moet ook instemming aan beide landsgrenzen zijn. Het delicate evenwicht speelt ook op andere terreinen. Een havenbestuurder vraagt zich af wat de impact is als nieuwe trafieken ten nadele gaan van andere havens in Vlaanderen of Nederland.

Duidelijke taakverdeling

Toch kan de fusie pas echt werken als beide partijen zich er goed bij voelen. “Je moet op termijn één haven worden”, zegt een sectorkenner. Zeker in het begin zullen politici en de publieke opinie elke trafiek, elke baan en elke belasting die in Vlaanderen of Nederland wordt gecreëerd, tegen elkaar afwegen. Een goede corporate governance, met onder meer maximaal vier politici en minstens vier onafhankelijke bestuurders in de achtkoppige raad van bestuur, moet dat opvangen.

Ook is er een duidelijke taakverdeling tussen de twee CEO's: Schalck rapporteert over de commerciële strategie en het personeel, Lagasse over de financiële en de technische dossiers. Al vermoedt Van de Voorde dat de Nederlanders op termijn toch de touwtjes in handen nemen. "Het enige positieve voor Gent is dat ze door de fusie hun probleem van beschikbare gronden oplossen. De helft van de baten krijgen ze alleen als ze binnen de tien jaar nog de helft van de macht hebben. Maar wie het dichtst bij de zee ligt, controleert de boite ."

Ook elders zijn er ontevredenen. De burgerbeweging Wake Up pleitte enkele weken geleden voor een groter aandeel voor Gent in de fusie. Ook bij het personeel van Zeeland Seaports was er beroering, al gaat het volgens Lagasse om "enkelingen". "De grote meerderheid van de werknemers is positief over de operatie."

Vlaams havenbeleid

Een van de laatste mogelijke struikelblokken van de fusie is de aanpassing van het Vlaamse havendecreet, al worden daarrond geen problemen verwacht. In het allerslechtste geval hebben Zeeland Seaports en de Haven van Gent (niet de individuele aandeelhouders) een opt-outclausule, die verstrijkt op 30 juni 2018. Al zou de fusie afblazen een gigantisch gezichtsverlies betekenen. "Ik kan perfect aanvaarden dat de Vlaamse overheid ons niet uitnodigt voor overleg als Vlaanderen en Nederland tegenstrijdige belangen hebben", zegt Schalck. "Tegelijk kunnen we dan weer gemeenschappelijke belangen aankaarten bij twee overheden", stipt Lagasse aan.

"Het prikkelt de vraag hoe het verder moet met het Vlaamse havenbeleid", zegt een sectorspecialist. "Gent en Zeeland Seaports kunnen zich beter profileren tegenover Rotterdam en Antwerpen, maar Zeebrugge dreigt verweesd achter te blijven."

Transporteconoom Van Elslander: "De havenbesturen volgen een trend naar samenwerking en schaalgrootte die rederijen en terminaluitbaters al veel langer hebben ingezet. Er is altijd het gevaar dat een plus een minder dan twee is, maar ik vermoed dat de voordelen doorwegen."

Hans Brockmans en Luc Huysmans

Copyright © 2017 Roularta Media Group. Alle rechten voorbehouden