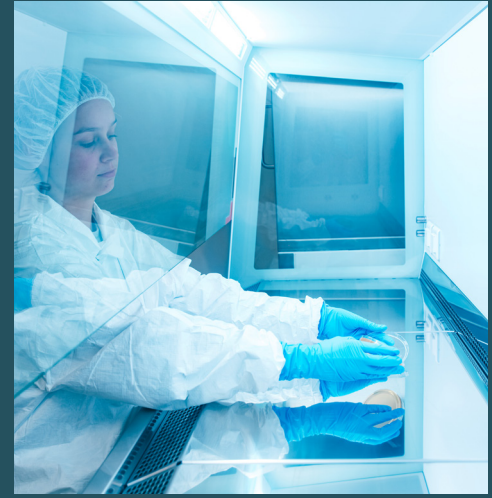




Businessplan 2026-2031

Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij
Antwerpen

Voorwoord

De economische uitdagingen én kansen van vandaag vragen om een sterke partner die richting geeft, ruimte creëert en mensen verbindt. Met dit businessplan zetten we als Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij (POM) Antwerpen een nieuwe stap in die rol. We willen duurzame ruimte voor bedrijvigheid ontwikkelen, innovatie versterken en ondernemingen en lokale besturen ondersteunen in hun groei en transitie naar een veerkrachtige economie.

2025 is een jaar waarin we onze koers verfijnen en onze organisatie versterken. In een context van schaarse ruimte, energietransitie en toenemende maatschappelijke verwachtingen is het essentieel dat we keuzes maken die onze provincie toekomstbestendig houden. Als bondgenoot van lokale besturen en bruggenbouwer tussen bedrijven, kennisinstellingen en overheid maken we onze missie concreet: oplossingen realiseren die tastbare economische én maatschappelijke meerwaarde opleveren.

Met vernieuwd leiderschap, een heldere identiteit en een versterkt team bouwen we aan een POM Antwerpen die zichtbaarder, wendbaarder en strategischer is. Dit businessplan toont hoe we dat waarmaken: via duurzame bedrijventerreinen, innovatieve pilootprojecten rond energie, klimaat en circulariteit, een robuuster financieel model en een organisatiecultuur die inzet op expertise, samenwerking en daadkracht.

We nodigen u dan ook graag uit om dit plan door te nemen. Het biedt naast een helder kader ook een concrete routekaart voor de komende jaren. Maar het is vooral een uitnodiging om samen te werken aan een provincie Antwerpen die economisch sterk blijft, duurzaam groeit en ondernemers blijvend kansen biedt.

Laten we samen bouwen aan een sterke en toekomstgerichte provincie Antwerpen.

*Luk Lemmens en Miranda Coppens,
Voorzitter en algemeen directeur
POM Antwerpen*



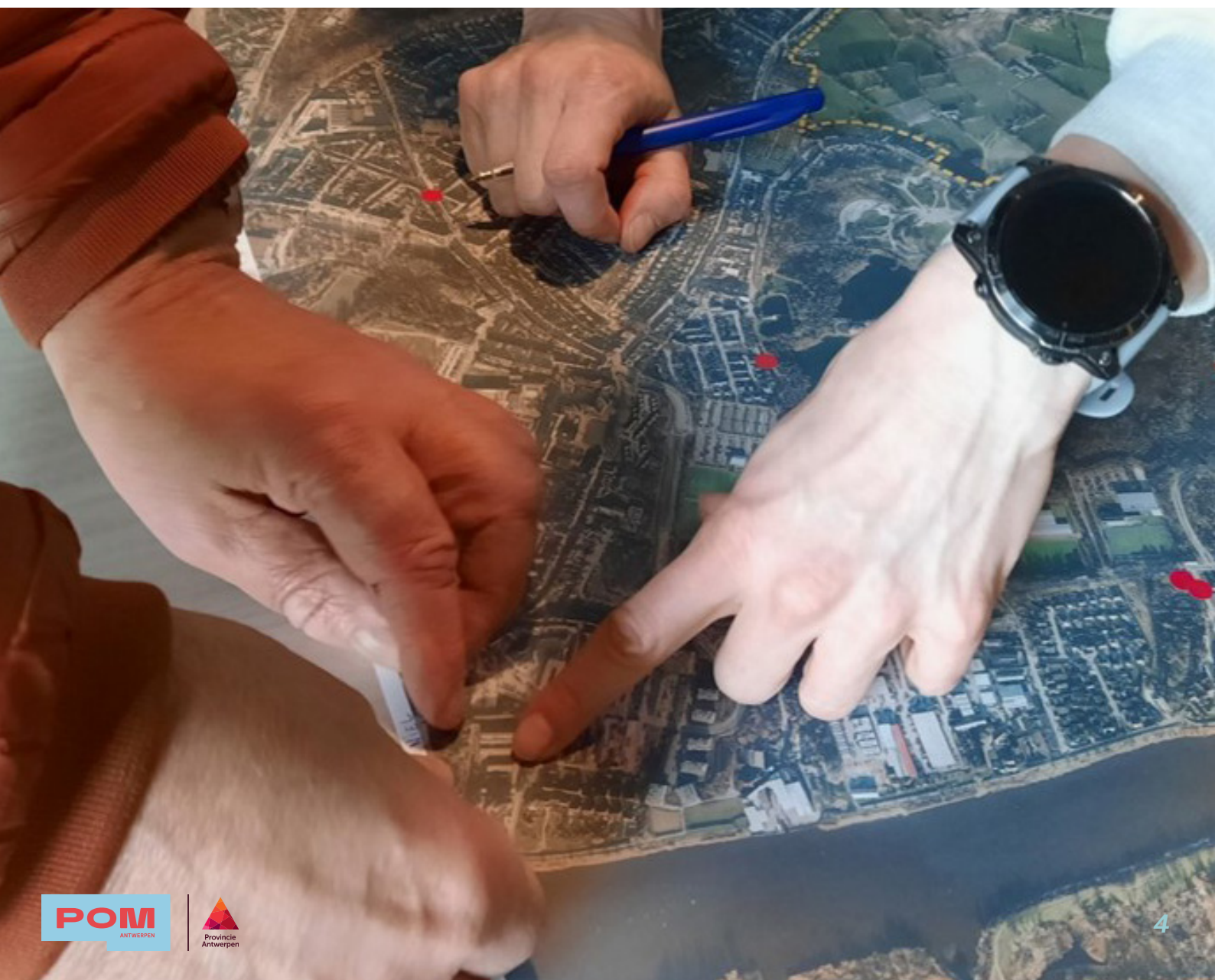
Inhoudstafel

Voorwoord	2
Inhoudstafel	3
Inleiding	4
Missie & visie	5
Missie	5
Visie	5
POM waarden in uitvoering	5
Strategisch kader: zes transversale uitdagingen	5
Strategische doelstellingen (2026-2031)	6
Duurzame ruimte voor bedrijven ontwikkelen	6
Ondernemerschap en innovatie versterken	6
Gediversifieerd en robuust financieel model	7
Naar een wendbare, toekomstgerichte organisatie	8
Actieplan vanuit strategisch kader	9
Strategische focus en prioritering	9
Samenwerking en kennisdeling	10
Zichtbaarheid en positionering	11
Structuur en sturing	12
Cultuur en motivatie	12
Financieel model en diversificatie	13
Planning en monitoring	15
Slotbeschouwing	16

Inleiding

De Provinciale Ontwikkelingsmaatschappij (POM) Antwerpen bevindt zich op een kruispunt. De maatschappelijke en economische uitdagingen binnen de provincie Antwerpen maken een herijking van de strategie noodzakelijk. 2025 markeert het begin van een fundamenteel transitiejaar, waarin enerzijds de continuïteit wordt verzekerd, maar anderzijds ook een structureel veranderingstraject wordt uitgerold.

Dit businessplan vertaalt de ambitie van POM Antwerpen naar concrete beleidsdoelstellingen en acties voor de periode 2026-2031. De focus ligt op het versterken van de ruimtelijk-economische impact, het verhogen van de financiële weerbaarheid, en het verankeren van POM als strategische partner binnen het provinciaal economisch beleid.



Missie & visie

Missie

POM Antwerpen ontwikkelt en herontwikkelt duurzame bedrijventerreinen en innovatieclusters. We doen strategische investeringen die de concurrentiekracht van de provincie Antwerpen vergroten. Als bondgenoot bouwen we bruggen tussen bedrijven, kennispartners en overheden om maatschappelijke meerwaarde te creëren. POM Antwerpen is een hefboom voor een dynamische, veerkrachtige economie.

Visie

POM Antwerpen is zichtbaar als motor van ruimtelijk-economische ontwikkelingen in de provincie Antwerpen. Als wendbare en toekomstgerichte organisatie maken we het strategisch economisch beleid tastbaar en zetten we in op concrete acties die het economisch weefsel van onze provincie versterken. We creëren ruimte voor bedrijvigheid en realiseren oplossingen voor complexe economische uitdagingen.

POM Antwerpen: waarden in uitvoering

- (transparante) bondgenoot
- (maatschappelijke) meerwaardezoeker
- (lange termijn) doener
- (duurzame) bruggenbouwer
- (vooruitstrevende) durver

Strategisch kader: zes transversale uitdagingen

- Strategische focus en prioritering
- Structuur en sturing
- Financieel model en diversificatie
- Interne en externe samenwerking & kennisdeling
- Cultuur en motivatie van medewerkers
- Zichtbaarheid en positionering

Strategische doelstellingen (2026-2031)

Duurzame ruimte voor bedrijven ontwikkelen

POM Antwerpen (her)ontwikkelt provinciebreed, maar niet provincie dekkend, ruimte voor bedrijvigheid.

We richten ons op projecten die bijkomende ruimte voor ondernemingen creëren en waarbinnen we kansen zien om innovatie te versterken, klimaatadaptatie of energietransitie te bevorderen, of gespecialiseerde infrastructuur te ontwikkelen.

Doelstellingen:

- Ontwikkelen en herontwikkelen van bedrijventerreinen en revitaliseren van on(der)benutte sites.
- Benaderen van projecten vanuit een gebiedsgerichte visie, wanneer mogelijk.
- Werken aan de opbouw van een strategische grondreserve in samenwerking met private partners en lokale besturen.
- Inzetten op toekomstgericht bedrijventerreinbeheer onder meer via een vernieuwd parkmanagement, gebiedsregie en andere acties.

Ondernemerschap en innovatie versterken

POM Antwerpen versterkt het ruimtelijk economisch weefsel van de provincie Antwerpen. We doen dit door ondernemers gericht te ondersteunen bij de energietransitie en de klimaatadaptatie, samenwerking te stimuleren, gespecialiseerde infrastructuur aan te bieden, hen in te bedden in ondersteunende ecosystemen en talent aan te reiken om hun innovatievermogen te versterken.

Doelstellingen:

- Opzetten van innovatieve pilootprojecten om bedrijventerreinen en hun omgeving te verduurzamen met focus op thema's zoals energie, water, mobiliteit en circulaire economie.
- Realiseren van infrastructuurprojecten met het oog op klimaatadaptatie, energietransitie en modal shift.
- Verdere uitbouwen en vermarkten van het Wetenschapspark als internationale innovatiecampus: een fysieke locatie waar bedrijven, kennisinstellingen en ondersteunende partners samenwerken aan baanbrekende innovatie met focus op life sciences en verwante sectoren.
- Ontwikkelen van nieuwe innovatiecampussen in samenwerking met provinciale diensten, met focus op het versterken van ecosystemen rond ondernemerschap en innovatie, waarbij de nadruk ligt op het inbrengen van beleidsmatige en inhoudelijke knowhow, eerder dan op fysieke infrastructuur.
- We ondersteunen actief speerpuntsectoren zoals chemie, life sciences, logistiek, en kijken naar eventuele nieuwe opportuniteiten.

Gediversifieerd en robuust financieel model

We streven naar een robuust en gediversifieerd financieel model. We willen minimaal kostendekkend zijn, op het niveau van POM Antwerpen als geheel. Daarvoor willen we elk project en initiatief financieel inzichtelijk maken. We zullen de bestaande financiële inkomstenbronnen en modellen moeten uitbreiden met nieuwe financiële modellen.

Onze huidige inkomsten komen hoofdzakelijk uit grondverkoop, gebouwverhuur en een subsidie die slechts 60% van de personeelskosten dekt. Er zullen beperkt tot geen greenfields ontwikkeld worden, waardoor een grote inkomstenstroom verdwijnt. Deze beperkte en projectgebonden financiering staat onder druk. De afhankelijkheid van subsidies — waaronder de provinciale dotatie — en eenmalige opbrengsten uit grondenverkoop maken ons financieel kwetsbaar.

Tegelijk nemen de verwachtingen en ambities toe, met meer nadruk op maatschappelijke impact, innovatieve projecten en ecosysteemversterking. Dergelijke initiatieven zijn risicovol en financieel moeilijker te dragen via de klassieke modellen. Ze vragen duurzame inzet van personeel én investeringsmiddelen, zonder de garantie van rechtstreekse opbrengsten.

Een verhoging van de dotatie om 100% van de personeelskost te dekken is dan ook noodzakelijk om deze maatschappelijke rol structureel te kunnen opnemen. Het zou POM Antwerpen in staat stellen om experimentele, innovatieve trajecten op te zetten die nadien provinciaal opgeschaald kunnen worden. Daarnaast creëert dit ruimte om onze werking provinciebreed uit te rollen, in lijn met het bestuursakkoord 2025–2031.

Doelstellingen:

- Versterken van de financiële weerbaarheid door diversifiëren van inkomstenbronnen.
- Zorgen voor aantoonbare maatschappelijke meerwaarde, met minimaal kostendekkende modellen en transparante financiële opvolging per project.
- Opstarten van pilootprojecten rond alternatieve inkomstenstromen vanaf 2026.
- Uitwerken van een financieel plan gekoppeld aan meerjarenplanning.
- Aantrekken van bijkomende werkingsmiddelen of strategische partnerschappen, onder meer voor de uitbouw van een grondenbank.
- Opstarten van een rollend investeringsfonds.
- Versterken van interne competenties voor financieel management en strategie, structureel verankerd binnen POM Antwerpen vanaf 2026.

Naar een wendbare, toekomstgerichte organisatie

Een wendbare, goed gestructureerde organisatie vormt de hefboom voor het realiseren van onze strategische doelstellingen. We werken daarom aan een HR-strategie en bouwen aan een passend sturingsmodel. In 2025 wordt een nieuwe organisatiestructuur uitgerold, met expliciete aandacht voor leiderschap, kennisborging en talentontwikkeling.

Doelstellingen:

- Implementeren van een nieuwe organisatiestructuur tegen eind 2025, met duidelijke rollen, verantwoordelijkheden en overlegstructuren.
- Uitrol van een managementmodel dat werkt met meetbare doelstellingen en een evenwichtige balans tussen autonomie en sturing.
- Invullen van de openstaande VTE's binnen de huidige personeelsformatie tegen eind 2025, als noodzakelijke eerste stap om de basiswerking te versterken en de continuïteit te garanderen.
- Gericht aanvullen en versterken van het personeelsbestand op basis van strategische doelstellingen, nieuwe uitdagingen en noodzakelijke competenties, binnen het kader van een strategische personeelsplanning.
- Volledige dekking van de personeelskost via de dotatie, opgenomen in de begroting vanaf 2026.
- Ontwikkelen van een geïntegreerde HR-strategie gericht op talentontwikkeling, kennisborging, welzijn en retentie van medewerkers.

Actieplan vanuit strategisch kader

Het actieplan is opgebouwd rond zes transversale uitdagingen. Deze uitdagingen zijn verdeeld in twee hoofdgroepen: de eerste drie uitdagingen hebben een inhoudelijke focus, terwijl de laatste drie organisatorisch van aard zijn. Elke reeks acties is gekoppeld aan een realistisch tijdshorizon (korte, middellange of lang) en voorzien van meetbare resultaten. Door deze opdeling kunnen we gericht inspelen op zowel de strategische inhoudelijke thema's als de noodzakelijke organisatorische aanpassingen.

De zes transversale uitdagingen zijn volgende:

- Strategische focus en prioritering (inhoudelijk)
- Samenwerking en kennisdeling (inhoudelijk)
- Zichtbaarheid en positionering (inhoudelijk)
- Structuur en sturing (organisatorisch)
- Cultuur en motivatie (organisatorisch)
- Financieel model en diversificatie (organisatorisch)

Inhoudelijke doelstellingen:

Strategische focus en prioritering

Het creëren van ruimte voor ondernemerschap draait niet alleen om fysieke ruimte, maar ook om het ondersteunen van ondernemerschap. De visie op "duurzame ruimte voor bedrijven" en "ondernemerschap en innovatie versterken" is nog onvoldoende verankerd in de strategie van POM Antwerpen.

Een scherpe focus laat POM Antwerpen toe om haar unieke rol als katalysator van economische en maatschappelijke meerwaarde - verder te versterken. Die focus moet intern én extern doorvertaald worden.

Korte termijn (2025-2026)

- Verfijnen van de strategische doelen « duurzame ruimte voor bedrijvigheid » en « ondernemerschap en innovatie versterken » naar concrete acties, als basis voor het meerjarenplan. We definiëren hierbij kernprioriteiten en/of focusgebieden (*geografisch*).
- Opmaak en goedkeuring van een meerjarenplanning 2026-2031, met duidelijke en meetbare KPI's.
- Ontwikkelen van een toetsingskader om de maatschappelijke meerwaarde en de financiële impact van projecten te beoordelen gekoppeld met criteria rond lokale bestuurlijke meerwaarde (bv. bijdrage aan lokale noden, regionale spreiding)
- Lokale besturen expliciet opnemen als prioritaire partnergroep binnen de strategische uitwerking van 'duurzame ruimte voor bedrijvigheid' en 'ondernemerschap en innovatie versterken'.

Middellange termijn (2026-2028)

- Positioneren van POM Antwerpen als motor voor gebiedsgerichte economische ontwikkeling in de provincie Antwerpen in samenwerking met lokale besturen.
- Implementeren, evalueren en bijsturen van het meerjarenplan.

Lange termijn (2029-2031)

- Continue bijsturen op basis van monitoring en impactmetingen.

Samenwerking en kennisdeling

Interne versnippering en verzuiling beperken de kennisdeling en doeltreffende samenwerking. Betere afstemming en samenwerking met interne en externe stakeholders is cruciaal voor een efficiënte en effectieve werking.

Het benutten van de diversiteit en expertise binnen de organisatie verhoogt de synergie en versterkt zowel het functioneren van de teams als de individuele medewerker. Een gedragen visie en gezamenlijke projecten vergroten de impact van POM in de provincie (en daarbuiten).

Korte termijn (2025-2026)

- Optimaliseren van de interne communicatie, kennisuitwisseling en samenwerking.
- Analyseren en evalueren van de huidige processen en tools.
- Uitvoeren van een interne en externe stakeholderanalyse om de verschillende rollen te verfijnen en lacunes te detecteren (*eventuele nieuwe rollen voor POM Antwerpen te detecteren*).

Middellange termijn (2026-2028)

- Ontwikkelen van transparante samenwerkingsinstrumenten (intern en extern)
- Opzetten van structurele samenwerking en kennisdeling met externe stakeholders.
- Ontwikkelen van talentgericht beleid waarin medewerkers worden ingezet op basis van hun expertise en talenten, met focus op talentontwikkeling.

Lange termijn (2029-2031)

- Structurele samenwerking met interne en externe stakeholders, kennispartners, overheden inclusief lokale besturen en bedrijven.

Zichtbaarheid en positionering

Deze uitdaging sluit nauw aan bij de uitdaging inzake strategische focus en prioritering. De zichtbaarheid van POM Antwerpen is beperkt, wat de erkenning als strategische partner bemoeilijkt.

Een krachtig extern profiel verhoogt de maatschappelijke impact van POM en trekt (nieuwe) partners en projecten aan. De sterke maatschappelijke relevantie vormt de basis voor een krachtige brandingstrategie.

Korte termijn (2025-2026)

- Finaliseren van de interne en externe communicatie- en brandingstrategie.
- Implementeren in concrete communicatie- en brandingsacties.
- Medewerkers worden ambassadeurs van POM Antwerpen via een gedragen "elevator-pitch».
- Ontwikkelen van gerichte communicatie voor lokale besturen waarin duidelijk wordt weergegeven wat POM Antwerpen voor lokale besturen kan betekenen.

Middellange termijn (2026-2028)

- Uitbouwen van een intern, extern én politiek ambassadeurschap, waarbij POM Antwerpen actief wordt uitgedragen door partners én door lokale mandatarissen en gemeentelijke beleidsverantwoordelijken.

Lange termijn (2029-2031)

- POM wordt door onze stakeholders breed erkend en gewaardeerd als strategische partner.

Organisatorische doelstellingen:

Structuur en sturing

Onduidelijke structuren, rollen en processen remmen samenwerking en strategische focus.

Het aanpakken van deze uitdaging biedt stabiliteit en zorgt voor een betere focus en betrokkenheid van medewerkers. De recente veranderingen in directie en bestuur creëren kansen om een nieuwe visie en structuur te verankeren en de organisatie hierop verder uit te bouwen.

Korte termijn (2025-2026)

- Hertekenen organigram en managementmodel met duidelijke rollen en verantwoordelijkheden.
- Vastleggen en implementeren van teamdoelstellingen en jaarafspraken.
- Opmaken van een personeelsplan en competentiescan (beschikbare en noodzakelijke competenties in kaart brengen) dat inzicht geeft in de aan te werven VTE's.
- Ontwikkelen van een visie op leiderschap.
- Opstarten aanwervingen in lijn met de nieuwe structuur en de vereiste competenties.
- Voorbereiding van de motivatie om een aangepaste dotatie (volledige financiering personeelskost) te agenderen eind 2025 op deputatie en directiecomité POM Antwerpen.

Middellange termijn (2026-2028)

- Ondersteunen van medewerkers in leiderschapsontwikkeling.
- Verder uitrollen van het managementmodel dat focust op meetbare doelstellingen met KPI's, sturing én autonomie.

Lange termijn (2029-2031)

- Bestendigen van de structuur en (bij)sturing in een performante organisatie in functie van de missie, visie en doelstellingen.

Cultuur en motivatie

Onzekerheid over inhoudelijke focus en koers kan leiden tot ontevredenheid en verloop van medewerkers.

Een motiverende werkcultuur is essentieel om talentvolle medewerkers te behouden en is cruciaal voor een succesvolle implementatie van de visie en strategie.

Korte termijn (2025-2026)

- Opstarten van welzijns- en begeleidingstraject tijdens transitiejaar.
- Delen van businessplan om medewerkers te inspireren en motiveren.
- Interne communicatie richten op het versterken van de identiteit van POM Antwerpen als bondgenoot van lokale besturen, zodat medewerkers deze rol actief uitdragen.
- Vieren van samenwerking en realisaties, onder meer via het 20-jarig jubileumfeest in 2026, als symbolisch kantelpunt voor de organisatie.

Middellange termijn (2026-2028)

- Uitbouwen van een HR-strategie gericht op talentontwikkeling, kennisborging, welzijn en personeelsbehoud, zodat alle medewerkers gemotiveerd blijven én ruimte en kansen krijgen om zich verder te ontplooiën.

Lange termijn (2029-2031)

- Verankeren van een lerende en flexibele organisatiecultuur die innovatie ondersteunt.
- Structurele aandacht voor kennisdeling- en borging.

Financieel model en diversificatie

De afhankelijkheid van subsidies en beperkte inkomstbronnen maken POM Antwerpen kwetsbaar.

Een robuust financieel model biedt meer zekerheid om flexibel in te spelen op kansen en maatschappelijke noden.

Korte termijn (2025-2026)

- Screenen van projecten op rendabiliteit en rapporteringstools opzetten.
- Ontwikkelen van een financieel dashboard.
- Verkennen van alternatieve financieringsvormen en inkomstenmodellen:
 - Europese en Vlaamse middelen aantrekken (ter realisatie van onze doelstellingen).
 - Versterken van politiek draagvlak (bv. via lobbywerk voor financiering ifv gebiedsgerichte economische ontwikkeling).
 - Inzetten op nieuwe instrumenten zoals rollend fonds en participaties.
 - Inzetten op aantrekken van vreemd kapitaal (bv. via leningen of aandelen).

Middellange termijn (2026-2028)

- Opzetten van pilootprojecten rond alternatieve financieringsvormen en nieuwe inkomstenbronnen. Opstarten van een rollend fonds en andere financiële innovaties.
- Opzetten van pilootprojecten rond gemengde financiering met gemeenten (participaties, rollend fonds, gezamenlijke infrastructuur,....)

Lange termijn (2029-2031)

- Verankeren van een robuust en gediversifieerd inkomstenmodel (*continuëring van wat geïmplementeerd is*).



Planning en monitoring

Op 15 december keurde de raad van bestuur van POM Antwerpen het businessplan goed. Het doel is nu om tegen eind 2026 een meerjarenplanning voor te leggen aan de raad van bestuur met voorstel van gefaseerde aanpak en duidelijke KPI's.

Slotbeschouwing

De periode 2026-2031 vormt een strategische omslag voor POM Antwerpen. Door te investeren in duurzame ruimte, innovatie en mensen, versterkt POM Antwerpen zijn rol als hefboom voor de economische maatschappelijke veerkracht van de provincie Antwerpen.

We nodigen de raad van bestuur en onze beleids- en kennispartners uit om dit traject mee vorm te geven. Alleen via gedeelde visie, betrokkenheid en daadkracht bouwen we samen aan een toekomstbestendige POM Antwerpen.

