



**Port City
Developer**

Isabelle Vries

Master City Developer

PORT CITY DEVELOPER

**Strategie van havens
voor overgangszones tussen haven en stad**

Afstudeeronderzoek voor de Master City Developer

Erasmus Universiteit Rotterdam/Technische Universiteit Delft

Rotterdam, 14 juli 2010

Isabelle Vries
MCD 6
Studentnummer 327452

Voorwoord

En hier is 'ie dan.

Mijn scriptie, als slotakkoord van de opleiding *Master City Developer* aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

Het was een lange weg.....

letterlijk dan. Ik heb Amsterdam, Marseille, Barcelona, Hamburg en Brussel bezocht en veel stads- en havenplanners gesproken. En ben daar rijker van teruggekomen. Kijken over de grenzen is altijd een bron van inspiratie geweest, voor mij persoonlijk en in mijn werk. Misschien heb ik niet de perfecte voorbeelden van herontwikkeling van oude havengebieden gevonden. Wel heb ik veel herkenbare patronen gezien. Maar hoe verschillend zijn de oplossingen die worden gekozen! Alle geïnterviewden, uiteraard vernoemd in dit onderzoek, dank ik hartelijk voor hun enthousiasme en openheid.

Ik hoop dat dit internationaal (Europees) georiënteerd onderzoek inspiratie geeft voor studenten van de opleiding. Want de internationale component in gebiedsontwikkeling kan bij de *Master City Developer*, hoewel de titel anders doet vermoeden, worden versterkt.

De drijfveer voor het onderwerp *Port City Developer* komt natuurlijk vanuit mijn eigen werkkring, Rotterdam. Met genoeg draag ik bij aan de opgaven voor stad en haven. Het spanningsveld dat er vaak is, lijkt vaak cultureel bepaald. Dat blijkt ook weer in dit onderzoek. Als gebiedsontwikkelaar vind ik het een mooie uitdaging om daartussen wat bruggetjes te slaan. Ik draag de *Master City Developer* dan ook als geuzentitel binnen het Havenbedrijf Rotterdam, dat ik overigens heel dankbaar ben voor de volle ondersteuning bij het combineren van studie en werk.

Ik bedank Arjen van Klink voor het soepel meedenken en zijn scherpe opmerkingen, precies de scriptie-begeleider die ik nodig had. En Natalie Backx, die geheel uit eigen beweging voor mij de puntjes nog op de i zette. Ook gaat dank uit naar de mensen die mij hebben geholpen in de startfase: Peter de Langen en Larissa van der Lugt. En allen die mij aan de juiste ingangen hebben geholpen.

Natuurlijk, het combineren van gezin, werk, studeren en het reizen is heel wat. En ik ben er best trots op. Maar het kon alleen met volledige steun van mijn dierbaren. De kussen zijn dan ook voor mijn allerliefste Jeroen, Emma en Roos. Met hun geduld, liefde en vrolijkheid hebben zij het pas écht mogelijk gemaakt!

INHOUD

Voorwoord	3
Samenvatting	5
1. Inleiding.....	9
1.1. Probleemstelling	9
1.2. Onderzoeksvraag	10
1.3. Begrippen en afbakening	10
1.4. Onderzoeksopzet en leeswijzer.....	12
2. Havens en overgangszones; theoretisch kader	14
2.1. Internationale context: trends en ontwikkelingen zeehavens	14
2.2. Doelen en taken van havenbeheerders.....	15
2.3. Sturing van havenbeheerders	17
2.4. Strategische uitdagingen havenbeheerders	18
2.5. Lokale context: haven-stad relatie.....	21
2.6. Waterfronten door de jaren heen.....	25
2.7. Havenbeheerders en herontwikkeling	27
2.8. Raamwerk voor de port city developer	28
2.9. Conclusies theoretisch kader.....	31
3. Herontwikkeling van overgangszones in de praktijk	32
3.1. Aanpak en werkwijze	33
3.2. Keuze praktijkvoorbeelden	33
3.3. Stadhaven Minerva in Amsterdam	34
3.4. Cité de la Méditerranée in Marseille	44
3.5. Nova Bocana in Barcelona	54
3.6. Reiherstieg/Kleiner Grasbrook in Hamburg	65
4. Analyse en synthese	75
4.1. Context; overeenkomsten en verschillen	75
4.2. Havenstrategie; overeenkomsten en verschillen	77
4.3. Herontwikkeling overgangszones in de praktijk	78
5. Conclusies en aanbevelingen.....	81
Gebruikte literatuur en bronnen.....	84
Lijst van geïnterviewden	88
Lijst van begrippen en afkortingen.....	89
Lijst van afbeeldingen.....	90
Bijlage 1 Programmatische invulling RDM	91
Bijlage 2. Interview met Patrick Verhoeven	92
Bijlage 3. Trends en ontwikkelingen overgangszones	94
Bijlage 4. Categorieën havensteden.....	95
Bijlage 5. Levenscyclus bedrijventerreinen	96
Bijlage 6 Vragenlijst voor interviews.....	97

Samenvatting

Dit onderzoek betreft een vergelijkend onderzoek naar gebiedsontwikkelingen op het grensvlak tussen stad en haven in vier Europese havensteden. Daarbij is vooral gekeken vanuit het perspectief van de havenbeheerder, omdat dit in de huidige literatuur veelal ontbreekt. De centrale onderzoeksvraag luidt:

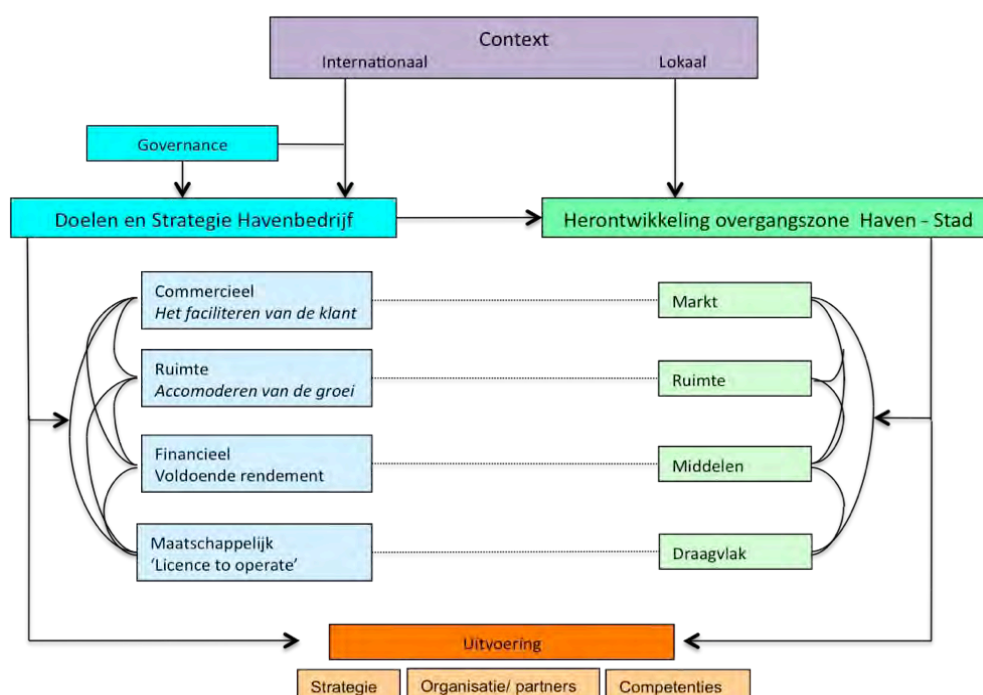
Is er sprake van een actieve ontwikkelingsstrategie van havenbeheerders voor de overgangszones tussen haven en stad en zo ja, leidt dit tot een nieuwe generatie waterfrontontwikkelingen in havensteden?

Deze overgangszones, niet meer geschikt voor overslag of zware industrie, werden in de tweede helft van de vorige eeuw door de havens verlaten. Ze voldeden niet meer aan de eisen van diepgang, terreindiepte, bereikbaarheid en de strenger wordende milieuregeling. Er kwam leegstand, het voormalig havengebied verloederde en werd vervolgens herontwikkeld ten behoeve van de stad. Deze gebieden zijn in de laatste decennia massaal getransformeerd tot aantrekkelijke *waterfronten*, met programma's in de sfeer van leisure, winkels, woningen en kantoren, en kregen hoogwaardige publieke ruimtes. De ruimtelijke en functionele relatie met de haven verdween in de meeste gevallen. De havenbeheerder (*port authority*) had en heeft, op een enkele uitzondering na, geen strategische positie meer in deze getransformeerde gebieden.

Vanuit de probleemstelling is beredeneerd dat, gezien de ontwikkelingen in de havenconomie en algemeen maatschappelijke trends, de havenbeheerder een actieve strategie en rol gaat voeren voor de overgangszones, die nu aan herontwikkeling toe zijn. Als havenbeheerders een actieve rol pakken in de herontwikkeling, dan leidt dit tot een nieuwe generatie waterfrontontwikkelingen, zo is de hypothese. In dit onderzoek is deze nieuwe generatie gedefinieerd als een gebiedsontwikkeling waarbij stedelijke en havenfuncties worden geïntegreerd, en die zowel de haven als stedelijke economie ten goede komt. Vanuit mijn eigen praktijk is Stadshavens Rotterdam, en in het bijzonder RDM, daarvan een voorbeeld.

In het literatuuronderzoek dat voorafging aan het praktijkonderzoek, is allereerst de havenbeheerder als organisatie beschreven; ontwikkelingen in zijn internationale speelveld, het sturingsmodel (*governance*) en de strategische uitdagingen van nu. Groei van goederenstromen, schaalvergroting en netwerkvorming van havens gaan door en havenbeheerders verzelfstandigen. Dit heeft gevolgen voor de taakopvatting als "*landlord*". Deze taken verbreden zich op het moment dat dit de kerntaak, namelijk de duurzame ontwikkeling van het totale havencluster, ten goede komt. Ruimte is en blijft een cruciale

Raamwerk Port City Developer



factor voor het succes van de havenbeheerder. Omdat grote uitbreidingen maatschappelijk gezien veel minder gewenst zijn, gaat veel meer aandacht uit naar het zorgvuldig inrichten van de beschikbare ruimte. Aangetoond is ook dat de relatie haven-stad aan het veranderen is, in dit onderzoek is deze belicht vanuit een ruimtelijke, economische en sociaal-culturele dimensie. Havenbeheerders hebben een explicietere maatschappelijke strategie, vanwege het bewustzijn van het belang van draagvlak bij omwonenden, het algemeen imago en het aantrekken van werknemers.

De nieuwe generatie overgangszones die niet meer voor primaire havenfuncties geschikt zijn en moeten worden herontwikkeld, kunnen volgens het theoretisch kader toch een duidelijke havencomponent in zich hebben en bijdragen aan de strategie van de havenbeheerder. Op basis van de theorie is een raamwerk ontwikkeld. In het raamwerk zijn de ingrediënten van gebiedsontwikkeling gekoppeld aan de vier strategische dimensies van een havenbeheerder.

Het raamwerk is gehanteerd voor het praktijkonderzoek, dat het centrale deel van dit rapport vormt. Achtereenvolgens zijn vier recente Europese praktijkvoorbeelden van herontwikkeling van overgangszones onderzocht:

1. Stadhaven Minerva in Amsterdam
2. Cité de la Méditerranée in Marseille
3. Nova Bocana (uitbreiding Port Vell) in Barcelona
4. Reiherstieg en Kleiner Grasbrook in Hamburg

De eerste drie voorbeelden zijn in uitvoering, het vierde praktijkvoorbeeld in Hamburg is, zo bleek bij nader onderzoek, nog in het stadium van visie. Na de synthese en vergelijking van deze voorbeelden worden de volgende conclusies getrokken:

De havenbeheerder als port city developer

Het eerste deel van de hoofdvraag van dit onderzoek kan met ja worden beantwoord. Drie van de vier beheerders hebben een strategie en actieve ontwikkelrol in de gebieden, de vierde (Hamburg) beraadt zich daarop. Er is op de overgangszones een grote druk vanuit de stad, waarbij binnenstedelijk bouwen van woningen en voorzieningen in alle steden de grote opgave blijkt.

Voor de havenbeheerders is het behoud van ruimte de belangrijkste drijfveer om tot herontwikkeling over te gaan. Er wordt ontwikkeld vanuit een defensieve gedachte. Daarnaast kunnen de volgende conclusies worden getrokken:

- De havenbeheerders zijn zich meer bewust geworden van de potentie van de overgangszone voor creëren van een economische en maatschappelijke waarde, en dit strookt dus met de theorie. De meesten zetten dit bewustzijn om in een ontwikkelstrategie voor het gebied. De ontwikkelkracht lijkt het meest aanwezig bij de havenbeheerders van Barcelona en Amsterdam.
- Publiek-private samenwerkingsverbanden komen in de voorbeelden niet voor. De heersende uitvoeringsstrategie van de havenbeheerder is “zelf doen”, er wordt traditioneel geopereerd en er is geen bereidheid zeggenschap te delen.
- Er is in alle gevallen sprake van “oog hebben voor belangen” of “gedeeld belang” tussen haven en stad. Maar er zijn ook grote verschillen in percepties over de ideale invulling van de gebieden. Deze worden versterkt door het feit dat mixen van functies wordt bemoeilijkt door wet- en regelgeving. Maar ook heersende cultuuropvattingen blijken in alle praktijkvoorbeelden mee te spelen.
- De internationale praktijkvoorbeelden zijn voor wat betreft programmering en uitvoering totaal anders. Dit is te verklaren op basis van de context, waarbij naast fysieke en economische factoren de onderlinge krachtsverhoudingen een rol spelen. Gemeentelijke havenbedrijven onderhouden geen betere relatie met de stad dan staatsbedrijven. Juist de havenbeheerders van Barcelona en Marseille, beide staatsbedrijven, profileren zich met de gebiedsontwikkelingen heel duidelijk op het thema haven-stad.

Nieuwe generatie waterfrontontwikkelingen

Het tweede deel van de onderzoeksvraag kan niet zonder meer met ja worden beantwoord. In de praktijkvoorbeelden is wel aangetoond dat het automatisme van transformatie van overgangszones tot grootstedelijk gebied niet meer aanwezig is. Het belang van de haven, de rol van de havenbeheerder en tegelijkertijd het belang van de stedelijke opgaven wordt door alle geïnterviewden onderkent. In die zin is er in de kiem sprake van een nieuwe generatie waterfrontontwikkelingen. In de praktijkvoorbeelden is echter nog geen sterk voorbeeld aangetroffen van gemeenschappelijke programmering (synergie tussen stad en haven). Daarbij valt het volgende op:

- In geen van de gevallen wordt een duidelijke link gelegd met de commerciële strategie van de havenbeheerder, hoewel dit op grond van de theorie wel kon worden verwacht. De havenbeheerders lijken zich onbewust van de mogelijkheden voor het vestigen van nichemarkten of een dienstensector ten behoeve van het havencluster.
- De mix c.q. integratie van haven- en stedelijke functies met wederzijds voordeel wordt in veel gevallen bemoeilijkt door wet- en regelgeving op het gebied van milieu en veiligheid. Dit spanningsveld neemt niet af, maar zal blijven bestaan of zelfs sterker worden door de toenemende druk op de ruimte.

Aanbevelingen voor de Port City Developer

Herontwikkeling van verouderde havengebieden is een ingewikkelde opgave, in procesmatig en inhoudelijk opzicht. Overgangszones bieden kansen, maar kennen tegelijkertijd veel beperkingen. Dit onderzoek leidt tot de volgende aanbevelingen voor havenbeheerders die met deze opgave te maken krijgen. Dit geldt ook voor het Havenbedrijf Rotterdam, dat op dit moment werkt aan Stadshavens.

Maak vooraf een afwegingskader, waarbij duidelijk de link wordt gelegd tussen de mogelijkheden van het gebied en de doelen en strategie van de havenbeheerder. Voor dit onderzoek is een generiek raamwerk ontwikkeld dat de relatie legt tussen de context, de herontwikkeling van de overgangszone en de doelen en strategie van de havenbeheerder. Dit kan per havenbeheerder worden ingevuld en worden gebruikt om de keuzes en strategie van de organisatie voor het gebied zeer bewust te formuleren.

Verdiep je in andere samenwerkingsvormen voor gebiedsontwikkeling. Hiermee kunnen beperkingen in de taakopvattingen van een havenbeheerder worden gecompenseerd. Immers, voor de herontwikkeling kan het nodig zijn andere markten aan te trekken, die niet direct bijdragen aan het havencluster, maar wel leiden tot een optimale waardecreatie voor het gebied. Een ontwikkelingsmaatschappij met andere partijen kan een bredere, en integrale gebiedsontwikkeling opleveren.

Een ontwikkelingsmaatschappij kan alleen slagen als er vooraf een duidelijke gemeenschappelijke visie van de partijen ligt op het gebied, en hij moet een scherp afgebakende doel- en taakstelling meekrijgen. Cruciaal is dat de havenbeheerder bereid is zeggenschap over het gebied te delen.

Doe meer onderzoek naar vestiging van nichemarkten of dienstensector in de overgangszones. Een dergelijk (arbeids- en kennisintensief) marktsegment kan voordelen bieden voor het serviceniveau, en daarmee de concurrentiekracht van de haven. Tegelijkertijd kan het een aanvulling zijn op de economische structuur van een stad. Dergelijke markten laten zich goed mixen met stedelijke functies. Als de havenbeheerder de herontwikkeling zelf ter hand wil nemen, zal de “gebiedsmarketing” voor een tertiaire sector steviger moeten worden belegd bij de commerciële afdelingen van een havenbeheerder. Of worden uitbesteed aan een ontwikkel- of beheermaatschappij (zie hierboven).

Innovaties op het gebied van techniek, wet- en regelgeving en samenwerkingsverbanden zijn hard nodig. Alleen dan kan er sprake zijn van een ideale herontwikkeling, die recht doet aan de belangen van haven en stad. Een goed voorbeeld dat navolging verdient uit de praktijkvoorbeelden is het programmeren van openbare publieke functies “op het tweede niveau” van een beveiligde terminal (Terrasses du Port) in Marseille.

Degene die deze aanbevelingen ter harte neemt en dit om weet te zetten in ontwikkelkracht, kan zich de ware *Port City Developer* noemen.



1. Inleiding

1.1. Probleemstelling

Vrijwel alle Europese havensteden hebben in de afgelopen eeuw een enorme demografische, ruimtelijke en economische ontwikkeling doorgemaakt. Zowel de havens als stedelijke agglomeraties zijn sterk gegroeid. Tot in de 19^{de} eeuw waren stad en haven één entiteit, de kades waren tevens de handelsplaatsen en maakten deel uit van de (stedelijke) publieke ruimte. In opeenvolgende stadia zijn als gevolg van globalisering, groei van de goederenstromen, schaalvergroting, industrialisatie en technologische vernieuwing havens en steden uit elkaar gegroeid, zowel in fysieke als in sociaal en economisch opzicht. Het belang van de haven voor de stedelijke economie nam af, de havensteden konden moderniseren en kregen in veel gevallen een bredere economische (diensten)structuur.

De oudere gebieden werden met name in de tweede helft van de vorige eeuw door de havenbedrijven massaal verlaten omdat deze niet meer voldeden aan de eisen van diepgang, terreindiepte, bereikbaarheid en de strenger wordende milieuregelgeving. Er kwam leegstand, het voormalig havengebied verloederde en werd vervolgens herontwikkeld voor de noodzakelijke stedelijke programma's. Deze gebieden, uiteraard gelegen aan het water, zijn in de laatste decennia veelal getransformeerd tot aantrekkelijke *waterfronten*, veelal met leisure, winkels, woningen en kantoren en kregen hoogwaardige publieke ruimtes. De ruimtelijke en functionele relatie met de haven verdween in de meeste gevallen. De havenbeheerder had en heeft geen strategische positie meer in deze getransformeerde gebieden. Over deze generatie van waterfrontontwikkelingen, de complexe processen en de bereikte effecten is door wetenschappers veelvuldig gepubliceerd. Daarin staan vooral de kwaliteit van het proces en de resultaten centraal, in termen van baten voor de stedelijke economie, het imago van de stad en de leefomgeving. Het perspectief vanuit de haven, of havenbeheerder, ontbreekt vaak in de literatuur.

De komende decennia zullen groei van wereldeconomie en daarmee het goederenvervoer doorgaan. De competitie tussen zeehavens zal nog steeds hoog zijn, en misschien zelfs groter als de groeicurve gaat afvlakken en vervoerders nog meer hun stromen gaan bundelen. De druk op ruimte, milieu en infrastructuur neemt toe. Economie, wonen en groen moeten in balans worden houden, en ook havenbeheerders zijn zich dat steeds meer bewust. Verdere uitbreiding van havenareaal wordt maatschappelijk gezien steeds minder eenvoudig. De bestaande beschikbare grond wordt meer en meer een cruciale factor voor havens. Gezien het voorgaande lijkt de bemoeienis van havenbeheerder met de herontwikkeling van de overgangszones tussen haven en stad, veelal gebieden die niet meer voor primaire havenactiviteiten geschikt zijn, nu zeer relevant.

Maar ook de druk vanuit de steden wordt op deze gebieden opgevoerd. Om landschappen te sparen en om stedelijke centra aantrekkelijk te krijgen voor gezinnen van midden en hogere inkomens richten veel Europese steden zich sterk op de binnenstedelijke opgave. Met name de grote steden zijn op zoek naar ruimte voor economische revitalisering en verbetering van het woonareaal en bijbehorende voorzieningenstructuur. Maar havenbeheerders willen, gezien het voorgaande, de beschikbare ruimte blijven benutten voor vernieuwing ten gunste van het havencluster.

Er is sprake van gemeenschappelijke belangen. Immers, zowel haven en stad zullen door de hierboven genoemde druk op de ruimte een ontwikkelingsstrategie willen formuleren voor de overgangszones. Er is economische revitalisering of herstructurering nodig om het gebied niet te laten verloederen. Maar er is ook een spanningsveld, omdat uit het verleden is gebleken dat veel haven- en stedelijke functies niet vaak samen kunnen gaan.

Dit alles leidt tot de hypothese dat de havenbeheerder een actieve rol zal vervullen in de volgende generatie van overgangszones die herontwikkeld moeten worden. En dat dit dan zal leiden tot een andere aanpak en programmering dan de hierboven eerste generatie waterfrontontwikkelingen. In deze "tweede generatie" waterfrontontwikkelingen zal meer aandacht uitgaan naar de belangen en voordelen voor de havenontwikkeling, naast die voor de stedelijke ontwikkeling.

1.2. Onderzoeksvraag

De centrale vraag van dit onderzoek luidt:

Is er sprake van een actieve ontwikkelingsstrategie van havenbeheerders voor de overgangszones tussen haven en stad en zo ja, leidt dit tot een nieuwe generatie waterfrontontwikkelingen in havensteden?

Dit onderzoek heeft als doel inzicht te verschaffen in de doelen en strategie van de havenbeheerders met betrekking tot de herontwikkeling van verouderde haventerreinen en hoe zij de gebiedsontwikkelingen ter hand nemen. Daarbij gaat het om de rol die havenbeheerders op zich nemen en de consequenties daarvan voor de planvorming c.q. programmering. Ook de uitvoeringsstrategie is daarbij relevant, in het bijzonder de samenwerkingsverbanden met stedelijke organisaties.

De volgende deelvragen zullen in het onderzoek worden beantwoord:

1. Kan herontwikkeling van de overgangszones tussen haven en stad bijdragen aan de doelen en strategie van havenbeheerders ?
2. Hoe geven havenbeheerders herontwikkeling van de overgangszones in praktijk vorm?
 - Wat zijn de (strategische) motieven voor de betreffende gebiedsontwikkeling?
 - Welke programma's c.q. functies worden beoogd in deze gebieden, op welke wijze draagt dit bij aan de ontwikkeling van de haven? En op welke wijze draagt dit bij aan stedelijke ontwikkeling?
 - Welke uitvoeringsstrategie wordt gevolgd en welke samenwerkingsverbanden ontstaan er?
 - Wat is de rol van de havenbeheerders in de gebiedsontwikkelingen, welke competenties ontwikkelen zij ?
3. Leidt dit tot een nieuwe generatie waterfrontontwikkelingen, waarvan zowel haven als stad kunnen profiteren?

1.3. Begrippen en afbakening

Dit onderzoek richt zich op de verouderde havengebieden, op de grens tussen haven en stad. In dit rapport worden deze gebieden aangeduid als *overgangszones tussen haven en stad*¹. Het onderzoek betreft gebieden die niet meer geschikt zijn voor de functie waarvoor ze oorspronkelijk bedoeld waren en een flinke herstructurering moeten ondergaan. In het geval van een haven zijn deze gebieden dan niet meer geschikt voor de functie overslag of (grootschalige) industrie.

Dit onderzoek spitst zich toe op de strategie en rol van de *havenbeheerders*, aangezien deze actor in de vele literatuur over waterfrontontwikkeling veelal ontbreekt. De havenbeheerder is verantwoordelijk voor ontwikkeling, exploitatie en beheer van de grond in de haven. Havenbeheerders worden ook wel aangeduid als havenautoriteiten (*port authorities*) of havenbedrijven. Deze laatste term is wat verwarrend, want ook de ondernemingen in de haven worden havenbedrijven genoemd. Hoewel het perspectief van de havenbeheerder centraal staat wordt de stedelijke problematiek, als context waar binnen de havenbeheerder opereert, natuurlijk wel beschreven

Met dit onderzoek wordt de vraag beantwoord of er *een nieuwe generatie waterfrontontwikkelingen* ontstaat. Met deze nieuwe generatie wordt hier bedoeld een herontwikkeling van de overgangszone tussen haven en stad, waarbij stedelijke en havenfuncties worden geïntegreerd die zowel de haven als de stedelijke economie ten goede komen. De nieuwe generatie heeft dus een duidelijke havencomponent. Dit wordt in hoofdstuk 2 nader toegelicht.

In dit rapport wordt het begrip *Port City Developer* geïntroduceerd. Daarmee wordt bedoeld op die partij die over organiserend vermogen beschikt en een actieve ontwikkelingsstrategie voert voor de overgangszones, waarbij hij een economische en maatschappelijke waarde weet te creëren voor zowel haven als stad. Ook dit wordt in hoofdstuk 2 verder gemotiveerd.

Het onderzoek beperkt zich tot overgangszones in grotere Europese havensteden. Zij hebben veelal eenzelfde problematiek; de havens kennen een lange ontwikkelingsgeschiedenis, zijn van oorsprong in het centrum van de stad ontstaan, hebben eenzelfde concurrentieveld op Europees niveau. En uiteraard is de afbakening ook praktisch bedoeld, het maakt het praktijkonderzoek in enkele maanden uitvoerbaar.

¹ Het begrip *waterfront* wordt tot nu toe vooral in de context van reeds getransformeerd, verstedelijkt gebied gebruikt.

Havenbedrijf Rotterdam ontwikkelt met partners het RDM-terrein

Sinds 2003 werken de gemeente Rotterdam en het Havenbedrijf Rotterdam, een overheids N.V., aan herontwikkeling van Stadshavens. Vanaf het allereerste begin ben ik er nauw bij betrokken, als adviseur en nu als gebiedsmanager. De doelen zijn versterking van de economische structuur van stad en haven en het scheppen van aantrekkelijke en hoogwaardige woon- en werkmilieus. Daarbij zijn er de volgende ambities: verbinden van stad en haven, duurzame ontwikkeling, internationale allure (zie www.stadshavensrotterdam.nl).

Het gaat in totaal om 1600 hectare (inclusief waterbekkens), maar lang niet alles wordt geherstructureerd of getransformeerd. Binnen het gebied worden geleidelijk bedrijfsactiviteiten verplaatst om ontwikkelingen mogelijk te maken.

Aanvankelijk is het traject gestart met de oprichting van de Ontwikkelingsmaatschappij Stadshavens Rotterdam N.V. (OMSR). Deze werd om verschillende redenen geen succes, volgens mijn eigen observatie met name omdat zowel gemeente als Havenbedrijf nog niet scherp hadden wat de toekomst van de verschillende deelgebieden moest zijn en het instrument OMSR binnen de moederorganisaties niet breed werd gedragen. Het overdragen van mandaat aan de OMSR liep vanuit zowel gemeente als HbR zeer moeizaam. Het gemeenschappelijk belang raakte verder ondergesneeuwd door diverse gebeurtenissen, onder andere het stagneren van de besluitvorming rond Maasvlakte 2 en het "havenschandaal" rond de toenmalige directeur van het Havenbedrijf.

In 2007 werd tussen gemeente en Havenbedrijf een hernieuwde samenwerking vastgelegd in een Uitvoeringsovereenkomst. In de uitvoeringsovereenkomst werden algemeen belang en doelen herbevestigd, en werd de transactie en het tempo van overdracht van specifieke gronden door het HbR aan de stad vastgelegd. Ook werd besloten tot het oprichten van een gemeenschappelijk (coördinerend) projectbureau. De OMSR werd opgeheven. De ontwikkeling en exploitatie van de grond binnen het Stadshavengebied is nu een zelfstandige bevoegdheid van het Havenbedrijf of de gemeente, afhankelijk van de eigendomssituatie. Maar op het gebied van planontwikkeling en andere gemeenschappelijke thema's wordt samenwerkt. Zo is er een overkoepelende visie 'Creating on the Edge', een businesscase en een succesvolle aanvraag gedaan voor rijkssubsidie (Nota Ruimte). Op dit moment wordt er voor het hele gebied een structuurvisie gemaakt.

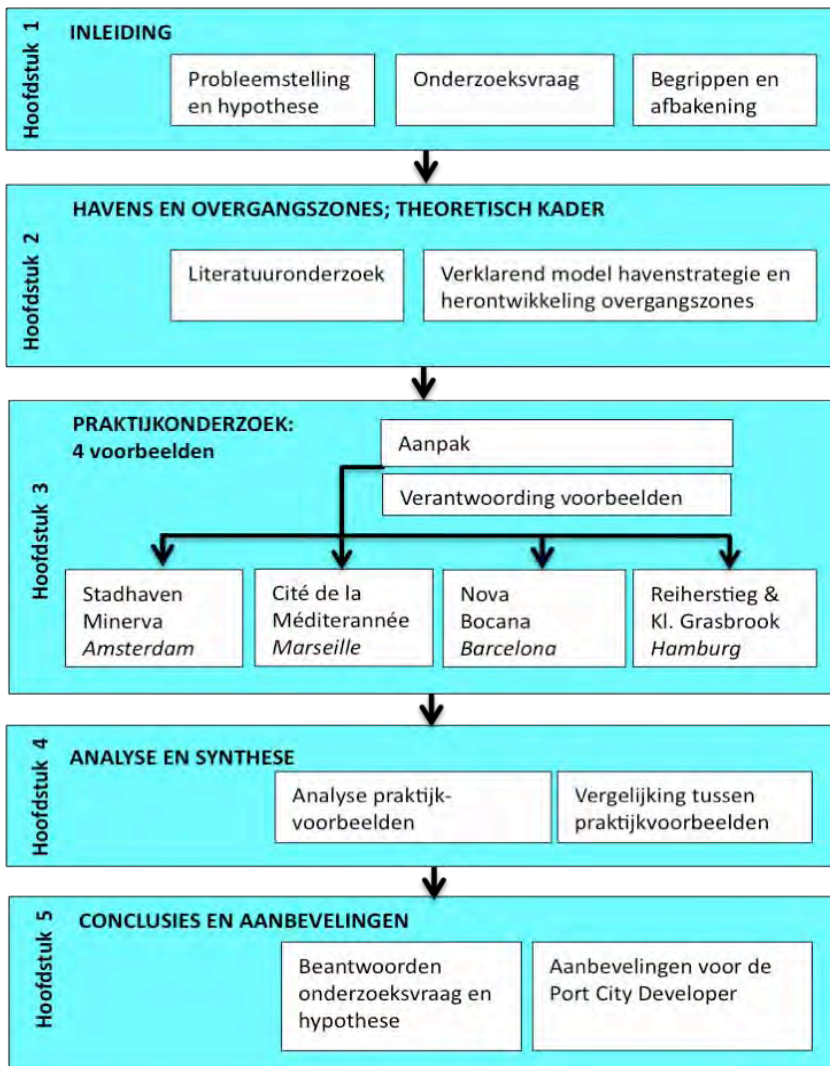
Een belangrijk sleutelproject binnen het gebied Stadshavens is RDM. Het voormalige gebied van de Rotterdamsche Droogdok Maatschappij, met veel vastgoed van cultuurhistorische waarde, ligt midden in het havengebied en is eigendom van het Havenbedrijf.

Het centrale programma binnen het 70 hectare grote gebied is RDM-Campus, waar Hogeschool Rotterdam en Albedacollege zijn gehuisvest in opgeknapte hallen, samen met innovatieve bedrijven. RDM staat nu voor Research, Design and Manufacturing. Het idee van het koppelen van leren en werken op het gebied van ontwerpen en techniek kwam van de Hogeschool Rotterdam. Het werd uiteindelijk door het HbR omarmt, dat zich meer bewust werd van het maatschappelijk belang van conservatie van het historische gebied. Bovendien kon met dit concept een link worden gelegd met (het imago van) het havenbedrijfsleven (zie Vries, 2009). RDM-Campus geeft ook een impuls aan het tuindorp Heijplaat, dat door zijn beknotte ontwikkelingsruimte voor woningbouw (binnen de geluidscontour van de haven) de voorzieningen hiermee op peil kan brengen. Een deel van het RDM-gebied zal overigens wel voor havenfuncties (stukgoed, maritieme industrie) worden ingericht. Woningbouw is uitgesloten. Zie voor het programmatisch masterplan bijlage 1.

Het Havenbedrijf heeft een samenwerkingsverband met de scholen (zij zijn huurders), maar heeft er voor gekozen het gebied zelf te ontwikkelen en te exploiteren. De reden was, ook als reactie op het mislukken van de OMSR, om controle te houden over het grondgebied. Havenactiviteiten in de omgeving mogen niet worden gefrustreerd. Een dergelijke herstructurering was nieuw voor het Havenbedrijf en competenties op het vlak van gebiedsontwikkeling en herontwikkeling van vastgoed moesten worden ontwikkeld, evenals het managen van de "gevoelige" omgeving, waar Woonbron, deelgemeente Charlois, scholen, bedrijfsleven en omwonenden de hoofdrolspelers zijn. In de praktijk blijkt het aantrekken van nieuwe huurders voor het gebied, die niet direct tot de core-business van het Havenbedrijf horen, een moeizame aangelegenheid te zijn.

1.4. Onderzoeksopzet en leeswijzer

Centraal staat het praktijkonderzoek naar vier gebiedsontwikkelingen van overgangszones in belangrijke Europese havensteden. De totale opzet van het onderzoek ziet er als volgt uit, en dit vormt tevens de structuur van de scriptie:



Toelichting

Hoofdstuk 2, het theoretisch kader, gaat kort in op de internationale context waarbinnen havens opereren, de trends en ontwikkelingen en daaruit voortvloeiend de strategische uitdagingen van de moderne havenbeheerders. De lokale context wordt verder uitgediept, in het bijzonder de ontwikkelingen in de relatie tussen haven en stad en de consequenties die dit kan hebben voor de aanpak van de overgangszones tussen haven en stad. Op basis hiervan, en de theorie van gebiedsontwikkeling, wordt aan het slot van hoofdstuk 2 een verklarend raamwerk gepresenteerd dat inzicht geeft in de wijze waarop herontwikkeling van de overgangszones kan bijdragen aan de strategie van havenbeheerders (deelvraag 1).

Dit raamwerk wordt gebruikt als handvat voor hoofdstuk 3, waarin vier internationale praktijkvoorbeelden van herontwikkeling van overgangszones worden beschreven. De keuze van de voorbeelden wordt in hoofdstuk 3 verantwoord. Het praktijkonderzoek bestond uit bronnenonderzoek, interviews met twee of drie centrale actoren die betrokken zijn bij de gebiedsontwikkeling, en

locatiebezoek. De vragenlijst voor de interviews, die de actoren vooraf toegezonden kregen, volgt de structuur van het raamwerk uit het theoretisch kader (bijlage 6).

In hoofdstuk 4 worden de praktijkvoorbeelden aan de hand van het verklarend model geanalyseerd en met elkaar vergeleken. Op basis hiervan wordt antwoord gegeven op deelvraag 2.

Hoofdstuk 5 tenslotte geeft de algemene conclusies weer waarbij een koppeling wordt gelegd tussen theorie en praktijk en wordt de centrale onderzoeksvraag beantwoord. Tevens wordt er een aantal aanbevelingen gedaan voor de herontwikkeling voor de overgangszones tussen haven en stad.

Afbeelding 1. RDM Campus (Palmbout Urban Landscapes, 2009)



2. Havens en overgangszones; theoretisch kader

"It is natural for port authorities to focus their attention on areas and activities which remain healthy and have obvious potential for ensuring economic viability, now and in the future. Organisationally, these authorities are structured to provide land that is in demand by port users, not to deal with the problems of discarded space.... In general, the perception of port authorities has been that their older port zones have become exhausted assets from which it is best that they, like port users, should retreat."
(Pinder et al, 1988, p. 250)

In dit hoofdstuk staat de vraag centraal of herontwikkeling van overgangszones kan bijdragen aan de doelen en strategie van havens, of anders gezegd: waarom zou een havenbeheerder (*port authority*) zich, in tegenstelling tot het verleden, actief participeren in de herontwikkeling van deze overgangszones?

Doel van dit hoofdstuk is om op basis van literatuuronderzoek te komen tot een verklarend model, op basis waarvan het praktijkonderzoek wordt ingericht.

Allereerst wordt de internationale context van zeehavens beschreven; in het bijzonder de internationale trends die van invloed zijn geweest op de ontwikkeling van havens, en op de strategie en sturing van havenbeheerders. Daarna volgen de strategische uitdagingen van havenbeheerders, gegeven het internationale en lokale speelveld. Dat lokale speelveld, in het bijzonder de relatie tussen haven en stad, wordt nader belicht. Deze is immers van cruciaal belang voor de herontwikkeling van overgangszones. Eerst volgt een korte historische terugblik op de lokale mechanismen die hebben geleid tot de waterfrontontwikkelingen, zoals we die nu kennen en wordt een theoretische beschouwing gegeven op de mogelijke volgende generatie en de bijdrage van de havenbeheerder daar in.

Het hoofdstuk wordt afgesloten met een raamwerk dat de bijdrage van de ontwikkeling van overgangszones aan de strategie van havenbeheerders inzichtelijk maakt. Dit raamwerk zal worden gebruikt voor het praktijkonderzoek.

2.1. Internationale context: trends en ontwikkelingen zeehavens

De globalisering -de verdergaande groei en integratie van de wereldeconomie-, de liberalisering van de wereldhandel en technische vernieuwingen, zoals containerisatie en schaalvergroting van de scheepvaart, leidden vanaf de tweede helft van de vorige eeuw tot enorme groei van goederenstromen. Er ontstond een sterke competitie tussen zeehavens op hetzelfde continent, zoals in Noordwest Europa (de zogenoemde '*Hamburg – Le Havre range*') of de Mediterrane havens.

De snelle groei van havens heeft zich aanvankelijk in de Westerse havens en Japan voorgedaan. Doordat industrieën hun productie steeds meer naar regio's met lagere arbeidskosten verplaatsten, hebben de goederenstromen en havenontwikkeling zich aan het eind van de vorige eeuw verspreid naar China, Brazilië, India en het Midden-Oosten. De liberalisering en deregulering van Europese regelgeving heeft ook nog eens een sterke invloed gehad op de competitie tussen Europese havens en de toename van goederenstromen op het continent (Kreukels en Wever, 1998; gemeente Rotterdam, 2004).

Om mee te kunnen in de concurrentie hebben de (oudere) havens in de afgelopen decennia enorm moeten investeren in ontwikkeling van ruimte en aanpassingen aan terminals en havens (Pinder en Slack, 2004). Zo hebben Antwerpen, Rotterdam, Amsterdam, Hamburg aan het begin van deze eeuw grootschalige terminals geopend en is in Rotterdam in 2008 gestart met de aanleg van Maasvlakte 2. Ook Barcelona en Marseille werken op dit moment aan substantiële uitbreidingen.

Het speelveld waarin de haven opereert is steeds complexer geworden. De rederijen zijn in de afgelopen jaren vergaand gefuseerd tot enkele belangrijke spelers, maar ook (wereldwijde) terminaloperators krijgen steeds meer invloed binnen de havens. Er is dus een toenemende concentratie en macht van deze private ondernemingen. De 4 grote wereldspelers behandelen bijvoorbeeld een derde van de wereldcontainerstromen. De onderlinge afhankelijkheden van spelers in het havencluster en de keten neemt steeds verder toe. (Notteboom en Winkelmans, 2001; Pinder en Slack, 2004; De Langen, 2004;

Slack, 2007; Carbone en Gouvernal, 2007). Daarnaast is er een strengere regelgeving op het gebied van veiligheid en milieu en krijgen haven te maken met steeds kritischer stakeholders (Van Gils et al, 2009).

De verdere globalisering en toename van welvaart zal doorgaan. De huidige financiële crisis heeft wel effect gehad op de overslagvolumes van bijna alle zeehavens, maar op langere termijn wordt weer een aanzienlijke groei voorspeld (zie o.a. Ministerie van Economische zaken, 2009). De ontwikkeling van de ICT, de verdere consolidatie van de rederijen en industrieën, verdere groei van andere markten zoals het Midden-Oosten, Oost-Europa, India, Brazilië en de verdere Europese integratie zorgen ervoor dat goederen nog “mobiel” zullen worden.

De schaalvergroting in de scheepvaart en logistiek gaat ook in deze eeuw nog door (*economies of scale*), primaire vestigingsfactoren blijven voor havens van belang, zoals voldoende ruimte en diep vaarwater. De selectie van havens door rederijen wordt meer gedomineerd door de kwaliteit en kosten van verbindingen naar het achterland, dan door de lokale factoren van de havenstad (Kreukels en Wever, 1998, Hayruth, 2007). Stedelijke functies zijn “secundaire” factoren voor de strategie van rederijen en terminal operators, zij focussen voornamelijk op kosten en efficiency van transportsystemen (Ducruet, 2007).

Een andere trend is ketenintegratie. Activiteiten met weinig toegevoegde waarde verdwijnen, terwijl nieuwe functies met relatief hoge toegevoegde waarde ontstaan (*economies of scope*). Als laatste trend is de verschuiving van productie-activiteiten naar eindgebruikers en consumentenmarkten (zie Notteboom, 2009). De havens zijn hierdoor in het laatste decennium vooral veranderd van centrale knooppunten tot een schakel in een hele transportketen, ook wel de *supply-chain* genoemd. Deze spreidt zich uit over een hele regio, land en continent. De onderlinge afhankelijkheden tussen de verschillende partijen in het havencluster en in de keten worden steeds sterker. In de hele keten staan snelheid, betrouwbaarheid en kosten centraal, van “door-to-door”. (zie onder meer Hoyle, 1996; Van Klink, 1998); Notteboom en Winkelmans, 2001; Hayruth, 2007).

Voor de havenbeheerder is zijn invloed in het internationale, multimodale transportnetwerk, in het bijzonder de kwaliteit van de achterlandverbindingen en de aansluiting op terminals en distributiecentra in het achterland van toenemend belang. Om mee te kunnen met de competitie moet de havenbeheerder in de totale keten, ook buiten hun eigen beheergebied, acteren. In dat netwerk zijn vele actoren werkzaam. De prestatie van een haven wordt dan ook grotendeels bepaald door de kwaliteit van de relaties die de havenbeheerder met de actoren in het netwerk aangaat. Hierop wordt later nog teruggekomen.

2.2. Doelen en taken van havenbeheerders

Havenbeheerders zijn als organisatie verantwoordelijk voor ontwikkeling, exploitatie en beheer van de haven, inclusief de waterbekkens. In Europa zijn zij grondeigenaar die haventerreinen verhuurd of verpacht aan private bedrijven. Deze private bedrijven zorgen vervolgens voor de logistiek (overslag en transport) en industriële productie.

Deze wijze van havenbeheer ook wel het *landlord*-model genoemd (zie Kreukels en Wever, 1998; Dooms en Macharis, 2003; Brooks 2004). Daarbij bieden havenbeheerders services aan en ontwikkelen en beheren zij de benodigde algemene infrastructuur. Havenbeheerders hebben vanuit hun *landlord*-functie onder andere een coördinerende en organiserende rol in het planningsproces, het ontwikkelen van grond en de infrastructuur. Havenbeheerders zijn dan ook zeer bepalend voor de sturing en prestaties van het havengebied als geheel.

In het algemeen hebben havenbeheerders twee doelstellingen, die in elkaars verlengde liggen. Dit blijkt uit een analyse van rapportages van zestig internationale havenbeheerders (Van der Lugt en De Langen, 2008):

1. het faciliteren van duurzame economische ontwikkeling van de haven als geheel, inclusief begeleiding van de scheepvaart;
2. het zorgen voor een efficiënte en effectieve organisatie met voldoende inkomen om kosten te dekken en investeringen in de haven mogelijk te maken, en in geval van verzelfstandiging of privatisering, dividend ten bate van de aandeelhouders.

Uit het bovenstaande blijkt al dat havenbeheerders op twee niveaus “waarde” creëren; op het niveau van het havencomplex als geheel (doelstelling 1) en op het niveau van het bedrijf, de organisatie (doelstelling 2).

In het algemeen zijn de inkomstenbronnen van havenbeheerders tweeledig: ze heffen zeehavengeld op elk inkomend schip en zijn lading, en anderzijds vangen zij huur uit de grond. Met deze inkomsten kan weer geïnvesteerd worden in de algemene infrastructuur of andere voorziening die nodig zijn voor ontwikkeling. Sommige havenbeheerders hebben ook nog andere inkomstenbronnen uit bijvoorbeeld tolheffing, vastgoed of een deelneming elders. De meeste havenbeheerders zijn, afgezien van enkele private, niet winstgedreven (De Langen, 2004).

Op welke doelstelling de havenbeheerder het meeste accent legt verschilt per autoriteit en is afhankelijk van het sturingsmodel en de bedrijfsstrategie. Verzelfstandigde of geprivatiseerde bedrijven zullen scherper op doelstelling 2 moeten letten. Zij betrekken vreemd vermogen van banken (hebben dus hogere rentelasten) en hebben dividendafspraken met hun aandeelhouders. Voordeel van verzelfstandiging is dat de organisatie meer ruimte heeft om partnerships met de private sector binnen of buiten het eigen beheergebied aan te gaan (Verhoeven, 2009; Van der Lugt et al, 2009). Dit is van belang, gezien al eerder werd gemotiveerd dat positie en relaties in de hele keten de concurrentiekracht van de haven versterken.

De rol van sommige havenbeheerders heeft zich, beschreven trends veelal ontwikkeld van *landlord* (verhuurder) tot *developer* (ontwikkelaar). In deze rol kiest de beheerder voor een meer actieve benadering van de markt. Zo hebben havenbeheerders, als gevolg van de sterke concurrentie tussen zeehavens, een duidelijke marketingtaak op zich genomen die ten goede komt aan de private bedrijven (Van Klink, 1998). En steeds vaker worden nieuwe producten ontwikkeld, bijvoorbeeld ICT diensten, vastgoed of consultancy. Sommige beheerders gaan nog verder en participeren risicodragend in andere havens of achterlandterminals. De verbreding van het takenpakket is door Van der Lugt en De Langen (2008) vevat in een conceptueel model en getoetst aan voorbeelden in de praktijk (zie tabel 1).

Tabel 1 Ontwikkelingen van activiteiten door havenbeheerders. Voorbeelden staan in grijs.
(Van der Lugt en De Langen, 2008; aangepast)

Landlord	Verhuur van terreinen/grond binnen eigen beheergebied			
Developer (‘beyond the landlord’)	Gerelateerd aan eigen beheergebied			Niet gerelateerd aan eigen beheersgebied
	Operationele activiteiten binnen het havengebied	Operationele activiteiten, buiten het havengebied	Ondersteunende activiteiten	
	<i>Vastgoedontwikkeling en -verhuur</i> <i>Pijpleidingnetwerk</i>	<i>Achterlandterminals (bv binnenvaart-transferium)</i> <i>Ontwikkeling infra in achterland (spoor, pijplijn)</i>	<i>Port Community (ICT)</i> <i>Infocentrum</i> <i>Maritiem onderwijs</i> <i>Kenniscentrum</i> <i>PR-marketing</i>	<i>Participatie in andere havens</i> <i>Port Consultancy</i>

Op basis van studie van recente literatuur heeft Verhoeven (2009) een model voor typologie van havenbeheerders gemaakt. Hij onderscheidt:

- de “conservator”; de traditionele landlord die op de winkel past/ het gebied passief beheert
- de “facilitator”; vooral een mediator tussen private en publieke belangen, een verbindende kracht, op partnerships gericht binnen of buiten het gebied
- de “entrepeneur”; de actieve ontwikkelaar, die ook risico neemt en direct investeert, ook buiten het beheergebied. De actieve ontwikkelrol wordt vergemakkelijkt als de havenautoriteiten verzelfstandigd of geprivatiseerd zijn (zie 2.3).

De havenbeheerder van New York en New Jersey

Een bijzondere vorm van een brede portfolio aan activiteiten vinden we bij de Port Authority of New York and New Jersey (PANYNJ). Deze publieke (verzelfstandigde) autoriteit heeft niet zozeer een “smalle” focus op havenontwikkeling, maar heeft een brede taakopvatting en ontwikkelt naast terminals ook vastgoed (kantoren), wegen, bruggen en tunnels, luchthavens (4!) en OV verbindingen voor de twee staten rondom de Hudson River. PANYNJ participeert actief in waterfrontontwikkelingen (Rodrigue, 2004). Ondanks het feit dat de haven dus niet de “core business” is van de PANYNJ (havenactiviteiten dragen slechts voor ca 5 % bij aan inkomsten!), opereert de haven juist efficiënt en competitief. Dit wordt door volgens Rodrigue veroorzaakt door:

- De regionale focus; grote coherentie in het coördineren van (infrastructurele) beslissingen ten faveure van de totale regionale economie;
- Zijn brede mandaten voor met name transportgerelateerde activiteiten; die ook ondersteunend zijn voor regionale ontwikkeling en zorgen voor stabiele extra inkomsten (o.a. uit tolheffing).

2.3. Sturing van havenbeheerders

De sturing van de organisatie is mede van invloed in hoeverre havenbedrijven buiten hun traditionele *landlord*-taak opereren. Havenbedrijven die verzelfstandigd zijn, zullen eerder de mogelijkheden hebben om binnen of buiten hun beheergebied (risicodragend) deel te nemen, in het achterland of in andere havens.

Er zijn grofweg 3 sturingsmodellen (ook wel *governance*) voor havenbeheerders:

- Privaat;
- Semi-publiek of verzelfstandigde, waarbij de publieke instelling (een gemeente of het rijk) nog wel aandeelhouder is;
- Publiek, meestal op gemeentelijk niveau.

Daarbinnen zijn vele varianten mogelijk, deze diversiteit tref je aan in Europese havens. In de literatuur (Kreukels en Wever, 1998; Verhoeven, 2009) wordt onderscheid gemaakt tussen:

- Hanzehavens (de Noord-Europese havens aan de Noordzee). Deze worden decentraal aangestuurd. Van oorsprong zijn zij ontstaan vanuit de samenwerkende Hanzesteden. De trend is hier meer autonomie. Zo zijn Rotterdam (in 2004) en Hamburg (2005) verzelfstandigd. Amsterdam gaat binnenkort verzelfstandigen, Antwerpen valt nog onder bestuur van de gemeente. Indien er sprake is verzelfstandiging is de gemeente vaak aandeelhouder, maar ook de staat (zoals in Rotterdam) of een provincie kan participeren.
- Latijnse havens; de grote havens rond de Middellandse zee, inclusief de Franse. Dit zijn autonome, verzelfstandigde bedrijven volledig in handen van de staat, die ook de grond bezit. In Frankrijk betreft het 5 grote havens, de kleinere havens zijn recent gedecentraliseerd (Scherrer, 2010).
- Anglo-saxische havens worden bestuurd door een aparte “trust” (maatschappij); deze exploiteert de geprivatiseerde havens. In Europa zijn alleen de Britse havens volgens dit model geprivatiseerd (Verhoeven, 2009; Brooks 2004).

Vanwege het belang van netwerkvorming, informatisering, de maatschappelijke wens tot transparantie van overheden en de toenemende druk op overheidsinvesteringen, worden steeds meer havenbeheerders verzelfstandigd (Brooks, 2004; Slack 2007). Dit leidt tot een actievere, ontwikkelende houding. Ook buiten het eigen beheergebied. Havenbeheerders zullen andere competenties gaan ontwikkelen om in het internationale haven- en logistieke netwerk meer slagkracht te krijgen.

In de literatuur wordt gesteld dat, als gevolg van de verzelfstandiging van havenbeheerders, de focus veel meer gericht zal zijn op efficiency (doelstelling 2) en dus op de “core business” (Rodrigue, 2004; Notteboom en Winkelmans, 2001; Wang et al. 2007). Maar tegelijkertijd wordt onderkend dat vanwege de netwerkgedachte havens meer activiteiten ontplooiën, ook buiten hun beheergebied. Door de verzelfstandiging zal altijd een meer bedrijfsmatige afweging worden gemaakt tussen het belang voor het totale havencluster en de financiële randvoorwaarden van de organisatie.

Havenbeheerders kunnen gekarakteriseerd worden als hybride organisaties. Dit zijn organisaties met meervoudige externe relaties met andere belanghebbenden (*stakeholders*), dus zowel publieke als private organisaties (Karré en In 't Veld, 2007). Havenbeheerders hebben private bedrijven als primaire klant en moeten dus opkomen voor die belangen van de klant. Maar zij borgen tevens de algemene belangen in de haven (duurzame economische ontwikkeling, infrastructuur, milieu en veiligheid). Daarvoor werken zij samen met publieke organen op verschillende schaalniveaus (stedelijk, regionaal, nationaal en internationaal). Het hybride karakter van havenbeheerders kan tot spanningen leiden. Dit spanningsveld zien we ook in andere hybride organisaties, zoals woningbouwcorporaties². Dit spanningsveld kan zowel negatief als positief werken en is afhankelijk van de kwaliteit van de organisatie (Karré en In 't Veld, 2004). Positief als men in staat is synergie-effecten tussen private en publieke belangen te laten ontstaan, negatief als bijvoorbeeld publieke belangen worden verwaarloosd.

De nieuwe generatie havenautoriteiten in Europa zal altijd voor een belangrijk deel de publieke insteek (moeten) blijven behouden. Hun kerndoel is immers een duurzame economische ontwikkeling van het havencluster als geheel. *“Ik ben van mening dat havenautoriteiten de rol van “entrepeneur” niet moeten overdrijven, omdat het publieke belang dan in de knel kan komen. Maar voor sommige opgaven kan het. De facilitator kan goed randvoorwaarden stellen. Een ondernemer, met direct financieel belang, komt wellicht in een spagaat”* (zie bijlage 2, interview met Patrick Verhoeven).

Met het oog op de aanpak van herontwikkeling van de overgangszones is het onderscheid tussen de verschillende sturingsmodellen relevant. Zoals hierboven blijkt is de algemene trend in Europa dat havenbeheerders verzelfstandigen. Daarbij zullen ze organisatorisch op meer afstand van de stad in casu het stedelijk bestuur komen te staan en een scherpe afweging maken tussen het algemeen belang van het havencluster en de financiële randvoorwaarden van hun organisatie.

2.4. Strategische uitdagingen havenbeheerders

In deze paragraaf wordt een overzicht gegeven van de strategische uitdagingen voor havenbeheerders. Inzicht hierin is van belang om na te gaan in hoeverre de herontwikkeling van de overgangszones tussen haven en stad onderdeel kan uitmaken van hun strategie. In deze paragraaf staan de algemene (mondiale en Europese) uitdagingen voor havenbeheerders uitgewerkt. In paragraaf 2.5 wordt dieper ingegaan op de interactie van de haven met het lokale niveau, oftewel de haven-stad relatie.

Op basis van de literatuur kan voor de strategie van een havenbeheerder onderscheid gemaakt worden in vier componenten:

Commerciële strategie

Al eerder bleek dat de totale snelheid en betrouwbaarheid van de hele keten relevant is. Hierop vindt de concurrentie tussen havens plaats. Havens zullen daarbij scherp naar de efficiency en prijs/kwaliteit van de dienstverlening in de hele keten moeten kijken, willen zij voldoende lading en daarmee ook inkomsten genereren. Havenbeheerders zullen meer en meer activiteiten ontplooiën en relaties aan met andere actoren in het hele logistieke netwerk (Van Langen, 2004; Notteboom en Rodrigue, 2005; Carbone en Gouvernal, 2007; Slack, 2007). Er is een ontwikkeling naar commerciële samenwerking tussen havens (Notteboom en Winkelmann, 2001; Notteboom en Rodrigue, 2005). Zo is het beleid voor mainport Rotterdam gericht op havensamenwerking en strategische allianties tussen de havens van Rotterdam en Amsterdam (Ministerie van Economische zaken, 2009).

Havens die ook een groot industrieel cluster huisvesten krijgen daarnaast te maken met de transitie naar duurzame productie. Deze richt zich onder andere op CO₂-afvang en de productie van biobrandstoffen en waterstof (Gemeente Rotterdam, 2004; Ministerie van EZ, 2009; Verhoeven, 2009). De havenbeheerder legt zich, naast de ontwikkeling van primaire factoren zoals ruimte en infrastructuur, steeds meer toe op activiteiten die de haven als vestigingsplaats versterken. Vestigingsfactoren of locatievoordelen zoals flexibiliteit en kwaliteit van arbeid, snelheid van informatievoorziening, het aanbieden van services en “quality of life”, krijgen steeds meer aandacht en zijn van belang als een haven ook veel dienstverleners wil aantrekken (zie onder andere Van Klink,

² Zie o.a. het MCD college module 1.3 van Vincent Gruis, “De rol van corporaties”.

1998; Gemeente Rotterdam 2004; Jacobs, 2009). De maatschappelijke druk om te investeren in duurzame logistieke en industriële systemen, het belang van kostenefficiëntie en de roep om transitie naar duurzame energiebronnen, maakt dat de bedrijven in de haven steeds meer innovaties doen en samenwerking organiseren binnen het cluster (Hayruth, 2007).

Kortom, binnen de moderne havenconomie is er een ontwikkeling naar kennisintensieve activiteiten, parallel aan de ontwikkeling van de kenniseconomie voor steden (Van Winden en Van den Berg, 2004). Het blijkt dat de ruimtelijke nabijheid van een zeehaven (lading) tot op zekere hoogte ook meer maritieme (zakelijke) dienstverleners aantrekt, maar dat kan alleen als er ook voldoende “zachte” vestigingsfactoren in de sfeer van woon- en leefklimaat aanwezig zijn (Jacobs, 2009). Deze ontwikkeling is voor de havenbeheerder een belangrijke factor in de commerciële strategie; de havenbeheerder als ‘facilitator’ van vernieuwing en innovatie en algeheel vestigingsklimaat.

Ruimtelijke strategie

De logistieke activiteiten blijven in de komende decennia als gevolg van groei en schaalvergroting een claim leggen op de ruimte. De havenbeheerders zijn als landlord primair verantwoordelijk om voldoende ruimte te blijven bieden. De haven die een directe toegang tot zee heeft, met voldoende diepgang voor de grootste schepen, heeft nog steeds concurrentievoordeel.

Ruimte is rond de havensteden steeds minder eenvoudig te vinden, temeer daar de grote steden ook nog ruimteclaims zullen hebben. Bovendien zijn havens bijna allemaal gelokaliseerd in gevoelige deltagebieden, en wordt de Europese milieuregeling strenger. Het bewustzijn van de ‘asset’ ruimte is groot, het beleid is steeds meer gericht op het efficiënt gebruik van terminals en infrastructuur en tevens het borgen van de milieuranvoorwaarden. Te verwachten valt dat, gegeven de beperkte ruimte, havenbeheerders steeds scherpere keuzes zullen maken ten aanzien van de te vestigen bedrijven. Havenbeheerders stellen meer randvoorwaarden aan hun klanten. Strategische planning, intensivering en het zoeken van ruimte buiten het eigen beheergebied, in het netwerk, maakt een belangrijk onderdeel uit van de strategie (Van Klink, 1998; Notteboom en Winkelmann, 2001; Notteboom & Rodrigue, 2005; Dooms en Macharis, 2003).

Financiële strategie

Havenbeheerders die verzelfstandigd zijn, hebben een financiële autonomie. Zoals eerder geconstateerd staan zij onder druk om zelf middelen te genereren. Er wordt meer en meer gestuurd op effectiviteit en efficiency.

Havenbeheerders moeten zorgen voor een financieel stabiel beleid en voldoende inkomen genereren om nieuwe investeringen te doen die het havencluster als geheel dienen. De Langen (2004) heeft een model ontwikkeld voor investeringsbeslissingen door havenbeheerders. Kort samengevat is daarbij het logische uitgangspunt dat van een investering door een havenbeheerder, de voordelen voor het havencluster in totaal groter moet zijn dan de kosten voor het totale cluster. Een (te) hoog investeringsniveau van een havenbeheerder betekent immers dat haventarieven moeten worden verhoogd. Maar dat kan weer nadelig zijn voor de prestaties van het totale cluster, aangezien de klanten (havenbedrijven) met te hoge kosten worden geconfronteerd. Er is dus ergens een optimum. Gezien het publieke karakter van de eigenaren van havenbeheerder, zullen deze nooit heel grote risico's kunnen nemen. Verzelfstandigde bedrijven hebben wel meer armslag om risicodragend te participeren dan publieke beheerders.

Maatschappelijke strategie

Er is in de maatschappij een steeds grotere bewustwording ten aanzien van duurzaamheid, milieu, ecologie en veiligheid. Dat raakt uiteraard de ontwikkeling van een haven, als grootgebruiker van fysieke en milieuruimte. Ook is het belang van de factor arbeid in de concurrentiekracht van de haven aan het toenemen, immers havens zijn gebaat bij stabiele en flexibele arbeidsverhoudingen en van voldoende gekwalificeerd personeel (Notteboom, 2010; ESPO, 2010b).

Het algemene imago en draagvlak bij publiek zijn essentieel, oftewel de “*licence-to-operate*” (Van Hooijdonk, 2007; Feenstra et al 2009; Van der Lugt et al, 2009; Notteboom 2010). Havenbeheerders zullen de bijdrage van de havenontwikkeling voor economie en werkgelegenheid moeten kunnen aantonen en tegelijkertijd zorg dragen voor milieukwaliteit, klimaat, veiligheid en natuur.

Maar de maatschappij is pluriform, *stakeholders* bewegen zich op verschillende niveaus: mondiaal, continentaal, regionaal. Daarbij kan voor havenbeheerders onderscheid worden gemaakt in private ondernemingen (de klanten en hun klanten), actoren in het netwerk, overheidspartijen, maatschappelijke organisaties en algemeen publiek. Deze hebben overeenkomsten, maar zeker ook

conflicterende belangen. De maatschappelijke strategie, onder andere een beleid voor maatschappelijk verantwoord ondernemen en *stakeholdermanagement* heeft een belangrijke, ondersteunende functie voor de commerciële strategie van havenbeheerders (Dooms en Macharis, 2003; Verhoeven, 2009; Feenstra et. al, 2009; Hayruth 2007, Notteboom 2010).

Op basis van een uitgebreide literatuurstudie heeft Verhoeven (2009) de uitdagingen waartoe de havenbeheerders zich gesteld zien in een structuur samengevat. Hij onderscheidt 3 overkoepelende thema's voor de moderne havenbeheerder in de rol van "landlord"³:

- 1) Concurrentie of commerciële druk (verdere competitie tussen zeehavens op Europees niveau)
- 2) Financiële druk (door verzelfstandiging en regelgeving)
- 3) Ruimte druk (doorgaande groei van goederenstromen en verdere schaalvergroting van scheepvaart gecombineerd met groei stedelijke regio's)

Op basis van het voorgaande is het daarbij evident dat daar de maatschappelijke druk aan kan worden toegevoegd, als ondersteunend aan de andere. Verhoeven schuift dit thema onder "ruimte druk" (milieu, stedelijke ontwikkeling), maar er zijn ook andere vormen van maatschappelijke druk zoals de behoefte aan werkgelegenheid, duurzaamheid en veiligheid.

Met de toevoeging van deze vierde uitdaging vormt het schema van Verhoeven de kapstok voor het beschrijven van de havenstrategie. Het resultaat van het aangepaste model staat in tabel 2.

Tabel 2. Uitdagingen voor havenbeheerders en mogelijke strategieën (Verhoeven, 2009, aangepast)

Uitdagingen	Mogelijke strategie (niet limitatief)
Commerciële druk (concurrentiepositie versterken)	Ontwikkelen "dedicated" infrastructuur Actieve promotie en marketing Ontwikkelen nichemarkten Ontwikkelen diverse diensten (service providers) Waarde creatie voor operators om rederijen te binden Verder integreren van haven in supply chain Verbeteren vestigingsklimaat: met name factor arbeid, innovatief klimaat
Financiële druk (mede in relatie tot sturingsmodel)	Beleid t.a.v. zeehavengeld en uitgifteprijzen Derde geldstroom (uit niet core-business) Publiek-private samenwerkingsverbanden
Ruimte druk (diverse ruimteclaims)	Intensivering grondgebruik Dubbel of multifunctioneel grondgebruik Benutten grond in andere gebieden (port network)
Sociale, maatschappelijke druk	Algemene imagocampagnes; publiekscommunicatie Synergie met stedelijke economie, woningbouw Scholing, arbeidsmatch Duurzaamheid, klimaatadaptatie

³ De nautische taak (havenmeesterfunctie) van de havenbedrijven wordt hier buiten beschouwing gelaten

2.5. Lokale context: haven-stad relatie

Met het oog op de gebiedsontwikkeling op het grensvlak tussen haven en stad is de lokale context, in het bijzonder de relatie haven – stad van belang. Deze bestaat uit fysieke of geografische factoren, economische factoren en sociaal-culturele factoren. Ook de wijze waarop “haven” en “stad” op deze vlakken met elkaar samenwerken, de samenwerkingscultuur, is van belang.

In deze paragraaf wordt dieper ingegaan op de betekenis van deze (pluriforme) haven-stad relatie voor de herontwikkeling overgangszones. Vanuit een historisch perspectief worden de mechanismen geschetst die ten grondslag hebben gelegen aan de scheiding tussen haven en stad, zoals die in de vorige eeuw is opgetreden. Vervolgens wordt aangegeven wat de komende uitdagingen zijn voor deze haven-stad relatie, en hoe dit effect kan hebben op de herontwikkeling van de volgende generatie overgangszones.

Afbeelding 2. Haven en stad in de 19de eeuw. De Blaak Rotterdam, schilderij van G. Groenewegen



Vorige eeuw: van eenheid naar scheiding

Van oorsprong waren er sterke verbanden tussen haven en stad, zij waren in ruimtelijk, economisch en sociaal-cultureel opzicht met elkaar verweven. De volgende ontwikkelingen hebben geleid tot de scheiding die in de vorige eeuw op gang kwam:

Ruimtelijke relatie

De ruimtelijke ontwikkeling van haven en stad is in de literatuur uitgebreid beschreven (zie onder meer Hoyle, 1988; Vallega, 1996; Meyer, 1996; Van Klink, 1998; en Hayruth, 1988). Hieruit zijn grofweg 5 stadia in evolutie te onderscheiden, met name in de oudere havensteden in Europa.

Achtereenvolgend:

1. De oorspronkelijke stadhaven waarbij haven en stad ruimtelijk waren verweven en binnen deze *ene* entiteit handel dreven. De koopmannen, en later de “havenbaronnen” waren tegelijkertijd ook de belangrijkste stedelijke elite. Kades waren de centra van handel en voor publiek toegankelijk. Zij vormden als het ware de “intermedair” tussen het mondiale havennetwerk en stedelijke netwerk (Meyer, 1996).
2. De ruimtelijke scheiding tussen haven en stad begon eind 19^{de} eeuw met de voortschrijdende techniek (stoomboten, kranen, opkomst van trein), waarbij de haven massagoed kon verwerken

- en groeide en transformeerde van een eindpunt waar handel werd gedreven tot een doorvoerhaven. De haveninfrastructuur en stedelijke infrastructuur scheidden, de kades werden steeds minder openbaar, er is sprake van een apart havengebied;
3. De schaalvergroting aan het begin van de 20^{ste} eeuw gold in eerste instantie voor de bulkgoederen (olie, kolen, erts) en de daaraan gelieerde industrie zoals raffinage en staalproductie, die met name na WO II zijn vlucht nam. Een industrieel tijdperk van schaalvergroting, standaardisering en massaconsumptie. Dit leidde tot de ontwikkeling van haven- en industrieterreinen buiten de stad. De industrieën waren kapitaalintensiever en leverde voor havensteden toegevoegde waarde en werkgelegenheid;
 4. De opkomst van de container (jaren 60 en 70 van de vorige eeuw), waarmee de wereldtransportsector werd gestandaardiseerd. Dit had een enorme impact op de fysieke verschijningsvorm van havens en terminals. De containerbedrijven gingen op zoek naar grotere terminals met dieper vaarwater buiten de stedelijke agglomeraties. Enerzijds om te kunnen voldoen aan de standardeisen van de logistiek, maar ook aan de opkomende milieu- en veiligheidsregelgeving in die jaren. De “stedelijke” terminals werden steeds minder bruikbaar en ontmanteld;
 5. De laatste fase (vanaf jaren 80) stond in het teken van ‘intermodaliteit’; de vergaande integratie van de verschillende vervoerswijzen en alle organisatorische veranderingen die dit teweeg bracht, waardoor havens steeds meer een schakel worden in de hele vervoersketen⁴. De distributiefuncties werden verplaatst naar de afzetgebieden in het achterland. Daarmee nam de druk op de infrastructuur in de havenregio’s verder toe. De oude terminals in de stad werden inmiddels getransformeerd tot nieuwe, aantrekkelijke stedelijke ruimtes (zie verder in paragraaf 2.6).

Achterliggende processen en factoren die een rol hebben gespeeld bij de scheiding zijn door Hayruth (1988) in een model samengevat (zie bijlage 3).

De ruimtelijke ontwikkeling van de historische havenstad van de 19^{de} eeuw naar de 21^{ste} eeuw werd uitvoerig beschreven door Meyer (1996). Hij verbeeldt in zijn proefschrift een aantal opeenvolgende stadia (afbeelding 3). In de laatste fase vormt de haven een onderdeel van een ruimtelijk en logistiek netwerk. Maar ook de stad heeft haar compactheid verloren en het aanzien van een netwerk gekregen, ze heeft geen eenduidige vorm meer. *“De oude havengebieden nemen een strategische positie in als onderdeel van het nieuwe stadslandschap, als een schakel voor het realiseren van een nieuwe relatie tussen residentiële functie en verkeersfunctie, tussen stedelijk netwerk en mondiaal netwerk”* (Meyer, 1996, p. 24).

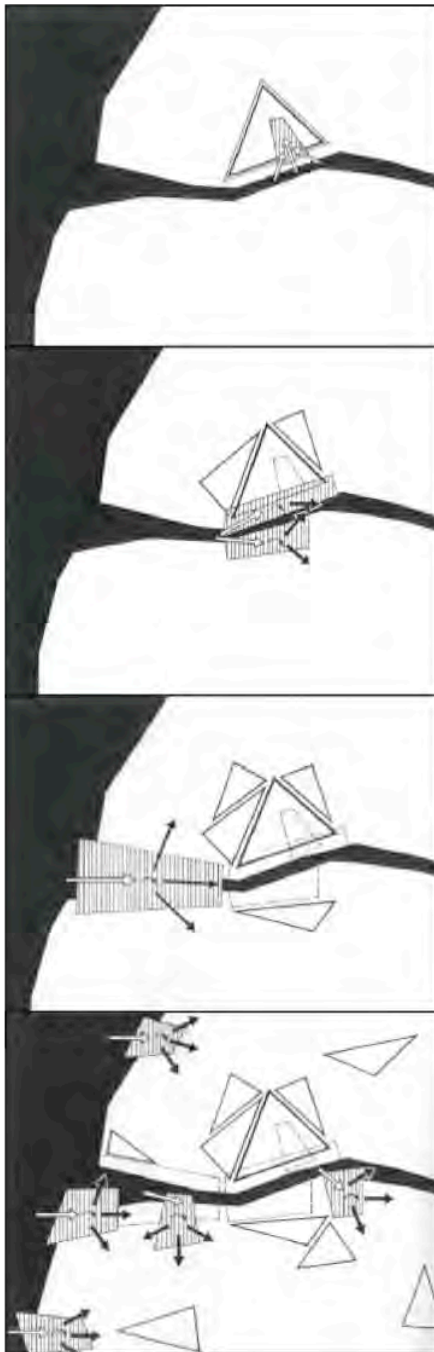
Van Klink (1998) beschrijft min of meer dezelfde fasen van ontwikkeling van zeehavens (*port city, port area, port region, port network*), en gaat in op de rol van locatiefactoren daarin. Daarbij trekt hij de parallel met de geografische en ruimtelijke ontwikkeling van steden, zoals beschreven in de theorie over suburbanisatie⁵.

De geografische scheiding is in de laatste drie decennia versterkt door toenemend milieubewustzijn en veel (Europese) regelgeving op het gebied van milieu, luchtkwaliteit en veiligheid. Deze wordt steeds aangescherpt. Uit een groot onderzoek onder 120 havenbeheerders door de Europese Sea Ports Organization (ESPO) blijkt dat op dit moment bij havenbeheerders de thema’s geluid en lucht de grootste zorg zijn. Terwijl deze thema’s in de jaren negentig niet eens in de top 10 voorkwamen (ESPO, 2010a). Met name deze milieuthema’s zijn van invloed op de ruimtelijke ordening, oftewel op de mogelijkheden van het bouwen van gevoelige bestemmingen in de invloedssfeer van de havens. In Nederland is de koppeling van milieu en ruimtelijke ordening de oorzaak van moeizame en lange processen rondom gebiedsontwikkeling (zie ondermeer De Zeeuw et. al, 2009). Voor zeehavens geldt ook nog dat sinds 11 september 2001 de veiligheidsregels voor zeehavens ingrijpend is aangescherpt. Volgens de toen opgestelde *International Sea Port Security code* worden terminals strikt beveiligd en niet publiek toegankelijk, waardoor interactie met de omgeving bijna onmogelijk is.

⁴ Van “port-to-port” naar “door-to-door”

⁵ Zie MCD college Leo Van de Berg, module 1.1 “Stedelijke Trends en Stedelijke Levenscyclus”

Afbeelding 3. Structuur van de havenstad (Meyer, 1996, pagina 23)



1. De stapelplaatshaven: de haven in de omsloten stad. Goederen worden in de stad opgeslagen en verhandeld. De kade is tegelijk openbare straat. Tot het midden van de 19^e eeuw

2. De transitohaven: de haven naast de open stad. De goederenstroom passeert de stad. De scheiding van stad en haven is begonnen. Vanaf eind 19^e eeuw

3. De industriële haven naast de functionele stad, beide als autonome fenomenen. Goederen worden verwerkt in het havengebied. Vanaf midden 20^e eeuw.

4. De distributiehaven en de netwerkstad. De haven wordt weer ontdekt door de stad als onderdeel van het stedelijk landschap; de stad wordt weer ontdekt door de haven als potentieel zenuwcentrum van logistieke organisatie en telecommunicatie

Economische relatie

Ook de economische relatie tussen haven en stad is sterk veranderd. In vroegere tijden waren de havensteden voor werkgelegenheid sterk afhankelijk van de haven. De eerder beschreven technische vooruitgang in de vorige eeuw geleid tot een hoge efficiency en daarmee een aanzienlijke vermindering van (directe) werkgelegenheid voor de havenregio's. In de jaren tachtig begonnen de industrieën hun productieproces te verplaatsen naar landen met goedkopere arbeid zoals in Oost-Europa, Azië en Zuid-Amerika. En door het toenemende belang van de keten zijn traditionele, relatief arbeidsintensieve activiteiten zoals distributie verplaatst naar het achterland. (Kreukels en Wever, 1998; Hayruth, 2007; Vallega, 1996).

Havens worden meer gezien als "economisch" kapitaal in plaats van "sociaal kapitaal". Als nationale overheden investeren in de haven, doen zij dit vanuit een algemene economische doelstelling en niet voor de werkgelegenheid van één stad. De liberalisering en verzelfstandiging heeft met zich mee

gebracht dat havens met name vanaf de jaren negentig veel meer als commerciële instellingen opereren en minder gericht zijn op de regionale economie en werkgelegenheid (Kreukels en Wever, 1998). Veel havensteden hebben veelal de switch gemaakt naar een meer gedifferentieerde economische structuur (Van Winden en Van den Berg, 2004). Dat neemt niet weg dat het economisch belang van de havens ook voor de stad c.q. regio groot kan zijn, maar deze is nogal verschillend per havenstad en hangt af van veel factoren. Ducruet (2006) heeft een poging gedaan om maar liefst 121 havensteden in Europa en Azië te categoriseren op basis van stedelijke omvang, omvang (overslag) van de haven, achterlandtransport en de bijdrage aan lokale economie. Hij komt daarbij op vier typen havensteden (zie bijlage 4).

De stad of regio die in staat is om toegevoegde waarde activiteiten zoals distributie en services te koppelen aan de haven kan op lokaal niveau wel degelijk meeprofiteren van de haven, maar dat gaat niet vanzelf. Het is verschillend in welke mate de havenregio's deze werkgelegenheid, en de bijdrage aan het regionale bruto product hebben weten te behouden (Kreukels en Wever, 1998; Jacobs, W, 2009).

Sociaal-culturele relatie

Toen haven en stad nog één entiteit waren, waar handel op de kades in de stad werd gedreven, waren de koopmannen en de havenbaronnen tegelijkertijd de elite van de stad. Zij investeerden in de stad of zaten in het gemeentebestuur. Gezinnen waren voor een groot deel afhankelijk van de havenstad. Veel immigranten streken automatisch in havensteden neer. De stad dankte zijn culturele identiteit aan de haven. Meyer (1996) beschrijft de paradox die in het begin van de vorige eeuw ontstond tussen aan de ene kant de populariteit van de haven als uiting van de moderniteit, mondialisering, techniek en culturele diversiteit, en aan de andere kant als veroorzaker van slechte levensomstandigheden en sociale broeinesten in de groeiende stad.

De hiervoor beschreven scheiding in ruimtelijke en economische zin tussen haven en stad heeft natuurlijk effect gehad op de sociaal-culturele relatie: het verweekte de band tussen de stedelingen en de haven. Het handwerk van de havenarbeider dat generaties lang van vader op zoon ging bestaat in veel westerse havens niet meer. Grote multinationals zijn dominant voor de haveneconomie, maar hebben geen binding met de sociale of culturele structuur van de stad. Door de latere ontwikkeling, de verzelfstandiging van de havenbeheerders treedt een institutionele scheiding op, het stadsbestuur staat op afstand van het havenbestuur. Door het toenemende milieubewustzijn vanaf de jaren tachtig worden havens door maatschappelijke organisaties en publiek kritisch gevolgd, zeker als niet altijd duidelijk is of de lokale economie van deze uitbreidingen profiteert. Dit alles leidde in veel Europese havensteden tot een neutraal of zelfs negatief imago (zie onder meer Van Hooydonk, 2007, ESPO 2010b).

Deze eeuw: heruitvinden haven-stad relatie

Wat betekenen de in de vorige paragrafen beschreven ontwikkelingen in havens en bij havenbeheerders nu voor de toekomstige relatie haven-stad? Zal er een verdere scheiding tussen haven en stad kunnen optreden, of kan er ook een omgekeerde beweging worden verwacht?

Hayruth (2007) voorspelt een verdere verslapping van de economische banden met de stad, een verdere geografische scheiding, vergroting van milieudruk en in het algemeen een groeiende belangentegenstelling tussen haven en stad. Dit wordt ook bevestigd door Ducruet (2007) "*Port planning on a world scale is highly influenced by the shortest path used by bigger ships, linking the three main economic poles of the world*".... "*the absence of a gradient of port-city interdependence shows that, on a world-scale there is more of an opposition than a combination of urban and port functions*".

Meyer (1996) daarentegen ziet juist een verstrengeling van de ruimtelijke banden, omdat ook de stad een steeds "diffuser" verspreidingspatroon krijgt. Vallega (1996) stelt op basis van een analyse van opeenvolgende stadia van industrialisatie, dat de ruimtelijke scheiding tussen haven en industriële clusters en de stad als gevolg van verdere schaalvergroting en scherpere milieuregelgeving wel zal blijven bestaan. Maar hij voegt er aan toe dat de economisch-functionele scheiding kan verminderen als gevolg van de integratie tussen logistiek, distributie, de moderne technologische productie en het toenemend belang ondersteunende, dienstverlenende activiteiten (*tertiary activities*) die de havenstad zou kunnen ontwikkelen. Hiervan kunnen zowel de haveneconomie als lokale economie en werkgelegenheid profiteren. Deze activiteiten leveren een bijdrage aan de algemene kwaliteit van het havencluster, zijn minder milieubelastend en hoeven niet noodzakelijkerwijs in de haven te worden gevestigd, eerder nog bij het stedelijk gebied vanwege de voorzieningen en de nabijheid van het aanbod van werknemers.

Op het sociaal-culturele vlak lijkt er een kentering gaande, dit sluit aan bij het belang van de maatschappelijke strategie zoals die in paragraaf 2.4 is uiteengezet. Veel havenbeheerders, al of niet verzelfstandigd, volgen de afgelopen jaren een veel actiever beleid ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zij proberen het publieke imago op alle fronten te verbeteren; op het gebied van milieu en duurzaamheid (*green port strategy*), het aantrekken van jongeren als nieuwe werknemers, het verbeteren van publieke ruimtes in het havenlandschap en de algemene publiekscommunicatie (zie o.a. Van Hooydonk, 2007; ESPO 2009, Vries, 2009). Netwerkorganisaties zoals de “*Association International Villes et Ports*” (AIVP) waar veel internationale havenbeheerders bij aan zijn gesloten, zetten zich al jaren in voor verbeteren van de relatie tussen haven en stad en doet veel aan kennisuitwisseling en uitwisseling op dat vlak (zie www.aivp.org).

Het bewustzijn van havenbeheerders van het belang van de banden met de omgeving worden in een interview bevestigd door de ESPO (European Sea Ports Organization), bij monde van de heer Verhoeven (bijlage 2). Recent is er door 14 Europese havenbeheerders een project gestart dat heeft geleid tot een “*Code of practice on social integration of ports*”, met als doel het stimuleren van bewust zijn en kennis over het belang van investeren in de factor mens, met name gericht op algemeen imago, draagvlak bij omwonenden en het aantrekken van werknemers voor de haven. In dat verband wordt er ook een jaarlijkse award uitgereikt voor het beste initiatief op dit terrein (ESPO, 2010b).

2.6. Waterfronten door de jaren heen

De scheiding tussen haven en stad zoals in de vorige paragraaf is beschreven, leidde tot herontwikkeling van de oude haventerminals. Dit was een buitenkans voor de steden. Met name in de tachtiger en negentiger jaren grepen zij de mogelijkheid aan om met transformatie van deze gebieden de stedelijke economie een nieuwe impuls te geven. De stedelijke ruimte kreeg er een nieuw fenomeen bij: het aantrekkelijke publiek toegankelijke “*waterfront*”. Het waren tevens de hoogtijdagen van ontwikkelaars. De ontwikkelingen in de oude havengebieden, vaak dicht bij het stedelijk centrum gelegen, betreffen hoogwaardige stedelijke ruimtes met een combinatie van leisure, jachthavens, winkels, kantoren, luxe appartementen, musea of theaters.







Het fenomeen waterfront, als een bijzondere vorm van stedelijke ontwikkeling, is uitvoerig gedocumenteerd (zie onder meer Kreukels en Wever, 1998; Meyer, 1996; Hayruth, 2007; Hoyle 1996; Vallega, 1996; Hoyle 2000; Bruttomesso, 2009). Zoals al in de probleemstelling van dit onderzoek werd opgemerkt, is daarbij weinig ingegaan op de rol en participatie van de havenbeheerder. Die trok zich in de vorige eeuw terug, punt.

Met deze gebiedsontwikkelingen speelden veel havensteden zich weer internationaal op de kaart. Vermaard zijn de successen van Bilbao en Barcelona en soms minder succesvolle of controversiële, zoals Canary Wharf in London. Van recentere datum zijn Kop van Zuid (Rotterdam), Java en KNSM eiland (Amsterdam), Het Eilandje (Antwerpen), Mersey docks (Liverpool) Hafencity (Hamburg). Ook op andere continenten zijn er veel geslaagde of minder geslaagde voorbeelden te vinden.

De stedelijke ontwikkeling van deze waterfronten wordt soms als een kortzichtige strategie bestempeld, omdat ze hebben geleid tot ontwikkelingen met weinig eigen identiteit, eenzelfde architectuur die je overal ter wereld aantreft. Er zijn gebieden ontstaan die niet altijd even goed ingebed zijn in omliggende wijken en de sociale effecten zijn niet altijd evident (zie o.a. Jauhiainen, 1994, Bruttomesso, 2009). Soms is er nog sprake van een verwijzing naar de haven door herontwikkeling van voormalige pakhuizen of het handhaven van kranen in de openbare ruimte. Maar de haven c.q. het werklandschap zelf is meestal nergens meer te bekennen, er is geen ruimtelijke of functionele relatie tussen het gebied en de haven. Er zijn uit die periode enkele participaties in waterfrontontwikkelingen door havenbeheerders bekend⁶, maar dat zijn uitzonderingen. Overigens is ook in die gevallen de daadwerkelijke functionele (economische) of ruimtelijke relatie met de haven zeer beperkt.

⁶ *Port Vell in Barcelona en op Manhattan in New York*

Afbeelding 4. Evolutie Port City Interface, waarin 6de stadium toegevoegd t.o.v. publicatie 1988 (Hoyle, 2002)

STAGE	SYMBOL	PERIOD	CHARACTERISTICS
	○ City ● Port		
I Primitive port/city		Ancient/medieval to 19th century	Close spatial and functional association between city and port.
II Expanding port/city		19th–early 20th century	Rapid commercial/industrial growth forces port to develop beyond city confines, with linear quays and break-bulk industries.
III Modern industrial port/city		Mid–20th century	Industrial growth (especially oil refining) and introduction of containers/ro-ro (roll-on, roll-off) require separation/space.
IV Retreat from the waterfront		1960s–1980s	Changes in maritime technology induce growth of separate maritime industrial development areas.
V Redevelopment of waterfront		1970s–1990s	Large-scale modern port consumes large areas of land/water space; urban renewal of original core.
VI Renewal of port/city links		1980s–2000+	Globalization and intermodalism transform port roles; port-city associations renewed; urban redevelopment enhances port-city integration.

Op grond van de beschreven trends van verdere groei en schaalvergroting en scherpere milieuregelgeving, kan worden verwacht dat het proces van herontwikkeling van overgangszones doorgaat. Bedrijventerreinen verouderen en zijn aan herontwikkeling toe. Steden blijven groeien, en zoeken steeds weer ruimte om aan de behoefte van nieuwe of vervangende woningbouw, voorzieningen en (stedelijke) bedrijvigheid te kunnen blijven voorzien. Het belang van stadscentra en binnensteden wordt in veel Europese steden herkend⁷. Het is dan ook zeer aannemelijk dat de druk vanuit de stad op de overgangszones, met de intrinsieke kwaliteit aan het water, zal blijven.

Maar havens kunnen dergelijke overgangszones waar primaire functies uit wegtrekken ook niet verwaarlozen, gegeven het eerder beschreven toenemend belang van ruimte, een service- of dienstensector, het algeheel vestigingsklimaat, milieuregelgeving en maatschappelijk draagvlak.

Vernieuwing is nodig, zo niet, dan zal het haventerrein in verval treden en in waarde dalen, zie de levenscyclus voor een bedrijventerrein in bijlage 5⁸. Havenbeheerders hebben de keus om zelf in te grijpen, dit gezamenlijk met andere partijen te doen, dan wel de terreinen over te dragen aan de gemeente, zoals in het verleden is gebeurd. In de praktijk is gebleken dat enkele havens spijt hebben gekregen van een al te rappe terugtrekking uit de overgangszones. Dit is onder andere het geval bij de Hamburgse havenautoriteit met betrekking tot HafenCity. Ook een voorgenomen herontwikkeling ten noorden van het Eilandje in Antwerpen is voorlopig uitgesteld, vanwege de belangen van de haven. En bij RDM, waar het Havenbedrijf de controle weer overnam van de Ontwikkelingsmaatschappij Stadshavens. Havens blijven als gevolg van het dreigend ruimtetekort, liever controle houden over deze gebieden (interview Patrick Verhoeven, bijlage 2).

Aan zijn model van de evolutie van de *port-city interface* uit 1988 heeft Hoyle recent een 6^{de} periode toegevoegd, waarbij de relatie van stad en haven worden vernieuwd en meer de interactie plaatsvindt op de nieuwe waterfronten (zie afbeelding 4). Hij stelt: *“site selection is related to an increasing perception of resource opportunity on the part of public authorities, port authorities commercial interests and numerous other organizations”*. Deze partijen, dus ook de havenbeheerder, zijn allen bewust van de potenties van de overgangszones en zullen dus met elkaar uitmaken welke inkleuring de overgangszone gaat krijgen. Dit zal leiden tot een nieuw type waterfrontontwikkelingen, waarbij sprake is van een andere programmering die recht doet aan het belang voor de havenbeheerder (i.c. de havenconomie) en het belang voor de stad.

In de praktijk blijkt dat een gemeenschappelijke strategie voor de overgangszones niet eenvoudig is. Daamen (2010) gaat in zijn proefschrift uitgebreid in op de casus Stadshavens (zie ook kader RDM in

⁷ Zie MCD college module 1.1, Leo Van den Berg *“Stedelijke trends en stedelijke levenscyclus”*

⁸ ook in MCD college module 3.2, Jacques van Dinteren *“Bedrijventerreinen”*

hoofdstuk 1). Daamen beschrijft uitgebreid per fase de strategie van de betrokken actoren, inclusief het Havenbedrijf Rotterdam, in verschillende fasen. Daarmee wordt een belangrijke aanvulling gegeven op de onderzoeken over waterfrontontwikkeling tot nu toe, waarin de rol van de havenbedrijven veelal ontbrak. Duidelijk is dat het een complex proces betreft met veel discussies, andere percepties en ogenschijnlijk plotselinge wendingen in strategie van betrokken actoren. Er wordt in sommige fasen niet of onvoldoende aangehaakt op de wederzijdse belangen. *“Gangbare instituties die haven en stad van elkaar scheiden bedreigen het beklijven van een gezamenlijk ontwikkelingsperspectief”* (Daamen, 2010, p. 269).

2.7. Havenbeheerders en herontwikkeling

De vraag is nu op welke wijze de herontwikkeling van de overgangszones kan bijdragen aan de strategie van havenbeheerders, er van uitgaan dat er actief moet worden ingegrepen. Zo niet dan dreigt er leegstand, verloedering en waardedaling.

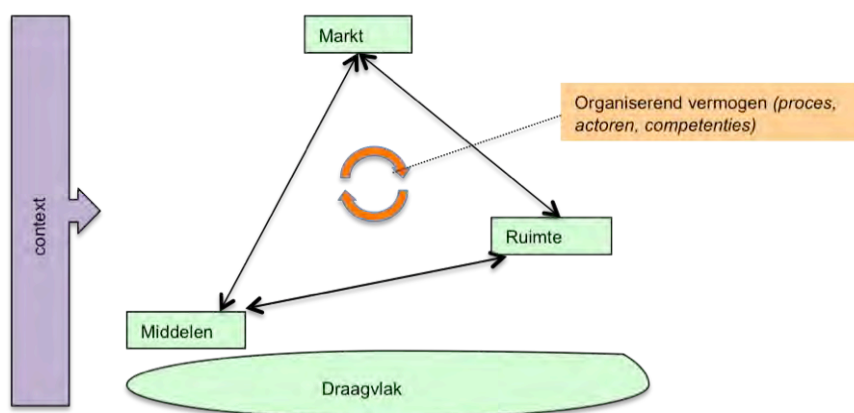
De herontwikkeling bestaat dan uit herstructurering (zware revitalisering of herprofilering om het terrein geschikt te maken voor bedrijven, zie Task Force, 2008). Of in het uiterste geval kan het terrein worden getransformeerd, waarin gebied wordt onttrokken aan de voorraad haventerreinen en een geheel nieuwe bestemming krijgt (stedelijke functies)⁹. Bij de keuze van herstructurering of transformatie spelen veel factoren een rol. Vanuit het perspectief van de havenbeheerder zal deze keuze gerelateerd zijn aan zijn strategie, waarbij onderscheid is gemaakt in commerciële, financiële, ruimtelijke of maatschappelijke strategie (paragraaf 2.4).

Om de bijdrage van de herontwikkeling van overgangszones aan de strategie van de havenbeheerder te kunnen beschrijven, wordt in dit onderzoek teruggegrepen naar de nog relatief jonge theorie van gebiedsontwikkeling. Hierin staat de “driehoek” centraal, waarmee de verschillende componenten van gebiedsontwikkeling, markt, middelen en ruimte met elkaar in verband worden gebracht. Tussen de hoekpunten zal getracht worden een optimum te bereiken (Van ‘t Verlaat, 2008).

De driehoek is ontwikkeld als hulpmiddel om de inhoudelijke kant van de gebiedsontwikkeling op hoofdlijnen te beschrijven en te structureren. Daarbij is de dimensie draagvlak door Van ‘t Verlaat als cruciale drager genoemd die deze driehoek ondersteunt. De context (internationaal, regionaal/lokaal) is van invloed op mogelijkheden voor markt, ruimte, middelen en draagvlak. Het optimaliseren tussen de hoekpunten en het creëren van draagvlak vergt organiserend vermogen gedurende het hele proces, van visie tot en met implementatie (Van den Berg et. al, 1997).

Analoog aan de definities van de studie Master City Developer, in het bijzonder de theorieën van gebiedsontwikkeling en organiserend vermogen, wordt in dit onderzoek het begrip *Port City Developer*

Ingrediënten voor gebiedsontwikkeling



⁹ Zie voor de begrippen herstructurering en transformatie de lijst met begrippen en afkortingen.

geïntroduceerd. Dat is die partij (of partijen) die, anticiperend op de trends en ontwikkelingen, ideeën genereert en uitvoert voor de overgangszones tussen haven en stad, en daarvoor voldoende draagvlak weet te creëren. Belangrijke meerwaarde van de Port City Developer is dan dat met herontwikkeling van de overgangszone een duidelijke bijdrage wordt geleverd aan zowel de havenconomie als aan de stedelijk opgaven.

De bijdrage die herontwikkeling kan hebben aan de doelen en strategie van de havenbeheerder kan dus vanuit de ingrediënten markt, middelen, ruimte en draagvlak worden beschreven.

In hoeverre een havenbeheerder “interesse” heeft in een gebied, komt niet alleen tot uiting door deze vier ingrediënten, maar ook in de wijze waarop vervolgens de uitvoering plaatsvindt. Er zijn veel verschillende vormen van uitvoering¹⁰; in eigen beheer, in publiek-private samenwerkingsverbanden, tot en met het afstoten van het gebied naar de gemeente. De wijze van uitvoering geeft aan in welke mate de havenbeheerder strategische voordeel ziet in herontwikkeling van het gebied en bereid is samen te werken, risico's te nemen, of risico's te delen.

2.8. Raamwerk voor de port city developer

De achterliggende theorie wordt in deze paragraaf omgezet in een raamwerk voor het praktijkonderzoek. In het raamwerk wordt een koppeling gelegd tussen de voorgaande paragrafen:

1. Waarom: de achterliggende context op internationaal en lokaal niveau, de governance en de daaruit voortvloeiende drijfveren en strategische uitdagingen van havenbedrijven;
2. Wat: de koppeling van de strategie aan de ingrediënten van gebiedsontwikkeling, en wijze waarop deze wordt uitgevoerd;

Ad 1) Waarom: de achterliggende doelen en strategie van een havenbeheerder.

In dit hoofdstuk werd geconstateerd dat de havens onderdeel zijn van lokale en globale netwerken. Er zijn steeds meer afhankelijkheden, ook op het lokale niveau, die de strategie van de havenbeheerder bepalen. In het praktijkonderzoek zal de internationale context worden beperkt tot alleen de specifieke concurrentiepositie van de haven in internationaal verband en de groeiverwachtingen (die zijn immers bepalend voor de ruimtebehoefte). Algemene internationale trends zijn generiek en niet onderscheidend voor dit onderzoek.

De internationale en lokale context van een haven hebben invloed op de governance (keuze voor sturingsmodel), en doelen en strategie van een havenbeheerder. In dit hoofdstuk is duidelijk gemaakt dat havenbedrijven veelal hybride organisaties zijn, die een balans zoeken tussen een algemeen belang van het havencluster en een organisatiebelang, in termen van efficiency en rendement. De balans wordt beïnvloed door het sturingsmodel (governance), dat binnen Europa nogal verschilt..

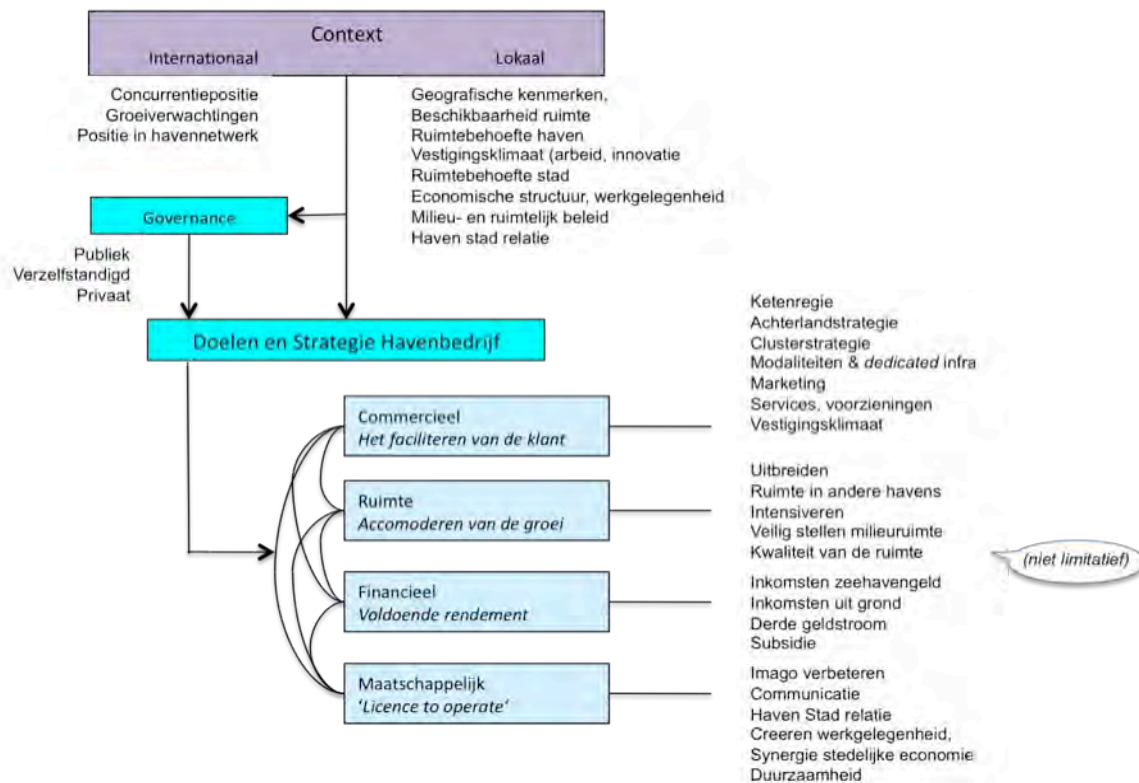
Ten aanzien van de strategie werd aangegeven dat er naast de primaire factoren ook andere vestigingsfactoren belangrijk zijn worden. Deze worden vooral bepaald door de lokale context, die werd uitgediept in de haven-stad relatie. De volgende componenten zijn van belang voor de strategie van een havenbeheerder:

- de geografische context, diep vaarwater en achterlandverbindingen, de beschikbaarheid van ruimte (en milieuruimte), en daarmee samenhangend, de (lokale) regelgeving;
- de ruimteclaims voortvloeiend uit groei van de haven zelf en van de stad ;
- de kwaliteit van de lokale vestigingsfactoren voor de haven; naast ruimte en infrastructuur, services, innoverend vermogen, geschoolde arbeid, kwaliteit van de leefomgeving;
- de bijdrage van de haven aan de regionale economie en werkgelegenheid en, in samenhang daarmee, het draagvlak dat nodig is van lokale partijen om de haven te kunnen blijven ontwikkelen;
- de samenwerkingsverbanden (heersende cultuur) op de bovenvermelde issues.

In dit hoofdstuk zijn de strategische keuzes beschreven, waarvoor een moderne havenbeheerder staat. Deze kunnen worden vervat in een generieke strategiekaart. De strategiekaart bevat een commerciële component, ruimtelijke component, financiële component en een maatschappelijke component (zie navolgende afbeelding).

¹⁰ Zie MCD college module 3.3 van Rob Scholten (Deloitte) “PPS Gebiedsontwikkeling mede vanuit internationaal perspectief”

Context en governance bepalen doelen en strategie havenbeheerder



De strategieën staan in samenhang tot elkaar. De financiële strategie en sociaal maatschappelijke strategie zijn vooral ondersteunend aan de commerciële en ruimtelijke strategie. De haven die zich puur op de commerciële strategie zou richten en nauwelijks een maatschappelijke strategie ontwikkelt, zal bij plannen en investeringen fors kunnen worden gedwarsboomd, omdat hij bijvoorbeeld niet in staat is geweest de bijdrage van de plannen aan de lokale economie te duiden en daarmee draagvlak te verwerven.

Meestal vormen de gekozen strategieën natuurlijk een (optimale) combinatie. Drie voorbeelden:

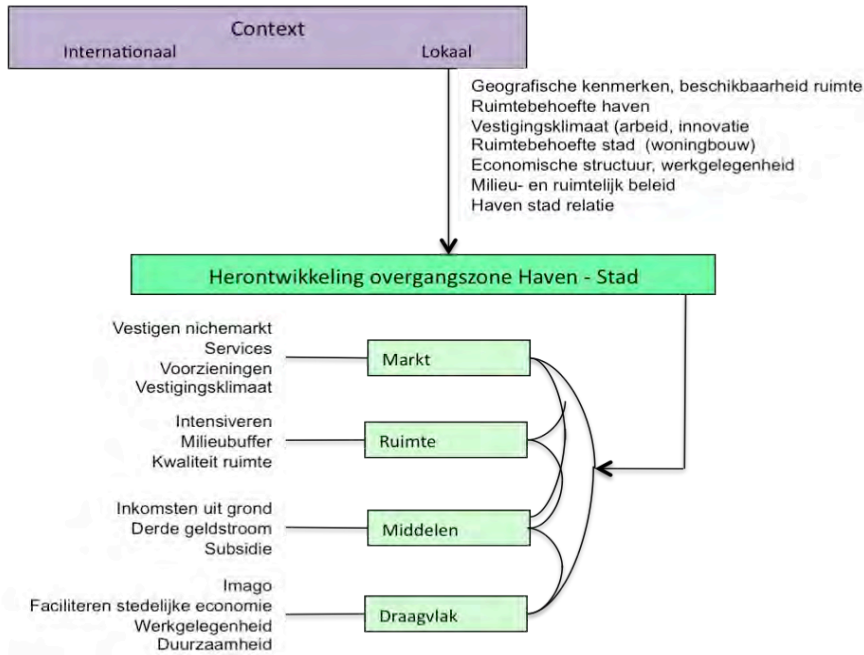
- Het investeren in kwalitatief hoogwaardige publieke ruimte of openbaar vervoer kan bijdragen aan het imago van het havengebied (maatschappelijke strategie), maar ook aan het vestigingsklimaat voor bepaalde bedrijven die gewenst zijn (commerciële strategie).
- Het investeren in havengericht onderwijs kan bijdragen aan een verbeterde arbeidsmatch, goed voor het vestigingsklimaat (commerciële strategie) en aan instroming van jongeren in havenbanen (maatschappelijke strategie).
- Het investeren in hoogwaardig vastgoed voor maritieme dienstverleners kan leiden tot verhoging van grondwaarde en extra inkomsten (financiële strategie) en tot een verbeterd vestigingsklimaat (commerciële strategie).

Ad 2) Koppeling van strategie aan ingrediënten van herontwikkeling overgangzones

Kan herontwikkeling bijdragen aan de strategie van de havenbeheerder? De overgangszones kunnen nieuwe markten of diensten (tertiaire sector) huisvesten die bijdragen aan het havencluster. Of de ruimte kan benut worden als bufferzone tussen stad en haven. Of er kunnen andere (niet) havengerelateerde functies, (stedelijke) voorzieningen worden gevestigd of woningen. Alle mogelijke (theoretische) opties staan in het navolgende schema verwerkt. Ook hier zal gestreefd zal worden naar de optimale mix, passende binnen de context en het benodigd draagvlak.

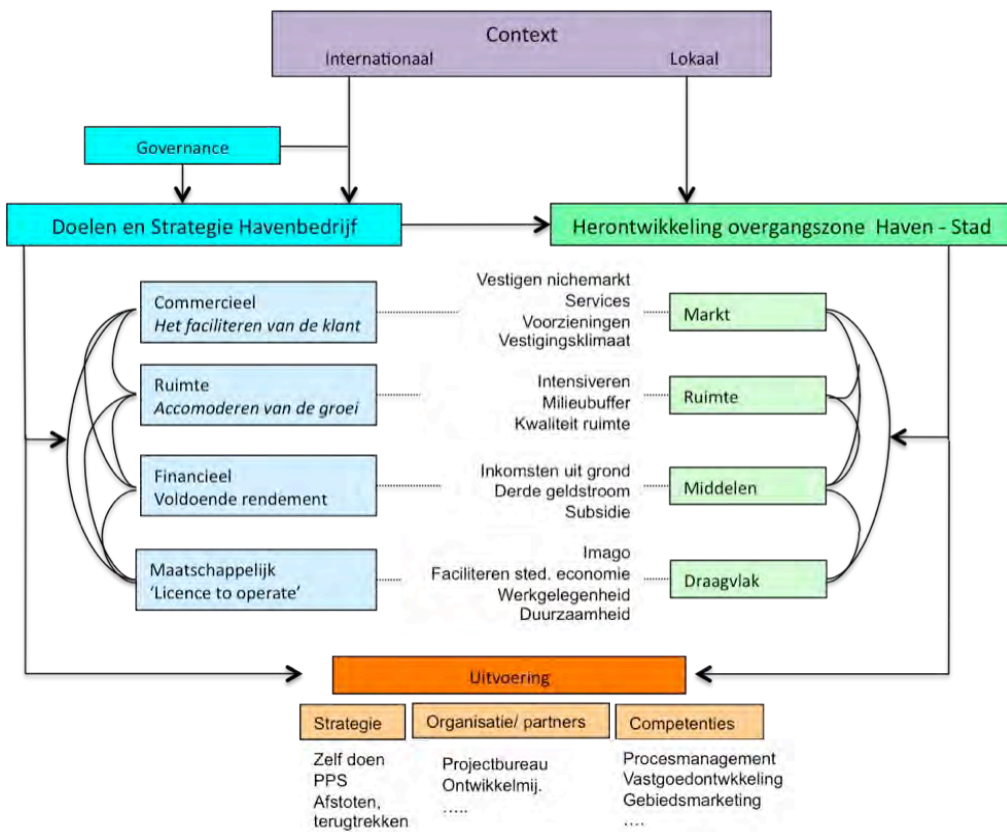
Onderstaande indeling is, gezien de vraagstelling van het onderzoek, vanuit het perspectief van een havenbeheerder tot stand gekomen. Zo staat het faciliteren van de stedelijke economie onder de noemer "draagvlak" en niet zozeer bij "markt", afhankelijk uiteraard wat de havenbeheerder exact als zijn markt beschouwd.

Ingrediënten voor herontwikkeling overgangszone Haven - Stad



In de laatste afbeelding zijn de ingrediënten van gebiedsontwikkeling passend gemaakt op de strategiekaart van een havenbeheerder. Daarbij is in het raamwerk ook aangegeven hoe havenbedrijven de gebiedsontwikkeling kunnen uitvoeren en organiseren.

Bijdrage herontwikkeling aan strategie havenbeheerder



In dit onderzoek zal volstaan worden met het kort beschrijven van de gehanteerde samenwerkingsvorm, organisatiemodel (inclusief de belangrijkste partners) en de ontwikkelde competenties per case. Een uitgebreide analyse van achterliggende processen, coalitievorming en het volledige netwerk aan actoren, en dat in de tijd uitgezet zal, hoe interessant ook, in de praktijkonderzoeken niet plaatsvinden.

2.9. Conclusies theoretisch kader

Op grond van de theorie uit de literatuur wordt het volgende geconcludeerd:

- Havenbeheerders ontwikkelen zich van *landlord* tot *developer*, en ontwikkelen activiteiten die de kwaliteit van het havencluster of havennetwerk als geheel ten goede komen. Daarbij moeten zij een afweging maken tussen algemene belangen en de efficiency en effectiviteit van de eigen organisatie.
- Havenbeheerders gaan meer interesse tonen in de overgangszones tussen haven en stad. Het ontwikkelen van deze gebieden kan bijdragen aan de havenstrategie, waarbij onderscheid kan worden gemaakt in commerciële strategie, financiële strategie ruimte strategie en maatschappelijke strategie.
- Als de havenbeheerder een sterkere rol gaat spelen in de gebiedsontwikkeling, zal dit tot uiting komen in de programmering van de overgangszone. Er zal een mix ontstaan van haven- en stedelijke functies. In dat geval wordt hier gesproken over een *nieuwe generatie waterfrontontwikkelingen*, waarin de havencomponent veel meer aanwezig is ten opzichte van de generatie vanaf de jaren tachtig. In gebieden zal een nieuwe relatie kunnen ontstaan tussen haven en stad.
- De relatie haven-stad kan worden beschreven vanuit een ruimtelijk, economische of sociaal culturele invalshoek. Met betrekking tot de herontwikkeling zijn er overeenkomstige belangen tussen haven en stad zoals intensief ruimtegebruik, diversificatie van economie (incl. tertiaire- of diensteneconomie), kwaliteit leefomgeving, arbeidsmatch, imago. Maar er zijn ook tegenstrijdige belangen. Deze laatste wordt vooral gedomineerd door ruimtedruk, inclusief milieuruimte.
- In dit hoofdstuk werd het begrip *Port City Developer* geïntroduceerd. Dat is die partij (of partijen) die, anticiperend op de trends en ontwikkelingen, over organiserend vermogen beschikt om ideeën te genereren en uit te voeren voor de overgangszones tussen haven en stad. Belangrijke meerwaarde van de Port City Developer is dat door zijn inspanningen met de herontwikkeling van het gebied een duidelijke bijdrage wordt geleverd aan zowel de haven als de stad. Met deze meerwaarde weet de Port City Developer draagvlak te creëren bij de belanghebbenden in de stad en in de haven.
- De relatie tussen de ingrediënten van herontwikkeling van de overgangszones en doelen en strategie van de havenbeheerder is gelegd in het hier gepresenteerde raamwerk. De praktijkvoorbeelden zullen uitwijzen waar de nadruk op ligt.

3. Herontwikkeling van overgangszones in de praktijk

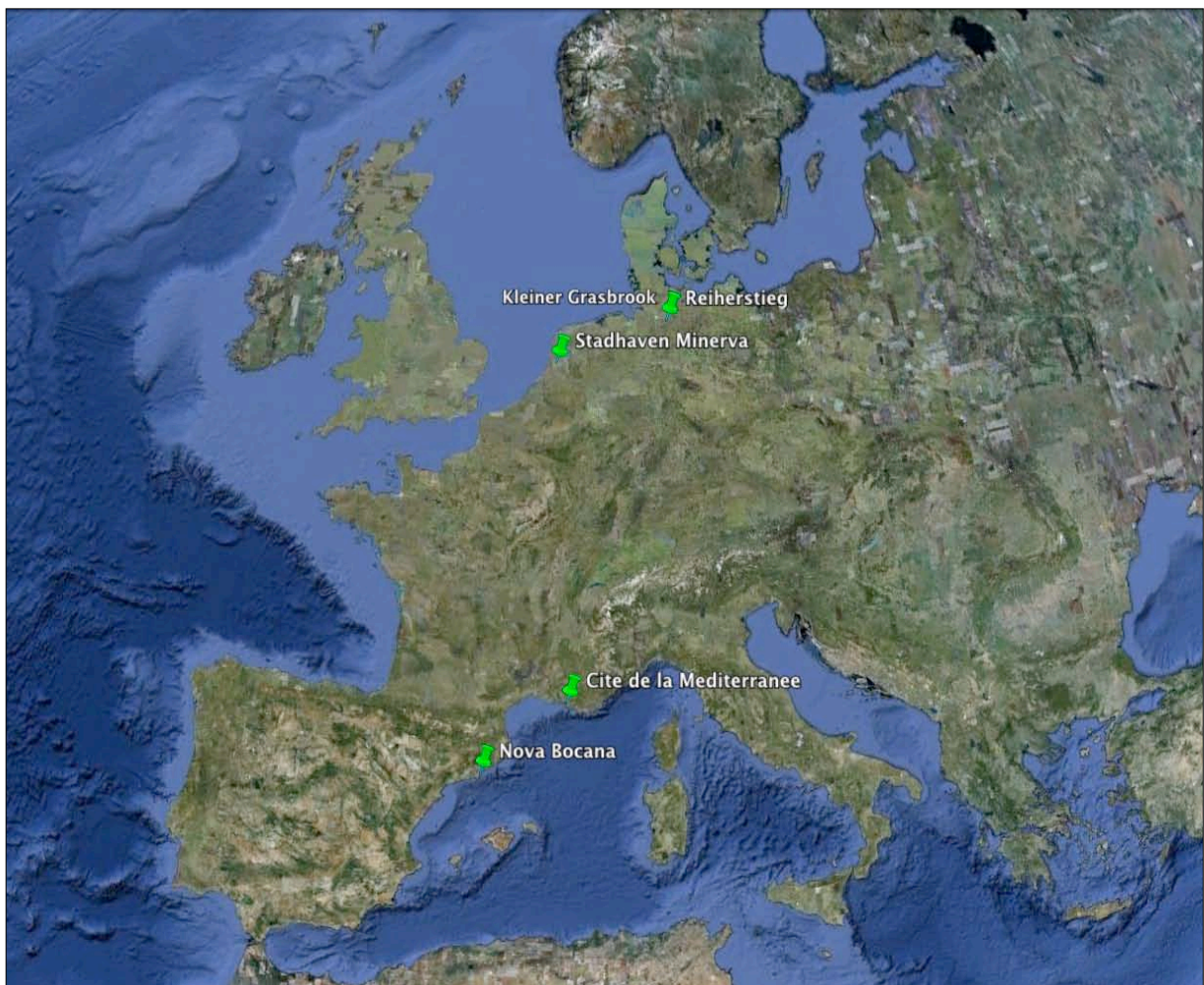
“The waterfront is an attractive prime location much in demand for tourist activities, entertainment, business, real estate and housing. This land might add to a city’s economics base, on one hand, and provide resources for port related activities with clear advantages on the other (Hayruth, 2007).”

In dit hoofdstuk worden vier praktijkvoorbeelden belicht, waarvan bekend is dat hier sprake is van herontwikkeling op het snijvlak van stad en haven. De onderzoeksvraag 2 : *hoe geven havenbeheerders in de praktijk de ontwikkeling van de overgangszones vorm?* wordt hier aan de praktijk getoetst.

De bestudeerde cases zijn:

1. Stadhaven Minerva (Amsterdam)
2. Cité de la Méditerranée (Marseille)
3. Nova Bocana (Barcelona)
4. Reiherstieg/Kleiner Grasbrook (Hamburg)

Afbeelding 5. Overzichtskaart (Bron: Google maps)



3.1. Aanpak en werkwijze

De beschrijving van de praktijkvoorbeelden volgt het raamwerk zoals in hoofdstuk 2 is gepresenteerd:

- I. Aanleiding
- II. Context (havenpositie, havenbeleid en stedelijk beleid)
- III. Havenstrategie (governance, commercieel, ruimte, financieel, maatschappelijk)
- IV. Gebiedsontwikkeling overgangszone (markt, middelen, ruimte, draagvlak)
- V. Uitvoering (strategie, organisatie en partners, competenties)
- VI. Conclusies

De informatie is vergaard aan de hand van:

- Literatuur, beleidsdocumenten, plannen websites van de havens en steden;
- Interviews met betrokkenen van zowel de havenbeheerder als stedelijke instanties;
- Locatiebezoek.

Op basis van het raamwerk is een vragenlijst opgesteld die leidraad is geweest voor de interviews (zie bijlage 6).

3.2. Keuze praktijkvoorbeelden

De gekozen praktijkvoorbeelden zijn recente ontwikkelingen (planvorming of realisatie). De gebieden zijn gelegen in relatief grote steden en de havens van deze steden hebben in Europa een belangrijke positie, zij bevinden zich in de top 10 van Europese zeehavens.

In de categorisering van Ducruet (bijlage 4) liggen Amsterdam en Hamburg in het kwadrant van de *maritime port city*: deze havens domineren de stedelijke economie niet meer, maar zijn van strategisch (nationaal) belang die zij kunnen handhaven dankzij goede geografische ligging ten opzichte van afzetgebieden. Barcelona slaat volgens het model van Ducruet net om van *maritime port city* naar *general city*: de haven domineert minder de lokale economie. Marseille wordt gekwalificeerd als *gateway of hinterland port city*; de haven is nog zeer relevant voor de lokale economie, met sterke afhankelijkheden met economische centra in het achterland. Maar ook Marseille ligt dicht tegen het kwadrant van de *maritime port city* aan.

In deze abstracte vorm, op wereldschaal, zijn er dus overeenkomsten in de context van de praktijkvoorbeelden. Maar de lokale context (ruimtelijk, sociaal economisch en sociaal cultureel) zal wel verschillen, en deze zal bepalend zijn voor de gebiedsontwikkeling. De aanleiding om de concrete praktijkvoorbeelden te onderzoeken wordt in het begin van elke paragraaf verder toegelicht.

Tabel 3. Kerngegevens havensteden en havens

Stad	Aantal inwoners stedelijke agglomeratie ¹¹	Governance Haven-beheerder	Omvang beheer gebied (hectare)	Overslag in mln. ton (2009) ¹²	Werkgelegenheid haven
Amsterdam	0,7/1 mln	Publiek (gemeente)	2500	86,7 ¹³	16.000 direct
Marseille	0,8/1,0 mln	Verzelfstandigd (100% staat)	3300	83,1	21.000 direct, 40.000 in regio
Barcelona	1,6/4,8 mln	Verzelfstandigd (100% staat)	585	41,8	15.000 direct 82.500 regio
Hamburg	1.7/4 mln	Verzelfstandigd (100% gemeente)	7200	110,4	166.000 (regio)

¹¹ www.citypopulation.de en aanvullende informatie uit de case studies

¹² Bron: Havenbedrijf Rotterdam, Haven in Cijfers 2009.

¹³ Inclusief overslag IJmuiden, Zaandam, Beverwijk

3.3. Stadhaven Minerva in Amsterdam

“Wij hebben de herontwikkeling van Stadhaven Minerva zeer bewust ingezet om regie te houden op het gebied en omliggende havengebieden” (Pito Dingemanse, interview).

I. Aanleiding

Haven Amsterdam, zoals de havenbeheerder van Amsterdam zich noemt, ontwikkelt op dit moment Stadhaven Minerva, een gebied op het snijvlak van het havengebied en de stad aan de IJ-oever. Het gebied ligt ten westen van het centrum van de stad, tegen stadsdeel Nieuw-West. Het gebied behoorde tot voor kort tot één van de oudste, nog in werking zijnde havengebieden van Amsterdam en was vooral in gebruik voor houtoverslag en houtbewerking. Pal naast Stadhaven Minerva ligt het gebied Houthaven, dat sinds kort bestemd is voor woningbouw. Opvallend is dat Haven Amsterdam, een gemeentelijke dienst aan de vooravond van verzelfstandiging, de herstructurering van het gebied op zijn eigen website promoot voor de doelgroep stadsverzorgende en creatieve bedrijven zoals architectenbureaus en ontwerpstudio's en niet zozeer voor havenactiviteiten. Tegelijkertijd meldt de Havenvisie: *“of functieverandering van dit gebied na 2020 gewenst is, in onderdeel van de nieuwe regionale structuurvisie”* (Gemeente Amsterdam, 2008). Dit gaf aanleiding voor nader onderzoek.

Afbeelding 6. Ligging Stadhaven Minerva (bron: Google maps)



II. Context

Havenpositie

De haven van Amsterdam maakt samen met IJmuiden, Beverwijk en Zaandam onderdeel uit van "Zeehavens Amsterdam" langs het Noordzeekanaal. Zeehavens Amsterdam behoort tot de vierde haven van Europa. In deze havens werd in 2009 ongeveer 86 miljoen ton goederen overgeslagen, het aandeel van de Amsterdamse haven is daarin 72 miljoen ton. De overslag was in 2009 3,5% minder dan in het jaar ervoor. Dit is het gevolg van de economische crisis, waar alle Europese zeehavens mee te maken kregen. Amsterdam heeft ten opzichte van andere havens in Europa niet veel lading verloren, en heeft zelfs marktaandeel gewonnen. De haven van Amsterdam heeft zichzelf de uitdaging gesteld om het marktaandeel in Europa tenminste te behouden en in te spelen op de voorspelde groei van de goederenstromen, tot zo'n 125 miljoen ton in 2020. Amsterdam heeft met name een sterke positie op het gebied van natte bulk en droge bulk, waaronder kolen. Daarnaast probeert de haven zich een positie te verwerven op de containermarkt, maar daarvan is de overslag vorig jaar met de helft gedaald (Haven Amsterdam, 2010).

Havenbeleid

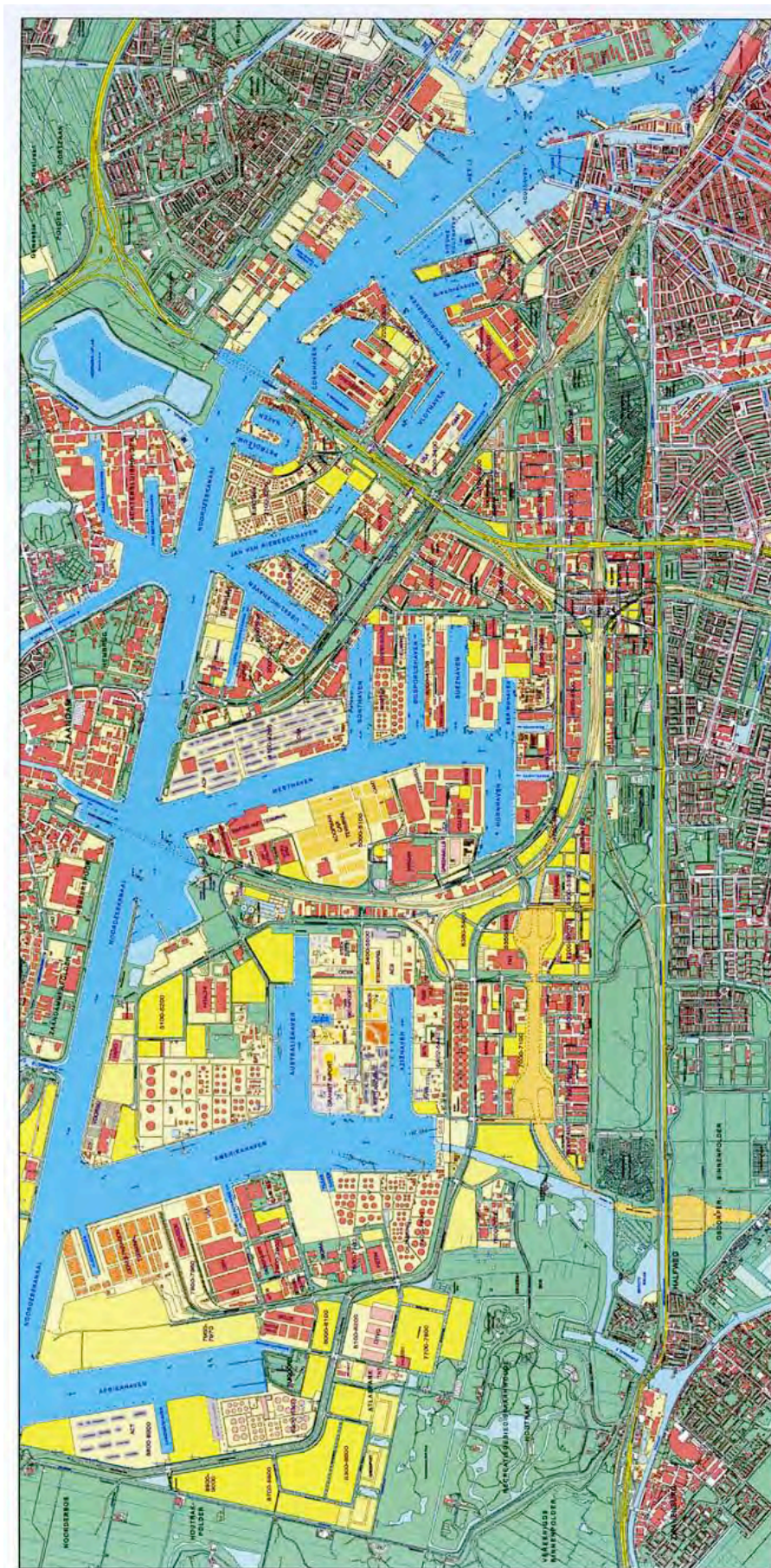
In 2008 heeft de gemeenteraad de Havenvisie 2008-2020: Slimme Haven vastgesteld. De visie geeft aan dat tot 2020 geen uitbreiding mogelijk is. Schaarste is de leidraad in de verdere havenontwikkeling (schaarste van ruimte, milieuruimte, infrastructuur en personeel). De bestaande haventerreinen zullen niet transformeren maar intensiever worden benut en sommige gebieden worden geherstructureerd. Er is nog ruimte gereserveerd voor uitbreiding van containeroverslag.

De milieuruimte zal niet worden ingeperkt, maar wordt ook niet groter (Gemeente Amsterdam, 2008). Het havengebied ten oosten van A10 (dus binnen de ring van Amsterdam), waar ook Stadhaven Minerva toebehoort, blijft tot 2020 havengebied. Dit gebied, en met name de Coen- en Vlothaven, is van strategisch belang. De Coen- en Vlothaven behoren tot de best presterende delen van de haven. Met hun diep vaarwater is dit gebied van strategisch belang voor de haven. Er wordt 11 miljoen ton over geslagen, met name agribulk en mineralen. Het gebied genereert 20% van de totale havengerelateerde werkgelegenheid (gemeente Amsterdam, 2009). De Havenvisie geeft wel aan dat het mogelijk wordt geacht functiemenging te realiseren in het oostelijk gelegen havengebied, bijvoorbeeld om hinderlijke functies (afvalcentrale en dergelijke) vanuit de stad in de haven te plaatsen.

In de Havenvisie is ook de ambitie uitgesproken om meer toegevoegde waarde en werkgelegenheid te creëren. De toename van werkgelegenheid (4.800 banen erbij in 2020) zal vooral komen van secundaire activiteiten zoals distributie (Dingemanse, interview). Belangrijke kritische factor voor de havenontwikkeling is de zeehaventoegang. De capaciteit van de zeesluizen in IJmuiden moet worden vergroot met een tweede sluis om toegang te kunnen blijven bieden aan de groter wordende containerschepen en bulkcarriers. Hiervoor is met het Rijk in 2009 een convenant getekend om de haalbaarheid te onderzoeken (Haven Amsterdam, 2010)

Voor de lange termijn is de Houtrakpolder gereserveerd, na 2020 zou de haven hier kunnen uitbreiden, als blijkt dat het bestaande gebied optimaal is gebruikt (VROM, 2008; Geldof, interview).

Afbeelding 7. Havengebied van Amsterdam (gemeente Amsterdam, 2009)



Stedelijk beleid: Ontwerp Structuurvisie Amsterdam 2040

De Amsterdamse regio zal de eerstkomende decennia blijven groeien. Amsterdam is de economische motor van Nederland, met een brede economische structuur. Naast haven en logistiek, met de haven en Schiphol als kernen, zijn dat de creatieve sector, ICT, de financiële en zakelijke dienstverlening en het toerisme. Amsterdam heeft binnen de ring erg aantrekkelijke woonmilieus en is ook voor (kennisintensieve) bedrijvigheid in trek (gemeente Amsterdam, 2010a).

De gemeente heeft in januari 2010 de Ontwerp Structuurvisie 2040 uitgebracht. De gemeente positioneert Amsterdam daarin als kernstad in een metropoolregio. De opgave voor Amsterdam wordt dan ook vanuit het perspectief van de hele regio bekeken, onder andere de economische structuur en het voorzieningenniveau.

Een belangrijk speerpunt in het ontwikkelingsbeeld is “bundeling van de verstedelijking (p. 21)”. Dat betekent verdere intensivering en transformatie van stedelijk gebied, met aandacht voor voldoende aanbod van bedrijfslocaties, goed bereikbaarheid en een uitstekend voorzieningenniveau.

De bouwopgave tot 2040 betreft netto 70.000 woningen op het grondgebied van Amsterdam. Ook de intensivering van de haven en bedrijventerreinen is een opgave. Dit betekent een flink beslag op de ruimte, waarbij Amsterdam inzet om de “transformatie” van gebieden met een gemengd milieu.

In het verlengde daarvan ligt de opgave van herontwikkeling van het waterfront. Amsterdam zet in op het vervolmaken van de projecten NDSM werf, Houthaven, Zeeburgereiland, Overhoeks en IJburg, tweede fase. Bij de waterfronten ten westen van het centrum ligt tot 2030 het accent op het continueren van de havenactiviteiten en tegelijkertijd verdere stedelijke ontwikkeling. Voor de periode daarna kiest het gemeentebestuur voor verdere verstedelijking (zie verder), waarbij ook nadrukkelijk de koppeling van de zuid- en noordoever, richting Zaandam wordt gelegd. Ook zijn de westelijke IJ-oeveren een mogelijke locatie voor de beoogde Olympische spelen van 2028.

De westelijke IJ-oeveren kunnen worden beschouwd als een tweede generatie waterfrontontwikkelingen (Geldof, interview). De eerste generatie, die vanaf de jaren 90 is herontwikkeld, betreft de voormalige havengebieden Java-eiland, KNSM-eiland in het oosten. Zeer succesvolle woongebieden, hoewel soms ook aan kritiek onderhevig. De gebieden zijn eenzijdig, er wordt voor meer dan 90% gewoond (Geldof, interview). Overigens werken er veel zzp-ers, dus tegelijkertijd zit er in deze gebieden wel werkgelegenheid. Door het water en hun kleinschaligheid konden de 19^{de} eeuwse havengebieden worden herontwikkeld tot aantrekkelijk woongebied. Bovendien liggen zij dicht bij het centrum en bevatten interessant cultureel erfgoed. De gemeente (Dienst Ruimtelijke Ordening) ziet de tweede generatie die nu aan snee is, liever anders ontwikkelen; meer gemengd wonen en werken en diversiteit door particulier opdrachtgeverschap (Gemeente Amsterdam, 2010b). *“Deze gebieden zullen meer ontwerprijheden kennen; de havengebieden zijn grootschaliger en er is gebrek aan cultureel erfgoed”* (Geldof, interview).

Haven-Stad relatie

Uit de interviews blijkt dat de ruimtebehoefte en de opgave voor intensivering van zowel haven als stad een dilemma is voor de toekomst van de oostelijke havengebieden. Het grootste knelpunt voor de verstedelijking en intensivering van de haven is de milieubelasting c.q. de geldende wet- en regelgeving. Het is goed om in het kader van het onderzoek dit spanningsveld verder uit te diepen.

Enige jaren geleden hebben gevestigde bedrijven in de Coen- en Vlothaven het bestemmingsplan voor woningbouw in de Houthavens en NDSM via juridische weg tegenhouden. Zij voelden zich in hun bedrijfsvoering bedreigd. Daarop werd er 17 januari 2009 een convenant werd afgesloten tussen de gemeente, de provincie Noord Holland en de bedrijven. De gemeente heeft met dit convenant zich gecommitteerd om, afgezien van woningbouw in de Houthavens en het NDSM terrein, de komende 15 jaar geen woningbouwplannen voor de westelijke IJ-oeveren binnen de milieucontour in procedure te brengen, en geen realisatie van woningbouw in de komende 20 jaar. De bedrijven beloven in ruil daarvoor niet te procederen tegen het bestemmingsplan Houthavens en NDSM. Er is een fonds opgericht waaruit bedrijven aanspraak kunnen doen voor het nemen van bronmaatregelen. Het convenant betekent tot 2030 dus in principe een pas op de plaats voor wat betreft woningbouw in de oostelijke rivieroeveren. De gemeente zegt daarbij toe dat indien na 20 jaar eventuele nieuwe ruimtelijke plannen een verdergaande belemmering vormen voor de ontwikkeling van de bedrijven, zich tot het uiterste te zullen inspannen om nieuwe, alternatieve huisvestingslocaties ter beschikking te zullen stellen (Gemeente Amsterdam, 2010a).

De Dienst Ruimtelijke Ordening (DRO) en Haven Amsterdam hebben in 2009 onder noemer “Haven-Stad” een gezamenlijk verkenning afgerond naar 3 scenario's voor de toekomst van de westelijke IJ-oevers na het aflopen van de convenantperiode, 2030 (Gemeente Amsterdam, 2009). Dit hele gebied omvat 1300 hectare (40% uit water). De haalbaarheid van gemengd wonen en werken is onderzocht. De scenario's gaan uit van:

- 1) Grotendeels bestendigen van de huidige situatie inclusief milieucontour; intensivering van havenactiviteiten; een stedelijk werkmilieu in onder andere stadhaven Minerva en ook het nabijgelegen Hempterterrein als buffer; verder intensiveren van bestaande transformatiegebieden (Houthavens, NDSM, Buiksloterham, Overhoeks)
- 2) Het verder transformeren van o.a. Stadhaven Minerva tot een gebied van stedelijk wonen en werken, en het uitplaatsen van zware activiteiten uit de Coen- en Vlothaven en Ship Dock - Cornelis Douwes; hiervoor in de plaats komen lichtere havenactiviteiten, de milieucontour schuift naar het westen op. Dit levert ruimte voor 14.000 woningen op. Uitplaatsingskosten bedragen zo'n 745 miljoen.
- 3) Volledig terugleggen van de havenactiviteiten en de milieucontour ten oosten van de ring/A10 en het transformeren van alle havengebieden (excl. een privaat terrein) tot stedelijk wonen en werken. In dit geval moet bijna 200 ha aan bedrijvigheid worden uitgeplaatst, kosten ongeveer 850 miljoen. Dit levert ruimte voor 20.000 woningen op.

De scenario's pakken dus voor wat betreft de voordelen omgekeerd uit voor de havenexploitatie enerzijds en de mogelijkheden voor woningbouw anderzijds. Het gemeentebestuur heeft zich in de Structuurvisie uitgesproken voor verdere uitwerking van het scenario 2 en 3. Deze zullen verder worden uitgewerkt in een ontwikkelingsstrategie, welke ook een belangrijke rol zal spelen bij de besluitvorming over de verzelfstandiging (Geldof, interview; Dingemanse, interview).

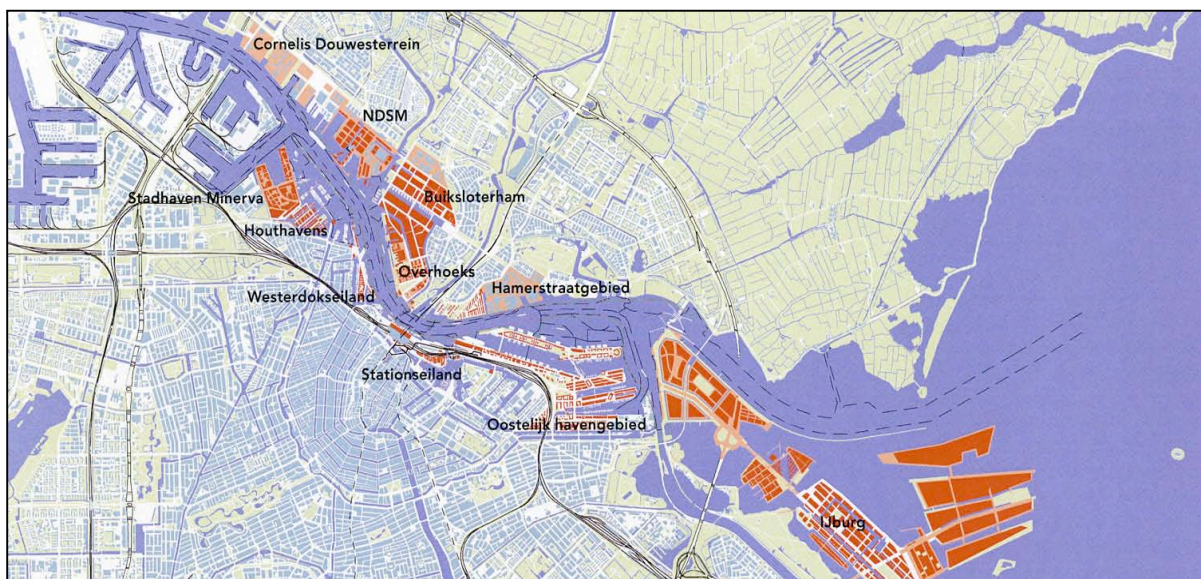
III. Havenstrategie

Governance.

De verzelfstandiging van Haven Amsterdam wordt nu voorbereid. De verzelfstandiging is ingegeven om meer (commerciële) slagkracht in het havennetwerk te krijgen en in de toekomst nog nauwer te kunnen samenwerken met bijvoorbeeld de andere zeehavens in het gebied (IJmuiden, Zaanstad) of met het Havenbedrijf Rotterdam. De gemeente zal bij aanvang de enige aandeelhouder zijn, in de verdere toekomst zijn meerdere (overheids)-aandeelhouders niet uitgesloten.

Inzet van HA is “1-op-1” over, dat wil zeggen het huidige beheergebied volledig in het verzelfstandigd havenbedrijf brengen. Daar zou de gemeente wel eens anders over kunnen denken, gezien de verstedelijkingsambities ten aanzien van de havengebieden binnen de ring (Dingemanse, interview en Geldof, interview). Het gemeentebestuur zal daarover begin 2011 een besluit nemen.

Afbeelding 8 Nieuwe waterfrontontwikkelingen langs het IJ (gemeente Amsterdam, 2009)



Doel van de organisatie

Hoofddoel van Haven Amsterdam is “het stimuleren van de economische bedrijvigheid en werkgelegenheid in de gehele havenregio. Hierbij wordt tevens gelet op het behalen van een maatschappelijk verantwoord rendement op de beschikbaar gestelde middelen” (www.havenamsterdam.nl)

Commerciële strategie

Het commercieel beleid komt er kort gezegd op neer het accommoderen van de groei in het bijzonder de segmenten waar Amsterdam sterk in is: natte bulk (olie, biobrandstoffen), droge bulk (kolen en agribulk) en het toegevoegde waarde activiteiten (distributie). Naast ruimte en bereikbaarheid zijn uiteraard diverse services van belang. Er is nog uitbreidingsmogelijkheid voor de containersector, maar die is vanwege de crisis ingezakt. De commerciële strategie is verder erop gericht meer allianties in het havennetwerk aan te gaan, onder andere met Rotterdam (zie ook Randstad 2040)¹⁴.

Ruimtelijke strategie

De bestaande gebieden moeten zo efficiënt mogelijk worden benut. Er is nog zo'n 300 ha uit te geven, zij het dat het versnipperde terreinen betreft. En aantal gebieden, in totaal 50 tot 70 hectare zal moeten worden geherstructureerd (Haven Amsterdam, 2009). Ook worden de prestaties van terminals onder de loep genomen. In de haven wordt alles in erfpacht uitgegeven, daardoor houdt HA grip op het ruimtegebruik. Bij uitgiftes aan bedrijven wil HA nu financiële prikkels inbouwen zodat bedrijven intensief gebruik maken van de terreinen. Middels gebiedsplannen worden bedrijven op de juiste plek geplaatst.

Financiële strategie

HA heeft 2 belangrijke inkomstenstromen, zeehavengeld en erfpacht. In 2009 bedroegen de inkomsten respectievelijk 50 mln euro en 60 mln euro). Met de eerder genoemde intensivering zullen de inkomsten uit zeehavengeld en uitgifte kunnen stijgen. De investeringen bedroegen in 2009 ca. 53 miljoen euro (Haven Amsterdam, 2010). Hoe in de toekomst de aanleg van de zeesluizen gefinancierd gaan worden is nog onduidelijk.

Maatschappelijke strategie

De werkgelegenheidsdoelstelling maakt een belangrijk onderdeel uit van de doelen van de haven-

Afbeelding 9. Zicht vanaf Stadhaven Minerva op het IJ (maart 2010)



¹⁴ Daaruit zijn o.a. Keyrail (Betuwelijn) en het gemeenschappelijk port community systeem uit voortgekomen.

beheerder. Deze doelstelling is vooral “politiek” (interview Dingemanse). HA heeft een actief beleid om jongeren te interesseren voor werken in de haven. In september 2010 opent het Havencollege zijn deuren midden in de haven, er loopt sinds 3 jaar een imagocampagne om de haven bij de (jonge) burgers bekend te maken (*“Haven Amsterdam, ook van jou”*). Daarnaast zijn er fietsroutes en een Havensafari ontwikkeld naar mooie plekken van de haven. HA profileert zich sterk op het vlak van duurzaamheid, het is founding father van “Ecoports”.

IV. Praktijkvoorbeeld Stadhaven Minerva

Binnen de ruimtelijke strategie, het intensiveren en veiligstellen van de beschikbare ruimte voor de haven, past ook de ontwikkeling van Stadhaven Minerva. Haven Amsterdam is 6 jaar geleden gestart met een ontwikkelingsstrategie voor het gebied. Centrale doelstelling is *“de realisatie van een vitale buffer tussen haven en stad door revitalisering en intensivering van het gebied”* (Haven Amsterdam, 2007). De Minervahaven was door zijn lay-out niet meer geschikt voor havenactiviteiten. De ontwikkelstrategie gaat uit van een gemengd bedrijventerrein voor stedelijke economie, dat als buffer dient tussen de haven, in het bijzonder de Coen en Vlothaven, en de stad. Door de ontwikkeling is een halt toegeeroepen aan waardedaling en verloedering van het gebied. Bijkomend effect is dat door de waardecreatie een transformatie naar woningbouw te kostbaar wordt en daarmee de belangen van de haven worden veiliggesteld (interview Dingemanse).

Markt

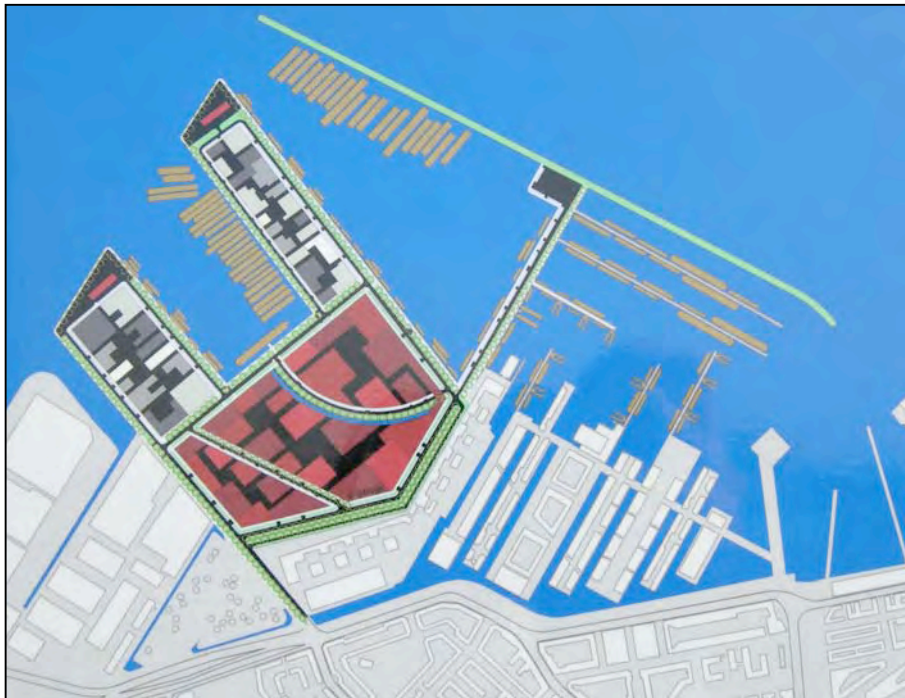
De voorziene bedrijvigheid in Stadhaven Minerva is “stadsverzorgend”; bouwbedrijven, groothandel en transport, en de creatieve sector. Vandaar dat de naam Minervahaven is omgedoopt tot “Stadhaven Minerva”. Deze bedrijvigheid draagt niet bij aan de core-business, de eerder genoemde speerpunten van Haven Amsterdam. HA mikt op starters, kleine en middelgrote bedrijven die het prettig vinden in een nog wat ruwe omgeving te zitten. Zittende bedrijven worden uitgeplaatst, maar niet actief, zij kunnen ook “mee doen in de transformatie” (Haven Amsterdam, 2007).

“Stadhaven Minerva zal gaan concurreren met andere stedelijke terreinen in Amsterdam zoals Sloterdijk, de Schinkel, Overamstel en de Buiksloterham” (Haven Amsterdam, 2007). De marktpositie wordt als gunstig beschouwd, gezien de ligging en de structurele behoefte aan bedrijfsruimtes in Amsterdam. In het gebied blijft een aantal nautische functies behouden (maritieme dienstverleners en binnenvaart).

Afbeelding 10. Stadhaven Minerva, op de voorgrond de ontwikkeling Houthaven (Haven Amsterdam, 2007)



Afbeelding 11. Plankaart Stadhaven Minerva (foto van billboard)



Middelen

De gemeente heeft een krediet verstrekt van 25 mln. euro voor deze herontwikkeling. Het plan heeft twee subsidies gekregen, een bedrag van € 50.000 van de provinciale subsidie voor planvorming en een bedrag van 2 miljoen van de gemeentelijke ISV gelden, voor de aankoop en verplaatsing van de Houterterminal Stora (interview Dingemanse)

HA voert een eigen grondexploitatie voor het gebied. Deze zag er aan de voorkant positief uit, hoewel de baten niet het hoofddoel van de herontwikkeling zijn. Door de crisis er sprake van verminderd uitgiftetempo (interview Dingemanse).

Ruimte

Het gebied dient zoals gezegd als buffer tussen woningbouw en haven. Het gebied kent een relatief hoogwaardige (stedelijke) kwaliteit, maar wel in een havenomgeving, mede doordat in het gebied ook nautische functies blijven behouden. Het plan gaat uit van (op termijn) volledige openbare kades. Het gebruik van het water blijft een belangrijke rol spelen in dit beeld. Er is een beeldkwaliteits-plan dat uitgaat van een ingetogen sfeer qua bebouwing (Haven Amsterdam, 2007). Maar vanuit de DRO wordt aangegeven dat er kansen gemist zijn, omdat het eenzijdig op bedrijven is gericht en de overgangzone tussen Houthaven en Stadhaven Minerva nauwelijks wordt aangepakt (Geldof, interview).

Draagvlak

Het scenario 1 uit de Verkenning Haven Stad dat de huidige situatie bestendigt, wordt door de gemeente op de lange termijn niet ondersteund, zoals al blijkt uit de voorkeuren in de Structuurvisie. De gemeente is al actief met havenbedrijven in Coen- en Vlothaven aan het praten over mogelijkheden van vroegtijdig vertrek (interview Dingemanse; interview Geldof). Maar de haalbaarheid daarvan valt nog te bezien. Het uitplaatsen zal veel geld kosten, tussen 743 tot 850 miljoen (Gemeente Amsterdam, 2009).

Daaromheen speelt de ambitie van de gemeente Amsterdam om in dit gebied mogelijk de Olympische spelen te vestigen (2028), wat een katalysator kan zijn voor transformatie van de havengebieden.

V. Uitvoering

Strategie

Haven Amsterdam is zelf volledig verantwoordelijk voor de uitvoering en exploitatie van het gebied. Het beheer van de buitenruimte is uitbesteed aan Parkeerbeheer. De uitvoering van bepaalde onderdelen van Stadhaven Minerva is in handen gelegd bij projectontwikkelaars, die in erfpacht een stuk grond van HA hebben verkregen.

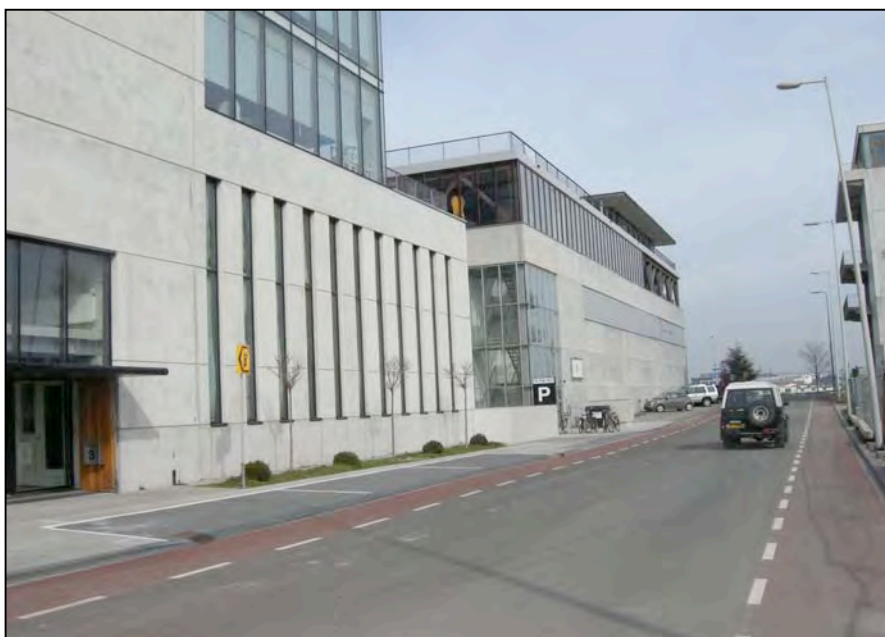
Organisatie en Partners

Er is geen aparte ontwikkelingsorganisatie opgericht, HA heeft het geheel zelf ontwikkeld. De belangrijkste overlegpartner is nu het stadsdeel Nieuw-West,, dat het aanpalende woningbouwgebied Houthaven ontwikkelt. Haven Amsterdam werkt met het stadsdeel samen ten aanzien van gemeenschappelijke voorzieningen zoals infrastructuur, parkeren en OV. De gemeente, in de vorm van de DRO, is nauwelijks betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van het plan.

Competenties

De afdeling vastgoed van Haven Amsterdam is verantwoordelijk voor aan- en uitkoopbeleid, het uitgeven (in erfpacht) aan ontwikkelaars en het aantrekken van huurders/bedrijven. Haven Amsterdam voert zelf de acquisitie en concurreert daarmee min of meer met het Grondbedrijf (interview Geldof). Daarvoor heeft Haven Amsterdam zelf de marktkennis en het netwerk opgebouwd, maar die zal vooral eenmalig zijn (ten behoeve van Stadhaven Minerva).

Afbeelding 12. Bedrijfsstraat in Stadshaven Minerva (maart 2010)



VI. Conclusies

Ruimtedruk vanuit de stad is de belangrijkste drijfveer voor de herontwikkeling van Stadhaven Minerva in Amsterdam. Met oog op de intensiveringsopgave van de haven, heeft Haven Amsterdam voor een actieve ontwikkelingsstrategie gekozen, waarmee een buffer tussen woningbouw en haven werd gecreëerd. Door de ingreep is verdere verloedering voorkomen. Een hoge waarde creatie maakt een toekomstige transformatie naar wonen lastiger en volgens HA is dit vanuit de haven een bewuste strategie. Wat verder opvalt:

- De markt die wordt aangetrokken heeft geen connectie met de algemene commerciële strategie van HA, afgezien dat al aanwezige nautische dienstverleners op het water zijn behouden.
- Herontwikkeling tot een stedelijk bedrijventerrein voorziet in de behoefte aan kleinschalige en middelgrote bedrijfsruimte en werkgelegenheid. Ook wordt het gebied volledig openbaar. Daarmee zijn wel stedelijke belangen gediend, waardoor het plan op committent vanuit de gemeente kon rekenen.
- Er was tijdens planvorming, programmering en realisatie weinig inbreng van de gemeente. De DRO had liever een meer gemengd milieu gezien, dat beter aansluit bij het woningbouwplan Houthaven.
- De discussie over verdere transformatie van dit gebied naar een meer stedelijk (woon)milieu loopt nog, en hangt samen met de discussie over verzelfstandiging van HA. Mocht Haven Amsterdam na 2020 de mogelijkheid krijgen voor uitbreiding in de Houtrakpolder, dan komt de verdere transformatie van Stadhaven Minerva (woningbouw) wellicht eerder dan 2030 aan bod. Maar dit zal een fors beslag leggen op de middelen van de gemeente, gezien de kosten van uitplaatsing.

Met dank aan de geïnterviewden:

Pito Dingemans projectleider, Haven Amsterdam

Cees Geldof, stedenbouwkundige en projectleider, Dienst Ruimtelijke Ordening Amsterdam

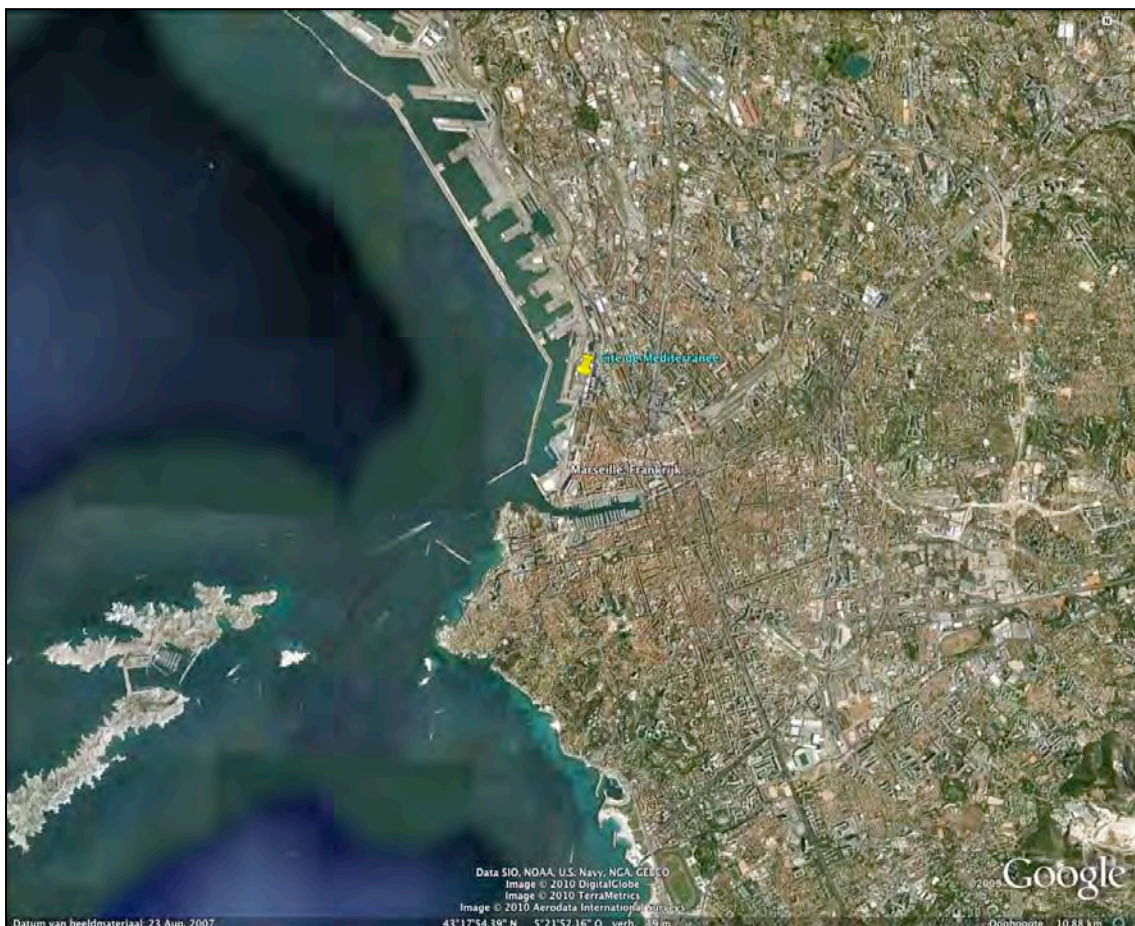
3.4. Cité de la Méditerranée in Marseille

“The perception of the urban policy makers is that Bassins-Est is a declining port, which is not” (Frédéric Dagnet).

I. Aanleiding

De stad Marseille, tweede stad van Frankrijk, heeft de afgelopen 10 jaar een opmerkelijke omars doorgemaakt. De oude havenstad had te kampen met verpaupering, criminaliteit en hoge werkloosheid. Het imago was slecht, het bevolkingsaantal daalde gestaag, middengroepen zochten hun heil elders. In het afgelopen decennium is er door gemeente en staat flink geïnvesteerd in stedelijke herontwikkeling en is Marseille door de Fransen, bedrijven en buitenlandse toeristen herontdekt. Een belangrijke rol in de gedaanteverandering is de operatie Euroméditerranée (Euromed). In 1995 is door het stadsbestuur begonnen aan een grootse herontwikkeling die zich uitstrekt van de oude haven (*Vieux Port*) tot en met de huidige haven (*Bassins-Est*) en het TGV station in het centrum. Deze ontwikkeling beslaat zo'n 480 hectare en is daarmee de grootste van Zuid-Europa. Euromed is een nationaal “Sleutelproject”. Een belangrijk hoofdonderdeel van Euromed is het project *Cité de la Méditerranée*, dat volgens de website als doel heeft het openen van het waterfront voor de stad en het verbeteren van de interface tussen stad en haven “*réouverture de la ville sur la mer et de réaménagement de l'interface entre la ville et le port*” (www.euromediterranee.fr). Tegelijkertijd heeft de havenbeheerder van Marseille (*Grand Port Maritime de Marseille*) grote uitbreidingsplannen. Dit alles vormt de aanleiding om Cité de la Méditerranée op te nemen als praktijkvoorbeeld.

Afbeelding 13. Ligging Cité de la Méditerranée (bron Google Maps)



II. Context

Havenpositie

Marseille dankt zijn oorsprong aan de haven, die al 600 jaar voor het begin van onze jaartelling eeuwen werd gesticht door de Grieken. De haven geldt nu als grootste van Frankrijk en van de Middellandse zee en als vijfde van Europa met 83 miljoen ton overslag, waarvan 65% ruwe olie en 10% containers. De haven van Marseille kent in feite 2 deelgebieden die 70 km van elkaar liggen: *Bassins-Est* (de oude haven, in de stad) en *Bassins-Ouest*, bij het plaatsje Fos.

Bassins-Est (400 ha) werd naast de Vieux Port vanaf de 19^{de} eeuw ontwikkeld. Deze haven kan gekarakteriseerd worden als “regionale” haven voor het handelsverkeer tussen de mediterrane landen, met traditioneel stukgoed (vooral fruit en groenten), short sea containers, roro, ferry en cruise. Ook zijn er een tiental grote reparatiedokken. De passagiersterminals nemen 4,8 hectare in beslag. Jaarlijks komen en gaan er vanaf de terminals van *Bassins-Est* 2 miljoen passagiers (GPMM, 2007).

Bassins-Ouest omvat nu 2900 hectare en is vanaf de jaren ‘70 ontwikkeld. Dit is de meer internationaal georiënteerde haven met een groot petrochemisch cluster, droge bulk en containeroverslag.

Havenbeleid

Opvallend is dat 80% van de lading die vanuit Azië en het Midden-Oosten de Middellandse zee passeert, Marseille rechts laat liggen, en doorgaat met een omweg naar de Noord-Europese havens. Ondanks het feit dat Frankrijk 5 havens telt komt 50% van de import en 80% van de containerimport niet via de havens. Oorzaken zijn de achtergebleven terminalcapaciteit, slechtere achterlandverbindingen en de onbetrouwbaarheid als gevolg van stakingen. Het beleid is er daarom dit alles te verbeteren.

In 2009 is voor de haven van Marseille een nieuw strategisch plan voor de jaren 2009 – 2013 vastgesteld. Doelen zijn (GPMM, 2009):

- Uitbreiding van de containercapaciteit bij Fos
- Diversificeren als energiehaven
- Vasthouden van de toppositie als droge bulkhaven in Zuid-Europa
- Ontwikkelen tot roro-hub¹⁵
- Verder ontwikkelen van personenvervoer

Tevens wordt geïnvesteerd in ontwikkeling van achterlandverbindingen, met name spoor en binnenvaart. De belangrijke rivierader de Rhône wordt beter gekoppeld aan de Saône en aan de Rijn, wat meer mogelijkheden geeft voor connecties met Duitsland en Zwitserland.

Stedelijk beleid

Marseille is onderdeel van een belangrijke economische regio met Aix-en-Provence en Toulon. Er wordt veel geïnvesteerd in de bereikbaarheid (autoroutes, TGV, haventoeegangen) van deze economische polen, onder andere richting Spanje, Nice en Italië. Met Aix deelt Marseille de universiteit. De stad is als gevolg van grote infrastructuur afgesneden van de waterfront. Opvallend is dat de havenstad in de vorige eeuw geen waterfrontontwikkeling heeft doorgemaakt. Waar andere havensteden (zie hoofdstuk 2) in de jaren tachtig en negentig de oudere havengebieden voorzagen van hoogwaardige stedelijke programma’s en de haven zich uit de stad terugtrok, heeft Marseille dit nagelaten. De allereerste uitbreiding van de oude haven (*vieux port*) vond in 1880 plaats. Dit gebied is nog steeds als onderdeel van *Bassins-Est* (zie hierboven).

De stad ligt ingekapseld tussen bergketens. Marseille was altijd op de haven gericht, en via deze haven stroomden veel bevolkingsgroepen de stad binnen. *“De verschillende bevolkingsgroepen vermengden zich binnen een chaotisch stedelijk landschap, dat zich spontaan vormde volgens de behoefte van havenuitbreidingen, industrieën en woningnood”* (Wassenaar, 2002). Er was sprake van “meerkernigheid”, een duidelijk centrum ontbrak (Brunner, interview).

De gemeente Marseille heeft, met hulp van de Franse staat en de regio, hard gewerkt aan een grote opleving van de stad, en met resultaat.

¹⁵ Ro Ro = Roll-on Roll-off: de lading bestaat uit voertuigen die op het schip worden gereden. Het ferryverkeer valt hier ook onder.

Afbeelding 14. Bassins Est (bron www.marseille-port.fr)



Marseille telt nu 840.000 inwoners, de agglomeratie 1.02 mln. Er komen sinds 1999 jaarlijks 5800 inwoners bij, voordien ging het aantal er alleen maar op achteruit. Marseille is weer “op de kaart” gekomen door onder ander de TGV, het WK voetbal en als Europees culturele hoofdstad in 2013. De Franse regering heeft onlangs besloten om de TGV Parijs-Marseille door te trekken naar Nice (gepland 2020). Op stedelijk niveau wordt onder meer geïnvesteerd in culturele en wetenschappelijke voorzieningen, woningbouw voor diverse inkomensgroepen, zakendistricten, een modern tramnetwerk, 2 nieuwe metrolijnen, autotunnels en het autovrij maken van het gebied rond de oude haven (Vieux Port).

De tweede stad van Frankrijk staat er in economisch opzicht weer beter voor. In 2009 bedroeg de werkloosheid 5%, terwijl het in heel Frankrijk maar liefst 15% bedroeg (AGAM, 2010). Er is geïnvesteerd in dienstlening (o.a. zorg), kenniseconomie, high tech industrie (o.a. kernfusie, luchtvaarttechniek), wetenschap en cultuur (AGAM 2010). De universiteit heeft € 500 mln van de staat gekregen om te investeren in een geheel nieuwe campus. De ambitie van het stadsbestuur is om de economische en culturele schakel te zijn tussen Europa en het Middellandse Zeegebied. De bouwopgave van Marseille betreft minimaal 5000 woningen per jaar. Belangrijke kwestie is dat Marseille te kampen heeft met een zeer grote groep lage inkomens. Ongeveer 60% van de beroepsbevolking heeft een inkomen van € 1200 per maand of minder (AGAM, 2010). Deze wonen overigens niet, zoals in veel Franse steden, in monotone voorsteden maar mengen zich door de hele stad. Het aandeel midden-inkomens betreft slechts 1:40 terwijl dat in heel Frankrijk 1:8 is. Met financiële maatregelen zoals voordelige rente voor lagere inkomens probeert de gemeente het huizenbezit te stimuleren en de wooncarrière te bevorderen. Ook het verbeteren van het (gemiddelde) opleidingsniveau is een belangrijk beleidsonderwerp.

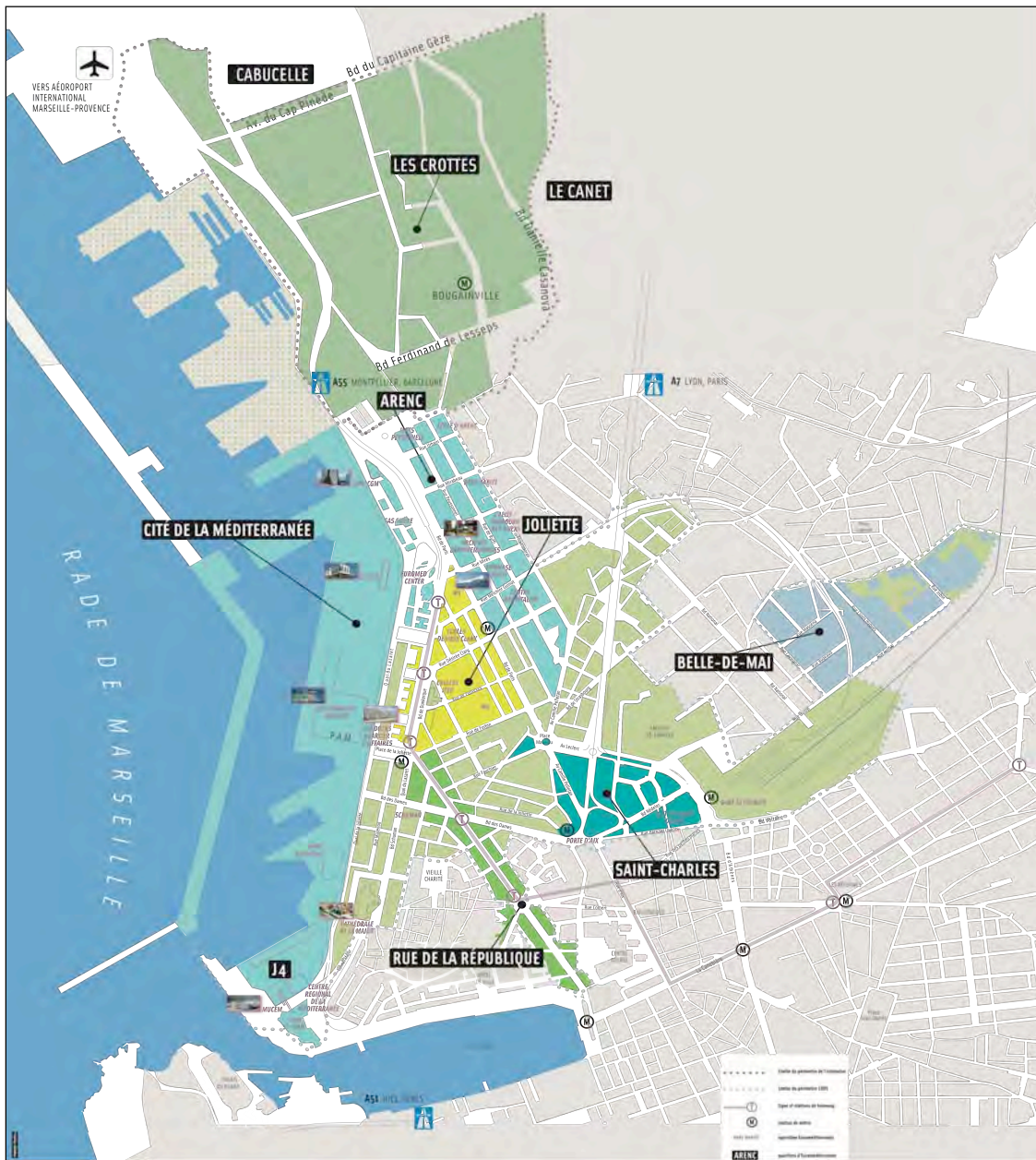
De operatie Euroméditerranée (*Euromed*) is één van de drie strategische projecten voor de stad en heeft een belangrijke rol in de gedaanteverandering van Marseille.

Haven Stad Relatie

Van oudsher werd de identiteit van Marseille sterk bepaald door de haven. Tot op de dag van vandaag is de haven zichtbaar aanwezig in de stad, en een zeer groot deel van de stad is daardoor afgesneden van het waterfront. Dit stuk van de haven is echter ook een belangrijke bron van toerisme, alle ferry-lijnen van en naar Noord Afrika, Corsica, etcetera komen hier samen

Veel Marseillaises werken in de haven, de haven heeft in tegenstelling tot andere havens, geen moeite om arbeidskrachten aan te trekken (Choquell, interview). Wel wordt geïnvesteerd in havengericht onderwijs. Milieuproblemen zoals stank en geluid lijken minder te spelen in ruimtelijke plannen, het verkeer (stedelijk en havenverkeer) is voor de bevolking van grotere zorg. Het algemeen imago van de haven is daarom ook redelijk goed, al zitten haven en stad elkaar ruimtelijk in de weg. Een poging om de haven-stad interface te verbeteren is het project Cité de la Méditerranée (zie IV).

Ook al is de haven nu onder hoede van een autonoom staatsbedrijf, de onderlinge samenwerkingsverbanden tussen stad en haven zijn relatief nog sterk (Verhoeven, interview). Er wordt met de gemeente samengewerkt op het gebied van bereikbaarheid en infrastructuur, in het bijzonder in het kader van het project Euroméditerranée. Maar de belangen tussen haven en stad willen ook nog wel eens tegenstrijdig zijn. Vanuit de kant van de haven wordt aangegeven dat het behoud van *Bassins-Est* vaak ter discussie staat en dat door GPMM het belang ervan steeds moet worden verdedigd (Dagnet, interview).

Afbeelding 15. Plankaart "Euromed", inclusief het plangebied Cité de la Méditerranée (www.euromed.fr)

III. Havenstrategie

Governance

GPMM is een door de staat geleid bedrijf met vergaande autonomie, net als de andere 4 grote havens van Frankrijk ("Grand Ports Maritime"). In 2008 is bij wet een grote hervorming in het bestuur van deze havens doorgevoerd (Scherrer, 2010). Alle andere havens van Frankrijk zijn gedecentraliseerd. Met de hervorming gaan de Franse havens naar het "landlord model" (zie hoofdstuk 2). De operationele activiteiten op de terminals zijn of worden afgestoten aan de (private) bedrijven (stuwadoors), dit proces is in Marseille nog niet helemaal afgerond. Het personeel, voordien ambtenaar, komt in dienst van die bedrijven. Dit heeft geleid tot de nodige stakingen (Dagnet, interview).

Vanwege de aansturing vanuit de staat, vindt de beleidsvorming behoorlijk gescheiden van de gemeente plaats. Maar alle GPMM's hebben een *conseil de surveillance* (raad van toezicht) met 17 leden, waarvan naast aantal staatsvertegenwoordigers en vertegenwoordiging van personeel, ook de lokale instituties zoals gemeente en regio zijn vertegenwoordigd (Scherrer, 2010 en www.port.fr). Ook heeft elke GPM

een raad van advies, die met name geconsulteerd wordt voor ontwikkelingsprojecten.. Hierin zitten onder bijvoorbeeld lokale organisaties, vooral milieugroepen. Ondanks de autonomie ten opzichte van de stad, geeft GPMM aan nu veel meer aandacht te schenken aan de dialoog met de stad (Dagnet, interview).

Missie en Doelen Missie is om Frankrijks leidende haven te ontwikkelen tot een van de beste industriële en commerciële complexen van Europa. GPMM stelt zich op als ontwikkelaar en promotor.

Commerciële strategie

De speerpunten in de strategie zijn reeds onder Havenbeleid aangegeven. Om de veelzijdige energiehaven te worden is er een actieve strategie op het gebied LNG, LPG, biofuels en windenergie. Voor het verstevigen van de containerhaven wordt er in Bassins-Ouest geïnvesteerd in 2 nieuwe containerterminals (Fos 2XL), waarmee de containercapaciteit wordt verdrievoudigd. Ook de distributieparks wordt flink geïnvesteerd (GPM, 2008).

Een ander belangrijk speerpunt blijft de ontwikkeling van het personenvervoer (ferry), gemixed met ro-ro verkeer naar Noordafrika, Sardinië en Corsica. Dit personenvervoer, dat dus in Bassins-Est is gelokaliseerd, heeft een directe link met de stedelijke economie (leisure, shopping, hotels). Een andere groeiemarkt in dit havengedeelte zijn traditioneel stukgoed (o.a. fruit en groenten). Ook wil men de positie op het gebied van maritieme industrie (dokken) behouden. GPMM geeft desgevraagd aan dat het aantrekken van kantoren van maritieme dienstverleners geen onderdeel maakt van de commerciële strategie.

Financiële strategie

In 2009 bedroegen de totale investeringen in de haven zo'n €128 miljoen, dat was een record bedrag. Het totale investeringsprogramma van het plan 2009 - 2013 bedraagt 600 miljoen euro, wat ongeveer 3 miljard private investeringen teweeg moet brengen (www.marseille-port.fr).

Er vindt een jaarlijkse afdracht plaats van 50% van de winst naar de Franse staat, de afgelopen jaren was dat tussen de 2 en 4 miljoen euro. GPMM heeft het verzoek bij de staat ingediend om dit bedrag te reduceren tot 33% van de winst (Dagnet, interview).

Ruimtelijke strategie

De haven van Marseille heeft flinke uitbreidingsplannen zoals al blijkt uit de commerciële strategie. In totaal gaat de uitbreiding om 2600 hectare havengebied (tot 2020). Dit gaat gepaard met grote aanpalende natuurontwikkelingsprojecten als compensatie.

De havens in Marseille zelf (Bassins-Est) worden vernieuwd, er worden investeringen gedaan in de herstructurering van de ferry-terminals. Er vindt in de komende jaren geen transactie plaats van grond richting stad, dus geen transformatie. Maar wel integratie van stedelijke en havenfuncties (Dagnet, interview). "*Le port et ses partenaires institutionnels développent de nouvelles interfaces*" (GGPM, 2008).

Maatschappelijke strategie

GPMM is actief in een aantal "maatschappelijke" trajecten. Belangrijk is de natuurontwikkeling rond de haven in Fos als compensatie van de haven ligt hier immers vlak in de delta naast de natuurgebieden van de Carmargue. De strategie is 58% havenontwikkeling en 42 % van het areaal gaat op aan natuurontwikkeling. Voor dit laatste is een 5 jarenplan gemaakt in overleg met diverse instanties en natuurorganisaties.

Verder is Marseille net als Amsterdam gecertificeerd als "Ecoport" en doet het mee aan het in ESPO¹⁶ verband geïnitieerde "Code of societal integration of ports" (zie hoofdstuk 2).

De GPMM heeft zeer recent een klein stuk van Bassins Est overgedragen aan de stad, daar zal een groot museum komen naast het oude fort (Mucem) als onderdeel van het project Cité de Méditerranée. Ook promoot de haven zichzelf op het vlak van de port city interface met het project Terrasses du Port (zie hierna).

¹⁶ European Sea Ports Organization

IV. Gebiedsontwikkeling Cité de la Méditerranée

In 1995 is door het stadsbestuur begonnen aan Euroméditerranée als nationaal “Sleutelproject”. De staat zal in de eerste en omvangrijke fase, die nu volop in uitvoering is, € 0,5 miljard in het project steken (inclusief 50 miljoen Europese subsidie) en de private sector het viervoudige.

Doelstellingen van *Euromed* zijn (www.euromediterranee.fr):

- Verstevigen van connecties van het centrum met het noorden en omliggende wijken;
- Marseille uitbouwen tot en promoten als metropool;
- Herontwikkeling van oude verpauperde wijken tot aantrekkelijke, gemixte gebieden (sociaal, functioneel);
- Verbeteren van de interface tussen stad en haven.

Het totale programma omvat 1 miljoen m² kantoorruimte, scholen, commerciële ruimten, culturele voorzieningen, hotels, 40.000 nieuwe woningen en 4.000 renovaties. Straks werken er zo'n 38.000 mensen in het gebied. De ambities komen ook tot uiting in de betrokken architecten van naam die voor dit gebied hebben ontworpen (Hahid, Nouvel, Ricciotti).

Afbeelding 16. Waterfront, zicht op plangebied Cité de la Méditerranée (www.euromediterranee.fr)



Op de plankaart van Euroméditerranée (afbeelding 15) is te zien dat het havenfront deel uitmaakt van de hele operatie. Dit deelproject is *Cité de la Méditerranée* en zal de ruimtelijke interactie tussen haven en stad moet bevorderen. Dit project wordt tussen 2006 en 2014 uitgevoerd, en beslaat 60 ha, over een totale lengte van 2,7 km lengte.

De ontwikkeling betreft een nieuwe skyline aan het havenfront, het inpakken van de infrastructuur en een groot aantal bouwprojecten, het toegankelijk maken van het waterfront voor publiek en herstel van het cultuurhistorisch erfgoed zoals de oude graansilo en de rij pakhuizen Les Docks. Om de havenzone beter met het centrum te verbinden, worden grote verkeersaders (onderdeel van het snelwegennet) ingepakt.

“This transformation of the city’s skyline marks the revival of the city and the rediscovery of its economic dynamism” (www.euromediterranee.fr). In de beschrijvingen wordt weinig gerept over handhaven van de

haven, maar het doel is eveneens “*to sustain port operations*” (citaat van president-directeur Jean-Claude Terrier in ESPO, 2009).

Markt

De programmering omvat een toevoeging van met name stedelijke economie: culturele en wetenschappelijke programma's, winkels (76.000 m²), bedrijfsruimtes/kantoren (150.000 m²) en woningen (2250, waarvan 20% sociaal).

De GPMM behoudt en verbetert in dit gebied de ferry en cruise functies. Er is geen actieve marktstrategie om havengerelateerde bedrijvigheid naar dit gebied toe te trekken. Het opvallende hoofdkantoor van de wereldrederij CMA-CGM (de enige wolkenkrabber van Marseille tot nu toe) lijkt een toevallig incident.

Ruimte

Uit de plannen en de interviews blijkt dat van een echte opening van het waterfront geen sprake zal zijn. Immers, de haven in dit deel blijft op ferry en cruise gericht. Dat betekent onder meer dat de terminals afgesloten zijn (security regelgeving) en geen onderdeel uitmaken van de publieke ruimte. Maar er zijn stedenbouwkundig een aantal interventies uitgevonden om wel contact te krijgen met het waterfront:

- De meest oostelijke pier J4 (zie de plankaart) is overgedragen aan de stad, hier komt een aantal culturele instellingen zoals museum (*Mucem*)
- Het *Terrasses du Port* wordt door GPMM zelf ontwikkeld en omvat de bouw van een “stadsgedeelte” op een niveau boven het maaiveld (over de terminals heen), met uitzicht op de havenactiviteiten. Het programma omvat 41.000 m² winkels, een nieuwe vertrekhal voor de lijn Corsica-Sardinië en 13.000 m² ruimtes voor restaurants, culturele en sport activiteiten, w.o. een zwembad. Het staat open voor zowel toeristen (cruise/ferry passagiers) als algemeen publiek. Het project werd door GPMM getenderd, Forum Invest heeft het gewonnen en de erfpacht verworven voor 70 jaar. De ontwikkelaar heeft het inmiddels overgedragen aan belegger Hammerson.
- *Silo d'Arenc*: deze oude graansilo, eigendom van GPMM, wordt verbouwd. De benedenverdiepingen blijven ook hier onderdeel van de beveiligde terminal, maar vanaf niveau 2 wordt het verhuurd voor stedelijke functies, een deel kantoren en een concertzaal (“*inspirée de l'Olympia à Paris*” folder Euroméditerranée).

Deze programma's worden met elkaar verbonden door een boulevard te leggen ter plaatse van de binnenstedelijke snelweg, deze wordt daarvoor in een tunnel gelegd.

Financieel

Cité de la Méditerranée zelf omvat een investering van € 170 miljoen publiek geld (bron: www.euromediterranee.fr). De private sector steekt er € 83 miljoen in. Het onderdeel Terrasses du Port en Silo d'Arenc vormen voor de GPMM een 'reguliere' uitgifte.

Afbeelding 17. Terrasses du Port (animatie) (bron: www.euromediterranee.fr)



Draagvlak

Cité de la Méditerranée is als project met name ingestoken vanuit de stedelijke behoefte. Het project Terrasses du Port en Silo zijn “onder stedelijke politieke druk” tot stand gekomen (interview Chocquell), maar inmiddels ziet GPMM er ook de voordelen van in. Het maakt het gebied nog aantrekkelijker voor cruise en ferryverkeer en de GPMM kan zich van zijn beste kant laten zien. Volgens GPMM zal dit project leiden tot 2.000 arbeidsplaatsen, op deze wijze draagt de haven dus verder bij aan de werkgelegenheid (GPMM, 2008).

V. Uitvoering

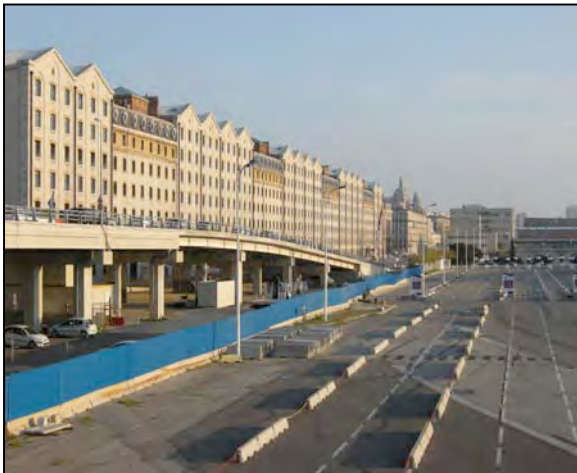
Uitvoeringsstrategie

De projecten Terrasses du Port en Silo d’Arenc worden vanuit de GPMM zelf ontwikkeld, Er is dus geen sprake van grondoverdracht naar de publieke ontwikkelingsgroep van Euromed. Het project Terrasses du Port is getenderd, er zit een erfpacht op van 70 jaar (Chocquell, interview). De Silo blijft eigendom van GPMM, men verhuurt het pand vanaf de tweede verdieping uit aan de stedelijke functies, de onderste verdiepingen zijn aan de terminal verhuurd via een erfpacht van 50 jaar. De overigen projecten binnen Cité de la Méditerranée worden uitgevoerd door de ontwikkelingsgroep Euromed (zie hierna).

Partners

Voor de hele operatie Euromed is een ontwikkelingsgroep van publieke instanties van de lokale regionale en nationale overheid opgericht, het *Etablissement Public d’Aménagement Euroméditerranée* (www.euromediterranee.fr). De GPMM is geen onderdeel aan deze groep. Maar Euromed heeft wel voor Cité de la Méditerranée een samenwerkingsovereenkomst gesloten.

Afbeelding 18. Les Docks aan de ferry terminal



en Silo d’Arenc en kantoor CMA CGM (april 2010)



VI. Conclusie

De ontwikkeling Cité de la Méditerranée is geïnitieerd en wordt geleid door de stedelijke instanties. De GPMM heeft een duidelijke “behoud” strategie gevoerd over het eigen grondgebied, maar heeft om in de stedelijke wensen tegemoet te komen actief een aantal projecten ontwikkeld die proberen de (fysieke) relatie tussen haven en stad verbeteren. Het staatsbedrijf behoudt Bassins-Est omdat het naar eigen zeggen zeer belangrijk is voor het Mediterrane verkeer. Wat opvalt:

- De belangrijkste drijfveren van de havenbeheerder voor deze gebiedsontwikkeling zijn dus niet zozeer de commerciële strategie, maar het maatschappelijk draagvlak (imago en samenwerking met de stad). De financiële revenuen zijn daarin ondergeschikt.
- De ontwikkeling Cité de la Méditerranée is een bijzondere waterfrontontwikkeling, zo pal in het centrum van de stad, waarbij de terminals afgesloten terreinen blijven. “*De verwachte ingrediënten van het klassieke waterfrontproject ontbreken*” (Van Langen, 2006). Op een aantal plekken wordt de

interactie tussen stad en haven wel gestimuleerd, maar die beperken zich tot gebouwniveau vanwege de veiligheidsregelingen op de terminals.

- Een concept als het *Terrasses du Port*, met een nieuw commercieel centrum boven de terminal, is daarbinnen het hoogst haalbare geweest voor beide partijen. De programmering (shopping, cultuur en leisure gecombineerd met ferry's) en de fysieke oplossing op het tweede niveau verbetert in die zin de relatie van de stad met het waterfront.
- Met het Siloproject is dit ook getracht, maar er lijkt hier minder een logische synergie te ontstaan. Er is ook geen contact met het waterfront. In feite is dit project ingegeven door het maatschappelijk belang van behoud van cultuurhistorisch erfgoed. Het kan als het grote dilemma worden gezien. *“Het icoon voor de onmogelijke relatie tussen stad en haven is de verbouwing van de silo tot concertzaal; de stad zal als de verbouwing afgerond is, pas op de tweede verdieping beginnen; de onderste lagen worden door het havenbedrijf niet vrij gegeven en blijven beschikbaar voor de haven”* (Van Langen, 2006).

De hele zone en genoemde projecten zijn nog in opbouw, over een paar jaar kan het resultaat van het project Cité de la Méditerranée pas echt worden beoordeeld.

Met dank aan de geïnterviewden:

Christian Brunner Directeur Général Agence d'Urbanisme de l'Agglomération Marseillaise (AGAM)
Frédéric Dagnet Deputy Director Strategy et Finance, Grand Port Maritime de Marseille
Sophie Chocquell en Eliane Corti Urbaniste en adviseur, Grand Port Maritime de Marseille.

3.5. Nova Bocana in Barcelona

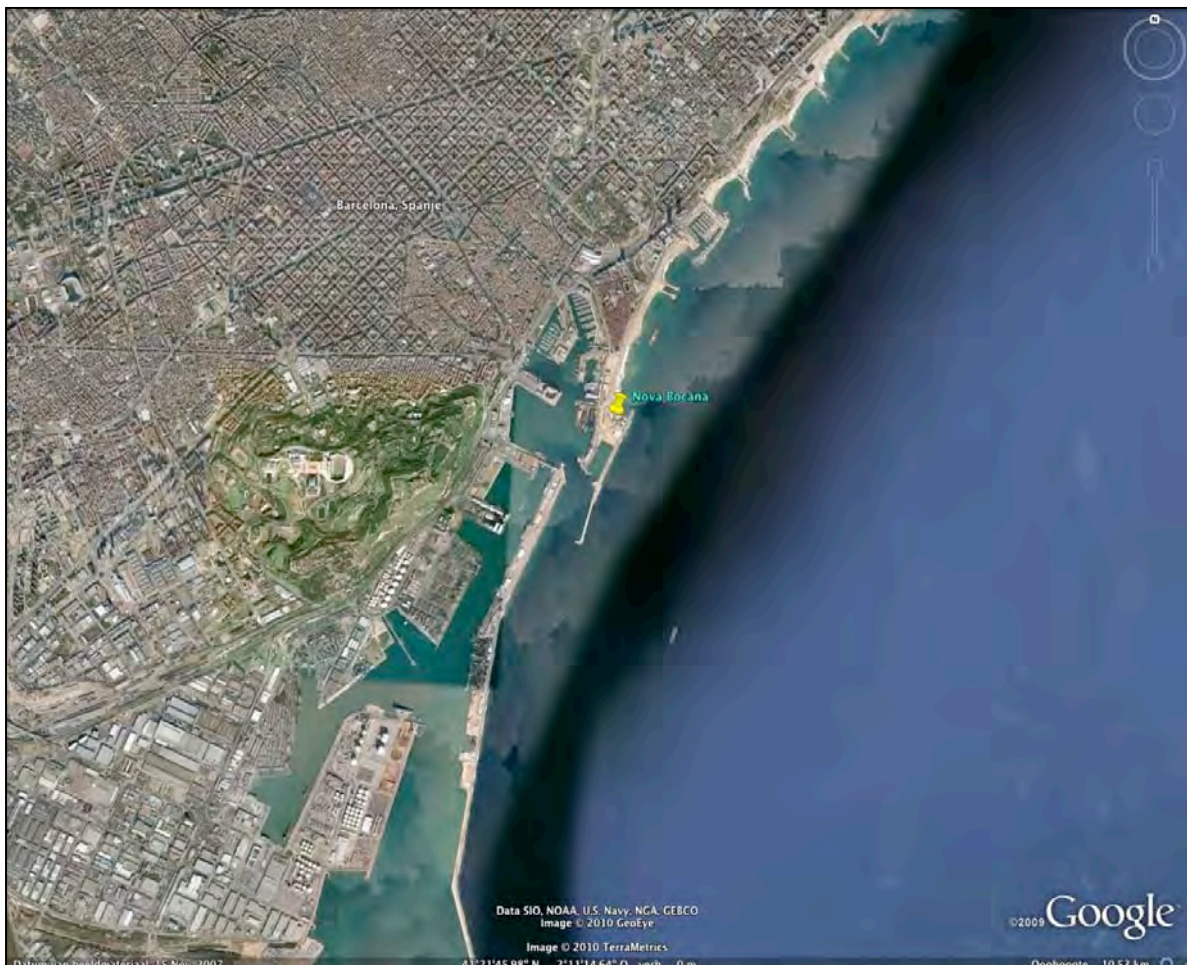
"Port Vell, a global reference of port-city integration and development".... is recognised throughout the world as a paradigm of port-city integration" (Port de Barcelona, 2010b)

I. Aanleiding

De havenbeheerder van Barcelona, de *Autoritat Portuaria de Barcelona* (APB) of ook wel Port de Barcelona, ontwikkelt en beheert sinds decennia *Port Vell*, een stadshaven, of zoals zij het noemen "*citizens port*". Port Vell is een transformatie nabij het oude centrum van Barcelona. die eind jaren tachtig is ingezet. Recent is er een nieuwe fase tot ontwikkeling gekomen en is Port Vell uitgebreid met *Nova Bocana*, dit betreft een landaanwinning met onder andere een groot in het oogspringend hotel, kantoren en een jachthaven aan de kustlijn.

Hoewel het dus niet een letterlijke overgangszone tussen de haven en de stad (meer) betreft, is dit gebied toch aan het praktijkonderzoek toegevoegd, want er zijn met het oog op de onderzoeksvraag een aantal interessante kwesties uit te zoeken. Wat maakt het dat de Autoritat Portuaria Barcelona, een autonoom havenbedrijf dat voor 100% in eigendom is van de Spaanse staat, nog steeds investeert in een dergelijke grootse toeristische en stedelijke uitbreiding? En wat is de rol van andere, lokale publieke partijen hierbij? Deze vragen maakte Port Vell, en vooral de recente uitbreiding met het Nova Bocana project, tot een interessant praktijkvoorbeeld.

Afbeelding 19. Ligging van Nova Bocana (bron: Google maps)



II. Context

Havenpositie

Port de Barcelona is met een marktaandeel van 24% de grootste Spaanse haven. De competitie tussen de Mediterrane havens is de afgelopen decennia toegenomen. In 2009 werd 42 miljoen ton goederen overgeslagen. Als gevolg van de economische crisis is dat 17% minder dan in het jaar ervoor. De ladingstromen bestaan uit containers (42%), natte bulk, conventioneel stukgoed, en droge bulk. De belangrijkste concurrentie ondervindt de haven van andere Spaanse aan de oostkust; van Valencia en Tarragona (interview Ruá).

In de haven komen en gaan jaarlijks een groot aantal ferry- en cruiseschepen. De cruisehaven omvat 7 terminals. In 2009 vervoerden de ferry- en cruiseschepen bij elkaar 3.2 miljoen passagiers van en naar Barcelona. Barcelona is de belangrijkste cruisehaven van Europa en de vierde in de wereld (Port de Barcelona, 2009). De haven zelf is relatief klein in oppervlakte (558 hectare), er worden nu een flink aantal uitbreidingen gerealiseerd.

Havenbeleid

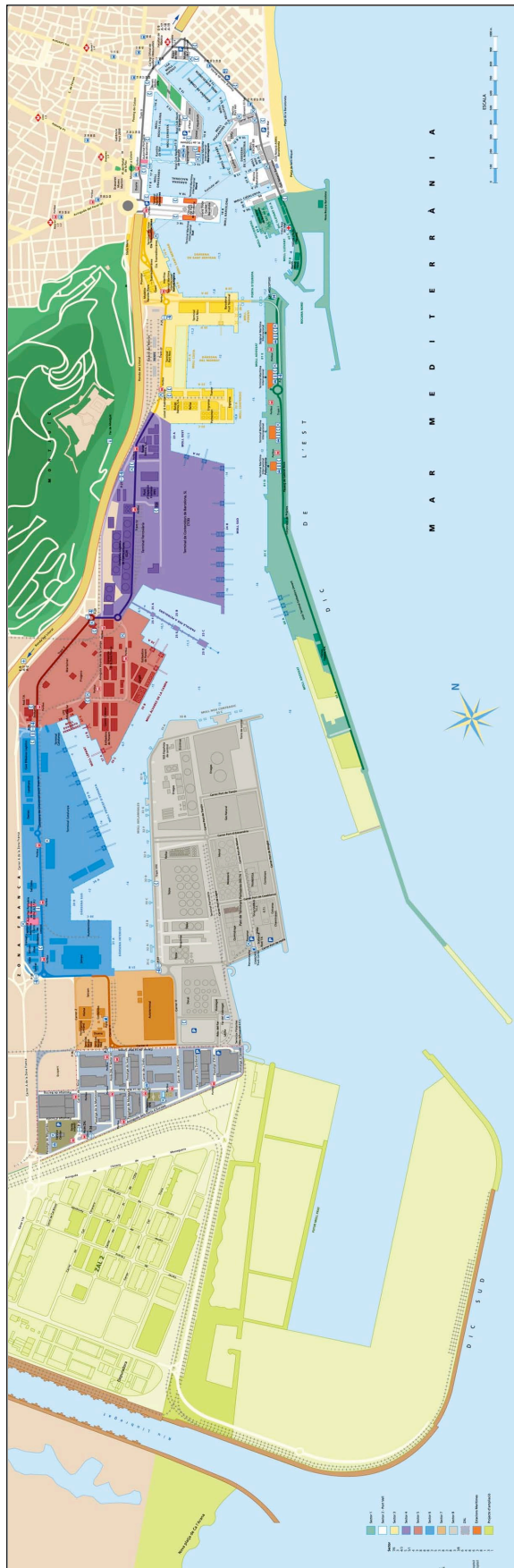
Barcelona wil evenals Marseille meer intercontinentale lading die vanuit Azië door het Suezkanaal komt naar zich toehalen, ten koste van de stromen naar de Noord-Europese havens. De ambitie is om de belangrijkste Mediterrane hub te worden en een centrale rol in het havennetwerk te spelen. Daarvoor wordt niet alleen de capaciteit van de haven vergroot, maar er wordt ook flink geïnvesteerd in het achterland. Het Tweede Strategisch plan zet in op efficiënte en effectieve fysieke verbindingen (met name rail, weg en short sea) en een breed pakket aan ("door-to-door") services in het achterland (Port de Barcelona, 2003). De coördinatie, marketing en promotie met alle spelers in het totale logistieke netwerk is dan ook een belangrijk speerpunt; "*creating the image of a network port*" (Port de Barcelona, 2003, p.60). Op dit moment wordt de laatste hand gelegd aan een Derde Strategisch plan.

Stedelijk beleid

Barcelona, van oorsprong een Romeinse stad, beschikt sinds de 15^e eeuw over een kunstmatig aangelegde haven, die werd aangelegd in het huidige Port Vell. Daarvoor landde de schepen aan op het strand. Barcelona is ook een van de eerste industriesteden van Europa. De stad heeft altijd, in tegenstelling tot andere Spaanse steden, een open handelsstructuur gehad die het venster op Europa richtte. Er is nu een grote dienstensector (media, informatica, toerisme), een logistieke sector en industrie, onder andere textiel- en mode-industrie, chemie en farmacie, auto's en elektronica. Een groot aantal internationale bedrijven is hier gevestigd. Het toerisme is een andere belangrijke bron van inkomsten. Tegenwoordig wordt de stad door zo'n 7 miljoen toeristen per jaar bezocht (cijfers 2006/2007, bron Wikipedia) en meer dan 2 miljoen komen en gaan met de cruise. Er worden veel nationale en internationale evenementen en congressen in de stad georganiseerd. Het vliegveld van Barcelona is het tweede vliegveld van Spanje. Er is recent een hogesnelheidslijn aangelegd, de "*Alta Velocidad España (AVE)*", die Barcelona verbindt met Madrid, en uiteindelijk met Parijs.

De situatie was eind jaren zeventig, toen het eerste (!) democratische bestuur aantrad, heel anders. Deze trof een geheel verloederde binnenstad aan, verwaarloosd als gevolg van gebrek aan stedelijke planning door het Franco regime (Jauhiainen, 1994). Via ambitieuze planning en grote projecten zoals het Port Vell, het Olympisch dorp, Forum en restauraties in grote delen van de binnenstad kon Barcelona een populaire handels- en toeristenstad worden. De laatste 20 jaar zijn veel van de oude industrieën verplaatst naar industrieterreinen rondom de voorsteden.

Afbeelding 20. Haven van Barcelona (in lichtgroen de geplande uitbreidingen, in wit bovenaan Port Vell)



Op dit moment zijn er 3 belangrijke aandachtsgebieden: de omvorming van grote verouderde industriegebieden door de hele stad, de inpassing van grote infrastructuur inclusief het nieuwe stationsgebied voor de AVE, en als derde een aantal grote binnenstedelijke woningbouwprojecten

Afbeelding 21. Voormalige situatie Poble Nou (www.22barcelona.com)



(Gallén Díaz, interview). Een belangrijk actueel sleutelproject in het eerste is 22@Barcelona. De oude industriële zone *Poble Nou* van 120 ha (voorheen aangeduid als district 22a) ten noorden van de oude binnenstad wordt de komende jaren omgevormd tot een nieuwe stadswijk met voornamelijk 3,2 mln m² aan bedrijfsruimte voor voornamelijk “innovatieve sector” op het vlak van media, ICT, design en energie. Het industrieel erfgoed zal in deze herontwikkeling een belangrijke plek krijgen (“*tradition and innovation come together*”, www.22barcelona.com).

Het toerisme is een belangrijke bron van inkomsten, maar het is ook een punt van zorg¹⁷. De oude binnenstad moet niet verworden tot een monofunctioneel openluchtmuseum, maar ook woongebied blijven met goede betaalbare woningen (Gallén Díaz, interview).

Sociale cohesie is voor de hele stad een belangrijk aandachtspunt. De planning kan hierin bijdragen door spreiding van sociale woningbouw, voorzieningen (groen, sport, cultuur) en goede openbare ruimte. Het woningbestand moet op peil blijven, middeninkomens moeten in de binnenstad kunnen blijven wonen. Daarnaast is er uiteraard ook zaak om de lagere inkomens van goede woningen te voorzien. Het beleid is erop gericht dat private partijen minimaal 10% van hun grond afstaan voor sociale woningbouw (Gallén Díaz, interview). Er is een bouwopgave van 6.000 woningen per jaar, tot 2014.

Haven-Stad

Van oorsprong was de stad in ruimtelijke zin niet op het water gericht, de stad had zich concentrisch gevormd binnen stadsmuren (Jauhiainen, 1994; Meyer 1996). Het havenfront lag daarbuiten, met een vestigingsmuur als verdedigingslinie. In de 15de eeuw werd met de *Ramblas* een oriëntatie richting zee ingezet en dit werd tevens de belangrijkste entree naar de haven. In de 18^{de} eeuw werd de wijk *Barceloneta* gebouwd, waar veel havenarbeiders woonden. Deze had wel direct contact met het waterfront. Door de haven en diverse havenuitbreidingen in de 19de eeuw bleef de stad lang afgesloten van het waterfront. Haven, sporen en industrie leidden weer tot nieuwe fysieke barrières tussen de stad en de zee (Meyer, 1996).

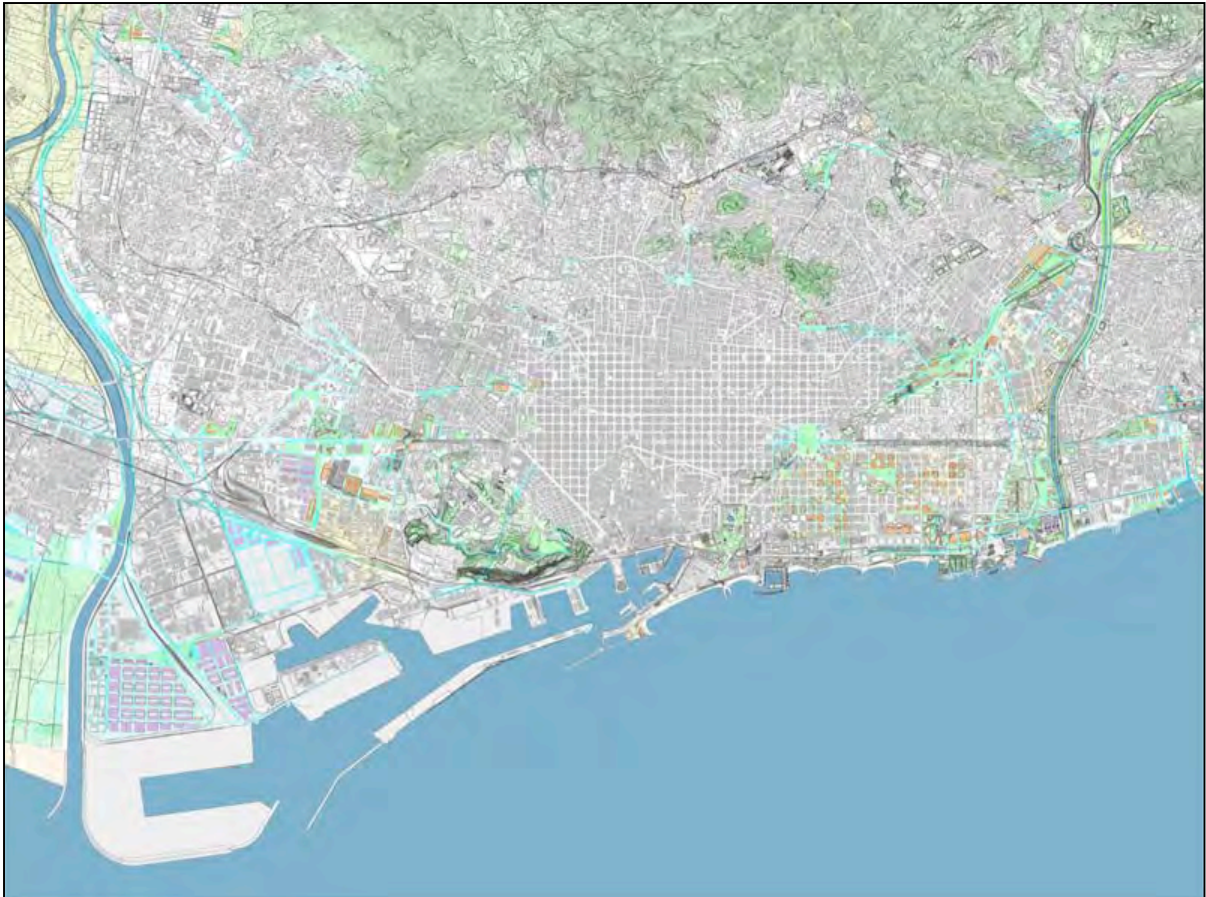
In de 19^{de} eeuw vond een belangrijke grote stadsuitbreiding plaats (*Ensanche*) volgens het stadsplan met het beroemde grid van Ildefonso Cèrda. Dit had in principe tot gevolg dat de stad er 5 kilometer “waterfront” bij kreeg. Echter, nog geen toegang tot het waterfront. Langs de kuststrook ontwikkelde zich immers assen van wegen en spoor vanuit de haven naar het noorden, waarlangs zich vervolgens grote industrieën zoals in *Poble Nou* ontwikkelden. De “scheiding” van de binnenstad en het waterfront nam toe doordat de rondweg naar het zuiden, mede door de uitdijende haven nog eens uitgroeide tot een 12-baans weg, die het centrum scheidde van het water.

“Zo gaat Barcelona de 20e eeuw even tweeslachtig in als de 19de eeuw: enerzijds met een reeks initiatieven van stedelijke herstructureringsprojecten die opnieuw gestalte geven aan een streven van de stad op de haven en de zee te oriënteren, anderzijds de frustratie van deze initiatieven door de professionalisering van de haven onder leiding van de Port Autonom en door de industrialisatie van de kuststrook van de Ensanche” (Meyer, 1996).

¹⁷ Uit onderzoek blijkt dat 9 van de 10 wandelaars op de *Ramblas* een toerist is (bron: Mr. Ríos, taxichauffeur).

Daar kwam verandering in toen in de jaren tachtig gemeente een aantal waterfrontprojecten in gang zette die de fysieke relatie tussen de stad en het water zouden moeten versterken (afbeelding 23). Een van de eerste hierin was *Mol de La Fusta* en de herinrichting van *Port Vell*, de historische oude haven. Deze laatste is door de Port de Barcelona uiteindelijk zelf ontwikkeld (zie IV). Deze ontwikkeling heeft volgens APB bijgedragen aan het algemeen imago van de haven, die tot dan toe redelijk onbekend was bij de inwoners (interview Ruá).

Afbeelding 22. Stadsplattearond, met in kleur de actuele ophaaven (bron: Ajuntament de Barcelona)



III. Havenstrategie

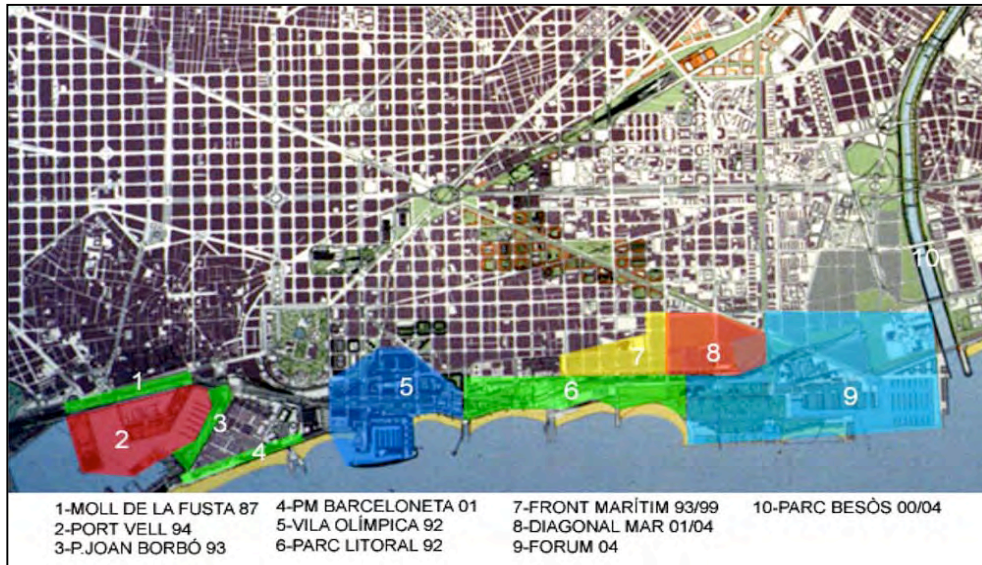
Governance

De Autoritat Portuaria de Barcelona is een autonome organisatie sinds 1978. APB is evenals andere grote havens in handen van de staat. Volgens de recentste wet kent Spanje 44 van deze havens. Vertegenwoordigers van het gemeentebestuur zetelen wel in de raad van bestuur (met 3 leden), evenals het bestuur de regio Catalunya met 9 leden. De president-directeur van APB wordt niet door de staat aangewezen, maar door de regio Catalunya. Dit geeft aan dat de regionale partijen wel een sterke stempel kunnen drukken op het dagelijks beleid van de haven.

Missie en Doelen

De Missie van APB luidt: *"To contribute to the competitiveness of the Port's customers by providing efficient services that respond to their needs for maritime transport, land distribution and logistics services"* (Port de Barcelona, 2003 en 2009). In 2015 wil de haven uitgroeien tot eerste haven van Zuid Europa en de Middellandse Zee (Port de Barcelona, 2010 onder embargo).

Afbeelding 23 Waterfrontprojecten vanaf 1987 (bron Ajuntament de Barcelona)



Commerciële strategie

De APB participeert in inlandterminals en logistieke centra en biedt daarvoor diverse services aan. Dit is mogelijk door de autonome positie van APB. Zo heeft de beheerder belangen in Zaragoza, Madrid, maar ook over de grens, in Toulouse en Perpignan (Frankrijk). En er zijn zelfs projecten gaande in Duitsland. Als tweede speerpunt investeert de APB stevig in de benodigde infrastructuur tussen deze logistieke knooppunten, onder andere veel in weg- en spoorverbindingen binnen en buiten het beheergebied. Als derde worden de haven en het logistieke park in het eigen beheergebied in omvang verdubbeld (zie ruimtelijke strategie), ten behoeve van de containersector en de daaraan gelieerde distributie.

(“Port de Barcelona is more than a landlord, Port de Barcelona acts as a business promoter”).

Binnen de haven is sprake van “5 havens” die allen een eigen marktsegment bedienen: de overslagterminals (*commercial port*), de energiehaven (*energyport*), de distributiezone (*logistics port*), de cruiseterminals (*cruise port*), en Port Vell (*citizens port*)

Financiële strategie

Volgens het Spaanse governance model is de APB financieel autonoom. De inkomstenbronnen van APB zijn net als in andere havens het concessiegeld en zeehavengeld. Er vindt jaarlijks een wettelijk verplichte afdracht van ca. 15% van de winst plaats aan de staat (Ruá, interview). In 2008 bedroeg de afdracht ruim 9 miljoen euro (Port de Barcelona, 2009).

Er zijn grote investeringen gedaan, op basis van het masterplan 1998 – 2010 is met de uitbreidingen een totaalbedrag van 3,2 miljard euro gemoeid, waarvan 1,3 miljard aan publiek geld en het overige van de markt.

Ruimtelijke strategie

De haven functioneert volgens het “landlord” model. De haven investeert fors in uitbreidingen en reconstructie, de basis daarvan werd gelegd in het Masterplan 1989 – 2010. In totaal kan de haven uitgroeien van de 558 hectare nu tot 1265 hectare, onder andere door de nieuwe landaanwinning. Daarvan wordt nu 100 hectare opgespoten voor een containerterminal, het contract zou dit jaar worden getekend. Voor het overige is het nog “slechts” een reservering, mocht de containeroverslag aantrekken (Ruá, interview). Verder wordt een natte bulk terminal geherstructureerd tot containerterminal. De cruiseterminals worden gemoderniseerd en uitgebreid.

In de komende periode zullen geen gebieden worden afgestoten of getransformeerd naar meer stedelijke functies.

Maatschappelijke strategie

De ontwikkeling van Port Vell is voor APB een zeer belangrijk onderdeel in haar maatschappelijk beleid (*corporate social responsibility*). APB profileert zichzelf met deze “*citizens port*”, het draagt bij aan de PR en imago van de haven als geheel en aan de verbetering van de relatie haven – stad. Naast de

programmering krijgen daarom ook veel festivals en tijdelijke evenementen in dit gebied een plek, en worden door de APB gesponsord. Het gezicht van de haven naar de stad kan echter veel meer worden versterkt, hierna zal daar nader op worden ingegaan.

IV. Gebiedsontwikkeling Nova Bocana

Nova Bocana is een uitbreiding van het gebied Port Vell, dat al een veel langere geschiedenis dan de andere beschreven praktijkvoorbeelden in dit onderzoek.. Een kort historisch overzicht is dan ook op zijn plaats.

Afbeelding 24. Port Vell en de binnenstad (bron: Ajuntament de Barcelona)



Dit gebied met ruim 55 hectare, moest in de plannen uit de jaren tachtig een aantrekkelijk verblijfsgebied worden. De overslag was inmiddels uit het gebied vertrokken en verplaatst naar de zuidelijker gelegen nieuwe havens. De ruimtelijke en visuele relatie tussen de oude binnenstad, het waterfront en de wijk Barceloneta moest worden hersteld. Er werd een integraal masterplan gemaakt door Manuel de Solà-Morales, in opdracht van de stad en met aanvankelijke goedkeuring van de APB. Het gebied was namelijk nog wel functioneel van belang voor de haven vanwege de belangrijke verkeersfunctie van de *Passeig de Colom* richting haven.

Uiteindelijk ging de uitvoering van het plan Solà-Morales niet door. De APB kon volgens de Spaanse wet, de grond niet overdragen. De kustlijn is in staatshanden en dergelijke gebieden worden als strategisch belang beschouwd. Een aantal jaren geleden - het politieke klimaat was er naar, de socialisten zaten zowel landelijk, regionaal als lokaal in het bestuur - werd door de toenmalige president-directeur van APB nogmaals geprobeerd om het gebied Port Vell over te dragen aan de gemeente, maar zonder succes (Barcons i Castel, interview).

APB heeft eind jaren tachtig de ontwikkeling van de haven compleet naar zich toegetrokken. Het plan van Solà-Morales werd aan de kant geschoven. Voor de ontwikkeling werd door APB een stuurgroep opgericht met de lokale partijen. Er werd een nieuw masterplan opgesteld, waar uiteindelijk gemeente en regio Catalunya na een jaar of 3 mee instemde (Jauhianen, 1994). Vervolgens werd een kleine

projectorganisatie Port 2000 belast met de uitvoering, onder andere de contractvorming met de ontwikkelaars. Port 2000 valt volledig onder de APB. Op de centrale pier, die in het plan van Solá-Morales deels zou worden afgegraven om vanuit het centrum en Barceloneta meer contact met het water te krijgen, kwam nu een compleet leisure en shopping centrum. Het hele proces van Port Vell is uitgebreid beschreven door Han Meyer (1996).

“Wat zich hier wreekt is de macht van de Port Autonom en het feit dat het oorspronkelijk stedenbouwkundig plan niet voldoende is vastgelegd in een formeel juridisch document of in een politiek contract tussen gemeente en Port Autonom” (Meyer, 1996, p. 160).

Afbeelding 25. Port Vell (mei 2010)



Port Vell werd in 1995 opengesteld en is nu één van de trekpleisters die Barcelona een nieuw gezicht hebben gegeven. Er zijn 15 miljoen bezoekers per jaar en het genereert een omzet van 320 miljoen euro. De ontwikkeling heeft 7.000 nieuwe banen opgeleverd (Port 2000, 2008).

De omvorming van de oude haven tot een toeristencentrum werd mogelijk gemaakt door de zuidwaartse uitbreiding van de haven, waardoor de APB Port Vell kon “opgeven” als havengebied. Er was dus wel degelijk voor beide partijen een win-win situatie. Er zijn ook wel kritische kanttekeningen te plaatsen, zoals de spin off voor de arme wijk Barceloneta (Jauhiainen, 1994). Volgens de gemeente (dienst stedelijke planning) was er in de tijd van het Masterplan nog geen besef van het belang van “mixed use” areas en de sociale opgave en er waren bovendien heel veel andere stedelijke ambities (de aanpak van de binnenstad en Olympische spelen) waar de aandacht naar uit ging. Het bleek niet mogelijk om woningbouw te ontwikkelen in deze in die gebieden behoren tot de kustlijn en staatseigendom zijn (Gallén Díaz, interview en Barcons i Castell, interview).

Er is recent een belangrijke uitbreiding aan het gebied toegevoegd, die deels nog in uitvoering is. Het gebied Nova Bocana omvat 16 hectare landaanwinning, die kon ontstaan door de ontwikkeling van een nieuwe haveningang voor de APB ten behoeve van de jachthavens in Port Vell. Op de landaanwinning is een 90 meter hoog hotel van architect Ricardo Bofill gebouwd, in de vorm van een zeil (*“which will become a new icon of the Barcelona seafront”*, Port de Barcelona, 2010b), er komt een kantoorgebouw en winkels en restaurants in een complex, parkeergarage en jachthaven.

Markt

APB heeft destijds al voor het gebied als toeristenoord te ontwikkelen. De programmering (zie afbeelding 26) vormt wel een link tussen stad en haven, althans met het cruisesegment als een belangrijke business. Veel cruisevaarders komen als eerste in Port Vell.

Het totale concept Port Vell is wel aan vernieuwing toe, bezoekersaantallen van Imax en Cinesa op de *Moll d’Espanya* lopen terug (Barcons i Castell, interview en Port de Barcelona, 2010b). APB beseft dit en heeft na een uitgebreide analyse een nieuwe ambitie geformuleerd voor een meer verrassende en innovatieve programmering. Port Vell moet zich weer meer gaan onderscheiden ten opzichte van

Afbeelding 26. overzicht belangrijkste functies in Port Vell en Nova Bocana (Port de Barcelona, 2009)



andere vermaakcentra in de stad en ook de Barcelonezen weer aantrekken. Port Vell moet veel meer het maritieme en mediterrane gaan uitstralen en de band tussen haven en stad nog meer benadrukken (Port de Barcelona, 2010). Maar appartementen of woningen blijkt niet mogelijk, ook de nieuwe uitbreiding Nova Bocana blijft dus in de sfeer van sport, cultuur en toerisme en business.

Ruimte

Het publiek belang van openbare ruimte heeft in het totale gebied duidelijk voorrang gekregen, er is getracht zoveel mogelijk openbaar te maken en brede boulevards te ontwikkelen. Een van de activiteiten van Port 2000 is het faciliteren van veel evenementen in die openbare ruimte. Een laatste "hobbel" die nog genomen moet worden is het openbaar maken van de oude visserspijler *Moll de Pescadors*, maar dit stuit op bezwaar van de vissers zelf (Barcons i Castel, interview). De publieke karakter van enkele functies is ook weer verminderd; de plezierjachthaven is recent beveiligd middels hekken en heeft daardoor weer een meer privaat karakter gekregen.

Met de aanleg van de nieuwe haventoeegang kon gelijktijdig meer ruimte worden gecreëerd t.b.v Nova Bocana.

Middelen

APB heeft tot nu toe meer dan € 150 miljoen geïnvesteerd in Port Vell. Daar staan € 450 mln. van de private sector tegenover. De inkomsten uit de erfpacht zijn relatief hoog, in 2006 bedroeg dit € 50 mln. Port Vell neemt 6% van het totale oppervlak van de haven in, maar levert 10% van de totale concessie-inkomsten aan APB (Port 2000, 2008). Dit is overigens nog exclusief de inkomsten van Nova Bocana. Het bedrag wat jaarlijks verdient wordt met tijdelijk verhuur (festivals, evenementen) gaat naar de beheerorganisatie Port 2000.

Draagvlak

In alle uitgingen van de APB is Port Vell een speerpunt voor wat betreft de relatie haven-stad (zie Maatschappelijke strategie). Maar zoals eerder beschreven was de aanloop van Port Vell moeizaam. De planontwikkeling van Nova Bocana was eveneens relatief lang (van 2001 tot 2006). In 2007 kon worden gestart met de bouw van het eerste hotel. De gemeente zou graag hebben zien dat er ook andere stedelijke functies bij komen, met ook een spin-off voor Barceloneta (Gallén Díaz, interview). De gemeente stond vanaf het begin kritisch tegenover Nova Bocana. Er waren vaak discussies over nut- en

noodzaak van bepaalde programma's (Barcons i Castel, interview). Zo was het hotel W oorspronkelijk twee keer zo hoog gepland, maar dat stuitte op enorme bezwaren van gemeente en omwonenden.

De sleetsheid in de bestaande programmering van Port Vell wordt door APB onderkend en er wordt in overleg met gemeentelijk partners gewerkt aan hernieuwde programmering (Port de Barcelona, 2010 onder embargo).

V. Uitvoering

Uitvoeringsstrategie

De gebiedsontwikkeling is een zaak van de APB zelf, de hele plot is aanvankelijk openbaar getenderd, maar dat liep op niets uit. Daarna is een onderhandse aanbesteding geweest die heeft geleid tot uitgegeven aan een ontwikkelaar, die ook de openbare ruimte voor zijn rekening neemt (Roman, interview).

Organisatie en Partners

Er is geen aparte ontwikkelorganisatie van Nova Bocana. Beheer en programmering van tijdelijke festivals en evenementen in handen gelegd van Gerencia Urbanística Port 2000, de aparte instantie die het hele Port Vell nu beheert. Het is een kleine organisatie onder volledig bestuur van APB en telt 7 mensen. Een belangrijk onderdeel van de taken is communicatie en procesbegeleiding (Barcons i Castel, interview). Naast de primaire publieke partners (gemeente en regio), die plannen formeel moeten goedkeuren, wordt er veel overlegd met ontwikkelaars en met de gebruikers/huurders. Port 2000 is erop ingericht om de contacten te onderhouden en draagvlak te creëren. Maar de ontwikkelpoot zit dus bij de APB zelf.

Competenties

De aanvankelijke competenties van Port 2000 lagen op het vlak van stedenbouw, architectuur en contractonderhandeling. Later is de beheertaak gaan overheersen, waarvan communicatie en overleg

Afbeelding 27. Nova Bocana met "landmark" Hotel W en de nieuwe dam voor de haventoeegang (mei 2010)



een belangrijk onderdeel vormt. Port 2000 is door de jaren heen ervaren met de vele stakeholders en is proces georiënteerd, iets waar de APB de competenties en de tijd niet voor heeft (Barcons i Castel, interview). Port 2000 heeft om die reden ook voor het controversiële Nova Bocana vaak opgetreden als procesbegeleider c.q mediator.

VI. Conclusies

Vanwege strategische en juridische redenen kon en kan de APB het gebied Port Vell niet afstaan. Met de ontwikkeling van het hele Port Vell gebied, en van het nieuwe Nova Bocana, heeft de APB van de nood een deugd maakt.

- De programmatische synergie tussen haven en stad is vooral gelegen in het feit dat Barcelona een belangrijke cruishaven is geworden, enerzijds door aantrekkelijke stedelijke ontwikkeling. In het verlengde van de cruisehaven kon van Port Vell een belangrijke toeristische trekpleister is gemaakt.
- Port Vell maakt als “*citizens port*” een belangrijk onderdeel uit van de maatschappelijke strategie van APB. Het voorziet in de behoeften van de stad (of het daarin geheel geslaagd is, wordt nu wel betwijfeld). Onder andere door promotie en sponsoring van de APB van voorzieningen en evenementen heeft het gebied een belangrijk aandeel in het imago van de haven van Barcelona.
- Naast de maatschappelijke strategie lijkt het erop dat APB het gebied ook financieel zoveel mogelijk wil uitponden. Die financiële strategie is zichtbaar in het project Nova Bocana, waar de APB, ondanks alle kritiek van gemeentelijke instanties en omwonenden, de ontwikkeling heeft doorgezet.
- Tegelijkertijd is APB zich van bewust dat ook de programmatische vernieuwing van Port Vell tot stand moet worden gebracht en meer moet bijdragen aan de kwaliteit van de stad. Het eerste generatie transformatiegebied is dus weer aan vernieuwing toe. De uitdaging zoekt APB onder andere in een completere, vernieuwende programmering en sterkere relatie tussen haven en stad. Port Vell moet nog meer het gezicht van de Middellandse zee en de haven worden.

Met dank aan de geïnterviewden:

Carles Ruá en Maite Román Department Strategy of Autoritat Portuaria de Barcelona
Elisabeth Barcons i Castel Manager Public Relations, Gerència Urabanística Port 2000
Aurea Gallén Díaz Director of Urban Planning studies of City of Barcelona (Ajuntament de Barcelona)

3.6. Reiherstieg/Kleiner Grasbrook in Hamburg

“A common development organisation for these areas, with participation of the port authority, would be ideal” (Andreas Kellner, interview)

I. Aanleiding

De Hanzestad Hamburg heeft een sterke reputatie als havenstad. Deze heeft zij te danken aan de ligging ten opzichte van de haven en door de ontwikkeling van ambitieuze nieuwbouwprojecten zoals de “Perle Kettle” langs de Elbe en het grote transformatieproject HavenCity. Een bezoeker in Hamburg voelt en ervaart de haven. De vele mogelijkheden van publiek vervoer over water versterken dit nog eens. De nieuwste containerterminals liggen, anders dan in veel andere Europese havens, relatief dicht bij de stad. Deze op het oog harmonieuze “Koexistenz” tussen haven en stad is zonder meer te onderzoeken waard. Maar Hamburg staat ook aan de vooravond van nóg een ambitieuze ontwikkeling; de “Sprung über die Elbe”. Deze ontwikkeling moet het centrum van Hamburg met het 36 vierkante kilometer grote Elbe eiland aan elkaar verbinden en de verstedelijkingsopgaven van de stad realiseren. Dit gebied, met veel achterstandswijken, industriële relictten en grote, maar niet onderhouden groengebieden, ligt ingekapseld tussen de oudere havengebieden zoals de Reiherstieg, en grote bundels infrastructuur. De bijzondere opgave is door de gemeente neergelegd bij de Internationale Bau Ausstellung (IBA), die in 2013 moet leiden tot een visie op de toekomst, en een aantal gerealiseerde projecten. De centrale vragen zijn: hoe ziet de toekomst van de overgangszones op het Elbe-eiland eruit en welke ontwikkelingstaak ziet de Hamburg Port Authority (HPA) hierbij voor zichzelf?

Afbeelding 28. Ligging Reiherstieg en Kleiner Grassbrook (bron: Google Maps)



II. Context

Havenpositie

Hamburg heeft in de afgelopen decennia een grote ontwikkeling als containerhaven doorgemaakt, met de grootste groeicijfers van Europa. De haven geldt dat vlak als belangrijkste concurrent van Rotterdam. Door grote investeringen in capaciteit en efficiency van de transportinfrastructuur en het openvallen van de markt in Oost-Europa, nam het marktaandeel vanaf de jaren negentig flink toe. Ook de aan de containers gelieerde logistieke activiteiten hebben een sterke ontwikkeling doorgemaakt.

Naast containerlading, die meer dan 80% van de totale landingstroom uitmaakt, wordt in Hamburg droge bulk (met name erts, kolen voor de industrie in het achterland) en natte bulk overgeslagen. De haven heeft dankzij zijn uitstekende handelsrelaties met China goed kunnen profiteren van de ontwikkeling van Azië, en geldt door zijn ligging als een belangrijke transitohaven voor de containerstromen met de Baltische staten en Oost Europa. Als gevolg van de economische crisis zijn in die landen echter flinke klappen gevallen en dat heeft de haven van Hamburg gemerkt. De totale overslag bedroeg in 2009 bijna 110,4 miljoen ton, dat is maar liefst 30 miljoen minder dan het jaar ervoor. De containeroverslag daalde met 30% (HPA, 2010). Daarmee verloor Hamburg zijn 2^{de} positie als Europese containerhaven aan Antwerpen.

De haven is het grootste, traditionele en het meest internationale economisch cluster, goed voor ongeveer 12% van de banen in de stad Hamburg.

Havenbeleid en doelen

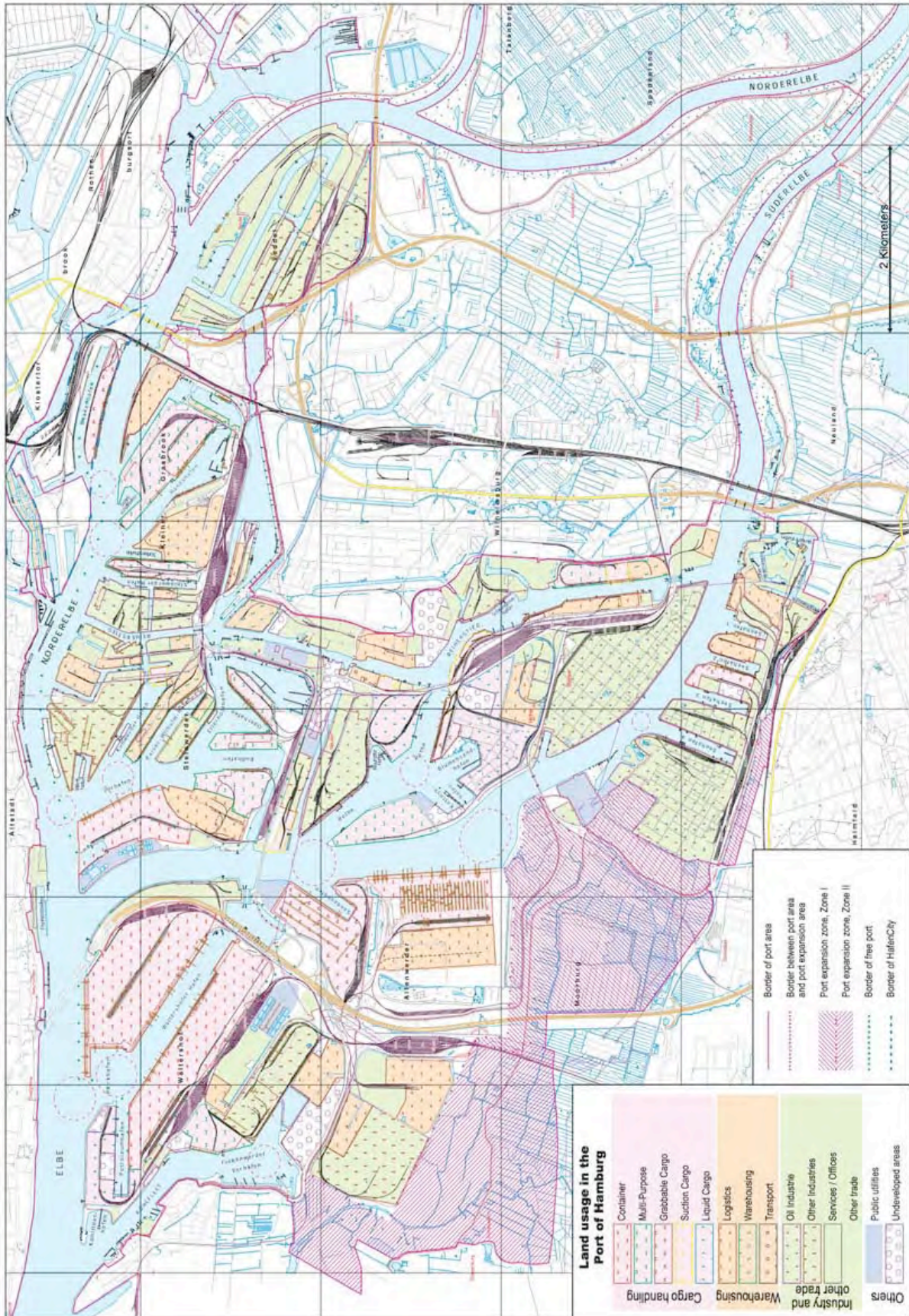
In 2005 bracht de HPA, onder auspiciën van de stadstaat, een nieuwe ontwikkelingsstrategie uit (Free and Hanseatic City of Hamburg, 2005). Deze ging uit van een groei tot 221 miljoen ton in 2015, waarvan ruim 18 miljoen TEU containers. En in 2020 moeten dat er maar liefst 25 miljoen zijn (HPA, 2005). Doelen in het strategisch plan zijn doorontwikkeling als wereldhaven met alle mogelijke services en een Noord Europese transportknooppunt met uitstekende zee en achterlandverbindingen, Europees centrum voor Aziatische handel en een ideale locatie voor logistieke diensten en havengerelateerde industrie.

Belangrijkste speerpunten in de strategie zijn (Free and Hanseatic City of Hamburg, 2005)

- uitdieping van de Elbe om de grootste schepen door te kunnen laten;
- uitbreiden kadefaciliteiten en exploiteren van alle potentiële capaciteit voor containeroverslag in het westelijk deel van de haven;
- een nieuwe containerterminal in het centrale deel van de haven en voorbereidingen van plannen voor uitbreiding van het havengebied in Moorburg;
- verbeteren van rail en weginfrastructuur en het uitbreiden van de binnenvaart connecties.

Maar, deze cijfers en strategie dateren van voor de crisis. De haven onderkent nu dat ze te sterk gericht is geweest op de containermarkt en te afhankelijk is van de Oost-Europese handelsverkeer. HPA zal zich de komende jaren richten op een bredere segmentering en andere (groei)markten. Daarvoor wordt nu een nieuw strategisch plan voorbereid (Becker en Naumann, interview).

Afbeelding 29. Haven van Hamburg, met rose gearceerd reserveringen voor de toekomst (HPA, 2005)



Stedelijk beleid

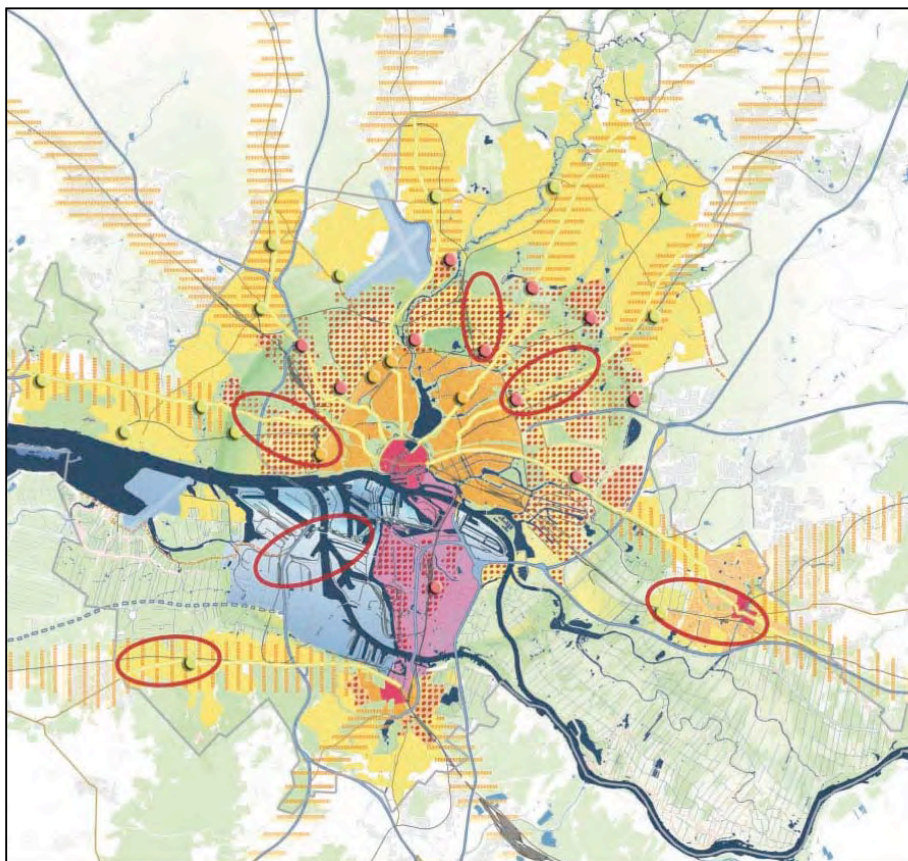
De senaat van de stadsstaat Hamburg (*Freie und Hansestadt Hamburg*) heeft in 2002 het concept "*Metropole Hamburg - Wachsenden Stadt*" geïntroduceerd, met als primair doel de internationale concurrentiepositie en uitstraling van de stad en zijn regio te versterken. De inzet is een expliciete groeistrategie, een sterke ontwikkeling van de economie gepaard gaand met een hoge levenskwaliteit. Economische speerpunten zijn logistiek/haven, de luchtvaart (Airbus/Lufthansa), media, wetenschap (4 universiteiten), IT en creatieve industrie. Ook het toerisme heeft een enorme ontwikkeling doorgemaakt, van 4,5 miljoen overnachtingen in 1998 tot 7,5 miljoen in 2008. De toeristische sector omvat 140.000 banen (HafenCity, 2009).

De kwaliteit van de Hanzestad als groene metropool aan het water moet sterker worden benut en het ruimtelijk netwerk moet worden verbeterd. Hamburg heeft na jaren van daling, sinds midden jaren tachtig weer een flinke bevolkingsgroei, als een van de weinige Duitse steden. Tot 2020 zullen jaarlijks 5.000 tot 6.000 nieuwe woningen moeten worden gebouwd. Belangrijk is dat de integratie van de (jonge) allochtone bevolking tot stand komt, die inmiddels een kwart van de Hamburgse bevolking uitmaakt. Daarnaast moeten de gezinnen voor de stad behouden worden.

Deze doelen zijn in 2007 vertaald in een aantal grote ruimtelijke opgaven en samenhangend vormen zij het ruimtelijk raamwerk (*Räumliche Leitbild*) voor de stad tot 2020. De 5 grootstedelijke opgaven zijn:

- 1) Verdere ontwikkeling van het stadscentrum en in het bijzonder Hafencity tot woon- en werkgebied van internationale allure;
- 2) *Sprung über die Elbe*: verdere groei van de stad door grootschalige verstedelijking van het Elbe eiland, langs de as Hafencity – Harburg;
- 3) Versterken van de kwaliteit van woon- en werkmilieus langs de oevers van de Elbe;
- 4) Meer stad in de stad; herontwikkeling en verdichting van verouderde zones (brownfields) tussen binnenstad en ring;
- 5) Versterking van enkele stadscentra met een bijzondere identiteit (Hamburg is meerkernig).

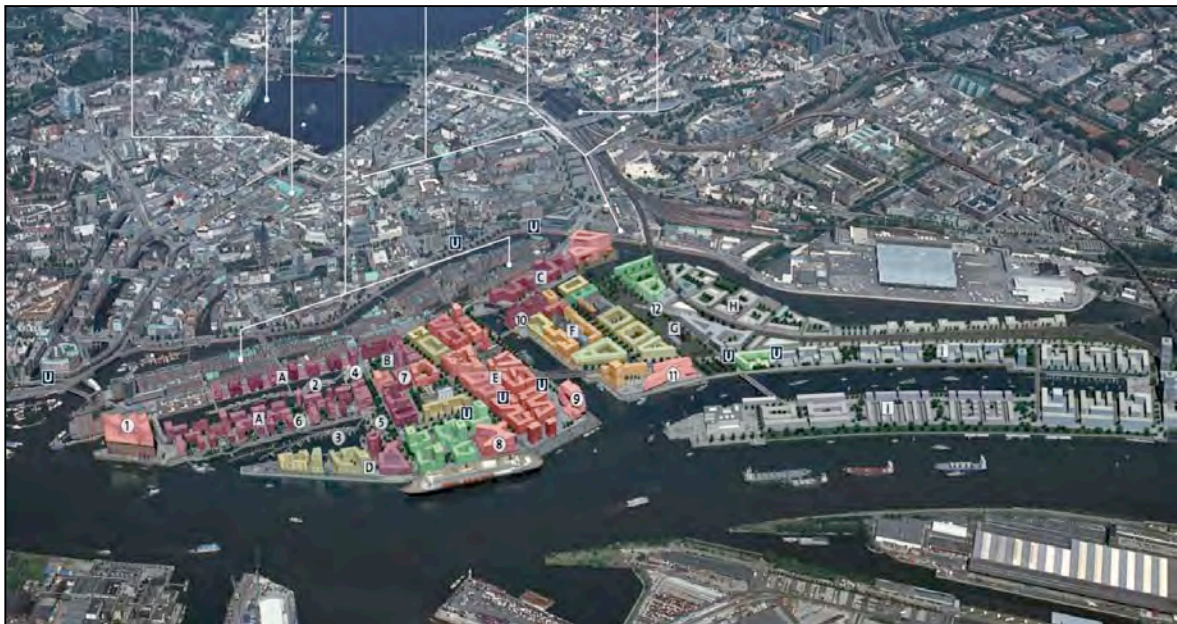
Afbeelding 30. *Räumliche Leitbild 2020*. In blauw de haven, paars de opgave *Sprung über die Elbe* (Hamburg, 2007)



Hamburg positioneert zichzelf graag als duurzame stad en wil een antwoord hebben op de “Klimawandel” (Hamburg, 2009). De stad is door de EU uitgeroepen tot “European Green Capital” in 2011.

Hafencity is het grootste verstedelijkingsproject in Europa. Het voormalig havengebied, direct aan het stadscentrum en het oude havenkwartier Speicherstadt¹⁸ gelegen, omvat 157 hectare. Het betreft een volledige transformatie; alle havenactiviteiten zijn er weggesaneerd om plaats te maken voor hoogstedelijke woon- en werkmilieus, gecombineerd met in het oog springende publieke voorzieningen van gerenommeerde architecten, zoals de Elb Philharmonie van architecten Herzog & de Meuron, het Science Centre van OMA en de Hafencity universiteit. Straks wonen hier 12.000 mensen in 5.500 woningen, en het gebied zou 40.000 banen opleveren (Hafencity Hamburg, 2010). Ondanks de huidige crisis wordt ook nu in een hoog tempo ontwikkeld. Bijzonder aan de ontwikkeling is dat inventief gebouwd wordt ter bescherming tegen de regelmatige overstromingen.

Afbeelding 31. Hafencity (Hafencity Hamburg, 2010)



Met de transformatie maakt de stad Hamburg meer gebruik van de kwaliteiten van de rivier de Elbe. “Hafencity carries forward Hamburg’s identity as a maritime city” (Hafencity, 2010). Een logisch vervolg is om als stad een sprong te maken over die rivier. Deze opgave onder de noemer *Sprung über die Elbe* geldt nu als grootste binnenstedelijke opgave van Hamburg. Deze opgave staat verder toegelicht in IV.

Haven – Stad relatie

Zoals in de inleiding al werd aangegeven, is vanuit de noordoever de haven vanuit de stad heel goed zichtbaar en beleefbaar. Dit is in eerste instantie te danken aan de geografische ligging van de haven ten opzichte van de stad, ten tweede omdat er langs de oevers van de Elbe nieuwe woon- en werklocaties zijn ontwikkeld. Op het Elbe eiland is deze “belevingswaarde” van de haven echter geheel anders, het gebied wordt doorsneden met veel infrastructuur en is zeer zwaar belast door vracht- en railverkeer. De waterfronten zijn er niet toegankelijk.

Hafencity kon ontwikkeld worden doordat de HPA in de jaren negentig hiervoor een deal sloot met de gemeente, in ruil voor investeringen in de nieuwe containerterminal Altenwetter (Becker en Naumann, interview). Doordat het te transformeren gebied van Hafencity binnen de milieuzone van de haven lag, is er een maatregel getroffen waarbij de havenbedrijven een verminderde geluidruimte ter beschikking hebben. Daarnaast zijn er sterke isolatiemaatregelen getroffen aan de gevels van de nieuwe appartementen. Daarmee lijkt de milieuproblematiek goed opgelost, maar de HPA vermoedt dat als de bedrijven zich daadwerkelijk beperkt voelen in hun ontwikkelingsruimte en ze naar de rechter stappen, ze mogelijk in het gelijk gesteld kunnen worden (interview Becker en Naumann).

¹⁸ Het monumentale pakhuizengebied Speicherstadt is nog in beheer van HPA

Er wordt ten behoeve van de planning veel overleg tussen de gemeente en HPA gevoerd, maar van integrale planvorming of studies over de te herontwikkelen gebieden lijkt nog geen sprake. Dit wordt van beide kanten bevestigd. Zo is er nu een grote discussie over de nodige investeringen in nieuwe kades in het recent aan de stad overgedragen transformatiegebied "Harburg". En ook is er onenigheid over de toekomst van de op het Elbe eiland gelegen havengebieden Kleiner Grasbrook en Reiherstieg (zie IV).

In het algemeen was het imago van de haven goed, maar door gebrekkige communicatie, een eenzijdige en forse groeistrategie van de HPA en het overlastgevendende verkeer in het zuiden staat het publiek de laatste jaren redelijk kritisch tegenover de haven. Zo pleit de haven al jaren voor uitdieping van de Elbe, maar dat stuit op veel verzet vanuit milieugroepen (Becker en Naumann, interview).

III. Havenstrategie

Governance

De HPA heeft sinds 2005 een volledig verzelfstandigde status. De stadsstaat Hamburg is voor 100% de eigenaar en heeft nog steeds een zeer belangrijke invloed op het beleid (Becker en Naumann, interview). De raad van commissarissen wordt voorgezeten door de senator (stadsbestuurder) van Hamburg. Belangrijke plannen en strategische beslissingen moeten in de Senaat worden goed gekeurd. De politiek heeft ondanks de institutionele autonomie van de HPA dus nog een zeer belangrijke invloed op de haven.

Commerciële strategie

Op dit moment is de HPA zich opnieuw aan het bezinnen op de toekomst. Dit zal er waarschijnlijk toe leiden dat er ingezet wordt op andere ladingstromen zoals traditioneel stukgoed, projectlading en roro. De infrastructuur zal ook moeten worden verbeterd, in het bijzonder de toegankelijkheid van de Elbe. Een ander thema is de samenwerking met andere kleine havens langs de Elbe, om zo efficiënter met ruimte en infrastructuur om te gaan (Becker en Naumann, interview).

Ruimtelijke strategie

Ook HPA is een "landlord port", terreinen worden in erfpacht uitgegeven. Zo'n 20% van de grond is nog in private handen. Recent is de HPA overgaan tot de methodiek van tenderen (o.a. de terminal van Steinwerder), waarbij de markt wordt uitgedaagd om ideeën te leveren ten aanzien van innovatief grondgebruik.

De haven heeft weinig groeimogelijkheden en heeft in de afgelopen jaren al met al netto 150 hectare overgedragen aan de stad. Het is denkbaar dat de transactie van Speicherstadt naar de gemeente gaat plaatsvinden. (HPA, 2005). In het strategisch plan 2005 staan twee grote gebieden aangegeven met een totale omvang van 800 ha, die gereserveerd zijn voor de toekomstige uitbreidingen. Maar, zo zegt de HPA, deze zijn controversieel. Dit zou onder meer betekenen dat het buurtschap Moorburg ontruimt zou moeten worden. De strategie is nu dus vooral gericht op behoud van het bestaande areaal, en daarbinnen vernieuwing en intensivering.

Financiële strategie

In het vigerende strategisch plan uit 2005 is er een flink investeringsvolume tot 2020 gepland tot zo'n 746 miljoen euro. Of dat ook daadwerkelijk gehaald wordt valt nog te bezien. Door de geplande verbeteringen aan de terminals zal er in ieder geval meer zeehavengeld binnen kunnen stromen. De HPA heeft geen plicht tot afdracht aan de gemeente, maar de HPA is ook niet direct winstgevend. Tot nu toe gaat er alleen maar flink wat geld van de stadsstaat in (Becker en Naumann, interview). De haven levert de stad zo'n € 600 miljoen aan belastinginkomsten op (HPA, 2005).

Maatschappelijke strategie

De HPA heeft lang nagelaten een goede publiekscommunicatie te voeren, en werd daardoor ook vaak gepercipieerd als arrogant en weinig maatschappelijk betrokken. Tot 2005 was er bijvoorbeeld geen afdeling communicatie, inmiddels is er een speciale afdeling met 6 personen (Becker en Naumann, interview). De HPA doet nu veel om het imago te verbeteren en het publiek meer naar de haven te trekken. Dit uit zich onder meer in ontwikkeling van openbare plekken en fietsroutes. Ook onderkent de havenbeheerder het belang van de (gebieds)ontwikkeling van de haven mét de stad. In het nieuwe strategische plan zal dit volgens de HPA nadrukkelijker de aandacht krijgen.

IV. Gebiedsontwikkeling Kleiner Grasbrook en Reiherstieg

Het Elbe eiland is nu een wirwar aan infrastructuur, veel maar slecht onderhouden groen, dorpskernen (Veddel, Wilhelmsburg, Harburg) en veel troosteloze wijken uit de vijftig, zestig en zeventiger jaren. In de 19^{de} eeuw vestigden zich hier de havenarbeiders. Na een catastrofale overstroming van het eiland in 1962 trokken veel mensen uit het gebied en maakten plaats voor nieuwe immigranten. Er zijn nu 40 nationaliteiten. Gedurende lange tijd is het gebied door beleidsmakers vergeten (Kellner, interview). Het Elbe Insel is in feite herontdekt toen Hamburg zich ten doel stelde de Olympische Spelen van 2012 binnen te halen. Niet alleen de (maatschappelijke) problemen, maar ook de enorme potentie van dit gebied kwamen toen aan het licht. In 2003 is een 7-daagse workshop gehouden met beleidsmakers, bewoners en deskundigen uit binnen en buitenland. Op basis daarvan is een eerste raamwerk opgesteld (Freie und Hansestadt Hamburg, 2003) en is door de gemeente de Internationale Bau Ausstellung (IBA) voor de Sprung über die Elbe opgericht. Een IBA is een in Duitsland gebruikelijk planningsmiddel voor zeer urgente en omvangrijke opgave. De IBA zal nog tot 2013 doorlopen. Het moet enerzijds een visie opleveren op de toekomst van het gebied, het imago van het gebied verbeteren en tegelijkertijd dynamiek op gang brengen middels experimenten en realisatie van projecten (Kellner, interview). De 3 leidende thema's voor het Elbe-eiland zijn (zie onder meer www.iba-hamburg.de):

- 1) "Kosmopolis": culturele veelzijdigheid benutten en nieuwe inwoners aantrekken;
- 2) "Metrozonen": tussenruimtes ontwikkelen tot hoogwaardige publieke ruimtes, barrières van infrastructuur slechten;
- 3) "Stadt im Klimawandel": de stad voorbereiden op het duurzame, postfossiele energietijdperk.

De planvorming betreft ook grote stukken havengebied op het Elbe-eiland, die nog als havengebied in bedrijf zijn en onder beheer staan van HPA. Als belangrijkste kunnen worden genoemd Kleiner Grasbrook en Reiherstieg. Het helemaal zuidelijk gelegen gebied Harburg (60 ha), ontstaan uit een oude fortificatie, is inmiddels aan de stad overgedragen voor transformatie.

Er is nog geen masterplan voor het Elbe-eiland, daarvoor is het met 36 km² misschien ook te omvangrijk. De discussie over de toekomst van de twee genoemde overgangszones woedt nog voort. Daarom worden in het navolgende alleen globaal de beoogde ideeën en discussies over de twee overgangsgebieden tussen haven en stad toegelicht.

Afbeelding 32. infocentrum IBA in projectgebied (mei 2010)



Markt

De ambitie die voor het Elbe eiland is gesteld, is het gebied aantrekkelijk te maken voor verschillende bevolkingsgroepen, de huidige veelal allochtone bevolking maar ook voor nieuwe groepen. Dat betekent dat diverse (betaalbare) woonmilieus en nieuwe werkgebieden gerealiseerd moeten worden. Een veel gehoorde klacht over Hafencity is dat daar vooral gebouwd wordt voor de hoge inkomens, en dat

families daar niet gauw zullen neerstrijken in de luxe appartementen (Kellner, interview). De nieuwe woongebieden op het Elbe eiland zullen een heel ander karakter, in groene setting kunnen krijgen. Een grote wens van de gemeente is de verplaatsing van de Hamburgse universiteit vanuit een noordelijke stadsdeel naar het havengebied Kleiner Grasbrook, aan de overkant van HafenCity. Hier zou in een geheel nieuwe campussetting aangevuld met woon- en businesscentra, een tweede HafenCity kunnen ontstaan. Het gebied geldt voor de gemeente als eerste “stepping stone” voor de sprong (Kellner, interview).

Voor Reiherstieg zet het raamwerk van IBA in op een ontwikkeling van een gemengde bufferzone met nieuwe (havengerelateerde) werklocaties en een beter toegankelijkheid van het waterfront (Freie und Hansestadt Hamburg, 2005). Beide plannen zijn echter nog zeer controversieel, in ieder geval bij de HPA (zie draagvlak).

Ruimte

Om een ruimtelijk samenhangend gebied te krijgen zullen flinke investeringen moeten plaatsvinden. In het eerste raamwerk zitten daarom een aantal omleidingen voor dominante infrastructuur. Het lokale netwerk aan openbare routes zal moeten worden versterkt. Nieuwe groenstructuren en een groot centraal park versterken het groene karakter van het gebied.

Er is met HPA overeenstemming over het maken van enkele publieke plekken langs het waterfront van Reiherstieg en het opheffen van de Freeport rond Spreehafen, met als gevolg dat de hekken uit het gebied zullen verdwijnen en er toegankelijke waterkanten ontstaan.

Maar de discussie over de toekomst van Kleiner Grasbrook en Reiherstieg is nog lang niet afgerond. In het eerste raamwerk van de Sprung über die Elbe is in het gebied ten oosten van de Reiherstieg onder de noemer van “neuen Arbeitswelten” en “Perle Kettle der Logistiek” een overgangszone te maken

Afbeelding 32. Raamwerk voor de toekomst, vanuit het zuiden gezien (www.iba-hamburg.de)



tussen de haven en de woonwijken op het Elbe-eiland. Reiherstieg zou als bufferzone tussen haven en stad kunnen dienen, maar dat is het volgens de HPA al (interview Becker en Naumann). Over Reiherstieg zegt het strategisch plan van de havenbeheerder: *“All planning processes will have to take into consideration that the important buffer functions of the eastern shore land uses be retained to protect Wilhelmsburg’s residential areas from noise and dust from the port”* (HPA, 2005, p. 57).

De HPA heeft zelf nog geen ontwikkelingsplan voor het gebied gemaakt, maar zegt nu het gebied te willen behouden voor havenactiviteiten.

Middelen

De ideevorming is via de IBA in volle gang, de middelen zullen nog moeten worden gevonden. Op een aantal locaties op het eiland (niet in de overgangszones) worden nu concrete projecten gerealiseerd met ontwikkelaars. Maar voor de grote infrastructuur opgaven moeten nog beslissingen worden genomen. Deze grote investeringen zullen pas na 2013 plaats gaan vinden. De haalbaarheid van bijvoorbeeld de transformatie van het gebied Kleiner Grasbrook, daar waar de IBA een nieuwe toekomst voor de Hamburg Universiteit in het vooruitzicht heeft, is nog lang niet duidelijk.

Aan de andere kant wil HPA deze zones nog maximaal uitnuttigen. In Kleiner Grasbrook hebben grote stukgoedbedrijven onlangs nog geïnvesteerd (Becker en Neumann, interview).

Draagvlak

Dat het Elbe eiland moet worden ontwikkeld en een grote kans biedt voor de metropool Hamburg staat niet ter discussie. Maar de toekomst van enkele deelgebieden wel, en die worden voor een groot deel gedomineerd door het standpunt van de haven en de havengemeenschap. De HPA, maar ook de Kamer van Koophandel, voelden zich naar eigen zeggen behoorlijk overrompeld toen de IBA een aantal jaren geleden de plannen voor de betreffende overgangszones ontvouwde. Het raamwerk voor de toekomst van de IBA kan ten aanzien van deze gebieden niet op draagvlak rekenen (Becker en Neumann, interview). De HPA heeft de gebieden nodig voor verdere havenontwikkeling, gezien de beperkte ontwikkelingsruimte. De HPA brengt daarbij ook een aantal formele belemmeringen naar voren, bijvoorbeeld het feit dat er sprake is van een gebied dat onder de Havenwetgeving valt, wat inhoudt dat het gebied niet bestemd kan worden voor niet-havengerelateerde activiteiten..

V. Uitvoering

Uitvoeringsstrategie

Het project verkeert in de fase van visievorming. Hoe de ontwikkelingen rond de overgangszones Reiherstieg en Kleiner Grasbrook uiteindelijk worden georganiseerd, valt nog te bezien. Of het grondgebied (nu onder beheer van de HPA) dan overgedragen gaat worden eveneens. Een gemeenschappelijke ontwikkelingsmaatschappij voor een gebied van Kleiner Grasbrook of oostelijk Reiherstieg, waar ook de haven zou participeren zou “ideaal” zijn (Kellner, 2010).

Organisatie en partners

Een formele ontwikkelingsorganisatie is er voor de gebieden Reiherstieg en Kleiner Grasbrook nog niet. De IBA, een klein zelfstandig projectbureau van de stadstaat, is ingesteld om de dynamiek op het Elbe-Eiland in gang te zetten en een creatief en innovatief ontwikkelingsproces te genereren. Tot 2013 heeft de organisatie de tijd alle ideeën en plannen te verzamelen en ook daadwerkelijk een aantal bouwprojecten in het gebied te realiseren. De IBA werkt veel middels ateliers, workshops en prijsvragen om zoveel mogelijk kennis en expertise te genereren. Daarbij wordt alles en iedereen betrokken, kennisinstututen, kamer van koophandel, HPA, bouwbedrijven, lokale overheden en burgers.

Competenties

Zoals eerder aangegeven onderkent de HPA nu meer dan 5 jaar geleden het belang van draagvlak bij publiek en het versterken van haven-stad relaties, en daarvoor onder andere veel meer aan communicatie en dialoog doet. HPA geeft ook aan dat de strategie meer gericht zal worden op het plannen van de haven *met* de stad. Opvallend is dat er nu bij HPA slechts 2 personen werken aan de strategische havenplanning en deze hebben hun handen vol om alleen de stedelijke initiatieven op dit gebied bij te houden. Van “gebiedsontwikkelaars” voor herstructureringsopgaven is bij de HPA vooralsnog geen sprake.

Afbeelding 34. Karakteristiek beeld overgangszones Elb Insell (mei 2010)



VI. Conclusies

De HPA zal door het gebrek aan ontwikkelingsruimte van de haven de overgangszones niet zo snel opgeven, en voert duidelijk een behoudstrategie. Opvallend daarbij is:

- De HPA stelt zich nog niet op als een actieve ontwikkelaar van de overgangszones. Tot nu toe is sprake van een redelijk conservatieve en afwachtende houding. Ook de maatschappelijke strategie leek tot voor kort achter te lopen op andere havens. Maar het besef van het belang van de overgangszones (als *asset*) van de haven zal hier mogelijk verandering in brengen.
- Voor Reiherstieg moet er een ontwikkelingsstrategie komen, wil het niet in verval raken. Wordt er niet ingegrepen, dan zal er vanuit het gemeentebestuur een grotere druk komen om de overgangsgebieden over te dragen aan de stadstaat. Een geleidelijke en “gemengde” herontwikkeling, met enerzijds behoud van milieuruimte voor de haven en tevens een voor de haven goede commerciële invulling (tertiaire sector) lijkt mogelijk. Uiteraard zullen er ook voordelen moeten liggen voor de woongemeenschappen.
- De grootstedelijke ambities van Hamburg zullen eerder landen in Kleiner Grasbrook, als eerste “stepping stone”. Dit havengebied, dat nog als overslagpunt fungeert, zal dan wel voor de haven en havenbedrijven gecompenseerd moeten worden met ruimte en middelen voor ontwikkeling in het zuiden (Moorburg). Een dergelijke zeer ingrijpende stap, ook wel “HafenCity 2” genoemd, lijkt hier echter nog ver weg, want dat heeft al veel publieke middelen gekost.

Met dank aan geïnterviewden:

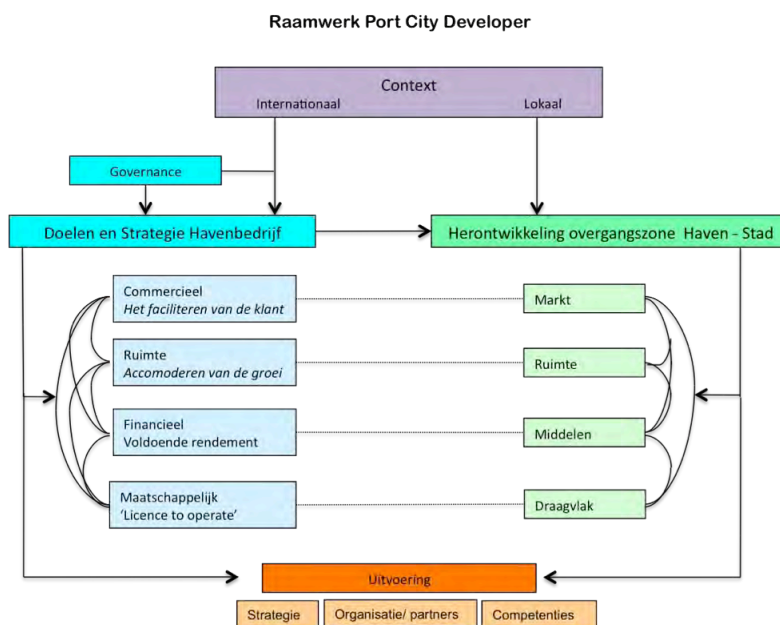
Andreas Kellner Leitender Baudirektor und Koordinator IBA, Freie und Hansestadt Hamburg.
Wolfgang Becker en **Heike Naumann**. Umweltstrategie und Raumplanung, Hamburg Port Authority

4. Analyse en synthese

In hoofdstuk 1 zijn aan de hand van een probleemstelling de hypothese en hoofdvraag voor dit onderzoek geformuleerd. De hoofdvraag luidde: *is er sprake van een actieve ontwikkelingsstrategie van havenbeheerders voor de overgangszones tussen haven-stad en zo ja, leidt dit tot een nieuwe generatie waterfrontontwikkelingen?*

In hoofdstuk 2 werd aan de hand van het theoretisch kader onderbouwd dat herontwikkeling van overgangszones tussen haven en stad kan bijdragen aan de doelen en strategie van havenbeheerders (deelvraag 1). De relaties tussen de herontwikkeling (de gebiedsontwikkeling) en de doelen en strategie van een havenbeheerder werden gelegd via het raamwerk. Op basis van de toekomstige uitdagingen voor havenbeheerders, in het bijzonder ten aanzien van de relatie haven en stad, werd aangegeven dat we in de praktijk mogen verwachten dat zij een actieve strategie gaan ontwikkelen voor de overgangszones tussen haven en stad. In hoofdstuk 3 zijn vier praktijkvoorbeelden uitgewerkt, respectievelijk in Amsterdam, Marseille, Barcelona en Hamburg.

In dit hoofdstuk vindt nu een vergelijking plaats tussen de praktijkvoorbeelden, op basis waarvan deelvraag 2 wordt beantwoord; *hoe geven havenbeheerders in de praktijk de ontwikkeling van overgangszones vorm?* Hiervoor zijn de resultaten van de praktijkvoorbeelden omgezet naar een vergelijkingstabel (zie tabel 4) en worden ze verklaard aan de hand van de relaties tussen context, havenstrategie en gebiedsontwikkeling. Het hoofdstuk sluit af met een aantal conclusies ten aanzien van deelvraag 2.



4.1. Context; overeenkomsten en verschillen

De vier onderzochte grote Europese havensteden zijn allen gericht op verdichting en binnenstedelijke kwaliteit. Uitbreidingsruimte is er in deze steden niet of nauwelijks. Het beleid is in belangrijke mate gericht op behoud of aantrekken van middeninkomens en hogere inkomens, kwaliteit van de stedelijke ruimte, het voorzieningenniveau en behoud en versterking van de economische structuur. Amsterdam, Barcelona en Hamburg zijn daarin al decennia lang succesvolle steden. Marseille is in opkomst, daar is de opgave voor een gelijkwaardiger verdeling van bevolkingsgroepen en een aantrekkelijk stedelijk gebied op dit moment het grootst.

De haven is in veel gevallen belangrijk voor de stedelijke economie, maar niet dominant (meer). De haven speelt voor Marseille en Hamburg een belangrijke rol in hun identiteit.

Tabel 4 Vergelijking Praktijkonderzoeken

CONTEXT	AMSTERDAM	MARSEILLE	BARCELONA	HAMBURG
Stedelijke opgave, in relatie tot overgangszones	Binnenstedelijk bouwen; aantrekkelijke gemengde woonmilieus oa aan waterfront (uitrol centrum); hoog voorzieningenniveau	Binnenstedelijk bouwen voor diverse doel-groepen; aantrekken midden en hogere inkomens.; opwaarderen voorzieningenniveau en infrastructuur	Binnenstedelijk bouwen voor diverse doelgroepen; herontwikkeling industriezones binnen de ring stad; versterken centrum als woongebied	Binnenstedelijk bouwen voor diverse doelgroepen; uitrol centrum naar het achtergebleven Elbe eiland dat meer middeninkomens moet aantrekken
Positie haven, in het bijzonder t.o.v. stad	Belangrijk onderdeel economische structuur van stad, maar niet dominant. Amsterdam heeft een brede economische structuur	Haven van staatsbelang Van oudsher belangrijk onderdeel van stad, Marseille ontleent zijn identiteit aan haven. Verwevenheid haven (cruise en ferry) met toerisme in stad	Haven van staatsbelang Belangrijk onderdeel economische structuur van stad, maar niet dominant. Wel in relatie tot toerisme (sterke positie op cruise)	Belangrijk onderdeel economische structuur van de stad, maar niet dominant. Belangrijk in "identiteit" van de stad
STRATEGIE	HAVEN AMSTERDAM	GR. PORT MARITIME DE MARSEILLE	AUT. PORTUARIA DE BARCELONA	HAMURG PORT AUTHORITY
Governance	Gemeentelijk, aan vooravond van verzelfstandiging	Autonoom staatsbedrijf; in raad van toezicht zitten gemeentelijke partijen	Autonoom staatsbedrijf; in raad van toezicht zitten gemeentelijke partijen	Autonoom gemeentel. havenbedrijf (maar politieke invloed in bestuur)
Commerciële strategie	Met name natte en droge bulk. Probeert positie in containers te krijgen. Nautische toegang moet beter. Samenwerking andere havens	Brede segmentering, incl. Energie. Achterlandstrategie (verbindingen verbeteren)	Met name logistiek, roro en cruise. Netwerkstrategie (investeert veel buiten beheergebied)	Met name op containers. Inzet op verbreding. Verbeteren nautische toegang en achterland verbindingen
Ruimtelijke strategie	Geen uitbreiding tot 2020; inzet op behoud en beter benutten bestaande ruimte	Grote uitbreiding geen ruimtetekort. Behoud terminals in de stad voor intra-mediterr. verkeer	Grote uitbreiding wordt gerealiseerd, geen ruimtetekort voor logistieke activiteiten	Voorlopig geen uitbreidingen, behoud huidige ruimte. Meer aandacht voor efficiënt benutten terminals
Financiële strategie	Landlordmodel; inkomsten uit grond en zeehavengelden	Landlordmodel; inkomsten uit grond en zeehavengelden. Afdracht aan staat (50% winst)	Landlordmodel; inkomsten uit grond en zeehavengelden. Afdracht aan staat (15%)	Landlordmodel; inkomsten uit grond en zeehavengelden.
Maatschappelijke strategie (in het bijzonder relatie havenstad)	Imagocampagnes + meer aandacht voor publieke voorzieningen (uitzichtpunten fietsroutes, "safari", etc)	Met project Terrasses du Port en Silo Arenc wordt door GPMM PR gevoerd als voorbeeld van hernieuwde haven-stad relatie	Belangrijk speerpunt is Port Vell ("citizens port") en ook Nova Bocana. Moet voor APB de brug slaan tussen stad en haven (ook in PR uitgenut)	Sinds kort bewustwording: o.a. meer publiekscommunicatie en ontwikkelen van gezichtpunten en fietsroutes
OVERGANGS ZONE	Stadhaven Minerva	Cité de la Méditerranée	Nova Bocana	Reihersteig & Kleiner Grasbrook
Fase van ontwikkeling	Realisatie	Realisatie (Terrasses du Port uitgesteld)	Realisatie	Visievorming
Markt (doelgroep/programma)	Creatieve en stadsverzorgende bedrijven en behoud natte ruimte nautische bedrijven	Leisure/toerisme/cultuur/business. Hoofdzakelijk gerelateerd aan cruise en ferry	Leisure/toerisme/voorzorgingen/kantoren in aansluiting op Port Vell	Nog onduidelijk R: werklocaties + openbaar waterfront KG: universiteit/campus + wonen

Ruimte	Bedoeld als bufferzone tussen stad en haven. Geluidruimte speelt dominante rol bij invulling. Inzet op openbare ruimte, met relatie naar havensfeer	Inzet op openbaar front (Terrasses du Port) en behoud hist. erfgoed (Silo). In beide gevallen stedelijke voorzieningen op niveau boven maaiveld. Uitvoering gedomineerd door port security regels	Gecombineerde nieuwe haveningang met demping levert extra ruimte (16 ha) Inzet op hoogwaardige toeristische en business functies met hoog rendement. Tevens symboliek "landmark"	Nog onduidelijk. Waarschijnlijke invulling is gemengde bufferzone (Reiherstieg) en KG als transformatie optie in de toekomst ("hafencity 2?")
Middelen	Waardecreatie door intensiever gebruik ruimte en programmering.	Sterke waarde creatie door dubbel grond gebruik (Tdp 52.000 m2) en stedelijke programmering	Sterke waardecreatie door intensief ruimtegebruik en programmering. (Geen herstructurering)	Nvt
Draagvlak	Gemeente heeft ingestemd, maar voor lange termijn staat gebied weer ter discussie	Draagvlak beide partijen, bleek fysiek "het hoogst haalbare" gegeven de terminal security. Draagvlak ook door behoud cult. hist. Erfgoed.	Controversieel, gemeente heeft uiteindelijk ingestemd na aanpassingen van het plan Hotel Vela.	Nog veel discussie; geen gezamenlijke visie op toekomst gebieden. IBA neemt voortouw in visievorming
UITVOERING	Stadhaven Minerva	Cité de la Méditerranée	Nova Bocana	Reiherstieg en Kleiner Grasbrook
Strategie	Door HA zelf; uitgiftes aan ontwikkelaars	Door GPMM zelf; uitgifte middels tender aan ontwikkelaar	Door APB zelf. Uitgifte aan ontwikkelaar. Port 2000 (beheerder Port Vell) verzorgt de Public affairs	n.v.t. (visiestadium)
Organisatie & actoren	Geen aparte organisatie, in overleg met gemeente	Samenwerkings-overeenkomst met publieke organisatie EuroMediterranée	Geen aparte organisatie, Port 2000 als procesbegeleider. Overleg met gemeente	(Nog) geen aparte organisatie. IBA leidt op dit moment de visievorming
Competenties ontwikkeld	Gebiedsontwikkelaar Publieks-communicatie/PR	Publiekscommunicatie /PR	Gebiedsontwikkelaar, Omgevingsmanagement (Port 2000)	Publieks-communicatie /PR (zeer recent)

De steden hebben vanwege die opgave veel belang bij de ontwikkeling van de overgangszones en oefenen druk uit op de havenbeheerders om stedelijke functies toe te laten. Of, in geval van het reeds getransformeerde Port Vell, andere functies. De onderzochte overgangszones liggen in Amsterdam, Barcelona en Marseille relatief dicht bij het centrum en hebben veel potentie voor verdere stedelijke ontwikkeling. Dat is in Reihersteig (Hamburg) minder het geval. Dit gebied is qua ligging te vergelijken met de verhouding Rotterdam-Zuid ten opzichte van het centrum.

4.2. Havenstrategie; overeenkomsten en verschillen

Commerciële strategie

Alle havens zijn gericht op groei, zij concentreren zich daarbij op bepaalde segmenten. De havenbeheerders zijn zich allen in meer of mindere mate bewust van het belang van een "netwerkstrategie", het samenwerken en investeren in achterlandverbindingen en -terminals. Met name Barcelona is hier zeer actief mee bezig, tot over de landsgrenzen heen. Amsterdam en Hamburg zijn hier meer bescheiden in en opereren vooral op regionaal niveau. Dit is te verklaren uit het feit dat zij gemeentelijke havenbeheerders zijn en niet snel financieel zullen participeren buiten hun beheergrenzen.

Ruimtelijke strategie

De havens van Hamburg en Amsterdam hebben geen grote uitbreidingsmogelijkheden, hun toekomst is wat dat betreft onzeker. Grote investeringen zoals aanpak van de zeesluizen (Amsterdam) en verdieping van de Elbe (Hamburg) zijn politiek of maatschappelijk controversieel. Dat deze havenbeheerders een behoudstrategie voeren over de huidige (oudere) havengebieden is dus te verklaren. Opvallend is dat de havenbeheerders van Barcelona en Marseille, die in handen van de staat zijn, de benodigde ruimte voor groei wél hebben veiliggesteld en op dit moment grote uitbreidingen realiseren. Dat deze havenbeheerders toch vast blijven houden aan overgangszones in de stad is als volgt te verklaren:

- in Marseille is het gebied Bassins Est volgens de GPMM cruciaal voor het intra Mediterrane goederenverkeer. Daarnaast zijn ferry en cruise evident van belang voor het toerisme in de stad. De gemeente zal daarom ook niet zo snel geneigd zijn deze terminals te willen verplaatsen; ook al maakt het een aantrekkelijke waterfront zeer moeilijk;
- in Barcelona wordt het haven- en kustgebied per definitie als staatseigendom beschouwd en dat is in wetgeving vastgelegd. Bovendien is het (getransformeerde) gebied Port Vell voor APB cruciaal voor de maatschappelijke strategie (zie verder) en is het ook nog eens een belangrijke inkomstenbron.

Financiële strategie

Het verdienmodel van de havens is hetzelfde (inkomsten zeehavengeld, inkomsten erfpacht). De havenbeheerders van Barcelona en Marseille zijn financieel autonoom, maar hebben een afdrachtverplichting aan de staat. Door de autonomie zijn zij het meest in staat om private middelen aan te trekken en te investeren buiten hun eigen beheergebied. De havenbeheerder van Hamburg is ook autonoom, maar wordt sterk aangestuurd vanuit het bestuur van de stadsstaat. Haven Amsterdam valt nu nog onder de gemeentelijke sturing en controle.

Maatschappelijke strategie

De havenbeheerders geven in de interviews aan actiever te zijn geworden ten aanzien van de relaties haven-stad, en dat blijkt ook uit de geraadpleegde bronnen. Men wil het imago van de haven bij algemeen publiek verbeteren, en ook de dialoog met gemeentelijke instanties over de programmering van de overgangszones. Opvallend is dat met name de staatsbedrijven, die sterk autonoom kunnen opereren, hebben aangegeven de belangen van de stad te onderkennen en hierop anticiperen. Uit het interview met de HPA in Hamburg klinkt dit veel minder door.

Uit alle interviews komt naar voren dat de stedelijke organisaties en havenbeheerders vaak van mening verschillen over de wijze waarop de overgangszones moeten worden aangepakt. Cultuurverschillen blijken daarin op de achtergrond mee te spelen ("*ze begrijpen ons niet*").

4.3. Herontwikkeling overgangszones in de praktijk

Deelvraag 2 van dit onderzoek luidde: *hoe geven havenbeheerders in praktijk de gebiedsontwikkeling vorm*. Hieronder een samenvatting van de resultaten:

Wat zijn de (strategische) motieven voor de betreffende gebiedsontwikkeling?

Behoud van ruimte, als belangrijke factor voor ontwikkeling van de haven, is de algemene drijfveer voor havenbeheerders om tot herontwikkeling over te gaan. Daarnaast beschouwen Marseille en Barcelona de gebiedsontwikkeling als belangrijk speerpunt in hun maatschappelijke strategie.

Welke programma's c.q. functies worden beoogd in deze gebieden, op welke wijze draagt dit bij aan de ontwikkeling van de haven? En op welke wijze draagt dit bij aan stedelijke ontwikkeling?

Markt

Opvallend is dat de onderzochte overgangszones niet vanuit een duidelijk primair haven-commercieel belang worden ontwikkeld. In het algemeen is er geen sprake van toegevoegde waarde voor het havencluster. Het vestigen van bijvoorbeeld nichemarkten of een tertiaire sector (maritieme diensten of maritieme zakelijke dienstverlening) ten gunste van de haven wordt kennelijk niet als kans gezien. De plaatsing van het hoofdkantoor van containergigant CMA – CGM in de overgangszone van Marseille is een incident.

In Amsterdam is wel een kleine nautische sector behouden in het gebied Stadhaven Minerva, maar in de nieuwe functies is de haveneconomie afwezig, het heeft een stedelijke invulling gekregen zonder synergie met de havenactiviteiten.

In Marseille is sprake van herstructurering van de ferry- en cruisterminal, en daaraan worden publieke faciliteiten die de waarde van deze terminals versterken toegevoegd. Ook Barcelona legt met de gebiedsontwikkeling een link tussen cruise en toerisme, dus hier is synergie met de stedelijke economie. De havenbeheerder van Hamburg heeft nog geen toekomstvisie op de overgangszone Reiherstieg, en evenmin voor Kleiner Grasbrook¹⁹.

Ruimte

In Amsterdam en Hamburg worden de discussies over de toekomst van de overgangszones veelvuldig gedomineerd door milieu, met name het behoud van geluidruimte voor de havenbedrijvigheid. Met de gekozen invulling van Stadhaven Minerva, en hoogstwaarschijnlijk in de toekomst ook Reiherstieg, wordt een milieubuffer tussen stad en haven gecreëerd.

Geluid is niet het dominante probleem in Barcelona of Marseille. De in Marseille gekozen oplossingen (dubbelgrondgebruik) zijn ingegeven door de security-regelgeving. Nova Bocana in Barcelona is een toevoeging die kon ontstaan als gevolg van de aanleg van een nieuwe haventoeegang voor Port Vell en is in die zin eigenlijk geen herontwikkeling te noemen. Het maakt onderdeel uit van een revitaliseringsstrategie voor Port Vell.

In alle in uitvoering zijnde ontwikkelingen is sprake van (substantieel) meer openbare ruimte.

Middelen

De havenbeheerders, afgezien van de HPA, zijn min of meer bewust van de grondwaarde van het gebied, en deze wordt met de herontwikkeling verhoogd. De strategie voor de nieuwste gebiedsontwikkeling Nova Bocana is het slim koppelen van een grote investering (nieuwe haventoeegang) met het ontwikkelen van een hoogwaardige programmering eromheen. Marseille zal met name met Terrasses du Port een hoge waarde kunnen te creëren door toevoeging van hoogwaardige stedelijke programmering boven de bestaande ferryterminal. Daarmee is de veronderstelling dat ook de verdien capaciteit van de terminal zelf zal worden verhoogd.

De strategie van Amsterdam voor Stadhaven Minerva is ook waardecreatie. Maar hoofddoel is hier niet de directe financiële revenuen, maar het voorkomen van verval en daarna transformatie (lees: overname door gemeente).

Draagvlak

Het is niet gebleken dat de samenwerkingsrelaties tussen haven en stad inniger zijn als er sprake is van een gemeentelijke sturing. Integendeel, de staatsbedrijven die autonoom kunnen opereren, zijn actiever in de herontwikkeling van de overgangszones dan de havenbeheerder van Hamburg en voeren daarvoor veelvuldig overleg met de gemeente. De projecten van de havenbeheerder in Marseille zijn tot stand gekomen door druk vanuit de gemeente. De havens van Barcelona en Marseille zien de overgangszones duidelijk als mogelijkheid om een maatschappelijke strategie te voeren, gericht op herstel van de relatie haven - stad. In Amsterdam is het gemeentebestuur akkoord gegaan met de plannen van HA, maar vanuit de gemeentelijke dienst wordt wel aangegeven dat de programmering en uitwerking verre van ideaal is.

Welke samenwerkingsverbanden gaan zij aan (partnerships) ?

Afgezien van de havenbeheerder van Hamburg, die nog aan de visievorming moet beginnen, is opvallend dat de andere drie havenbeheerders de ontwikkelingen zelf ter hand hebben genomen. Een vorm van Publiek Publieke Samenwerking tussen de logische partners gemeente en havenbeheerder ontbreekt. In geval van Barcelona was er aanvankelijk voor Port Vell sprake van een aparte ontwikkelingsorganisatie (Port 2000) maar ook deze organisatie wordt volledig bestuurd door de havenbeheerder.

Dit past in de ruimtelijke strategie, namelijk behoud en controle op het beheergebied. Uiteraard wordt wel veelvuldig overleg gevoerd. Haven Amsterdam heeft bij de planvorming en uitvoering de gemeentelijke diensten op afstand gezet. De havenbeheerder van Hamburg heeft een omgekeerde rol; het lijkt vooral reactief op de visie en ambities van de gemeentelijke instanties met de overgangszones.

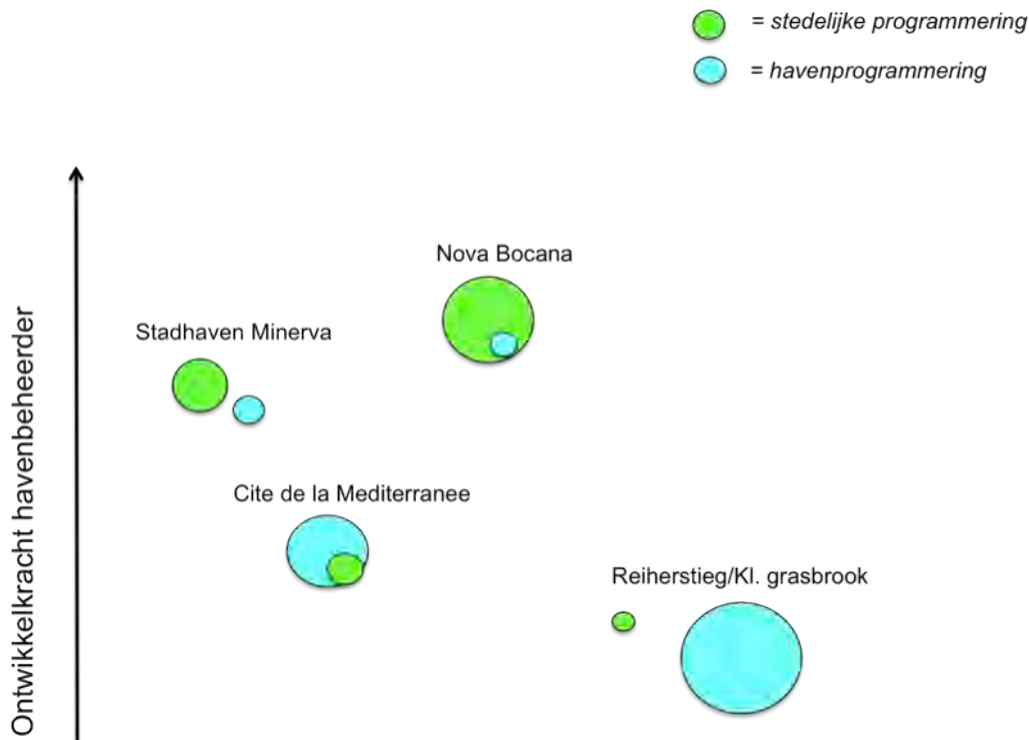
¹⁹ Dit laatste is ook niet nodig, omdat het nog een goed functionerende haven is, aldus HPA

Er is geen sprake van een samenwerking met private partijen op gebiedsniveau. In het algemeen worden kavels regulier aan ontwikkelaars uitgegeven, al of niet via open aanbesteding.

Wat is de rol van de havenbeheerder. Welke competenties ontwikkelen zij?

Van APB en HA kan worden geconcludeerd dat zij een actieve rol vervullen in de gebiedsontwikkeling. Zij initiëren de herontwikkeling en hebben ideeën omgezet in realisatie. Grand Port Maritime de Marseille kan meer gekwalificeerd worden als facilitator, het havenbedrijf heeft daar onder druk van gemeentelijke instanties de “stedelijke functies” toegestaan op het grondgebied. En is gaandeweg tot het inzicht gekomen dat dit ook gunstig kan zijn voor de aantrekkelijkheid, en dus verdien capaciteit, van de terminals. Via tenders op kavelniveau wordt meer en meer gestuurd op kwaliteit en rendement. De staatsoverheid van Frankrijk blijkt, via hun havenbeheerder van Marseille, een belangrijke rol te spelen in de herontwikkeling van Cité de la Méditerranée, en dit past in het algemene beeld ten aanzien van de praktijk van gebiedsontwikkeling van dit land. De Spaanse overheid heeft in Barcelona via de havenbeheerder ook een dominante rol, en dit past niet in het beeld van de algemene praktijk van gebiedsontwikkeling in Spanje, waar private partijen de boventoon voeren (Deloitte, 2009). Met praktijkvoorbeelden wordt aangetoond dat havenbeheerders erkennen dat dialoog met de stakeholders en publiekscommunicatie steeds belangrijker wordt en zij zich op dat vlak hebben ontwikkeld. Hamburg is met een inhaalslag bezig. Marseille en Barcelona doen veel aan PR en gebiedsmarketing van de betreffende overgangszone, zij buiten de gebiedsontwikkeling ook uit voor het imago van de haven.

Onderstaand schema geeft de mate van ontwikkelkracht van de havenbeheerder weer (actieve, ontwikkelende houding en uitvoering) ten aanzien van de overgangszones haven – stad. Daarbij wordt weergegeven in welke mate ingezet wordt van stedelijke en/of havenprogrammering (de grootte van de bollen). In hoeverre de groene en blauwe bollen elkaar raken c.q. overlappen, geeft de mate van synergie-effecten weer tussen haven en stad. Dit schema betreft relatieve verhoudingen, zonder een oordeel te geven over de kwaliteit van het achterliggende proces of de behaalde resultaten.



5. Conclusies en aanbevelingen

De hoofdvraag van dit onderzoek luidde:

Is er sprake van een actieve ontwikkelingsstrategie van havenbeheerders voor de overgangszones tussen haven en stad en zo ja, leidt dit tot een nieuwe generatie waterfrontontwikkelingen in havensteden?

Havenbedrijven als port city developer

Het eerste deel van de hoofdvraag van dit internationaal praktijkonderzoek kan met ja worden beantwoord. Drie van de vier beheerders hebben een actieve ontwikkelrol in de gebieden, de vierde (Hamburg) beraadt zich daarop. Er is een grote druk op de overgangszones vanuit de stedelijke behoeften, waarbij binnenstedelijk bouwen van woningen en voorzieningen in de Europese steden de gemeenschappelijke opgave is. Het behoud van ruimte voor de haven is in alle voorbeelden de belangrijkste drijfveer voor de havenbeheerders om tot herontwikkeling over te gaan. Er wordt dus ontwikkeld vanuit een defensieve gedachte. Daarbij is het volgende opgevallen:

- Naast de controle over de ruimte (ruimte strategie) speelt de maatschappelijke strategie van havenbeheerders ook een duidelijke rol. Deze strategie bestaat uit het creëren van commitment bij de stedelijke instanties en het herstel van de relatie haven-stad (in termen van imago en draagvlak bij publiek). De financiële of commerciële component uit het theoretisch raamwerk blijkt ondergeschikt.
- De havenbeheerders zijn zich meer bewust van de potentie en de economische en maatschappelijke waarde van overgangszone en dit strookt dus met de theorie. Zij zetten dit bewustzijn om in een ontwikkelstrategie voor het gebied. De ontwikkelkracht lijkt het meest aanwezig bij de havenbeheerders van Barcelona en Amsterdam en het minst bij de beheerder van Hamburg.
- Publieke (met gemeente) of private samenwerkingsverbanden (met marktpartijen) komen in de voorbeelden niet voor. De heersende uitvoeringsstrategie van de havenbeheerder is “zelf doen”, er wordt traditioneel geopereerd vanuit de gedachte dat hiermee de meeste controle over het gebied kan worden gehouden.
- Er is in alle gevallen sprake van “oog hebben voor belangen” of “gedeeld belang”. Maar er zijn grote verschillen tussen haven en stad in percepties over de ideale invulling van de gebieden. Deze zijn terug te voeren op het dilemma dat mixen van functies wordt bemoeilijkt door wet- en regelgeving. Maar ook de verschillen in cultuur tussen havenbeheerders en stadsplanners blijkt bij alle gebiedsontwikkelingen mee te spelen.
- Zoals te verwachten op basis van het raamwerk, worden programmering en uitvoering van de herontwikkeling bepaald door de lokale context, in het bijzonder de relatie tussen havenbeheerder en stedelijke instanties. Gemeentelijke havenbedrijven onderhouden geen betere relatie met de stad dan staatsbedrijven, hoewel je dit op grond van de theorie met betrekking tot *governance* wel zou verwachten. Juist de staats-havenbeheerders van Barcelona en Marseille profileren zich met de gebiedsontwikkeling heel duidelijk op het thema relatie haven-stad. Wellicht omdat door de autonomie sprake is van een gelijkwaardige maar wederkerige, afhankelijke relatie met de gemeente. Men is “veroordeeld” tot elkaar, een dialoog of samenwerking is pure noodzaak. De wijze waarop de havenbedrijven van Amsterdam (gemeentelijk) en Hamburg (verzelfstandigd) opereren is zeer verweven met de lokale politiek.

Overgangszones als nieuwe generatie waterfrontontwikkelingen

Het tweede deel van de onderzoeksvraag kan niet zonder meer met ja worden beantwoord. Met de praktijkvoorbeelden is aangetoond dat het automatisme van transformatie tot stedelijk gebied en terugtrekking van de havenbeheerder er niet meer is. Het belang van behoud van ruimte voor de haven, en het belang van woningen en voorzieningen wordt door de ondervraagde partijen onderkent. Men ziet het nut van een *mixed used area* zeker in. In die zin is er in de kiem sprake van een nieuwe generatie waterfrontontwikkelingen. In de uitwerking is echter nog geen sterk voorbeeld van nieuwe programmering (synergie haven en stad) aangetroffen. Daarbij valt het volgende op:

- Er wordt nergens een duidelijke link gelegd met de commerciële strategie van de havenbeheerder, hoewel dit op grond van de theorie wel verwacht kon worden. De havenbeheerders lijken zich van de mogelijkheden van nichemarkten of een dienstensector ten behoeve van het havencluster onbewust.
- De link tussen stedelijke economie en haveneconomie bij de cruise- en ferryhavens van Barcelona en Marseille nog het sterkst tot uitdrukking. De havencomponent (nautische dienstverlening) is in Amsterdam ook aanwezig, maar hier is sprake van behoud van de oorspronkelijke havenfunctie zonder een duidelijke combinatie met de stedelijke economie.
- Hoewel Port Vell en de recente uitbreiding Nova Bocana in feite tot de eerste generatie waterfront-ontwikkelingen behoort (volledige transformatie naar stad), is het interessant te constateren dat hier sprake is van een omgekeerde beweging; de havenbeheerder wil met revitalisering van het gebied, in het bijzonder de programmering, de relatie tussen haven en stad herstellen.
- De mix c.q. integratie van haven- en stedelijke functies met wederzijdse spin-off wordt bemoeilijkt door wet- en regelgeving op het gebied van milieu en veiligheid. Dit spanningsveld neemt niet af, maar zal blijven bestaan of zelfs sterker worden door de toenemende druk op de ruimte.

Aanbevelingen voor de Port City Developer

Herontwikkeling van verouderde havengebieden is een ingewikkelde opgave, in financieel, technisch en commercieel opzicht. Overgangszones bieden kansen, maar kennen tegelijkertijd veel beperkingen. Daarbij geef ik de volgende aanbevelingen aan havenbeheerders mee, inclusief het Havenbedrijf Rotterdam voor Stadshavens

Maak vooraf duidelijk een afwegingskader, waarbij de link wordt gelegd tussen het gebied en de strategie van de havenbeheerder

In dit onderzoek is een raamwerk ontwikkeld dat de relatie goed in beeld brengt tussen de herontwikkeling van de overgangszone en de algemene doelen en strategie van de havenbeheerder. Dit kan per havenbeheerder en gebied ingevuld worden, waarmee deze een duidelijke keuze kan maken ten aanzien van planvorming en uitvoering van de gebiedsontwikkeling.

Verdiep je in andere samenwerkingsvormen voor gebiedsontwikkeling.

Hiermee kunnen beperkingen in de taakopvattingen van een havenbeheerder worden gecompenseerd. Immers, voor de herontwikkeling kan het nodig zijn andere markten aan te trekken, die niet direct bijdragen aan het havencluster, maar wel leiden tot een optimale waardecreatie voor het gebied. Een ontwikkelingsmaatschappij met een gemeente of een woningbouwcorporatie kan een bredere, en integrale gebiedsontwikkeling opleveren. De havenbeheerder kan bovendien risico's verdelen en gebruik maken van andere vaardigheden of competenties die niet binnen de organisatie aanwezig zijn. Een ontwikkelingsmaatschappij kan alleen slagen als vooraf een duidelijke gemeenschappelijke visie van de partijen ligt op het gebied, en het moet een scherp afgebakende doel- en taakstelling meekrijgen (lessen geleerd van Stadshavens, zie hoofdstuk 1). En cruciaal is dat de havenbeheerder bereid is zeggenschap over het gebied te delen.

Onderzoek de mogelijkheid van vestiging van nichemarkten of een dienstensector in de overgangszones, die ten gunste komt aan het havencluster als geheel.

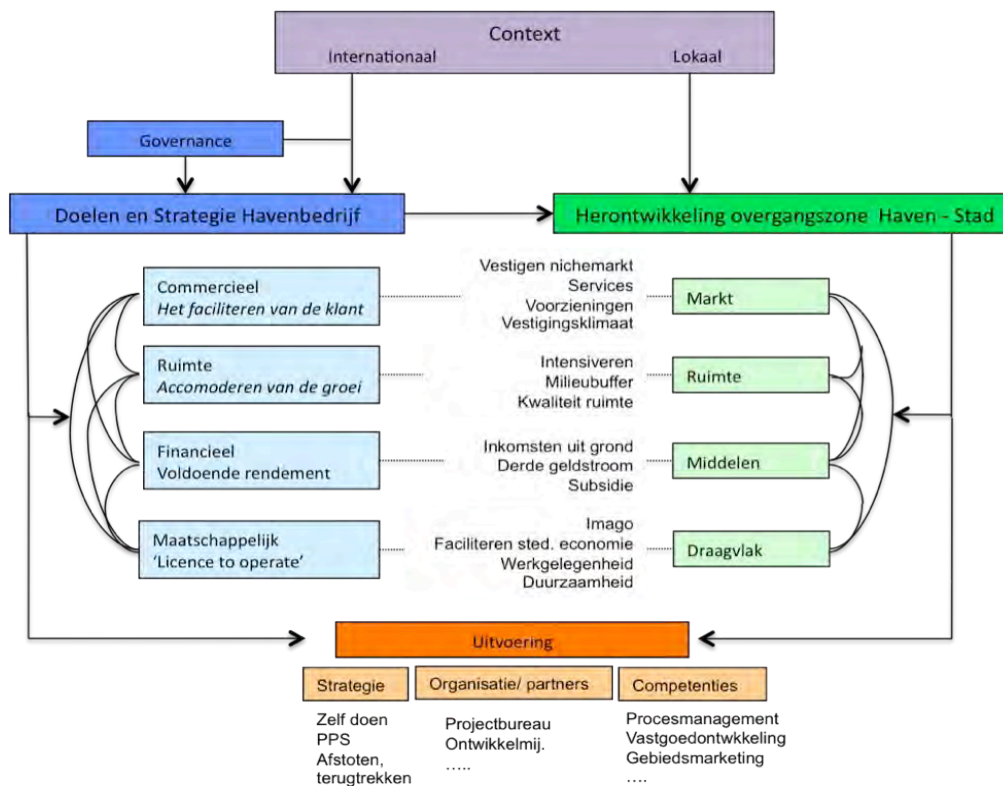
Een dergelijk (arbeids- en kennisintensief) marktsegment kan voordelen bieden voor het serviceniveau, en daarmee de concurrentiepositie van de haven, en een aanvulling zijn voor de economische structuur van een stad. Deze sector laat zich veelal door de lichte milieucategorie prima mixen met stedelijke functies. Bovendien kan met het vestigen van een dergelijke sector de maritieme uitstraling of identiteit van een havenstad worden versterkt. De vestigingsvoorwaarden, in andere het algemene woon- en leefklimaat, zullen daarvoor wel aanwezig moeten zijn, en daarin moeten stad en haven goed samenwerken. De gebiedsmarketing moet goed worden belegd binnen de commerciële afdelingen van een havenbeheerder, hij zal daarvoor de competenties moeten ontwikkelen. Of kan worden uitbesteed aan de ontwikkel- of beheermaatschappij (zie hiervoor).

De ideale nieuwe generatie waterfrontontwikkeling ontstaat als de beperkingen van regelgeving worden overwonnen

Om optimale combinaties van haven en stedelijke programmering mogelijk te maken is meer onderzoek en vernieuwing nodig op het gebied van het toepassen van regelgeving, planproces en techniek. Ook hiervoor zijn vernieuwende samenwerkingsvormen nodig. Het programmeren van publieke functies “op het tweede niveau” van een beveiligde terminal in Marseille (Terrasses du Port) is een voorbeeld dat navolging verdient.

Degene die de aanbevelingen ter harte neemt en dit om weet te zetten in ontwikkelkracht, kan zich de ware Port City Developer noemen.

Bijdrage herontwikkeling aan strategie havenbeheerder



Gebruikte literatuur en bronnen

Hoofdstuk 2 (Theoretisch kader)

- Brooks, M. (2004) "The governance structure of ports", in *Review of Network Economics*, Volume 3, issue 2 (june), p. 168-183. [artikel]
- Bruttomesso, R. (2009) "Transformations in the Contemporary Port Landscape from negotium to otium...and back to negotium, again", in *Portus*, Volume 18 (2009) p. 10-15. Venetië, RETE (associazione per la collaborazione tra porti e citta) [artikel]
- Berg, L. Et al (1989) "Urban Europe A study of Growth and Decline", in *Urban Europe*, Volume 1, Pergamon Press. [hoofdstuk]
- Buck, R (2007) Handout voor college van Master Real Estate, Amsterdam.
- Carbone, V. en E. Gouvernal (2007) "Supply chain and supply chain management: appropriate concepts for maritime studies" Chapter 2 (p. 11-26) in *Ports, Cities and global Supply change*, (Transport and Mobility series), edited by Wang, J. et al, Hampshire, Ashgate Ltd, ISBN 978-0-7546-7054-4. [hoofdstuk]
- Daamen, T. en M. Van Gils (2006) "Development Challenges in the evolving Port-City Interface. Defining complex development problems in the European Main Seaport-City Interface: Rotterdam and Hamburg", 10th International Conference Cities and Ports of the International Association of Cities and Ports, Sydney 2006 [paper]
- Daamen, T. (2010) "Strategy as Force; towards effective strategies for urban development projects. The case of Rotterdam CityPorts", Amsterdam, IOS press, ISBN 978-1-607050-551-8 [proefschrift]
- Deloitte Real Estate Advisory (2009) "Een wijde blik verruimt het denken. Gebiedsontwikkeling in vijf Europese landen en de toekomst van gebiedsconcessies in Nederland", gezamenlijke uitgave van Deloitte en NederLandBovenWater. [rapport]
- Dooms, M and C. Macharis (2003) "A framework for sustainable port planning in inland ports; a multistakeholder approach" Proc. for the 43 European Congress of the Regional Science Association (ERSA), Finland, University of Jyväskylä, Aug. 27-30 2003. [paper]
- Ducruet, C. (2006) "Port-city relationships in Europe and Asia" in: *Journal of international logistics and trade*, Volume 4, no 2, december 2006, p. 13-35. [artikel]
- Ducruet, C. (2007) "A Metageography of Port-City relationships", Chapter 11 (p.157-172) in *Ports, cities and global Supply change*, (Transport and Mobility series), edited by Wang, J. et al, Hampshire, Ashgate Ltd, ISBN 978-0-7546-7054-4. [hoofdstuk]
- Griendt, J.S. Van de en F. De Zeeuw (2009) "Flexibel omgaan met milieuregels bij gebiedsontwikkeling", *Milieumagazine*, april 2009. [artikel]
- European Seaports Organization and Ecoports (2009) "Espo Award 2009" Brussel, 2009 [brochure].
- European Seaports Organization and Ecoports (2010a) "Port Environmental Review 2009", Brussel, 10 februari 2010. [samenvatting]
- European Seaports Organization and Ecoports (2010b) "Code of practice on societal integration of ports", Brussel, mei 2010. [rapport]
- Feenstra, J.J., P. de Langen, en J. Van der Tak (2009), " De ontwikkeling van het Rotterdamse haven- en industriële complex in een bestuurlijke complexe omgeving - Een wonder?" Hoofdstuk 8 (p. 115 -125) in M. van Gils, M. Huys en B. De Jong (eds), "De Nederlandse Mainports onder druk, speuren naar ontwikkelkracht", Amsterdam, Uitgeverij Spectrum, ISBN 978-90-491-0023-0. [hoofdstuk]
- Gemeente Rotterdam en Havenbedrijf Rotterdam (2004) "Havenplan 2020. Ruimte voor Kwaliteit", Rotterdam. [beleidsrapport]
- Hayruth (1988) "Changes in the port-city interface" in *Revitalising the waterfront*, B.S. Hoyle, D.A. Pinder and M.S. Husain (eds), London, Belhaven Press, ISBN 1-85293-047-0. [hoofdstuk]
- Hayruth, Y. (2007) "Globalisation and the Port-Urban Interface: Conflicts and Opportunities", Chapter 10 (p. 141-156) in *Ports, cities and global Supply change*, (Transport and Mobility series), edited by Wang, J., D. Olivier, T. Notteboom and B. Slack, Hampshire, Ashgate Ltd, ISBN 978-0-7546-7054-4. [hoofdstuk]

- Hooijdonk, E. Van (2007) "Soft values of seaports. A strategy for the restoration of public support for seaports", Antwerpen, Garant publishers, ISBN 978-90-441-2148-3. [boek]
- Hoyle, B. (1996) "Ports, Cities and Coastal Zones: competition and change in a multimodal environment" Chapter 1 (p. 1-6) in " City Ports, Coastal Zones and regional change. International perspectives on planning and management" B. Hoyle (editor), West Sussex, John Wiley & Sons Ltd, ISBN 0-471-962-775. [hoofdstuk]
- Hoyle, B. (1988) "Development Dynamics at the port-city interface" Chapter 1 (p. 3 -19), in Revitalising the waterfront", B.S. Hoyle, D.A. Pinder and M.S. Husain (eds), London, Belhaven Press, ISBN 1-85293-047-0. [hoofdstuk]
- Hoyle, B.S. (2000), "Global and Local Change on the Port-city Waterfront", Geographical Review, Volume 90 no 3, p. 395 – 417. [artikel]
- Karre, P.M. en R.J. In 't Veld (2007) "Spanningen in organisaties met publieke en private relaties", Management en Organisatie (M&O), nr. 3/4. [artikel]
- Klink, H.A. van (1998) "The port network as a new stage in port development, the case of Rotterdam", in Environment and Planning, Volume 30, p. 143-160. [artikel]
- Kreukels, T en E. Wever (1998) " North Sea Ports in competition", hoofdstuk 1 (p. 3-32), in "North Sea Ports in Transition; Changing tides" T. Kreukels and E. Wever (eds), Assen, ISBN 90-232-3286-0. [hoofdstuk]
- Jacobs, W. (2009) "World port city networks; Exploring the Geography of Advanced Services in the global shipping industry" i.o.v. OBR Rotterdam, Erasmus Universiteit Rotterdam. [rapport]
- Jauhainen, J.S. (1994) "Waterfront redevelopment and urban policy: the case of Barcelona, Cardiff and Genoa" European Planning Studies, March 1995, Volume 3, issue 1, p 3.-21. [artikel]
- Langen, P. de (2004) "Governance in seaport clusters", Maritime Economics and Logistics, Vol. 6, p. 141 - 146. [artikel]
- Lugt, L. van der en P. de Langen (2008) " Port Authority Strategy, a conceptual approach" [artikel]
- Lugt, L van der, P. de Langen en L. Hagdorn, (2009) "Value creation and value capture in the ports business ecosystem" paper IAME conference (International Association of Maritime Economics) 18-05-2009, Kopenhagen. [paper]
- Meyer, H. (1996) "De stad en de haven. Stedebouw als culturele opgave in Londen, Barcelona, New York en Rotterdam", Utrecht, Uitgeverij Jan van Arkel, ISBN 90-6224-380-0. [proefschrift]
- Ministerie van VROM (2008) "Structuurvisie Randstad 2040", Den Haag.
- Ministerie van Economische Zaken (2009). "Economische visie op de lange termijnontwikkeling van Mainport Rotterdam", Den Haag, Publicatienr. 090120. [rapport]
- Notteboom, T en W. Winkelmans (2001) "Structural changes in logistics: how will port authorities face the challenge?", Maritime Policy and Management, Volume 28, no. 1 p. 71-89 [artikel]
- Notteboom, T. en J.P. Rodrigue (2005) "Port regionalization: towards a new phase in Port development" in Maritime Policy and Management, Volume 32, no. 3, p.297-313. [artikel]
- Notteboom, T. (2010) "Dock labour and port-related employment in the European sea port system. Key factors to port competitiveness and port-reform", Antwerpen, ITTMA, University of Antwerp. [rapport]
- Palmbout Urban Landscapes (2009) "Stedenbouwkundig plan en beeldkwaliteitsplan" i.o.v. Havenbedrijf Rotterdam, Rotterdam.
- Pinder, D. and B. Slack (2004), "Contemporary Contexts for shipping and ports" hoofdstuk 1 (p. 1-22) in "Shipping and Ports in the Twenty-first Century. Globalisation, technological change and the environment", D. Pinder & B. Slack (ed.), Ocean Management and Policy Series, London, Routledge, ISBN 0-415-283442-2. [hoofdstuk]
- Pinder, D. B. Hoyle and S. Husain (1988), "Retreat, redundancy and revitalisation, forces, trends and a research agenda", hoofdstuk 15, p. 248-260 in "Revitalising the waterfront", edited by B.S. Hoyle, D.A. Pinder and M.S. Husain, London, Belhaven Press, 1-85293-047-0. [hoofdstuk]

- Rodrigue, J.P. (2004) "Appropriate models of Port Governance; Lessons from the Port Authority of New York and New Jersey" Hoofdstuk 4 (p. 63-81) in D. Pinder and B. Slack (editors), "Shipping and ports in the Twenty-First Century. Globalisation, technological change and the environment", in Ocean Management and Policy Series, London, Routledge, ISBN 0-415-28344-2. [hoofdstuk]
- Scherrer, P. (2010) "Ports Autonomes: La nouvelle gouvernance" editorial in Travaux, No. 869, feb. 2010. [artikel]
- Slack, B. (2007) "Terminalisation of Seaports" Hoofdstuk 4 (p. 41-50) in Ports, cities and global Supply change, (Transport and Mobility series), J. Wang et. Al. (editors), Hampshire, Ashgate Ltd, ISBN 978-0-7546-7054-4. [hoofdstuk]
- Task Force (Her)ontwikkeling Bedrijventerreinen (2008), "Kansen voor Kwaliteit, ontwikkelingsstrategie voor bedrijventerreinen. Advies van de taskforce (her)ontwikkeling) bedrijventerrein" advies aan de Minister van Economische Zaken. [rapport]
- Vallega, A. (1996) "Cityports, Coastal Zones and Sustainable development" Chapter 16 (p. 295-306) in " City Ports, Coastal Zones and regional change. International perspectives on planning and management" B. Hoyle (editor), West Sussex, John Wiley & Sons Ltd, ISBN 0-471-962-775. [hoofdstuk]
- Verhoeven, P. (2009) " A review of Port Authority Functions, Towards a renaissance?" Paper for the conference of IAME (International Association Maritime Economics), Kopenhagen, 18-05-2009. [paper]
- Verlaat, J. Van 't (2008) "Stedelijke gebiedsontwikkeling in hoofdlijnen" Master City Developer, Rotterdam, Gemeente Rotterdam, TU-Delft en Erasmus Universiteit. [reader]
- Vries, I.M.J. (2009) "Meeting Public and Private Interests in Port Landscapes" in Portus , issue no. 18 "The Transformation of the Port Landscape", (p. 24-31), Venetië, RETE (associazione per la collaborazione tra porti e citta), [artikel]
- Wang, J., D. Olivier, T. Notteboom and B. Slack (2007) "Introduction" Hoofdstuk 1 (p. 1-8) in Cities and global Supply change, (Transport and Mobility series), edited by J. Wang etl al., Hampshire, Ashgate Ltd, ISBN 978-0-7546-7054-4. [hoofdstuk]
- Winden, W. Van en L. Van den Berg (2004) "Cities in the knowledge economy; new governance challenges", Rotterdam, Euriceur (European Institute for Comparative Urban Research. [rapport]
- www.aivp.org
- www.espo.be
- www.portofrotterdam.com (haven in cijfers)
- www.stadshavensrotterdam.nl

Hoofdstuk 3 (Praktijkvoorbeelden)

Amsterdam

- Gemeente Amsterdam (2008) "Havenvisie 2008-2020. Slimme Haven" [beleidsrapport]
- Gemeente Amsterdam (2009) "Haven-Stad, drie vergezichten voor de westelijke IJ-oeveren", Eindrapportage, Dienst Ruimtelijke Ordening en Haven Amsterdam, september 2009. [rapport]
- Gemeente Amsterdam (2010a), "Amsterdam 2040, Economisch sterk en duurzaam" Ontwerp Structuurvisie Amsterdam 2040. [beleidsrapport]
- Gemeente Amsterdam (2010b) "Plan Amsterdam", themanummer van Dienst Ruimtelijke Ordening, jaargang 16 nr. 2. [artikel]
- Haven Amsterdam (2007) "Stadhaven Minerva, herstructureringsplan"
- Haven Amsterdam (2009) "Innovatief Intensiveren" [rapport]
- Haven Amsterdam (2010) "Jaarverslag Haven Amsterdam 2009" (digitaal)
- www.havenamsterdam.nl
- www.stadhavenminerva.nl

Marseille

- Agence d'Urbanisme de L'Agglomération Marseillaise, handout 15 april 2010.
- Etablissement Public d'Aménagement Euroméditerranée (2008), "Euroméditerranée 2008 – 2012",

Marseille. [folder]

- Grand Port Maritime de Marseille “Reporter” Magazine, mei 2009.
- Grand Port Maritime de Marseille PR-folder 2007.
- Langen, C. Van (2006) “Euroméditerranée: meer dan een waterfrontproject” Rotterdam, dienst Stedenbouw & Volkshuisvesting [reisverslag]
- Scherrer, P. (2010) “Ports Autonomes: La nouvelle gouvernance” editorial in Travaux, No. 869, feb. 2010. [artikel]
- Wassenaar, S. (2002) “Architectonische representaties van sociale diversiteit” Archis 2/2002. [artikel]
- www.euromediterranee.fr
- www.agam.org
- www.marseille-port.fr
- www.port.fr

Barcelona

- Generícia Urbanística Port 2000 (2004), “Port City Relationship, el Port Vell de Barcelona” [powerpoint]
- Generícia Urbanística Port 2000 (2008), “Twenty years managing el Port Vell de Barcelona”, 11th international conference cities and ports van AVIP in Stockholm, 23-27 juni 2008. [paper + powerpoint]
- Port de Barcelona (2003) “Second Strategic Plan 2008 – 2015” [rapport]
- Port de Barcelona (2007) “Networks and services of Port de Barcelona” [folder]
- Port de Barcelona (2009) “Annual Report 2008” [jaarverslag]
- Port de Barcelona (2010a) “Traffic Statistics 2009” [rapport]
- Port de Barcelona (2010b) “The logistic gateway of southern Europe” (press dossier februari 2010).
- Port de Barcelona (2010) “ III Plan Estratégico del Port de Barcelona” (documento para aprobación) [rapport onder embargo]
- www.22barcelona.com
- www.portdebarcelona.es
- www.portvellbcn.com
- www.bcn.cat

Hamburg

- Free and Hanseatic City of Hamburg (2005) “Sprung über die Elbe, Hamburg auf dem Weg zur Internationale Bauausstellung – IBA Hamburg 2013”, Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt. [boek]
- Freie und Hansestadt Hamburg (2007) “Raumliches Leitbild, Zielen und Anforderungen” , Hamburg [beleidsrapport]
- Freie und Hansestadt Hamburg (2009) “Vision Hamburg – Responsible Growth”, Hamburg [rapport]
- Hafencity Hamburg GmbH (2009) “Hafencity, the birth of city”, Hamburg. [boek]
- Hafencity Hamburg GmbH (2010) “Projets, insights into current developments”, Hamburg. [rapport]
- Hamburg Port Authority (HPA) (2005) “Focus of dynamic growth Markets; prospects and development potential for the Port of Hamburg” Free and Hanseatic City of Hamburg, Ministry of Economics and Labour and Hamburg, edited by Ch. Gotthard, Hamburg. [rapport]
- Hamburg Port Authority (2010) “The Port of Hamburg, Facts and Figures”, Hamburg. [folder]
- IBA (2010) “ Investitionsmöglichkeiten im Rahmen der IBA Hamburg, projektexposés” Hamburg, Finanzbehörde. [folder]
- www.hafencity.de
- www.hamburg.de
- www.hamburg-port-authority.de
- www.iba-hamburg.de

Lijst van geïnterviewden

Chronologisch:

Pito Dingemans	projectleider, Haven Amsterdam (projectleider Stadhaven Minerva en Haven Stad)	Amsterdam, 24 maart 2010
Cees Geldof	Stedenbouwkundige, Dienst Ruimtelijke Ordening Amsterdam (projectleider "Haven-Stad")	Amsterdam, 24 maart 2010
Patrick Verhoeven	Secretaris Generaal, European Sea Ports Organization	Brussel, 26 april 2010
Christian Brunner	Directeur Général, Agence d'Urbanisme de l'Agglomération Marseillaise (AGAM)	Marseille, 15 april 2010
Frédéric Dagnet	Dept. Director Strategy et Finance, Grand Port Maritime de Marseille	Marseille, 16 april 2010
Sophie Chocquell en Eliane Corti	Urbaniste en advisor Grand Port Maritime de Marseille.	Marseille, 16 april 2010
Carles Ruá en Maite Román	Advisors, Department Strategy of Autoritat Portuaria de Barcelona	Barcelona, 7 mei 2010.
Elisabeth Barcons i Castel	Manager Public Relations, Gerencia Urabanística Port 2000	Barcelona, 7 mei 2010.
Aurea Gallén Díaz	Director of Urban Planning studies of City of Barcelona Ajuntament de Barcelona	Barcelona, 10 mei 2010
Andreas Kellner	Leitender Baudirektor und Koordinator IBA, Freie und Hansestadt Hamburg, Behörde für Stadtentwicklung und Umwelt	Hamburg, 19 mei 2010
Wolfgang Becker en Heike Naumann.	Head & advisor Umweltstrategie und Raumplanung, Hamburg Port Authority	Hamburg, 19 mei 2010

Lijst van begrippen en afkortingen

APB	Autoridad Portuaria de Barcelona (havenbeheerder)
DRO	Dienst Ruimtelijke Ordening (van Amsterdam)
GPMM	Grand Port Maritime de Marseille (havenbeheerder)
HA	Haven Amsterdam (havenbeheerder)
HbR	Havenbedrijf Rotterdam (havenbeheerder)
HPA	Hamburg Port Authority (havenbeheerder)
OMSR	Ontwikkelings Maatschappij Stadshavens Rotterdam (vm.)
RDM	Rotterdamsche Droogdok Maatschappij
TEU	Twenty foot Equivalent Unit (standaard containermaat)
Roro	Roll-on Roll of (gemotoriseerde lading; auto's of trucks)

Herstructurering en Transformatie

Er zijn verschillende typen herontwikkeling van bedrijventerreinen, die een geleidende schaal vormen (*Task Force Herontwikkeling Bedrijventerreinen, 2008*). Onder herontwikkeling van verouderde haventerreinen zoals bedoeld wordt in het kader van dit onderzoek verstaan:

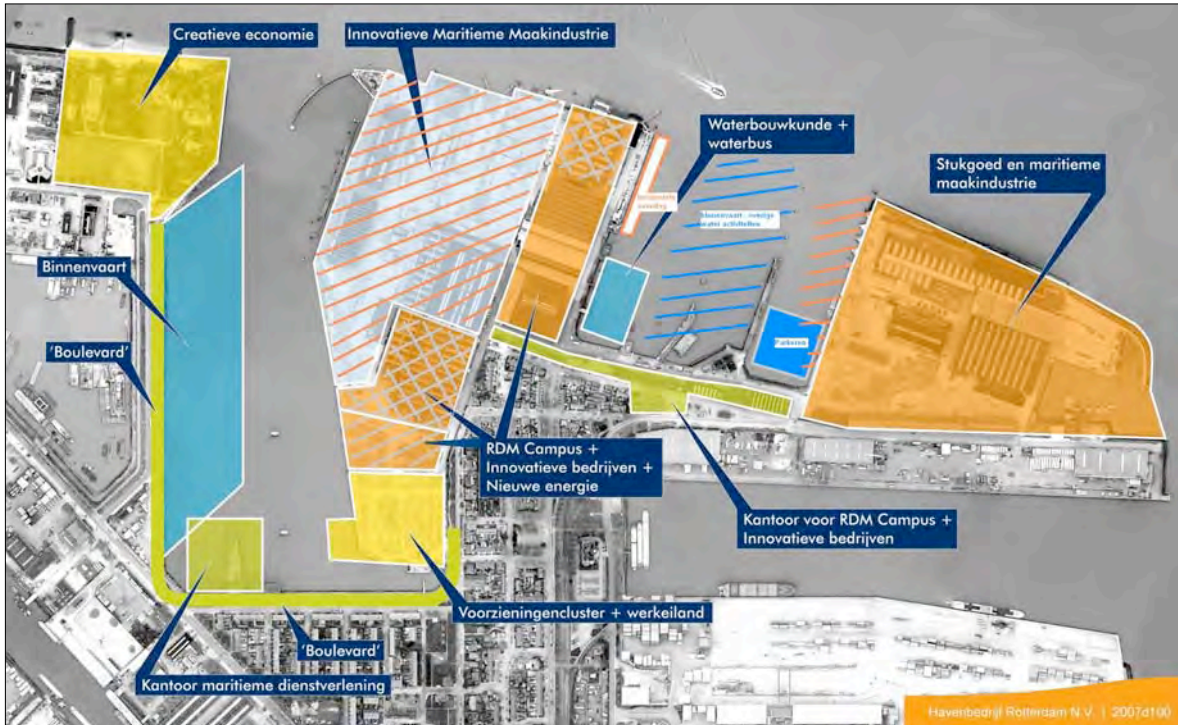
1. een zware vorm van revitalisering of herprofilering van verouderde terreinen, waarbij sprake is van nieuw economisch gebruik door (nieuwe) bedrijven/marktsegmenten. Het gaat dus om een nieuwe vorm van gebruik, maar het blijft haventerrein, dus gericht op havenbedrijven of havengerelateerde bedrijvigheid (zie ook TFHB, 2008).
2. of transformatie als het gaat om het daadwerkelijk wijzigen van de functie van het (verouderde) haventerrein; meestal in stedelijk gebied. Het havengebied wordt daadwerkelijk onttrokken aan het totale areaal havengebied.

In theorie zouden herstructurering en transformatie ook naast elkaar in een gebied kunnen voorkomen

Lijst van afbeeldingen

Afbeelding 1 RDM Campus (Palmbout Urban Landscapes, 2009)	13
Afbeelding 2. Haven en stad in de 19de eeuw. De Blaak Rotterdam, schilderij van G. Groenewegen	21
Afbeelding 3. Structuur van de havenstad (Meyer, 1996, pagina 23)	23
Afbeelding 4. Evolutie Port City Interface (Hoyle, 2002)	26
Afbeelding 5. Overzichtskaart (Google Earth)	32
Afbeelding 6. Ligging Stadshaven Minerva (Google maps)	34
Afbeelding 7. Havengebied van Amsterdam (gemeente Amsterdam, 2009)	36
Afbeelding 8. Nieuwe waterfrontontwikkelingen langs het IJ (gemeente Amsterdam, 2009)	38
Afbeelding 9. Zicht vanaf Minervahaven op het IJ (maart 2010)	39
Afbeelding 10. Stadhaven Minerva met op de voorgrond houthavens (Haven Amsterdam, 2007)	40
Afbeelding 11. Plankaart Stadhaven Minerva, foto van billboard (maart 2010)	41
Afbeelding 12. Bedrijfsstraat in Stadhaven Minerva (maart 2010)	42
Afbeelding 13. Ligging Cité de la Méditerranée (bron Google Maps)	44
Afbeelding 14. Bassins Est (bron www.marseille-port.fr)	46
Afbeelding 15. Plankaart "Euromed", inclusief het gebied Cité de la Méditerranée (www.euromed.fr)	48
Afbeelding 16. Waterfront, zicht op plangebied Cité de Méditerranée (www.euromediterranee.fr)	50
Afbeelding 17. Terrasses du Port (animatie) (bron: www.euromediterranee.fr)	51
Afbeelding 18. Les Docks aan de ferry terminal en Silo d'Arenc en kantoor CMA CGM (april 2010)	52
Afbeelding 19. Ligging van Nova Bocana (Google maps)	54
Afbeelding 20. Haven van Barcelona	56
Afbeelding 21. Voormalige situatie Poble Nou (www.22barcelona.com)	57
Afbeelding 22. Stadsplattegrond, met in kleur de actuele opgaven (bron: Ajuntament de Barcelona)	58
Afbeelding 23. Waterfrontprojecten vanaf 1987 (bron Ajuntament de Barcelona)	58
Afbeelding 24. Port Vell en de binnenstad (bron: Ajuntament de Barcelona)	59
Afbeelding 25. Port Vell (mei 2010)	60
Afbeelding 26. Overzicht belangrijkste functies Port Vell (Port 2000, 2009)	61
Afbeelding 27. Nova Bocana met "landmark" Hotel Vela en de nieuwe dam (mei 2010)	62
Afbeelding 28. Ligging Reiherstieg en Kleiner Grassbrook (Google Maps)	65
Afbeelding 29. Haven van Hamburg, met rose gearceerd reserveringen voor de toekomst (HPA, 2005)	67
Afbeelding 30. Räumliche Leitbild 2020. Sprung über die Elbe (Hamburg, 2007)	68
Afbeelding 31. Hafencity (HafenCity Hamburg, 2010)	69
Afbeelding 32. infocentrum IBA in projectgebied (mei 2010)	71
Afbeelding 32. Raamwerk voor de toekomst, vanuit het zuiden gezien (www.iba-hamburg.de)	72
Afbeelding 34. Karakteristiek beeld overgangszones Elb Insell (mei 2010)	74
Tabel 1. Ontwikkelingen van activiteiten door havenbeheerders (Van der Lugt en De Langen 2008)	16
Tabel 2. Uitdagingen voor havenbeheerders en mogelijke strategieën (Verhoeven, 2009)	20
Tabel 3. Kerngegevens havens en havensteden	33
Tabel 4. Vergelijkingstabel praktijkonderzoek	76

Bijlage 1 Programmatische invulling RDM



Bijlage 2. Interview met Patrick Verhoeven

*Secretary General European Sea Ports Organization (ESPO)
Brussel, 26 april 2010*

Inleiding

Patrick Verhoeven is algemeen secretaris van de ESPO. De ESPO is een belangenorganisatie van de Europese zeehavens en zetelt in Brussel. Er zijn 26 landen bij aangesloten. ESPO is met name gericht op beïnvloeding van het EU beleid ten behoeve van een veilige, efficiënte, duurzame en zo veel mogelijk liberale Europese havensector (www.espo.be).

Verhoeven is onder andere schrijver van een aantal artikelen over Europese zeehavens en havenbeleid, die ook in deze scriptie wordt aangehaald. Hij doet als doctoraatsstudent onderzoek aan de Universiteit van Antwerpen naar de strategie en doelen van Europese havenautoriteiten. Nu loopt er een uitgebreid onderzoek onder 600 havens (ook hele kleine) naar hun doelen en strategie, gerelateerd aan de governance.

Aanleiding van dit interview is Verhoevens literatuuronderzoek naar de uitdagingen van de moderne zeehavens (Verhoeven, 2009). Doel van dit interview is om na te gaan of er een algemene trend is te onderkennen in de haven-stad relatie en de herontwikkeling van de overgangszones tussen haven en stad, vanuit het perspectief van Europese zeehavens.

Hoe ziet u de ontwikkeling van havenbeheerders, of havenautoriteiten in het algemeen ?

Verhoeven: In mijn artikel heb ik uiteengezet dat je havenbeheerders naar 3 verschillende typen (lees ambities) kunt indelen:

- “conservator”; de traditionele landlord die op de winkel past/ passief beheert
- “facilitator”; vooral een mediator tussen private en publieke belangen, een verbindende kracht, op partnerships gericht binnen of buiten het gebied
- “entrepeneur”; de actieve ontwikkelaar, die ook risico neemt

De conservator zie je steeds minder, en dat komt mede doordat de operationele activiteiten vooral door private partijen zijn overgenomen en de toegevoegde waarde van de conservator daar minimaal is. De verzelfstandiging zet door. De moderne havenbeheerders is denk ik een mengeling van facilitator en entrepeneur. Ik ben overigens van mening dat havenbeheerders die laatste rol niet moeten overdrijven, omdat het publieke belang dan in de knel kan komen. Maar voor sommige opgaven kan het. De facilitator kan goed de randvoorwaarden stellen, een ondernemer (met direct financieel belang) komt wellicht in een spagaat. De randvoorwaarden zijn in het belang van het algemeen publiek en de port community. Zo stelt het Havenbedrijf Rotterdam eisen t.a.v. *modal split*²² aan de terminal operators. En ik zie ook hoe Hambrug kwaliteitseisen stelt met een tender voor de invulling van Mitte Freihafen.

Nemen Europese havenbeheerders een actieve rol in de herontwikkeling van de overgangszones?

Verhoeven: Ik kan dit nog niet vanuit het onderzoek beantwoorden, de resultaten worden in het najaar bekend. Wel zie ik vanuit de praktijk een kentering. De havenbeheerders zijn zich er van bewust dat ze in de eerste generatie herontwikkelingen wellicht te snel gebieden overgedragen hebben aan de stad en er vervolgens geen “control” meer over hadden. Ik heb dat bijvoorbeeld gezien in Hamburg, waar de HPA zich naar eigen zeggen te snel uit HafenCity heeft teruggetrokken. En in Antwerpen, waar een voorlopig halt is gekomen op uitbreiding van het Eilandje (een verstedelijkt gebied).

Wat is de reden waarom havenbeheerder zich hier nu actiever mee bezig houden?

Verhoeven: in de jaren ‘80 was het besef van zuinig ruimtegebruik, milieudruk etc. nog niet zo ontwikkeld als nu. Havens zijn zich nu bewust dat ze met hun asset (grond) zuinig om moeten gaan. Ruimte is dus denk ik de belangrijkste drijfveer. Daarnaast is er het besef van een goede interactie van de stad; oog voor lokale belangen (zie hieronder).

Hoe ziet u in het algemeen de ontwikkeling in de relatie havenbeheerder - stad?

²² De verdeling van de afvoer van goederen over de verschillende vervoerswijzen (binnenvaart, spoor, weg, pijpleiding).

Verhoeven: heel duidelijk is dat er een bewustwording is van havenbeheerders; dat zij meer het belang van de lokale relaties zijn gaan onderkennen en er naar handelen. Dat zie je bijvoorbeeld aan de belangstelling voor het traject *People around Ports*, een samenwerkingsverband van Europese zeehavens waar de factor mens centraal staat. En ook aan de vele inzendingen die vorig jaar bijvoorbeeld voor de ESPO Award voor *Social Integration of Ports* binnen kwamen.

Een jaar of 10 geleden waren de relaties tussen haven en stad vooral gericht op het oplossen van milieuproblemen, nu zie je een opkomst van thema's als arbeid en onderwijs (het interesseren van jongeren voor banen in de haven en het belang van publieke ruimtes (bijvoorbeeld Rotterdam met beeldkwaliteit, of het onderzoek van de haven van Antwerpen door Erik van Hooydonk). Iedere haven natuurlijk andere accenten. Een ander specifiek voorbeeld is dat de Londense havenautoriteit, tegen de druk van grondwaardestijging in, zich de taak heeft aangetrokken om de werven voor stedelijke distributie langs de Theems veilig te stellen en zo de stad te blijven voorzien van een duurzaam transportsysteem. Een publieke, niet zeehavengerelateerde taak dus.

Zijn er verschillen vanuit de governance te verklaren?

Ja, maar nogmaals ik zeg dit vanuit observaties in de praktijk, niet vanuit onderzoek. De staatshavens (Zuid-Europese havens) hebben in het algemeen minder relaties met de lokale besturen; zij opereren meer autonoom waardoor conflicten eerder op de loer liggen. Hoewel ik vind dat bijvoorbeeld Marseille het aardig doet. Dat heeft er ook mee te maken dat sociaal-cultureel gezien de stad Marseille van oudsher zeer verbonden is met de haven, alles is de haven, de stad dankt er grotendeels zijn identiteit aan. De specifieke lokale situatie speelt dus een rol.

Gebiedsontwikkeling van verouderde havenzones vergt een lange adem en grote investeringen die niet altijd direct renderen. Zijn er verschillen in de financiële strategie te zien (rendementseisen)?

De financiële strategie van Spaanse havens en ook Italiaanse is centraal georganiseerd. De centrale overheid (ministerie) verleent goedkeuring aan budgetten en dergelijke. De Spaanse havens dragen winsten af, de inkomsten worden genivelleerd (m.a.w. er worden inkomsten vanuit de ene haven soms in andere, minder presterende havens gepompt). Het schijnt overigens dat Spaanse havenautoriteiten door "Madrid" verplicht worden een deel van hun budgetten te investeren in publieke/lokale (niet commerciële) projecten. De Franse havens hebben net een hervorming achter de rug. Zij opereren behoorlijk autonoom, welke financiële eisen "Parijs" nu oplegt weet ik niet. Wij hebben zeer slecht zicht op de private (Angelsaksische) havens. Opvallend dat juist die private bedrijven voor ons het minst transparant zijn.

Zijn er havenbeheerders die vastgoedontwikkeling als derde geldstroom zien?

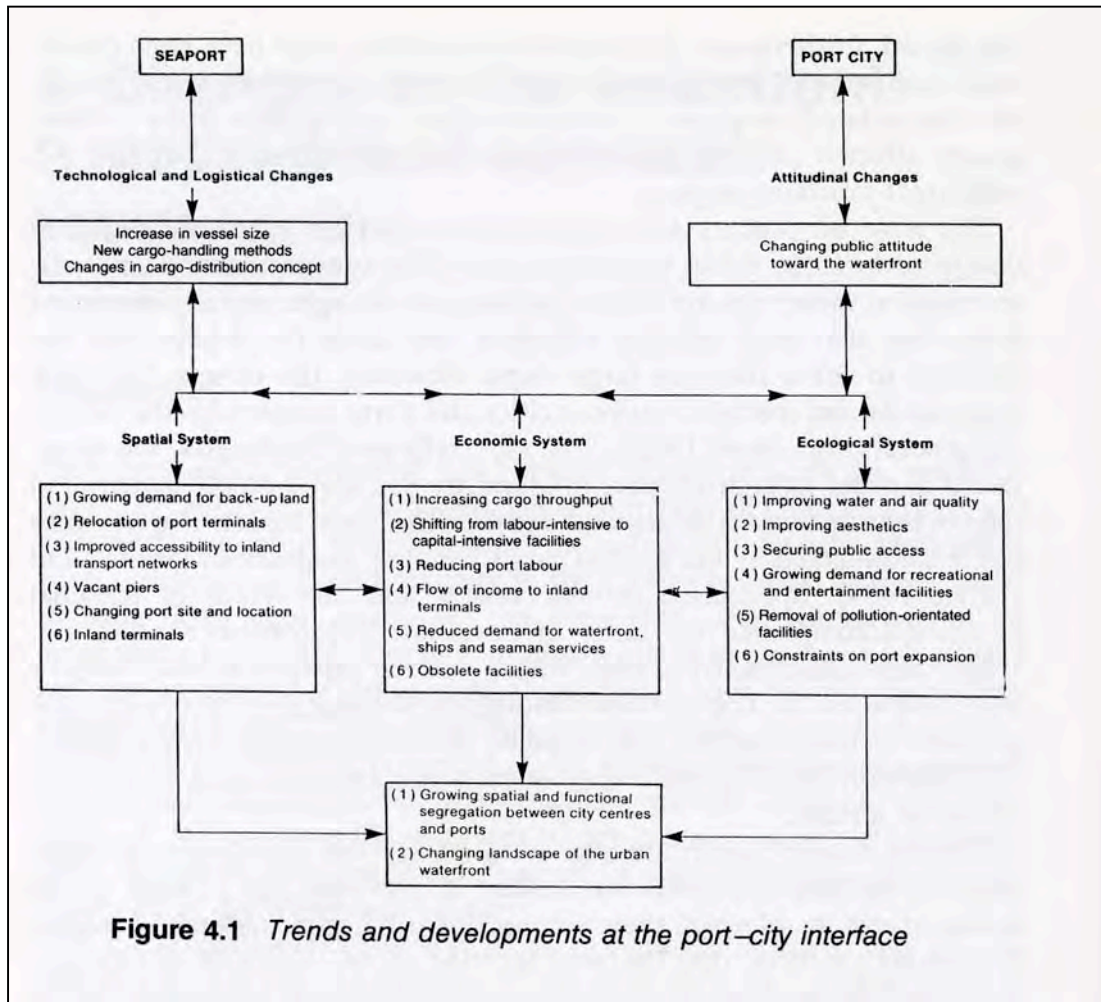
Voor zover ik weet niet. De havens die tot nu toe hebben geantwoord op ons onderzoek hebben geen van allen een actief vastgoedbeleid.

Door de geluidproblematiek blijken veel ambities t.a.v. de herontwikkeling van de overgangszones (stedelijk/haven) in Nederland te stranden, o.a. in Rotterdam en Amsterdam. Is dat in andere landen ook het geval?

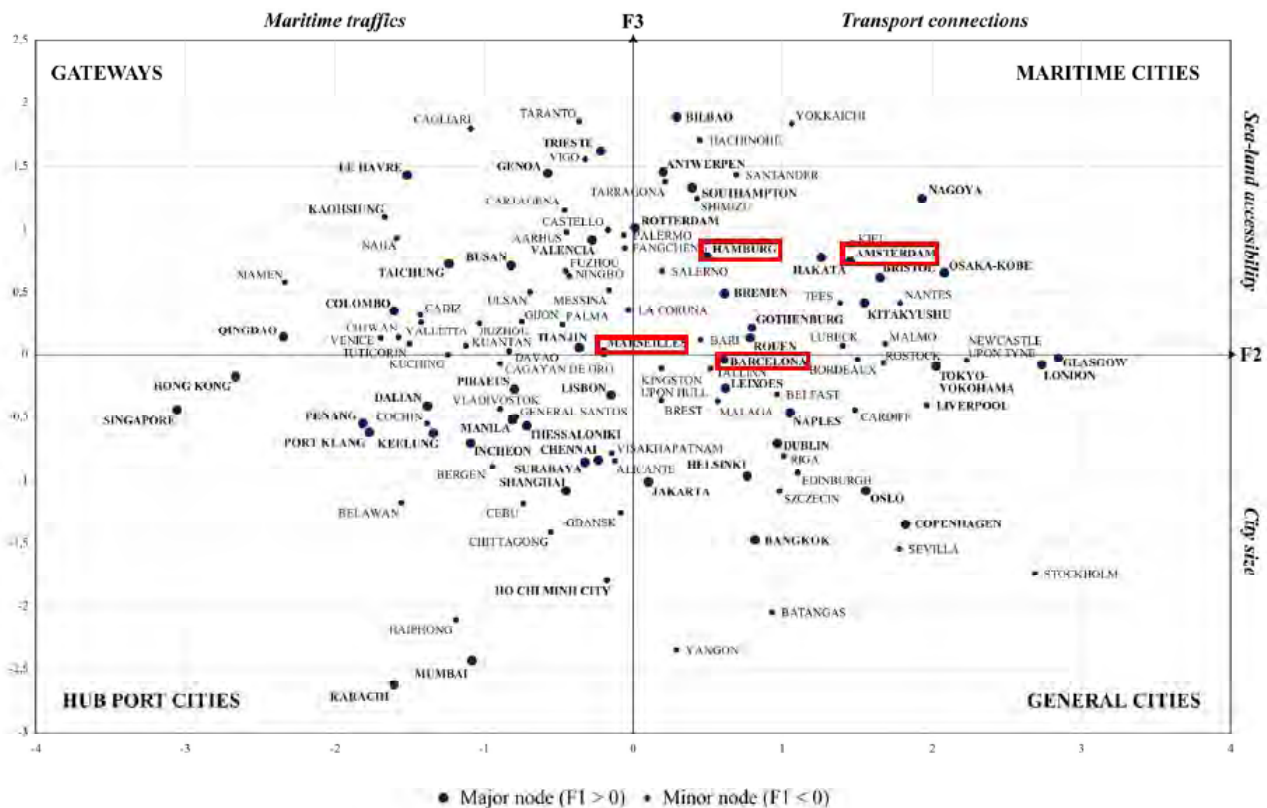
Opvallend is dat uit een recent onderzoek van "Ecoports" blijkt dat havens nu geluid als belangrijkste knelpunt ervaren, terwijl dat juist een aantal jaren geleden veel lager op de ranglijsten scoorde. Of dat ook specifiek de gebiedsontwikkeling in die havens in de weg zit weet ik niet.

Bijlage 3. Trends en ontwikkelingen overgangszones

Bron: Hayruth, 1988



Bijlage 4. Categorieën havensteden

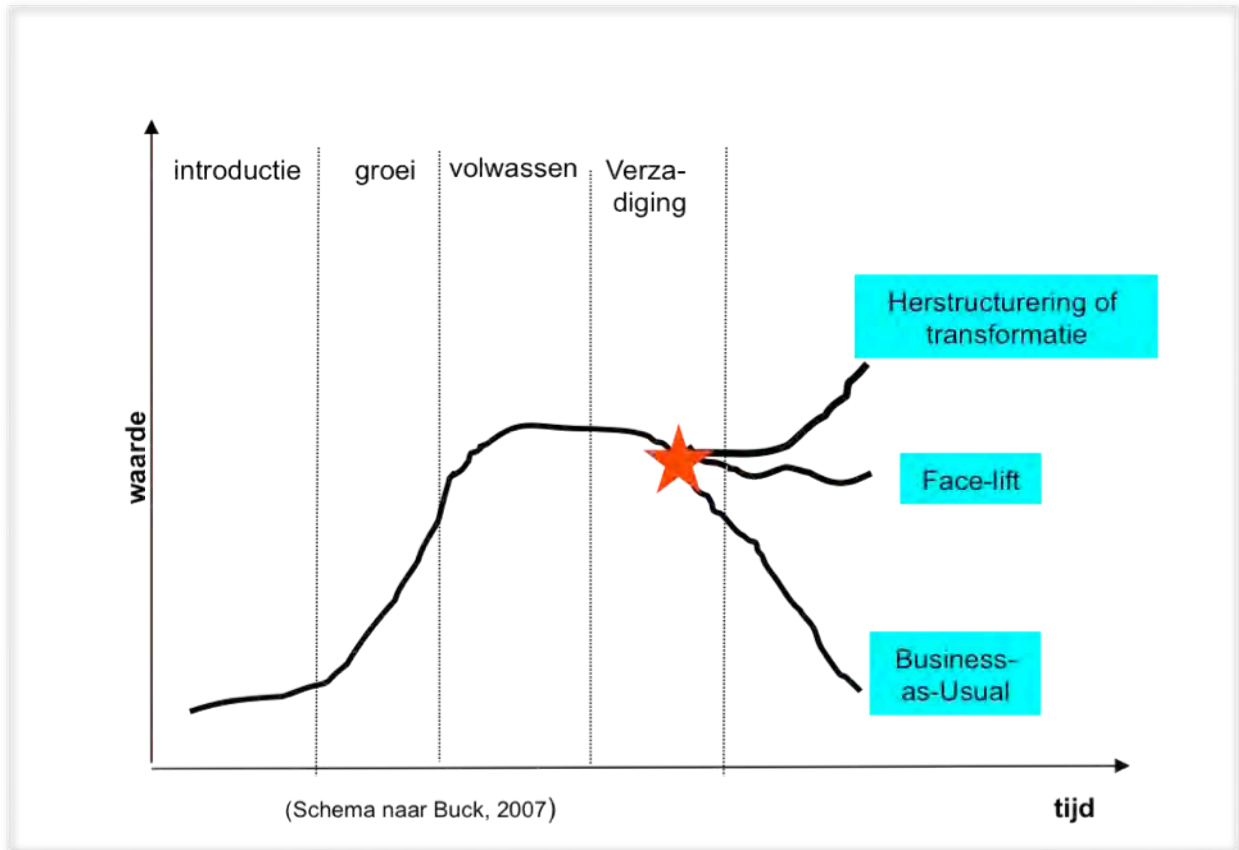


Categorisering havensteden van Europese en Aziatische havensteden door Ducruet (2006). In het schema zijn Amsterdam, Hamburg, Marseille en Barcelona (de case-studies uit dit onderzoek) zijn gemarkeerd in rood.

Ducruet omschrijft de categorieën als volgt (vertaald):

1. *General Cities*: de haven wordt steeds minder belangrijk voor de stad, domineert de lokale economie niet meer. Stedelijke economie domineert (bv financiële centra). Europese havensteden in deze categorie zijn Kopenhagen, London, Stockholm, Dublin, Barcelona;
2. *Hub Port Cities*: de havens zijn hier voor de lokale economie dominant, zij hebben een "hubfunctie" zoals Lissabon en Pirreus. Zij hebben een beperkte transportfunctie naar (economische centra in) het achterland;
3. *Gateway of Hinterlandport Cities*: de haven is ook zeer relevant voor de lokale economie, met sterke relaties met economische centra in het achterland; bijvoorbeeld Le Havre en Marseille (voor Parijs), Valencia (voor Madrid). De prestaties van deze haven zijn dus sterk afhankelijk van de prestaties van de kernregio's in het achterland
4. *Maritime Port Cities*: deze havens domineren de stedelijke economie niet meer, maar zijn van strategisch (nationaal) belang, die zij kunnen handhaven dankzij goede geografische ligging (uitbreidingsmogelijkheden en achterlandverbindingen). Voorbeelden zijn Antwerpen, Rotterdam, Hamburg, Amsterdam, Bremen.

Bijlage 5. Levenscyclus bedrijventerreinen



Bijlage 6. vragenlijst voor interviews

1) CONTEXT	
Development of port and city	Can you describe briefly the competitive strength of the port within the port network? What are the selling points of this port?
	What are the midterm and long term forecasts of growth (throughput, demand for space)?
	Are there any scenario's/plans for extension of the port (in 2020, 2030)? Is there an overall vision or port plan? What are the spearheads for development?
	What is the contribution of the port to the local or regional economy (jobs, yield)
	What are the challenges for urban development (housing, social structure, economy diversity, tourism etc)? Is there an urban vision or overall master plan?
	What is the demand for space for city development, how is that going to be solved?
	What key issues and dilemma's (such as environment, accessibility,...) are part of port master planning and urban planning. What kind of solutions do you have for such issues?
	How do Municipality and Port Authority cooperate on these issues, are there any (formal) institutes
	How would you describe the attitude of the local community towards the port and port development projects, what is the public image of the port?
	Are there any locations in or near the existing port, which are part of (future) urban master planning? (see section 3 for further investigation)
2) STRATEGY OF PORT AUTHORITY	
Governance	Can you give a brief description of the governance of the port authority (shareholders, organisation and targets). What is the influence of the municipality?
Objectives of Port de Barcelona	What are the mission statement, main objectives and focus for the organisation in the coming years?
	What are the main policy issues or projects in which port authority and city are cooperating? (Businesses, accessibility, space, environment, jobs, etc). How would you describe the cooperation, are there any discussions or dilemma's?
Strategy	What are the main strategic issues of the port authority: <ul style="list-style-type: none"> • Commercially/business: • Space (including real estate, infrastructure and environment): • Financially: • Society/corporate social responsibility:
3) RESTRUCTURING PORT CITY AREAS (case studies)	
Development zones/port city interfaces	Are there any port areas near the city, which are not suitable anymore for hard-core port activities (logistics, industry)? Are they already have been redeveloped or are there plans for restructuring in the near future?
	In which phase is the project/are the projects (vision, planning, realisation?)
	Is the port authority participating in the redevelopment of these areas? <ul style="list-style-type: none"> • if so, what are the main drivers/strategic objectives for the participation. • if not, what are the main drivers for "retreat"/non participation
Market	What kinds of programmes or functions are (to be) attracted in such areas: niche markets, port related businesses, port services, otherwise? In other words: does the port community benefits directly from the redevelopment?
	Are there any non port related functions or programmes (urban functions like shops, offices, housing, tourism?)
	Are there any changes for mixing/synergy between port and urban functions?
Space	Can you give a description of the spatial objectives of the project; such as intensify use of space, environmental buffer zone between port and city, spatial quality and public space?
Finance, resources	Does the Port Authority invest in the restructuring of these areas? How does this relate to investments of the municipality or third parties in the restructuring? Is there need for State or EU funding?
	Is the land of the redevelopment area owned by the port or is it transferred to the municipality?
	Is there value creation (higher value of land, real estate development). Does the port authority benefit from that (Return on investment?)
Licence to operate	Does this project contribute to the image of the port?
	Does the project contribute to urban structure, urban quality, economy or otherwise?
4) DEVELOPMENT STRATEGY	
Process and competences	Who leads the project of restructuring?
	Can you describe the project organization, what kind of role plays the port authority in it?
	How would you describe the cooperation between the partners in this project?
	Does the port authority develop new competences for such redevelopment projects?

