

Samenwerking tussen het Havenbedrijf Rotterdam N.V. en het Gemeentelijk Havenbedrijf Antwerpen

RSD en PMZ als wenkend perspectief?



Afstudeeropdracht

Susanne Buijs

Erasmus Universiteit Rotterdam

Opleiding Bestuurskunde

Augustus 2006

Begeleiders Erasmus Universiteit Rotterdam:

Dr. J. Edelenbos en Drs. M. van Gils

Begeleiders Havenbedrijf Rotterdam:

Drs. N.C.A.M. Pieterse en Mr. G.G. van Hasselt

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie, welke het resultaat is van mijn afstudeerstage bij het Havenbedrijf Rotterdam N.V. Deze scriptie doet tevens dienst als sluitstuk van de masteropleiding 'Bestuur en Management van Complexe Ruimtelijke Ontwikkelingen'. Deze master vormt een differentiatie binnen de opleiding bestuurskunde van de Erasmus Universiteit in Rotterdam.

De scriptie haakt in op de discussie die er de laatste jaren gevoerd wordt over de al dan niet benodigde samenwerking tussen de havens van Rotterdam en Antwerpen. Politici, bestuurders en zelfs de Koningin hebben zich over deze kwestie uitgelaten. Minister-president Balkenende heeft bijvoorbeeld gewezen op de noodzaak van het denken in termen van complexen: "Een Chinese klant bijvoorbeeld die wat wil verschepen naar Europa denkt echt niet: zal ik Rotterdam nemen of Antwerpen? Die denkt in termen van complexen: het Hamburg/Bremen-complex of het Antwerpen/Rotterdam-complex. En dan komt het er natuurlijk op aan om ervoor te zorgen dat de Chinese klant voor het complex Antwerpen/Rotterdam kiest!" (Speech van de minister-president Balkenende, diner Deltalinqs, WTC Rotterdam, 17 januari 2004). Critici benadrukken echter het belang van een sterke competitie tussen havens. Een prominente bestuurder uit Zeeland over de relatie tussen de havens van Rotterdam en Antwerpen: "Vanuit de Europese Commissie klinkt juist een roep om meer concurrentie tussen de havens en ook binnen havens. Bovendien zijn er allerlei sentimenten, zoals tussen de havens van Rotterdam en Antwerpen en over de Westerschelde tussen België en Nederland, die samenwerking tegengaan". (Hans Plasse, Port Promotion Council Zeeland. In: De ondernemer. Informatieblad voor Ondernemers in Zuid-West Nederland, februari 2004) Met deze scriptie is gepoogd een bijdrage te leveren aan de in bestuurlijke, maatschappelijke en politieke kringen gevoerde discussie over de noodzaak van samenwerking tussen de Rotterdamse en Antwerpse haven en de daarbij behorende succesfactoren en belemmeringen.

In dit voorwoord wil ik graag iedereen bedanken die mij in staat heeft gesteld deze scriptie te realiseren. Ten eerste wil ik graag mijn begeleiders van de Erasmus Universiteit, Jurian Edelenbos en Marcel van Gils, bedanken voor de enthousiaste begeleiding en ondersteuning. Ook mijn collega's en begeleiders van het Hbr, waaronder Gerard van Hasselt, Nadine Pieterse en Kees Joosten, wil ik graag bedanken voor alle hulp die is geboden. Ten tweede is natuurlijk dank verschuldigd aan de respondenten die bereid waren om tijd vrij te maken voor de interviews. Tenslotte wil ik graag mijn lieve ouders bedanken voor alle steun die zij mij de afgelopen jaren geboden hebben.

Rest mij nu alleen nog de lezer veel leesplezier toe te wensen. Veel leesplezier!

Susanne Buijs

Rotterdam, augustus 2006

Samenvatting

Aanleiding

Externe ontwikkelingen, zoals globalisering, liberalisering en Europeanisering hebben geleid tot een toenemende aandacht van het Havenbedrijf Rotterdam N.V. (Hbr) voor samenwerking met andere havenbeheerders. Het Gemeentelijk Havenbedrijf van Antwerpen (Gha) is in potentie een interessante partner voor het Hbr om mee samenwerken. De Antwerpse haven vertoont veel overeenkomsten met de Rotterdamse haven. De twee havens liggen op een steenworp afstand van elkaar en behoren tot de grootste havens van Europa. Vanuit de lucht lijkt er zelfs sprake te zijn van één havencomplex. Doordat de karakteristieken van de havens veel overeenkomsten vertonen, komen de havens voor gelijksoortige uitdagingen te staan. Zo zijn ze bijvoorbeeld onderhevig aan een vergelijkbare ruimtelijke dynamiek. Dit onderzoek richt zich op de mogelijkheden voor het Hbr om samen te werken met het Gha op het terrein van ruimtelijke ontwikkeling. De doelstelling en de vraagstelling van dit onderzoek zijn als volgt gedefinieerd:

Doelstelling

'Het verkrijgen van inzicht over de mogelijkheden voor het Hbr om samen te werken met het Gha op het terrein van ruimtelijke ontwikkeling en het opstellen van aanbevelingen aan het Hbr die betrekking hebben op deze mogelijkheden'

Vraagstelling

'In hoeverre werken de havenbeheerders van Rotterdam en Antwerpen samen op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling, met welk resultaat en welke kansen en belemmeringen zijn er om in de toekomst deze samenwerking te intensiveren en/ of te extensiveren?'

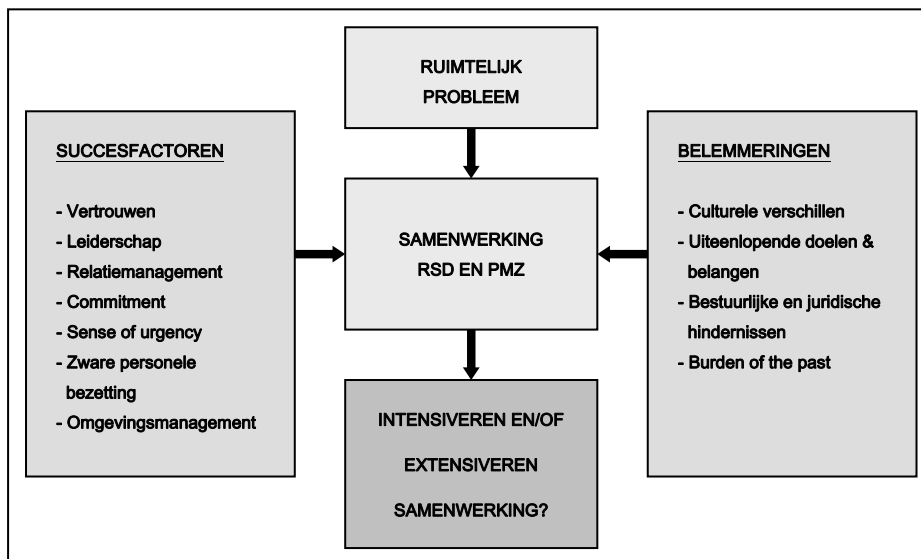
De mogelijkheden voor het Hbr om samen te werken met het Gha op het terrein van ruimtelijke ontwikkeling zijn verkend aan de hand van twee casestudies. In de casestudies zijn de succesfactoren en belemmeringen die de samenwerking beïnvloeden onderzocht. De analyse heeft plaatsgevonden aan de hand van concepten uit het theoretisch kader.

Theoretisch kader

De havenbeheerders opereren in een omgeving die te typeren is als een netwerksamenleving. De opkomst van de netwerksamenleving heeft gezorgd voor een toenemende complexiteit van ruimtelijke vraagstukken. Veel ruimtelijke vraagstukken nemen de vorm aan van wicked problems. Volgens de netwerkbenadering zijn havenbeheerders voor de oplossing van dergelijke vraagstukken afhankelijk van de hulpbronnen van andere organisaties. Deze organisaties zijn op hun beurt weer afhankelijk van de hulpbronnen van andere organisaties, waaronder ook de havenbeheerders. Er is dus sprake van een wederzijdse afhankelijkheid.

Door deze afhankelijkheidsrelaties gaan er op den duur netwerken ontstaan. Een belangrijke vraag in de netwerkbenadering is hoe gemeenschappelijke actie bereikt kan worden. Actoren moeten met elkaar samenwerken om tot gemeenschappelijk gedragen oplossingen te komen. Huxham (2005) spreekt in dit verband van collaborative advantage, waarbij het gaat om het bereiken van doelen, die zonder samenwerking met andere partijen nooit gerealiseerd hadden kunnen worden, en waarbij elke organisatie door de samenwerking in staat is de eigen doelen beter te bereiken, dan wanneer zij alleen zou handelen. Samenwerking hoeft concurrentie niet uit te sluiten, samenwerking kan ook samen gaan met concurrentie. Er is dan sprake van coöpetitie, een samentrekking van coöperatie en competitie. (Brandenburger en Nalebuff, 1996)

In het theoretisch kader is ook een overzicht gegeven van de succesfactoren en de belemmeringen die volgens de literatuur van invloed zijn op de samenwerking tussen organisaties bij de aanpak van ruimtelijke problemen. Deze zijn opgenomen in onderstaand analysemodel. Dit model is toegepast op de analyse van de casestudies.



Figuur A

Analyse

De casestudies, het Project Mainportcorridor Zuid (PMZ) en de Rijn-Schelde Delta-samenwerking (RSD), zijn aan de hand van een omgevingsanalyse geselecteerd. In PMZ wordt gepoogd om de bereikbaarheid en mobiliteit, de ruimtelijke-economische kwaliteit en de leefbaarheid in de corridor tussen Rotterdam en Antwerpen te verbeteren door middel van publiek-private samenwerking. De Rijn-Schelde Delta samenwerking richt zich op het gebied tussen de stedelijke netwerken van de Randstad, de Vlaamse Ruit, de Brabantse steden en de Vlaamse kust. In dit samenwerkingsverband wordt het RSD-gebied benaderd vanuit vier invalshoeken: logistiek en industrie, de ecologie, de steden en toerisme & recreatie. De RSD-samenwerking heeft als doel om deze verschillende elementen grensoverschrijdend en in samenhang met elkaar te ontwikkelen.

Uit de analyse van de casestudies is gebleken dat vertrouwen en leiderschap in beide cases kunnen worden aangewezen als succesfactoren. In PMZ zijn de introductie van innovatieve concepten en modellen en de zware personele bezetting overigens ook als succesfactor te kwalificeren. In RSD is het ontbreken van een formele juridische status als succesfactor te onderscheiden. Belemmeringen hebben in de cases vooral betrekking op verschillen in de doelen en belangen van de deelnemers, het beperkte commitment van de havenbeheerders, bestuurlijk-juridische hindernissen en zwak omgevingsmanagement. Daarnaast hebben cultuurverschillen in PMZ en oud zeer in RSD een belemmerend effect op de samenwerking.

Conclusies en aanbevelingen

De samenwerking in RSD levert relatief weinig inhoudelijke resultaten op. De gebrekkige deelname van private partijen en rijkspartijen is hier mede debet aan. Wanneer deze partijen bij de samenwerking betrokken worden kan de samenwerking een nieuwe impuls krijgen. Een actievere rol van de havenbeheerders, ofwel intensivering van de samenwerking, is dan gewenst. De samenwerking in PMZ wordt belemmerd door een fragiel politiek draagvlak en een geringe betrokkenheid van milieupartijen. Het Hbr heeft grote belangen bij het oplossen van de problemen in de corridor. Dit geldt ook voor het Gha, al is daar enige twijfel over de sense of urgency. Het Hbr zou er verstandig aan doen om een vooraanstaande rol te spelen in het platform van PMZ. De kans dat de politiek en de maatschappelijke partijen het project serieus nemen wordt zo vergroot. Ook het Gha zou op deze manier op sleeptouw kunnen worden genomen. Het Hbr en het Gha zouden de samenwerking op ruimtelijk gebied ook kunnen uitbreiden naar de aanpak van andere vraagstukken. Er kan nog wel meer gedaan worden om de bereikbaarheid en de achterlandverbindingen van de havengebieden te vergroten. Ook kunnen de havenbeheerders samenwerken rond thema's als zuiniger ruimtegebruik, milieu en het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit in de havengebieden. Binnen RSD, PMZ en toekomstige samenwerkingsverbanden tussen het Hbr en het Gha is het in ieder geval raadzaam om veel te investeren in relatiemanagement. Door goed te investeren in relatiemanagement is het mogelijk om het (affectief) vertrouwen tussen het Hbr en het Gha te vergroten. Vertrouwen is een cruciale succesfactor gebleken bij de samenwerking tussen de concurrerende havenbeheerders van het Hbr en het Gha.

Lijst van tabellen en figuren

Tabellen

Tabel 2.1 De intensiteit van samenwerkingsvormen, van laag naar hoog.....	22
Tabel 2.2 Operationalisering succesfactoren.....	32
Tabel 2.3 Operationalisering belemmeringen.....	33
Tabel 3.1 Swot-analyse Hbr en Gha.....	41
Tabel 3.2 Overzicht van de verschillende thema's en doelen van de samenwerkingsverbanden.....	48
Tabel 4.1 Tijdlijn RSD.....	60
Tabel 4.2 Intensiteit van de RSD-samenwerking.....	63
Tabel 4.3 Overzicht succes- en faalfactoren RSD.....	68
Tabel 5.1 Tijdlijn PMZ.....	71
Tabel 5.2 Intensiteit PMZ.....	73
Tabel 5.3 Verschillen in planningscultuur tussen Nederland en Vlaanderen.....	79
Tabel 6.1 Overeenkomsten tussen RSD en PMZ.....	83
Tabel 6.2 Verschillen tussen RSD en PMZ.....	85
Tabel 6.3 Swot-analyse RSD en PMZ.....	86
Tabel 7.1 Theoretisch raamwerk van succesfactoren en belemmeringen samenwerking.....	89

Figuren

Figuur 1.1 Schematisch overzicht scriptie.....	6
Figuur 1.2 Schematisch overzicht van de gebruikte methoden.....	10
Figuur 1.3 Schematisch overzicht leeswijzer.....	11
Figuur 2.1 Motieven samenwerking.....	20
Figuur 2.2 Analysemodel.....	31
Figuur 3.1 Organogram Hbr.....	37
Figuur 3.2 Havengebied van Antwerpen.....	38
Figuur 3.3 Organogram Gha.....	39
Figuur 3.4 Totale goederonverslag in de Hamburg-Le Havre range.....	43
Figuur 4.1 Het RSD-gebied.....	56
Figuur 5.1 De Mainportcorridor Zuid.....	70
Figuur 5.2 Afhankelijkheidsrelaties binnen PMZ.....	81

INHOUDSOPGAVE

1.	Inleiding	1
1.1	PROBLEEMANALYSE	1
1.2	PROBLEEMSTELLING	3
1.3	AFBAKENING	4
1.4	RELEVANTIE	6
1.4.1	<i>Praktische relevantie</i>	6
1.4.2	<i>Wetenschappelijke relevantie</i>	7
1.5	METHODOLOGIE.....	7
1.5.1	<i>Kwalitatief onderzoek</i>	8
1.5.2	<i>Casestudies</i>	8
1.5.3	<i>Dataverzameling</i>	9
1.6	LEESWIJZER	10
2.	Theoretisch Kader	12
2.1	INLEIDING	12
2.2	DE NETWERKSAMENLEVING.....	12
2.3	RUIMTELIJKE VRAAGSTUKKEN	14
2.3.1	<i>Wicked problems</i>	14
2.3.2	<i>Complexiteit</i>	15
2.4	DE NETWERKBENADERING	16
2.5	SAMENWERKING	17
2.5.1	<i>Samenwerking versus autonomie</i>	17
2.5.2	<i>Samenwerking versus concurrentie</i>	18
2.5.3	<i>Motieven samenwerking</i>	19
2.5.4	<i>De intensiteit van de samenwerking</i>	21
2.5.5	<i>Risico's samenwerking</i>	22
2.6	SUCCEFACTOREN SAMENWERKING.....	23
2.6.1	<i>Belang van vertrouwen</i>	23
2.6.2	<i>(Charismatisch) leiderschap</i>	24
2.6.3	<i>Relatiemanagement</i>	25
2.6.4	<i>Commitment</i>	25
2.6.5	<i>Sense of urgency</i>	26
2.6.6	<i>Zware personele bezetting</i>	26
2.6.7	<i>Omgevingsmanagement</i>	27
2.7	BELEMMERINGEN SAMENWERKING	27
2.7.1	<i>Culturele verschillen</i>	27
2.7.2	<i>Uiteenlopende doelen en belangen</i>	29
2.7.3	<i>Hindernissen op bestuurlijk en juridisch terrein</i>	29

2.7.4	<i>Burden of the past</i>	30
2.8	TUSSENCONCLUSIE	30
2.9	ANALYSEMODEL	31
2.10	OPERATIONALISERING	32
3.	Omgevingsanalyse	34
3.1	INLEIDING	34
3.2	TRENDS IN HET INTERNATIONALE SPEELVELD	34
3.3	KARAKTERISTIEKEN VAN DE ROTTERDAMSE HAVEN	36
3.3.1	<i>Het Havenbedrijf Rotterdam N.V.</i>	37
3.4	KARAKTERISTIEKEN VAN DE ANTWERPSE HAVEN	38
3.4.1	<i>Het Gemeentelijk Havenbedrijf Antwerpen</i>	39
3.5	DE HAVENS IN VERGELIJKEND PERSPECTIEF	40
3.5.1	<i>Overeenkomsten</i>	40
3.5.2	<i>Verschillen</i>	40
3.5.3	<i>SWOT-analyse</i>	41
3.6	CONCURRENTIE	42
3.7	HUIDIGE SAMENWERKING	44
3.8	CASUSSELECTIE.....	48
3.9	VERKENNING SAMENWERKINGSMOGELIJKHEDEN	49
3.9.1	<i>Algemeen</i>	49
3.9.2	<i>Samenwerkingsmogelijkheden op ruimtelijk vlak</i>	51
3.9.3	<i>Invloed verzelfstandiging</i>	52
3.10	TUSSENCONCLUSIE	54
4.	Casus Rijn-Schelde Delta (RSD)	56
4.1	INLEIDING	56
4.2	HISTORIE EN AANLEIDING RSD	58
4.3	MOTIEVEN SAMENWERKING	61
4.4	DE INTENSITEIT VAN DE SAMENWERKING	63
4.5	SUCCESFACTOREN.....	63
4.6	BELEMMERINGEN	65
4.7	TUSSENCONCLUSIE.....	68
5.	Project Mainportcorridor Zuid (PMZ)	69
5.1	INLEIDING	69
5.2	HISTORIE EN AANLEIDING PMZ	71
5.3	MOTIEVEN SAMENWERKING	72
5.4	DE INTENSITEIT VAN DE SAMENWERKING	72
5.5	SUCCESFACTOREN.....	73

5.6	BELEMMERINGEN	75
5.7	TUSSENCONCLUSIE	80
6.	Casusvergelijking PMZ en RSD.....	82
6.1	OVEREENKOMSTEN	82
6.2	VERSCHILLEN	83
6.3	SWOT-ANALYSE.....	85
6.4	CONCLUSIE.....	86
7	Conclusies en aanbevelingen	88
7.1	BEANTWOORDING VAN DE DEELVRAGEN	88
7.2	BEANTWOORDING VAN DE HOOFDVRAAG	92
7.2.1	<i>RSD.....</i>	<i>92</i>
7.2.3	<i>PMZ.....</i>	<i>93</i>
7.2.3	<i>Mogelijkheden om de samenwerking op ruimtelijk gebied uit te breiden</i>	<i>94</i>
7.3	AANBEVELINGEN VOOR HET HBR.....	95
7.4	AANBEVELINGEN VOOR VERVOLGONDERZOEK.....	98
8	Referenties	99
	Bijlage A: Oriënterende gesprekken	104
	Bijlage B: Interviews & bijgewoonde bijeenkomsten	104
	Bijlage C: Voorbeeldinterview	104

1. Inleiding

1.1 *Probleemanalyse*

Externe ontwikkelingen zoals globalisering en liberalisering maken dat interorganisationele samenwerking steeds aantrekkelijker wordt voor organisaties. Globalisering is het voortschrijdende integratieproces van de mondiale economie, waarbij economische en geografische grenzen steeds meer vervagen. (Havenplan 2020, 2004) De wereld wordt als één markt beschouwd. Ontwikkelingen op internationaal terrein leiden daarnaast bij bedrijven tot fusies en overnames, wat resulteert in schaalvergroting, specialisatie in kernactiviteiten en het meer klantgericht produceren. De omgeving van organisaties is de afgelopen decennia aan verandering onderhevig geweest. De organisaties zijn in toenemende mate afhankelijk geworden van andere organisaties om hun doelstellingen te bereiken. Naast deze externe ontwikkelingen zijn er ook interne ontwikkelingen die geleid hebben tot een toenemende aandacht van het Havenbedrijf van Rotterdam N.V. (Hbr) voor samenwerking met andere havenbeheerders.

Het Hbr is sinds 1 januari 2004 verzelfstandigd. Bij het Hbr leeft de verwachting dat deze verzelfstandiging de samenwerkingsmogelijkheden van het Hbr positief kan beïnvloeden. Het Hbr hoeft minder rekening te houden met de voorkeuren van de gemeentelijke politiek. De bedrijfsvoering en de bedrijfsdoelstellingen worden daarentegen belangrijker voor het Hbr. Over het bedrijfsresultaat moet verantwoording afgelegd worden aan de Raad van Commissarissen. Om de bedrijfsdoelstellingen te halen zal er bewuster omgegaan moeten worden met de omgeving. Het Hbr benadrukt dan ook dat het ontwikkelen van een Europese haven van wereldklasse alleen mogelijk is in partnerschap met externe actoren. Wanneer er duidelijke voordelen voor het Rotterdamse complex te behalen zijn wil het Hbr actief samenwerken met andere havens. (Bedrijfsplan Hbr, 2004)

Samenwerking met andere havenbeheerders, in het bijzonder met het Gemeentelijk Havenbedrijf van Antwerpen (Gha) kan voordelen bieden. Het Gha is een interessante partner voor het Hbr omdat de Antwerpse haven veel overeenkomsten vertoont met de Rotterdamse haven. De twee havens liggen op een steenworp afstand van elkaar en behoren tot de grootste havens van Europa. In beide havens zijn grote industriële bedrijven (veelal dezelfde) gevestigd en de havens beschikken gezamenlijk over het grootste petrochemische complex van Europa. Daarnaast hebben beide havens een groot en groeiend aandeel in de containermarkt verworven. Doordat de karakteristieken van de havens veel overeenkomsten vertonen, komen de havens voor gelijksoortige uitdagingen te staan.

Vooraf op ruimtelijk gebied zijn er diverse vraagstukken waar havenbeheerders mee geconfronteerd worden en waar samenwerking mogelijk een oplossing biedt (Bedrijfsplan Hbr, 2004; Havenplan 2020, 2004):

1. het verbeteren van de (directe) bereikbaarheid en de achterlandverbindingen van de havengebieden;
2. het zuiniger omgaan met de beschikbare ruimte in de havengebieden;
3. uitbreiding van de havengebieden;
4. het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit in de havengebieden;

Dit onderzoek richt zich op de mogelijkheden voor het Hbr om samen te werken met het Gha op het terrein van ruimtelijke ontwikkeling. Om de samenwerkingsmogelijkheden in kaart te brengen is er ingezoomd op twee samenwerkingsverbanden waarin zowel het Hbr als het Gha in participeren en de aanpak van ruimtelijke vraagstukken hoog op de agenda staat: het Project Mainport Corridor Zuid (PMZ) en de Rijn-Schelde Delta samenwerking (RSD). In PMZ wordt gepoogd om de bereikbaarheid en mobiliteit, de ruimtelijke-economische kwaliteit en de leefbaarheid in de corridor tussen Rotterdam en Antwerpen te verbeteren door middel van publiek-private samenwerking. RSD richt zich op het gebied tussen de stedelijke netwerken van de Randstad, de Vlaamse Ruit, de Brabantse steden en de Vlaamse kust. In dit samenwerkingsverband wordt het RSD-gebied benaderd vanuit vier invalshoeken: logistiek en industrie, de ecologie, de steden en toerisme & recreatie. De RSD-samenwerking heeft als doel om deze verschillende elementen grensoverschrijdend en in samenhang met elkaar ontwikkelen.

In de genoemde casestudies worden de succesfactoren en de belemmeringen die de samenwerking beïnvloeden onderzocht. Aan de hand van deze succesfactoren en belemmeringen worden er uitspraken gedaan over de effectiviteit van de samenwerkingsverbanden in het algemeen en de verhouding tussen het Hbr en het Gha in het bijzonder. Bovenstaande analyses moeten leiden tot aanbevelingen aan het Hbr over de mogelijkheden van samenwerking. Deze aanbevelingen zullen vooral betrekking hebben op het al dan niet intensiveren en/of extensiveren¹ van de samenwerking tussen het Hbr en het Gha.

¹ Met intensiveringsmogelijkheden worden de mogelijkheden om de hulpmiddelen (tijd, energie, geld etc.) die in huidige samenwerkingsarrangementen zijn geïnvesteerd te verhogen aangeduid en met extensiveringsmogelijkheden worden de mogelijkheden om de samenwerking te verleggen naar andere arrangementen aangeduid.

1.2 Probleemstelling

Doelstelling

De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

'Het verkrijgen van inzicht over de mogelijkheden voor het Hbr om samen te werken met het Gha op het terrein van ruimtelijke ontwikkeling en het opstellen van aanbevelingen aan het Hbr die betrekking hebben op deze mogelijkheden'

Vraagstelling

De vraagstelling is afgeleid van de doelstelling. Voor dit onderzoek is de volgende vraagstelling geformuleerd:

'In hoeverre werken de havenbeheerders van Rotterdam en Antwerpen samen op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling, met welk resultaat en welke kansen en belemmeringen zijn er om in de toekomst deze samenwerking te intensiveren en/ of te extensiveren?'

Deelvragen

De deelvragen zijn afgeleid van de hoofdvraag. Er zijn vijf deelvragen geformuleerd. Hier wordt ook kort ingegaan op de onderzoeksmethoden die gebruikt zijn om de deelvragen te beantwoorden. Een uitgebreider overzicht van de gebruikte methoden is te vinden in paragraaf 1.5.3

1. Welke theoretische concepten over samenwerking kunnen inzicht geven in de samenwerkingsmogelijkheden op ruimtelijk terrein tussen de havenbeheerders van Rotterdam en Antwerpen?

In het tweede hoofdstuk zullen enkele theoretische concepten worden gepresenteerd die betrekking hebben op samenwerking. Deze theoretische inzichten zijn verkregen door literatuuronderzoek.

2. Welke raamwerk van succes- en faalfactoren is er aan de hand van theoretische concepten over samenwerking te benoemen?

Op basis van de theoretische concepten die in het theoretisch kader worden gepresenteerd, zal een analysemodel worden opgemaakt waarlangs de onderzoeksresultaten kunnen worden geanalyseerd.

3. Welke samenwerkingsverbanden tussen de havenbeheerders zijn er te onderscheiden, in het bijzonder op het terrein van ruimtelijke ontwikkeling?

Deze vraag zal beantwoord worden in de omgevingsanalyse die in het derde hoofdstuk aan bod zal komen. De vraag geeft inzicht in de mate waarin het Hbr en Gha samenwerken en de gebieden waarop samenwerking plaatsvindt. De gemaakte inventarisatie is grotendeels tot stand gekomen met informatie uit de oriënterende gesprekken die zijn gevoerd met mensen binnen het Hbr.

4. Hoe verlopen de samenwerkingsprocessen tussen de havenbeheerders, waar liggen knelpunten, waar liggen kansen voor het Hbr? Welke verklaringen kunnen daarvoor gegeven worden?

Deze vraag zal gedeeltelijk beantwoord worden in de omgevingsanalyse die onderwerp is van hoofdstuk drie en gedeeltelijk aan de hand van de casestudies in hoofdstuk vier en hoofdstuk vijf. Voor het beantwoorden van deze deelvraag is gebruik gemaakt van literatuuronderzoek, documentenanalyse, interviews en participerende observatie.

5. Waar liggen de kansen en belemmeringen voor het Hbr om in de toekomst de samenwerking met het Gha te intensiveren, hoe kunnen kansen verzilverd worden en belemmeringen weggenomen worden?

In het theoretisch kader worden enkele succesfactoren en belemmeringen benoemd die van invloed kunnen zijn op het functioneren van een samenwerkingsverband. Deze benoemde succesfactoren en belemmeringen worden getoetst aan de casestudies in hoofdstuk vier en hoofdstuk vijf. Aan de hand van de resultaten van de casestudies wordt deze derde deelvraag beantwoord. De eerder genoemde methoden van dataverzameling zijn ook op de beantwoording van deze deelvraag van toepassing.

1.3 Afbakening

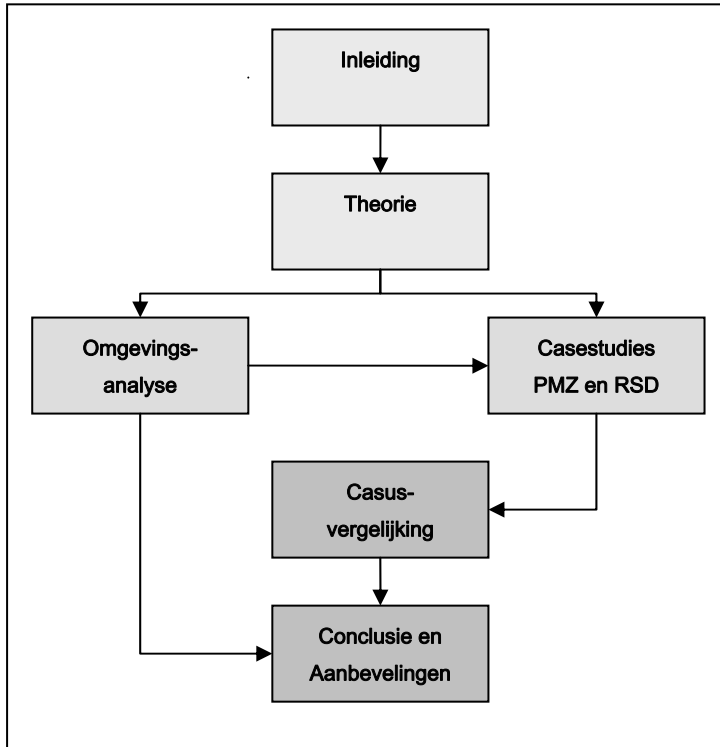
In dit onderzoek staan samenwerkingsmogelijkheden tussen het Hbr en het Gha centraal. De samenwerking die plaatsvindt tussen Rotterdamse en Antwerpse bedrijven die in één van beide havens gevestigd zijn wordt hier nadrukkelijk buiten beschouwing gehouden. Deze keuze is gestoeld op praktische overwegingen, het is simpelweg ondoenlijk om in het korte tijdsbestek van een afstudeerscriptie alle samenwerkingsverbanden tussen willekeurige bedrijven in beide havens te bestuderen. Samenwerking vindt in deze categorie immers veel vaker plaats dan samenwerking tussen havenbeheerders.

De samenwerkingsmogelijkheden die hier worden behandeld hebben vooral betrekking op ruimtelijke vraagstukken. Voor de aanpak van dergelijke vraagstukken is vaak medewerking van andere partijen vereist.

Eenstemmige plannen, vastgesteld door één organisatie, doen veelal geen recht aan de ruimtelijke realiteit. Veelal is er sprake van een waaier aan actoren die allen beschikken over hulpmiddelen om een deel van hun zin door te drukken en die vooral ook beschikken over middelen om de ambities van anderen te frustreren. (De Bruijn e.a., 2004:14) Ruimtelijke vraagstukken kunnen dus bij uitstek aangepakt worden in samenwerking met andere actoren. Het Gha is voor het Hbr een aansprekende partner om mee samen te werken op het terrein van ruimtelijke ontwikkeling, omdat de havens op een steenworp afstand van elkaar liggen en veelal onderhevig zijn aan een vergelijkbare ruimtelijke dynamiek.

Er wordt in dit onderzoek wel kort ingegaan op samenwerkingsmogelijkheden voor het Hbr en het Gha op andere terreinen dan ruimtelijke ontwikkeling, maar de verdieping zal plaatsvinden op het terrein van ruimtelijke ontwikkeling. Om te bepalen of bestaande samenwerkingsverbanden kunnen worden geïntensiveerd, zijn twee cases uitgebreid bestudeerd, te weten PMZ en RSD. In deze cases wordt slechts gekeken naar die onderdelen die betrekking hebben op ruimtelijke ontwikkeling en de elementen die voor de samenwerkingsmogelijkheden tussen het Hbr en het Gha van belang zijn. In het RSD-verband wordt gekeken naar de projecten waarin zowel het Gha als het Hbr bij betrokken zijn. Bij de bestudering van PMZ zal er vooral gelet worden op de relatie en interacties tussen het Hbr en het Gha.

De casestudies worden aan de hand van een omgevingsanalyse geselecteerd. In deze casestudies wordt gebruik gemaakt van een analysemodel, welke in het theoretisch kader is opgesteld. De resultaten van de casestudies zullen vervolgens inzicht geven in de mogelijkheden om de huidige samenwerking op ruimtelijk terrein te intensiveren en/of te extensiveren. In figuur 1.1. worden de stappen en de keuzes die gemaakt worden grafisch weergegeven.



Figuur 1.1 Schematisch overzicht scriptie

1.4 *Relevantie*

1.4.1 Praktische relevantie

Zeehavens worden in toenemende mate geconfronteerd met diverse ontwikkelingen die de roep om samenwerking en netwerkvorming vergroten (De Langen e.a., 2006) Hierbij valt te denken aan ontwikkelingen als globalisering, internationalisering, europeanisering en liberalisering. Daarnaast zorgen de economische groei van Oost-Europa, het veiligheidsdebat en een toenemende aandacht voor duurzaamheidsaspecten ervoor dat samenwerking nadrukkelijker op de agenda van de havenbeheerders wordt geplaatst.

Bij Hbr is er belangstelling ontstaan voor de voordelen die samenwerking met andere havenbeheerders kan bieden. De verzelfstandigingsoperatie heeft deze belangstelling alleen maar versterkt. De verwachting is dat de verzelfstandiging meer mogelijkheden biedt aan het Hbr om samen te werken met andere havenbeheerders.

Bovendien heeft minister Brinkhorst van Economische Zaken het Hbr gevraagd om een visie te ontwikkelen op het versterken van de Rotterdam-Antwerpen-zone, waarbij een groei van marktmacht op basis van specialisatie en grensoverschrijdende samenwerking als uitgangspunt wordt genomen. Dit verzoek kwam naar voren tijdens een werkbezoek van de minister aan het Hbr op 12 januari 2006. Het Hbr heeft aangegeven gehoor te willen geven aan de oproep van de minister.

De havens van Rotterdam en Antwerpen liggen hemelsbreed niet ver van elkaar vandaan, vanuit de lucht lijkt er sprake te zijn van één havencomplex. Om de afstand tussen de havens te typeren kan ook een uitspraak van Multatuli worden gebruikt: “vanaf de maan gezien is iedereen even groot”. Wanneer deze uitspraak iets verdraaid wordt en wordt toegepast op de relatie tussen Antwerpen en Rotterdam kan het volgende gesteld worden: “vanaf China is het verschil tussen Antwerpen en Rotterdam minimaal”.² In beleidsmatig opzicht is echter sprake van een behoorlijke afstand tussen beide havens, voortkomend uit een felle onderlinge concurrentie met een lange historie. Concurrentiemotieven hoeven samenwerking tussen beide havenbeheerders echter niet uit te sluiten. Samenwerking tussen de twee havenbeheerders kan de gezamenlijke concurrentiekracht van de havens bevorderen. Dit onderzoek concentreert zich op de mogelijkheden van het Hbr om samen te werken met het Gha. Deze onderzoeksgegevens zijn relevant voor zowel het Hbr als het Gha. Dit onderzoek is in opdracht van het Hbr gevoerd. De conclusies van dit onderzoek zullen worden vertaald naar aanbevelingen aan het Hbr.

1.4.2 Wetenschappelijke relevantie

Tot op heden is er nog weinig onderzoek gedaan naar de samenwerkingsmogelijkheden van en tussen de havenbeheerders van Rotterdam en Antwerpen. Het gros van de publicaties over de Rotterdamse en Antwerpse haven heeft betrekking op de felle concurrentiestrijd tussen de twee havens. Samenwerking komt niet of nauwelijks aan bod. In dit onderzoek vormt samenwerking wèl het object van studie. De studie heeft een verkennend karakter waarin de samenwerkingsmogelijkheden op ruimtelijk gebied onder de loep worden genomen. Aan de hand van deze verkenning zullen er mogelijkheden voor vervolgonderzoek ontstaan.

In het theoretisch kader zijn verschillende theoretische concepten verwerkt tot een samengestelde theorie over samenwerking in het algemeen en samenwerking op het terrein van ruimtelijke vraagstukken in het bijzonder. Het theoretisch kader verschaft inzicht in processen van samenwerking. De samengestelde theorie is vervolgens toegepast op de empirie. Op deze manier wordt geprobeerd om bij te dragen aan een vergroting van de wetenschappelijke kennis over samenwerking.

1.5 Methodologie

‘Methodologie handelt over wetenschap. Methodologie impliceert analyse en reflectie over de wijze waarop een wetenschap tot bepaalde uitspraken komt. Methodologie reconstrueert de weg waarlangs het onderzoek wordt verricht.’ (Hakvoort, 1996:3) In deze paragraaf wordt ingegaan op de methoden en de technieken die gebruikt zijn bij de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag en deelvragen van dit onderzoek.

² Uitspraak van Henk de Bruijn, Hoofd afdeling Corporate Development (Hbr), 20 april 2006.

1.5.1 Kwalitatief onderzoek

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek. Er is in deze studie gekozen voor een kwalitatief onderzoek omdat er voor het onderwerp van deze studie geen gemeenschappelijk referentiekader bestaat, welke een vereiste is om een kwantitatief onderzoek te verrichten. Samenwerking tussen havenbeheerders komt relatief weinig voor waardoor er weinig informatie beschikbaar is over dit onderwerp. Kwalitatief onderzoek is dan een belangrijke methode om informatie te vergaren.

In de literatuur wordt vaak onderscheid gemaakt tussen explorerend, descriptief en prescriptief onderzoek. In dit onderzoek wordt deze scheiding niet strikt gehanteerd en is er sprake van een combinatie van verschillende vormen van onderzoek. Er is in deze scriptie zowel explorerend als descriptief en prescriptief onderzoek verricht. De doelstelling van het onderzoek is bijvoorbeeld exploratief van aard. Het theoretisch kader is daarentegen vooral descriptief van aard (het bevat echter ook prescriptieve elementen) en wordt gebruikt om onderzoeksresultaten te analyseren. De aanbevelingen vormen tenslotte het prescriptieve deel van dit onderzoek.

1.5.2 Casestudies

De kern van dit onderzoek wordt gevormd door een tweetal casestudies, namelijk het Project Mainportcorridor Zuid (PMZ) en de Rijn-Schelde Delta samenwerking (RSD). In de omgevingsanalyse (paragraaf 3.8) zal de keuze voor deze casestudies toegelicht worden. In deze casestudies is de reikwijdte beperkt tot de onderdelen die voor mijn onderzoek relevant zijn. In het RSD-verband worden alleen de projecten waar de twee havenbeheerders actief bij betrokken zijn gevolgd en bij de bestudering van het PMZ wordt er vooral gelet op de relaties en interacties tussen het Hbr en het Gha. Deze onderdelen van de casestudies worden volgens een vast theoretisch model geanalyseerd, dit om uit beide cases gegevens te verzamelen van dezelfde aard. Hakvoort (1996) benadrukt de belangrijke positie die de methode van casestudy inneemt binnen het bestuurskundig onderzoek. Het gebruik van de methode sluit aan bij de belangstelling van de bestuurskundig onderzoeker voor complexe unieke en specifieke onderzoekssituaties. (Hakvoort, 1996:132) Casestudies worden gekenmerkt door een intensieve benadering. Bij een intensieve benadering wordt gekozen voor verdieping in plaats van verbreding. Bij intensief onderzoek worden vooral binnen de cases zèlf allerlei relaties onderzocht. (Swanborn, 2003: 14)

Volgens Yin (2003:13) is een casestudy te zien als een empirisch onderzoek dat:

- Een 'real-life' situatie onderzoekt;
- De grenzen tussen verschijnsel en context niet helder zijn;
- En waarbij meer dan één bron voor bewijsmateriaal wordt gebruikt;

Deze kenmerken passen uitstekend bij het door mij uit te voeren onderzoek. Het te bestuderen verschijnsel van dit onderzoek is samenwerking. De 'real-life' situatie heeft betrekking op de werkelijkheid. Wat gebeurt er in de praktijk en hoe reageren actoren op elkaar en op de situatie? Het te bestuderen verschijnsel kan het beste binnen zijn eigen omgeving kan worden bestudeerd en er kan of mag geen sprake zijn van het creëren van een opgezette scène. Het vermoeden bestaat dat de context van grote invloed is op het verschijnsel. Deze contextgebondenheid maakt dat de belangrijkste oorzakelijke factor niet los gezien kan worden van de context, anders zou een experimenteel onderzoek mogelijk zijn. (Hakvoort, 1996: 91) In dit onderzoek wordt ook aan het laatste criterium van Yin voldaan door het gebruik van diverse bronnen. In paragraaf 1.5.3 over dataverzameling wordt dit nader toegelicht.

1.5.3 Dataverzameling

Een voorwaarde voor de confrontatie van theorie en praktijk is de beschikbaarheid van voldoende data. Aan bestuurskundig onderzoek wordt vaak de eis van triangulatie gesteld. Triangulatie betekent dat de onderzoeker meer dan één methode of techniek gebruikt om zijn doelstelling te bereiken. Triangulatie kan het aantal fouten met betrekking tot betrouwbaarheid en geldigheid verminderen. Daarnaast kan het dienen om conclusies te verifiëren. In de bestuurskunde komt daar de praktijkgerichte, unieke en moeilijk vergelijkbare onderzoekssituatie nog eens bij. Het gebruik van slechts één techniek van dataverzameling zou de kwaliteit van het onderzoek dan zeker niet ten goede komen. (Hakvoort, 1996) In dit onderzoek wordt dan ook van meerdere technieken van gegevensverzameling gebruikgemaakt, namelijk:

Literatuuronderzoek

De eerste onderzoeksmethode die is gebruikt is algemeen literatuuronderzoek. Er is gebruik gemaakt van literatuur, tijdschriftartikelen, krantenartikelen, presentaties en diverse websites om de kennis over het onderwerp te vergroten. Het literatuuronderzoek diende verschillende doeleinden:

1. het verzamelen van theoretische concepten;
2. materiaal voor de omgevingsanalyse;
3. achtergrondinformatie bij de cases;

Documentenanalyse

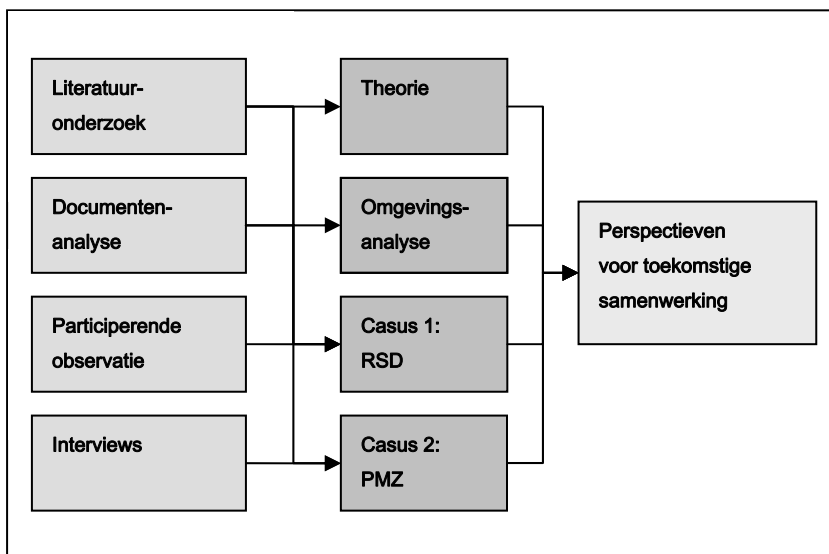
Voor de documentenanalyse zijn verschillende bronnen gebruikt. Op de websites van PMZ en RSD, via kranten en tijdschriften en via de archieven van het Hbr zijn diverse artikelen, brochures, presentaties, rapporten, notities, notulen en nieuwsbrieven geraadpleegd.

Participerende observatie

Om een goede indruk te krijgen van het functioneren van de samenwerkingsverbanden en de verhoudingen tussen de actoren is gekozen voor het bijwonen van een aantal vergaderingen en workshops van RSD en PMZ. Hierbij is niet actief deelgenomen aan de discussie. Daarmee is het mogelijk om als buitenstaander de samenwerking te begrijpen en geen invloed uit te oefenen op de cases. Een voordeel van observatie is dat het feitelijke gedrag vastgesteld kan worden.

Interviews

Vanwege de complexiteit van het onderzoeksonderwerp is er in eerste instantie gekozen voor het afnemen van mondelinge, open, ongestructureerde en oriënterende interviews. Er is daarbij gebruik gemaakt van een themalijst. Deze interviews verschaften mij in korte tijd veel informatie over de verschillende aspecten van samenwerking tussen havenbeheerders. Vervolgens is er gebruik gemaakt van specifiekere interviews om informatie over de twee cases te verzamelen. De vragenlijsten van deze interviews zijn gebaseerd op het analysemodel uit het theoretisch kader. Een voorbeeldinterview is opgenomen in bijlage B.



Figuur 1.2 Schematisch overzicht van de gebruikte methoden

1.6 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk, hoofdstuk twee, wordt antwoord gegeven op de eerste twee deelvragen. Er worden enkele theoretische inzichten over samenwerking gepresenteerd. Aan de hand van deze theoretische concepten is een analysemodel opgemaakt waarlangs de onderzoeksresultaten geanalyseerd kunnen worden.

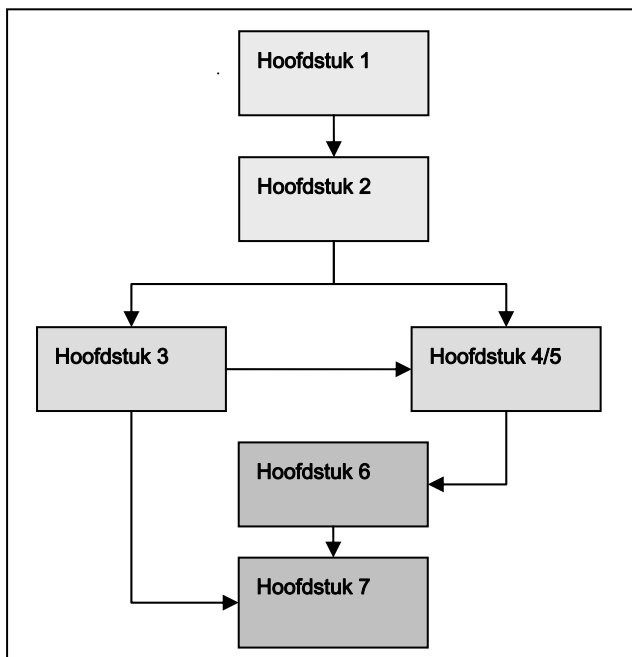
In hoofdstuk drie komt de omgevingsanalyse aan bod. Deze omgevingsanalyse wordt gebruikt om de context te schetsen waarin samenwerking tussen havenbeheerders plaatsvindt.

De karakteristieken van de Rotterdamse haven en de Antwerpse haven worden in het hoofdstuk uiteen gezet, de wereldwijde trends die de havenwereld beïnvloeden worden genoemd, en tenslotte wordt er een inventarisatie gemaakt van de huidige samenwerkingsverbanden en van de mogelijkheden voor het Hbr en het Gha om de samenwerking uit te breiden. Aan het einde van dit hoofdstuk zullen de casestudies geselecteerd worden.

In hoofdstuk vier en vijf worden de casestudies behandeld. De motieven, de intensiteit van de samenwerking en de factoren die de samenwerking positief dan wel negatief beïnvloeden zullen hier aan de orde komen.

In hoofdstuk 6 worden de gegevens uit de hoofdstukken vier en vijf met elkaar vergeleken. Hierbij wordt gekeken naar de overeenkomsten en verschillen in beide cases. Aan het eind van het hoofdstuk is gebruik gemaakt van een SWOT-analyse om de sterke dan wel zwakke kanten van beide cases weer te geven.

In hoofdstuk 7 zijn de conclusies en de aanbevelingen te vinden. In onderstaand figuur is de leeswijzer schematisch weergegeven:



Figuur 1.3 Schematisch overzicht leeswijzer

2. Theoretisch Kader

2.1 *Inleiding*

In dit hoofdstuk zullen de eerste twee deelvragen beantwoord worden. Allereerst zal er een overzicht gegeven worden van de theoretische concepten die betrekking hebben op het fenomeen samenwerken. Deze theoretische concepten zullen vervolgens samengevoegd worden in een analysemodel. Het hoofdstuk eindigt met de operationalisering van de in het model gebruikte variabelen.

2.2 *De Netwerksamenleving*

De havenbeheerders opereren in een omgeving die te typeren is als een netwerksamenleving. De belangrijkste grondlegger van het begrip netwerksamenleving is de socioloog Manuel Castells (1996). Volgens Castells vormen netwerken de nieuwe sociale morfologie van onze samenleving, en heeft de verspreiding van de netwerklogica een wezenlijke invloed op de werking en invloed van processen van productie, ervaring, macht en cultuur. Netwerken kunnen beschreven worden als een serie van onderling verbonden knopen (nodes). Knopen zijn concentraties van stromen. Volgens Castells heeft de opkomst van de informatietechnologie gezorgd voor een nieuw paradigma, waardoor de beleving van tijd en ruimte totaal veranderd is. Castells spreekt van de 'space of places' en de 'space of flows'. De productieprocessen zijn niet langer gebonden aan een bepaalde fysieke ruimte ('space of places'). Kapitaalstromen doorbreken nu geografische grenzen, productie vindt plaats in netwerken. Tijd speelt een minder grote rol ('timeless time'). We zijn nu aangeland in het tijdperk van het hyperkapitalisme: kapitaal zoekt zo snel mogelijk via netwerken zijn weg. De invloed van nationale staten op deze stromen neemt af, er vindt een proces van deterritorialisering plaats. Het concept van de netwerksamenleving geeft een goed beeld van de hedendaagse maatschappelijke ontwikkelingen. Er zijn grofweg twee ontwikkelingen te onderscheiden die een stevige weerslag op de ruimtelijke planning hebben. (Van Gils en Huys, 2005) Er kan in dit verband gewezen worden op de liberalisering en de globalisering van de wereldeconomie enerzijds en de lokalisering en de versterking van de specifieke identiteiten in bepaalde gebieden anderzijds. Door internationalisering en liberalisering zijn bedrijven zich internationaler gaan oriënteren en organiseren. Dit heeft ertoe geleid dat de machtsverhoudingen structureel zijn gewijzigd. De internationale ondernemingen hebben een grote marktmacht verworven en de positie van de overheid is aan verandering onderhevig. De overheid heeft niet alleen te maken met machtige internationale ondernemingen, maar ook met alsmaar beter georganiseerde tegenkrachten. Door de opkomst van de informatietechnologie en het mondiger worden van burgers zijn er steeds grotere groepen betrokken bij de planvorming van ruimtelijke vraagstukken. (Van Gils en Huys, 2005) De netwerksamenleving maakt besluitvorming anders. Was besluitvorming vroeger het domein van de overheid, tegenwoordig vinden besluitvormingsprocessen in meer informele, netwerkachtige configuraties plaats.

Hiërarchische principes zijn veelal vervangen door horizontale netwerken. Deze netwerken lopen niet alleen door private en publieke domeinen heen, maar ook door territoriale grenzen. De opkomst van de netwerksamenleving heeft geleid tot een toenemende complexiteit van ruimtelijke vraagstukken.

Teisman (2001) spreekt van de vier O-thesen:

1. *Onbegrensde van de netwerken van activiteiten van burgers, bedrijven en overheden;*

Grenzen vervagen in de netwerksamenleving, door het einde van voorspelbare en afgebakende eenheden. Grenzen vervagen tussen organisaties, tussen publiek en privaat domein, tussen landen van de Europese unie etc.

2. *Ongekendheid van netwerksamenlevingen; door de dynamiek en veelvormigheid ervan neemt de kennis af;*

Hoewel er een ongekende hoeveelheid rapporten worden uitgebracht over de karakteristieken van de ontwikkelingen in de samenleving, dient de samenleving zich steeds meer aan als een grillig, continue veranderend fenomeen, waar deskundigen geen vat op krijgen. Ondanks het feit dat er waarschijnlijk meer kennis beschikbaar is dan ooit, zorgt de complexiteit van vraagstukken ervoor dat de toename van kennis daarbij lijkt achter te blijven.

3. *Overvloed in een ongekend rijke samenleving, waar veeleisende burgers en bedrijven willen dat alles mogelijk is;*

De netwerksamenleving heeft ongekende welvaart gebracht. Het toegenomen welvaartsniveau heeft een stijgend effect op de verwachtingen van burgers, ze worden veeleisend. Enerzijds eisen burgers directe invloed op de besluitvorming en anderzijds stellen ze enorm hoge eisen aan de prestaties van de overheid. De opmars van interactieve en creatieve besluitvorming kan vanuit dit licht verklaard worden.

4. *On- en overgestructureerdheid als gecombineerde eigenschap van netwerken waardoor nieuwe structuren geen orde meer scheppen in besluitvorming;*

De hoge eisen die worden gesteld aan beleids- en overheidsproducten maken het noodzakelijk om tot allerlei vormen van gemeenschappelijke productie te komen. Bestaande organisatorische arrangementen voldoen niet. Een toenemende vervlechting is het gevolg, maar daarvoor is geen structuur aanwezig. Hierdoor krijgen netwerken een ongestructureerd karakter. Dit probleem kan echter niet aangepakt worden door de invoering van nieuwe structuren. We hebben hier te maken met een bijzondere paradox: herstructurering is niet zinvol omdat er al zoveel structuur is. Elke poging om de relatieve chaos in besluitvorming en productieprocessen op te lossen door nieuwe vereenvoudigde structuren te komen zal mislukken.

2.3 Ruimtelijke vraagstukken

In deze paragraaf wordt aangegeven waarom ruimtelijke vraagstukken zich uitstekend lenen voor een hechte samenwerking tussen havenbeheerders. De complexiteit van de netwerksamenleving heeft zijn weerslag op ruimtelijke vraagstukken. Voor de oplossing van dergelijke vraagstukken zijn de havenbeheerders afhankelijk van de hulpbronnen van andere organisaties. Deze organisaties zijn op hun beurt weer afhankelijk van de hulpbronnen van anderen, waaronder ook de havenbeheerders. Er is dus sprake van een wederzijdse afhankelijkheid. Deze wederzijdse afhankelijkheid is kenmerkend voor ruimtelijke vraagstukken.

2.3.1 Wicked problems

Wicked problems zijn beleidsproblemen die zich afspelen in een complexe omgeving en waar veel actoren bij betrokken zijn. Wicked problems zijn sterk verweven met andere maatschappelijke problemen en geworteld in onze maatschappelijke structuur, dit maakt dat ze niet in afzondering kunnen worden geanalyseerd en opgelost. Wicked problems zijn veelal complex, onzeker, moeilijk stuurbaar en moeilijk grijpbaar. (Rotmans, 2005) Veel ruimtelijke vraagstukken nemen de vorm aan van wicked problems. Bestuurders die regelmatig geconfronteerd worden met ruimtelijke vraagstukken krijgen te maken met een grote mate van complexiteit van de omgeving. De omgeving is in grote mate niet kenbaar en onbegrijpelijk. Een veelheid aan bestuurlijke partijen, belangengroepen en economische partijen is erbij betrokken. In ruimtelijke arena's botsen belangen van bestuurders, beleidsambtenaren, burgers, boeren, terreinbeheerders, stedenbouwkundigen, vervoerskundigen, planologen, architecten, projectontwikkelaars en belangengroepen. Hierdoor is de omgeving voor actoren steeds minder eenduidig en voorspelbaar. In de ruimtelijke realiteit is geen dominante organisatie te vinden, die politiek afgedekt door een verkozen volksvertegenwoordiging kan doen wat het wil. (De Bruijn e.a., 2004:14) De ruimtelijke realiteit is meerstemmig. De besluitvorming over ruimtelijke investeringen en de verdeling van verantwoordelijkheden tussen betrokkenen worden complexer. Er bestaat geen overeenstemming over de oplossingsrichting en er zijn verschillende waarden in het geding. (Dunn, 1981).

Bij wicked problems brengt onderzoek vaak geen duidelijkheid over de oplossingsrichting, maar levert het eerder verwarring op. Regelmatig stranden pogingen om middels kennis en onderzoek een oplossingsrichting te vinden in kennisconflicten, waarbij de verschillende partijen elkaar met rapporten met tegengestelde bevindingen bestoken. Informatie is per definitief niet objectief en is in dit soort situaties dus ook niet gezaghebbend. Er kan een situatie ontstaan waarin actoren niet meer naar elkaar luisteren en langs elkaar heen praten. Wildavsky en Tenenbaum (1981) spreken in dit verband over een 'dialogue of the deaf'. Actoren zijn dusdanig overtuigd van het eigen gelijk, dat cognitieve fixatie optreedt, een vorm van groepsdenken waarin nieuwe informatie wordt genegeerd of wordt omgebogen naar eigen inzicht. (Wildavsky en Tenenbaum, 1981). Wicked problems zorgen voor veel onzekerheid bij de betrokken actoren. Deze onzekerheid kent drie elementen: substantieve, strategische en institutionele onzekerheid (Klijn en Koppenjan, 2004).

Substantieve onzekerheid heeft betrekking op de beschikbaarheid van informatie. Vaak is de noodzakelijke informatie niet beschikbaar of niet tijdig beschikbaar.

Voor veel complexe infrastructurele projecten (de aanleg van wegen, spoorwegen, vliegvelden etc.) kunnen bijvoorbeeld de uitgebreide studies naar de effecten van de uiteenlopende investeringen door hun late bekendheid niet meer meegenomen worden in het besluitvormingsproces. (Klijn en Koppenjan, 2004) Substantieve onzekerheid wordt ook vaak veroorzaakt door de veelvuldige geschillen over de beschikbare informatie. Omdat actoren verschillende percepties hebben op de problemen en vanuit verschillende referentiekaders naar een probleem kijken interpreteren zij de beschikbare informatie verschillend. Strategische onzekerheid komt voort uit de strategische keuzen die actoren maken om wicked problems aan te pakken. Het is moeilijk om te voorspellen welke strategieën de actoren zullen kiezen en hoe de verschillende strategieën het probleem en het besluitvormingsproces zullen beïnvloeden. Tot slot kunnen wicked problems ook nog gekarakteriseerd worden door institutionele onzekerheid. Deze institutionele onzekerheid wordt veroorzaakt door de grote verschillen in institutionele achtergrond van de diverse actoren. (Klijn en Koppenjan, 2004)

2.3.2 Complexiteit

De factoren die complexiteit veroorzaken kunnen grofweg ingedeeld worden in drie clusters: omvang, dynamiek en onzekerheid. (Van den Bosch e.a., 2004) De veelheid aan actoren, de veelheid aan verschillende percepties van het probleem en de veelheid aan vaak tegenstrijdige doelen (zoals onderscheid tussen collectief en eigenbelang) bij interacties tussen actoren maken dat de omvang de complexiteit van de besluitvorming vergroot. De complexiteit die dynamiek kan veroorzaken heeft vooral betrekking op de voortdurende wisselende actoren door toetreden en uitreden van actoren, de veranderingen in doelen en percepties van actoren en verandering in relaties tussen actoren (zoals coalities). Onzekerheid vormt ten slotte ook een complicerende factor. Onzekerheid over de participerende actoren en hun percepties, onzekerheid over het effect van specifieke strategieën en onzekerheid over de strategieën en doelen van andere actoren maken de besluitvorming complexer.

Complexiteit komt niet alleen van buitenaf. Complexiteit kan ook afkomstig zijn vanuit de eigen interne organisatie. (Van Twist e.a., 2003) Hierbij zijn niet zozeer de beheersmatige aspecten, als wel de bureaupolitieke aspecten (verkokering, verborgen agenda's, uiteenlopende belangen) doorslaggevend. Bij de betrokkenheid van veel actoren moet niet alleen gedacht worden aan relatieve buitenstaanders als belangengroepen, maar zeker ook aan collega's van andere afdelingen.

De complexiteit van maatschappelijke vraagstukken verhoogt de bereidheid van organisaties om te gaan samenwerken. Er ontstaat een behoefte aan deskundigheid en een behoefte aan het delen van financiering en risico's. De toename van complexiteit eist echter veel van organisaties, waardoor het moeilijker is om de samenwerking succesvol uit te voeren. Er zijn verschillende manieren om met complexiteit om te gaan.

Aspecten die hierbij een rol kunnen spelen zijn: leiderschap, het creëren van een 'sense of urgency' en het creëren van win-win situaties. De veelgehoorde roep om leiderschap om belangentegenstellingen te doorbreken kan ertoe leiden dat de belangen van bepaalde actoren niet worden meegewogen bij de besluitvorming. Bij het creëren van een sense of urgency kan het gaan om het bespelen van de media, het benutten van de lijn naar de politiek, het opstoken van de doelgroep, het gericht informeren van belangengroepen en het bang maken van andere bestuurslagen. Dit soort gedrag wordt ook wel 'strategisch forum shopping' genoemd. (Van Twist e.a., 2003) Actoren zijn tegelijkertijd in meerdere politieke arena's actief om zoveel mogelijk steun te verwerven voor hun belangen.

2.4 De netwerkbenadering

De centrale veronderstelling van de netwerkbenadering is dat actoren die geconfronteerd worden met complexe maatschappelijke vraagstukken wederzijds afhankelijk van elkaar zijn voor het behalen van hun doelen. De hulpmiddelen (geld, macht, bevoegdheid, expertise etc.) van andere partijen zijn nodig om de eigen doelen te verwezenlijken. Door deze afhankelijkheidsrelaties gaan er op den duur netwerken ontstaan. Een netwerk kan omschreven worden als een dynamisch geheel van actoren, die wederzijds afhankelijk zijn, een onderlinge variëteit kennen en zich relatief gesloten ten opzichte van elkaar opstellen. (De Bruijn en Ten Heuvelhof, 1999:32) In deze netwerken gedragen de verschillende actoren zich strategisch. Deze strategieën zijn welbewust gekozen. Ze zijn gebaseerd op de percepties op het besluitvormingsproces, de percepties op de eigen belangen en de percepties op de strategieën van de andere actoren. Deze percepties bepalen de strategieën van de actoren en worden gebruikt om de uitkomst van het besluitvormingsproces te evalueren. (Klijn en Koppenjan, 2004) Een belangrijke vraag in de netwerkbenadering is hoe gemeenschappelijke actie bereikt kan worden. Actoren moeten met elkaar samen werken om tot gemeenschappelijk gedragen oplossingen te komen. Die samenwerkingsverbanden komen nauwelijks spontaan tot stand. Daarvoor is relatiemanagement noodzakelijk. (Klijn en Koppenjan, 2004)

Op het interactieniveau is het voor een goede samenwerking van belang dat de actoren erin slagen hun eigen (veelal uiteenlopende en soms strijdige belangen) om te zetten in een gemeenschappelijk belang. Verder dienen de kosten voor interactie in een voordelige verhouding te staan tot de (ingeschatte) opbrengsten ervan. Actoren zullen alleen geneigd zijn met anderen samen te werken als de risico's die zij lopen door strategieën van andere actoren beperkt zijn of als deze strategieën ook in hun voordeel werken. Bevorderende omstandigheden zijn verder de overlap van de diverse netwerken waarbinnen de actoren participeren. Actoren die elkaar vaker en ook in een ander verband ontmoeten, zullen eerder en beter met elkaar samenwerken dan actoren die weinig met elkaar gemeen hebben. Anderzijds zullen actoren met een breed en uitgebreid takenpakket (generalisten) meer contacten onderhouden met andere actoren en daarmee gemakkelijker vormen van samenwerking aangaan dan actoren met één of een beperkt aantal taken (specialisten). (Kwekkenboom, 2001)

2.5 Samenwerking

2.5.1 Samenwerking versus autonomie

De complexiteit en het hardnekkige karakter van ruimtelijke vraagstukken maakt dat organisaties die zich bezig houden met dit soort vraagstukken steeds vaker participeren in allerlei samenwerkingsverbanden. Afwezigheid van samenwerking, coördinatie of afstemming wordt vaak met negatief beladen termen als 'fragmentatie', 'chaos', 'verkokering' en 'versnippering' betiteld. Tegelijkertijd wordt samenwerking geassocieerd met stroperigheid, een overmaat aan vervlechting en afhankelijkheid van zwakke schakels die processen vertragen. (Pröpper, 2000) Organisaties staan dikwijls voor een dilemma: samenwerken of autonoom opereren? Autonoom handelen betekent dat actoren gescheiden van elkaar en zonder afstemming zelfstandig opereren op basis van individueel bepaalde doelstellingen. De potentiële autonomie van een actor wordt beïnvloed door de omvang van zijn hulpbronnen ten opzichte van die van alle actoren die toegang tot hem hebben. Autonomie is dus afhankelijk van een substantiële component (hulpbronnen) en van een relationele component (toegang). (Litjens, 2000) Invloed is verbonden aan de hoeveelheid hulpbronnen, waarbij informatie een belangrijke hulpbron vormt. Een potentieel machtige actor is een actor met een omvangrijke hoeveelheid belangrijke hulpbronnen, weinig inkomende relaties (toegang) en veel uitgaande relaties of toegang tot anderen.

Naast autonomie kan er ook sprake zijn van isolatie. Isolatie is een situatie die onafhankelijk van de hulpbronnenomvang kan optreden wanneer een actor geen (of nauwelijks) relaties met andere actoren onderhoudt of wil onderhouden. (Litjens, 2000) Autonome actoren zijn zich bewust van hun omgeving en stemmen hier hun autonomiestrategie op af. Een geïsoleerde actor maakt echter per definitie geen onderdeel uit van een netwerk. Deze actor onderhoudt geen contacten met de omgeving en zal van de daar aanwezige hulpbronnen, steun en mogelijkheden geen gebruik (kunnen) maken. De actor ontwikkelt niet de intelligentie om de kansen uit de omgeving te vertalen en geschikte netwerkstrategieën toe te passen. Op signalen en actoren uit de omgeving wordt niet of onvoldoende gereageerd. In de huidige netwerkmaatschappij kunnen geïsoleerde actoren eigenlijk niet meer overleven en worden zij gedwongen om relaties met anderen aan te gaan om hun bestaan te garanderen.

Bij complexe en hardnekkige ruimtelijke vraagstukken zijn de hulpbronnen (geld, macht, kennis e.d.) verdeeld over meerdere actoren. De actoren zijn van elkaars hulpmiddelen afhankelijk. Deze wederzijdse afhankelijkheid vormt een belangrijke reden voor samenwerking. De actoren hebben elkaar nodig voor het bereiken van hun doelen. Huxham (2005) spreekt in dit verband van *collaborative advantage*, waarbij het gaat om het bereiken van doelen, die zonder samenwerking met andere partijen nooit gerealiseerd hadden kunnen worden, en waarbij elke organisatie door de samenwerking in staat is de eigen doelen beter te bereiken, dan wanneer zij alleen zou handelen.

2.5.2 Samenwerking versus concurrentie

Er zijn verschillende soorten samenwerkingsverbanden te onderscheiden. Allereerst is er een onderscheid te maken tussen verticale symbiotische samenwerking en horizontale of competitieve samenwerking. (Fenger, 2001) Bij verticale samenwerking werken ondernemingen samen die zich in de bedrijfskolom op verschillende hoogten bevinden. Symbiotische afhankelijkheidsrelaties bestaan tussen actoren die elkaar aanvullen door hun verscheidenheid. Een organisatie kan zijn doel maximaliseren, wanneer andere organisaties dit ook doen. Onder horizontale of competitieve samenwerking wordt de samenwerking tussen gelijksoortige organisaties verstaan. Bij competitieve afhankelijkheidsrelaties gaat het om actoren die afhankelijk zijn van dezelfde hulpbronnen. De samenwerking tussen havenbeheerders kan als horizontale of competitieve samenwerking betiteld worden. Horizontale of competitieve samenwerking komt moeizaam tot stand en het verloop van de samenwerking is doorgaans stroef. De kans op opportunistisch gedrag is groter. Het grotere risico zorgt ervoor dat er minder vertrouwen tussen de partners bestaat bij een horizontale samenwerkingsrelatie dan bij een verticale samenwerkingsrelatie. (Rindfleisch, 2000)

Samenwerking beperkt zich dan echter in veel gevallen tot de uitwisseling van informatie en andere hulpbronnen. Pas op het moment dat kosten, risico's en externe bedreigingen een in de ogen van de betrokken actoren onaanvaardbare omvang hebben bereikt, bestaat er een kans dat men tot hechtere samenwerking komt. Er is dan sprake van coöpetitie. Het begrip coöpetitie is een samentrekking van coöperatie en competitie en is geïntroduceerd door de Amerikaanse professoren Brandenburger en Nalebuff (1996). Nalebuff en Brandenburger richten de aandacht op de dynamica en ambiguïteit in de rollen die private partijen vervullen in de markt. Zij constateerden dat veel organisaties zich te eenzijdig richtten op concurrentie. Organisaties laten nogal eens kansen liggen op de markt omdat zij te veel denken in termen van competitie, strijd om de markt, oorlog etc. Bij het maken van strategisch management houden organisaties zich veelal bezig met een beperkt doel: het aftroeven van de concurrenten. Het optimaliseren van de eigen prestaties zou daarentegen juist centraal moeten staan. Partijen kunnen met elkaar concurreren, maar ze kunnen ook aanvullende producten leveren. Nalebuff en Brandenburger spreken in het laatste geval van complementeurs en gebruikten het beeld van Dr. Jekyll en Mr. Hyde om de dynamiek van rolverhoudingen te benadrukken. Ze vragen zich af hoe het komt dat zoveel organisaties eerder een Mr. Hyde (vijand) zien in andere organisaties dan een Dr. Jekyll (vriend). Volgens Nalebuff en Brandenburger komt dat omdat we opgevoed zijn in een culturele traditie waarin uitspraken als 'voor wat, hoort wat', 'je kunt niet alles hebben' en 'je moet kiezen of delen' veelvuldig gebruikt worden. Als gedacht wordt dat het bij besluitvorming gaat om het kiezen, dan zal het complementair denken niet snel ontwikkeld worden; het gaat immers om tegenstellingen.

De essentie van coöpetitie is dat organisaties samen werken bij het creëren en/of vergroten van de koek en concurreren bij de verdeling van de koek. (Brandenburger en Nalebuff, 1996) Organisaties werken samen waar mogelijk en concurreren waar nodig.

Als zaken doen opgevat wordt als oorlog zijn er maar weinig overwinnaars. De kenmerkende resultaten van een prijzenoorlog zijn instortende winsten in de gehele sector. Consumenten lijken in eerste instantie winnaars, maar de kwaliteit van het aanbod daalt met de prijzen. De Nederlandse supermarktoorlog heeft al veel kleine supermarkten, maar ook grote ketens, de das omgedaan. In de havenwereld kunnen dergelijke situaties zich ook voordoen. Momenteel proberen veel havens een graantje mee te pikken van de groeiende containermarkt door te investeren in containerterminals. Wanneer de groei van de containermarkt straks tegenvalt, bestaat het risico op overcapaciteit en prijsbederf. Door nu allemaal in dezelfde vijver te vissen lopen de havens het risico dat ze straks bij een stabiele of krimpende containermarkt harde klappen moeten incasseren. (Van Gils en Huys, 2005) Dat het ook anders kan laat de auto-industrie zien. De auto-industrie staat bekend om de felle concurrentiestrijd tussen autofabrikanten. Desondanks zijn er juist in deze industrie interessante voorbeelden van coöpetitie te vinden. De autofabrikanten Volvo (voordat het overgenomen werd door Ford) en Mitsubishi hebben bijvoorbeeld gezamenlijk enkele onderdelen voor hun auto's ontwikkeld (een frame, een motor en transmissies), om vervolgens op de automarkt weer met elkaar te concurreren. Efficiencyoverwegingen, waaronder het besparen van kosten en het delen van investeringen, hebben ervoor gezorgd dat deze concurrenten hebben besloten om samen te werken. (Bell, 2003) Uit dit laatste voorbeeld komt duidelijk naar voren dat samenwerking ook samen kan gaan met concurrentie.

2.5.3 Motieven samenwerking

Wanneer organisaties bepaalde problemen niet alleen kunnen tackelen en er dus grenzen zijn aan een interne oplossing, biedt samenwerking de mogelijkheid krachten te bundelen. Door bundeling van de beschikbare hulpbronnen van de samenwerkende organisaties wordt het probleemoplossend vermogen aanzienlijk vergroot. Door samen te werken, kunnen de betrokken partijen bovendien van elkaar leren. Kennis en deskundigheid worden uitgewisseld en een kritische discussie over elkaars inzichten en plannen leiden dan tot een betere en zorgvuldiger afgewogen aanpak. Door de aanwezigheid van verschillende belangen en percepties op het probleem is de kans op een innovatieve oplossing bovendien groter. Voorts kan er tijdswinst worden geboekt wanneer er gezamenlijk (het inzetten van een grotere capaciteit) aan de oplossing van een probleem wordt gewerkt.

Er kunnen verschillende formele of informele institutionele regimes en aanleidingen aan samenwerking ten grondslag liggen. De bereidheid tot samenwerking wordt ondermeer bepaald door de gepercipieerde afhankelijkheid en de verwachte effecten van samenwerking op de eigen identiteit. Verondersteld wordt dat organisaties in principe zoveel mogelijk autonomie willen behouden. (Leene en Dekker, 1996) Reden om vrijwillig een samenwerkingsrelatie aan te gaan, is dat andere organisaties nodig worden geacht om de eigen doelstellingen te bereiken, dan wel deze op een meer efficiënte wijze te bereiken.

Het hardnekkige karakter en de complexiteit van veel ruimtelijke vraagstukken maakt dat organisaties steeds meer afhankelijk van elkaar worden om de eigen doelstellingen te bereiken. Daarnaast speelt bij de bereidheid om samen te werken het oordeel dat men heeft over de capaciteiten van anderen en de perceptie van de door anderen gehanteerde beleidsvisies een rol.

Volgens Van der Zaal (1997) vormen afhankelijkheid, onzekerheid en een schaarste aan hulpbronnen over het algemeen ook belangrijke prikkels om te gaan samenwerken. McQuaid (2000) noemt in zijn onderzoek een aantal aanvullende redenen voor de vorming van een samenwerkingsverband. Hij wijst er bijvoorbeeld op dat samenwerking schaalvoordelen kan opleveren. Daarnaast kunnen samenwerkingsverbanden volgens McQuaid bijdragen aan de vergroting van de effectiviteit en efficiency van een organisatie, vooral door een goede coördinatie tussen organisaties. Hierdoor kunnen de resultaten verhoogd en de kosten bespaard worden. Samenwerking kan ook de effectiviteit op de lange termijn verbeteren door stabiliteit en vertrouwen te creëren en door risicominimalisering. Bovendien kan een samenwerking de politieke legitimiteit vergroten, wanneer de lokale samenleving erbij wordt betrokken en door het verdelen van risico's en opbrengsten tussen de partijen. Volgens Williams (1988) kunnen motieven om samen te werken ingedeeld worden in een twee bij twee tabel. Motieven kunnen macro zijn, en gelden voor een gehele gemeenschap, of micro, met betrekking tot specifieke relaties. Ze kunnen gebaseerd zijn op eigenbelang van dwang of prikkels, of rekening houden met het belang van anderen. Dit wordt geïllustreerd in onderstaande tabel:

Macro	Micro
Sancties van een autoriteit (de wet, god, dictator, schaduw van de toekomst, patriarch, organisatie), contractuele dwang	Materieel voordeel of eigenbelang: reputatie, gijzelaars
Ethiek: waarden, sociale normen, goed gedrag, morele plicht, verantwoordelijkheid	Banden van vriendschap, verwantschap, routines, empathie, gewoontevorming

Figuur 2.1 Motieven samenwerking
Bron: Williams (1988)

Een belangrijke macro egocentrisch motief is de wet, met een dreiging van straf. Normen en waarden van fatsoenlijk gedrag zijn een voorbeeld van macro altruïstisch motieven. Een micro egocentrisch motief is het belang dat men heeft bij de relatie, vanwege de unieke waarde van de partner, gijzelaars, omschakelingskosten, en reputatie. Andere altruïstische motieven op micro niveau zijn banden van empathie, familie of vriendschap, of routinematig gedrag, in specifieke relaties.

Volgens Sullivan en Skelcher (2002) zijn de verschillende motieven vanuit drie perspectieven te verklaren: het optimistische perspectief, het pessimistische perspectief en het realistische perspectief. Volgens de optimistische visie staat het bereiken van een gedeelde visie centraal. De optimistische benadering heeft twee belangrijke uitgangspunten. De eerste assumptie is dat samenwerking leidt tot positieve uitkomsten of verbeteringen voor het hele systeem. Het tweede uitgangspunt heeft betrekking op de altruïstische houding van actoren die betrokken zijn bij de samenwerking, de deelnemende organisaties laten toekomstige positieve uitkomsten voor het systeem als geheel prevaleren boven het eigen sectorale gewin. (Sullivan en Skelcher, 2002) Bij de pessimistische benadering is de afhankelijkheid van elkaars hulpbronnen en het verzekeren van toegang (nu en in de toekomst) tot deze hulpbronnen de belangrijkste stimulator voor samenwerking. Het laatste perspectief, het realistische perspectief vormt de omgeving (en vooral ontwikkelingen in deze omgeving) de belangrijkste prikkel om te gaan samenwerken. Dit perspectief combineert elementen uit het optimistische perspectief (verlangen naar verbetering) en het pessimistische perspectief (afhankelijkheid van hulpbronnen) om veranderingen in de omgeving te ondervangen.

2.5.4 De intensiteit van de samenwerking

De (horizontale) samenwerking tussen havenbeheerders kan diverse uitingsvormen aannemen. Een belangrijk onderscheid in samenwerkingsarrangementen betreft de intensiteit. De intensiteit van een samenwerking wordt bepaald door de mate waarin de samenwerkingspartners gebonden zijn aan de samenwerking. De intensiteit van een samenwerkingsverband kan laag of hoog zijn. Een samenwerkingsverband met een hoge intensiteit wordt gekenmerkt door:

- a. veel interacties tussen de betrokken actoren;
- b. een hoge investeringsbereidheid (inzet van hulpmiddelen zoals menskracht, geld, macht etc.) van de actoren;
- c. hoge ambities;
- d. een lange levensduur van de samenwerking;
- e. een samenwerkingsvorm waarbij partijen diepgaande verantwoordelijkheden met elkaar delen;

In tabel 2.1 is de intensiteit van verschillende samenwerkingsvormen van laag naar hoog aangegeven. De keuze voor een samenwerkingsvorm hangt samen met de complexiteit van de aan te pakken problemen. Wanneer er voor een korte termijn samenwerking gekozen wordt op een operationeel gebied kan een beperkt aantal (mondelinge) afspraken soms volstaan. Een samenwerkingsvorm met een lage intensiteit past hier het beste bij. Zijn er echter plannen om op lange termijn samen te werken op een voor de partners strategisch gebied (zoals product- en dienstenontwikkeling) dan zullen er meer eisen aan de samenwerking gesteld moeten worden. De opbouw van de relatie zal zorgvuldig moeten gebeuren, de partners zullen op elkaar moeten vertrouwen en er zal een diepgaande vorm van samenwerking gekozen moeten worden, zoals een fusie of een deelneming.

Incidentele samenwerking	Samenwerking op projectbasis
Structurele samenwerking	Netwerkachtige configuraties
	Partnerships (Publiek-Privaat)
	Deelnemingen
	Fusie

Tabel 2.1 De intensiteit van samenwerkingsvormen, van laag naar hoog

Bij ruimtelijke vraagstukken ligt een samenwerking met een hoge intensiteit voor de hand. De dilemma's die zich bij dit soort vraagstukken voordoen kunnen niet worden getackeld in een kortlopend, flexibel en vrijblijvend samenwerkingsverband. Wanneer havenbeheerders willen samenwerken op het terrein van ruimtelijke ontwikkeling is een samenwerkingsverband met een hoge intensiteit een verstandige optie. Samenwerking tussen havenbeheerders kan in een bilaterale setting plaatsvinden, maar ook in een multilaterale setting. Het kan voor de havenbeheerders bijvoorbeeld aantrekkelijk zijn om te participeren in een publiek-private partnerschap. Een publiek-private partnerschap is een samenwerking tussen private en publieke actoren met een duurzaam karakter waarbij de actoren gezamenlijke producten en/of diensten ontwikkelen waarbij risico's, kosten en opbrengsten gedeeld worden. (Klijn en Teisman, 2000: 85) Publiek-private samenwerking (PPS) wordt in Nederland vooral toegepast bij ruimtelijke projecten, zoals de aanleg van infrastructuur en allerlei vormen van gebiedsontwikkeling. Publiek-private samenwerking is een relatief nieuwe manier om ruimtelijke vraagstukken aan te pakken. Door de toenemende complexiteit van ruimtelijke vraagstukken is de sturingscapaciteit van de overheid beperkter geworden en is private betrokkenheid gewenst. Normatieve opvattingen over de rol van de overheid spelen daarnaast een grote rol in de toegenomen betrokkenheid van private actoren.

2.5.5 Risico's samenwerking

Samenwerking is geen wondermiddel. Het inrichten en aansturen van een samenwerkingsrelatie vereist bepaalde vaardigheden en er zijn ook risico's verbonden aan samenwerking. Volgens Nooteboom (2002) vormen de ongewenste kennistransfer (spill-over) en het 'hold-up' risico de twee grootste risico's van samenwerking. Met een ongewenste kennistransfer wordt bedoeld op een situatie waarin een samenwerkingspartner kan profiteren van de overdracht van bedrijfsgevoelige kennis van een andere partner, als gevolg waarvan de concurrentiepositie van de andere partner wordt aangetast. Deze situatie kan geïllustreerd worden met een voorbeeld. Wanneer het Hbr vertrouwelijke gegevens op het terrein van milieu aan het Gha doorgeeft, dan bestaat er een risico dat het Gha milieudefensie inschakelt om het Hbr dwars te zitten. De samenwerkingspartners moeten voldoende vertrouwen in elkaar moeten hebben willen zij vertrouwelijke informatie uitwisselen.

Een hold-up risico houdt in dat de andere partijen opportunistisch gebruik zouden kunnen maken van een asymmetrische afhankelijkheid en een groter aandeel opeisen van de gezamenlijk geproduceerde toegevoegde waarde, onder dreiging van het beëindigen van de samenwerkingsrelatie.

Naarmate de wederzijdse afhankelijkheid tussen samenwerkingspartners afneemt en de afhankelijkheidsrelatie te eenzijdig wordt zal het hold-up risico groter worden. Naast het 'spill-over' risico en het 'hold-up' risico zijn er nog andere risico's die verbonden zijn aan samenwerking. Präpper (2000) geeft aan dat bij samenwerking de slagvaardigheid van organisaties een risico kan vormen. Door samenwerking wordt de handelingsnelheid van organisaties sterk verminderd en de afhankelijkheid van anderen vergroot. Samenwerkingsprocessen kunnen soms traag verlopen. Het bekende 'iedereen wacht op iedereen'. Commandeur (1994) noemt het ontbreken van een gezagsstructuur als potentiële risicofactor. Bij het aangaan van een samenwerkingsverband wordt vaak een vorm van organisatie in het leven geroepen. Indien er geen heldere afspraken worden gemaakt, kan het ontbreken van een formele gezagsstructuur problemen opleveren.

2.6 Succesfactoren samenwerking

In onderstaande subparagrafen zullen aan de hand van de literatuur enkele succesfactoren voor het functioneren van een samenwerkingsverband worden gedefinieerd. Deze succesfactoren zullen later in de scriptie worden getoetst aan de praktijk (de casestudies).

2.6.1 Belang van vertrouwen

Vertrouwen kan een belangrijke rol vervullen in samenwerkingsprocessen. Partijen vertrouwen elkaar als ze zich kwetsbaar op durven te stellen, in de verwachting dat er geen kwaad wordt gedaan. (Nooteboom, 2000) Als deze verwachting met dwang is opgelegd (bijv. door contracten, hiërarchische relaties etc.) dan is er geen sprake van daadwerkelijk vertrouwen. Vertrouwen vindt pas plaats wanneer een partij verwacht dat de samenwerkingspartner geen of beperkt opportunistisch gedrag vertoont, terwijl deze daartoe wel de gelegenheid heeft. Vertrouwen faciliteert samenwerking omdat het de onzekerheid van de ene partij ten aanzien van het gedrag van de andere partij reduceert. Partijen weten wat ze van elkaar kunnen verwachten. Wanneer er duidelijkheid bestaat over de handelingsstrategieën van de samenwerkende partijen is het minder noodzakelijk om contracten af te sluiten en monitoring toe te passen. Zodoende worden de kosten van samenwerking aanzienlijk verminderd. Bovendien bevordert vertrouwen doorgaande interactie tussen organisaties en de continuïteit van samenwerking. Samenwerkende partijen die elkaar vertrouwen zijn beter in staat met moeilijke situaties om te gaan, zodat vervelende voorvallen niet gelijk escaleren. Daarnaast heeft vertrouwen een stimulerende werking op de investeringsbereidheid van de samenwerkingspartijen. Tot slot kan vertrouwen de bereidheid om informatie uit te wisselen vergroten, zodat leren en het creëren van nieuwe, innovatieve oplossingen voor complexe problemen worden bevorderd. (Edelenbos en Klijn, 2003)

Woolthuis (1998) heeft een onderscheid gemaakt tussen de verschillende elementen van vertrouwen: initieel vertrouwen, cognitief vertrouwen en affectief vertrouwen. Het initieel vertrouwen heeft betrekking op de basishouding van personen ten opzichte van anderen.

Terwijl de één iemand al snel in vertrouwen neemt en dat bij zal stellen wanneer het tegendeel blijkt, zal de ander iemand pas vertrouwen wanneer hij bewezen heeft dat waard te zijn. Het cognitief vertrouwen heeft betrekking op het vertrouwen dat men heeft op basis van kennis van de andere partij in het algemeen en van zijn specifieke capaciteiten. Dit zou men daarom ook met betrouwbaarheid aan kunnen duiden. Betrouwbaarheid duidt op het nakomen van afspraken, het leveren van een goede kwaliteit, op tijd leveren en op tijd betalen. Dit impliceert dus dat bedrijven eerst zaken met elkaar gedaan moeten hebben om elkaars betrouwbaarheid te kunnen bepalen. De laatste vorm van vertrouwen die hier onderscheiden wordt, is het affectieve vertrouwen. Dit is de vorm van vertrouwen waarop vaak impliciet gedoeld wordt wanneer over vertrouwen wordt gesproken. Het wordt dan omschreven met het 'klikken tussen mensen', 'goed met elkaar door één deur kunnen', en 'elkaar mogen'. Het is gebaseerd op gevoelens van genegenheid en loyaliteit.

Hoe meer vormen van vertrouwen aanwezig zijn tussen potentiële partners, hoe groter het draagvlak voor de samenwerking is. (Woolthuis, 1998) Bij ontbreken van dit draagvlak, zal de nodige inspanning geleverd moeten worden om een vertrouwensrelatie op te bouwen. Men zal bijvoorbeeld niet snel blind varen enkel op de reputatie die een partij heeft in een bepaalde markt. Evenmin lijkt het verstandig om samenwerkingsverbanden op de golfbaan af te sluiten zonder kennis van het andere bedrijf. Risico's daarbij zijn dat het op persoonlijk vlak wel, maar zakelijk niet klikt. Of dat er in de organisatie (daarmee was immers geen ruggespraak) geen draagvlak is voor de gesloten overeenkomst. Naarmate organisaties groter zijn, is dit risico ook groter. De medewerkers die de samenwerking uiteindelijk vorm moeten geven (het draagvlak) zijn dan verder verwijderd van, en daardoor minder betrokken bij, degenen die de beslissingen nemen. Over het algemeen zal vertrouwen groter moeten zijn wanneer de belangen toenemen en de intensiteit van de samenwerking groter is. Het vertrouwen is dan noodzakelijk om de gepercipieerde risico's zo veel mogelijk af te dekken.

2.6.2 (Charismatisch) leiderschap

Individuele personen kunnen een grote rol spelen bij het slagen van een samenwerkingsverband. Leiderschap wordt veelal als een kritische factor gezien voor het slagen van de samenwerking. Leiderschap kan nodig zijn om visieloosheid, belangentegenstellingen en divergerende opvattingen te doorbreken en om obstakels te tackelen. (Sullivan en Skelcher, 2002) Er is niet bij elk samenwerkingsverband een formele leider aangewezen. In dat geval wordt de samenwerking veelal gedragen door een informele leider. Deze informele leider onderscheidt zich van de rest door een sterke persoonlijkheid. Vaak beschikt de leider over communicatieve vaardigheden, waaronder ook het vermogen om anderen te motiveren en over te halen om zich in te zetten voor de samenwerking. Het is overigens niet altijd zo dat de leiderfiguren afkomstig zijn van de belangrijkste partij. Niet zelden beschikt een leiderfiguur over de kracht om anderen te overtuigen en te verenigen. De leiderfiguur geniet vaak veel aanzien onder de betrokken partijen. De leider wordt gemakkelijk door anderen geaccepteerd en zijn stem wordt steeds gehoord en belangrijk gevonden door anderen.

Hij heeft veel overzicht op andere partijen en kan gemakkelijk iets voor elkaar krijgen. Wanneer de samenwerking gepaard gaat met veel complexiteit is de behoefte aan 'trekkers' des te hoger. (De Langen e.a., 2006)

2.6.3 Relatiemanagement

De inbreng van een procesmanager kan positief werken. Een procesmanager is een onafhankelijke manager die de partijen bijeenhoudt. Het is de taak van een procesmanager om samenwerking tot stand te brengen, te faciliteren en te coördineren. (Sullivan en Skelcher, 2002) Hij draagt er zorg voor dat het veranderingsproces zo goed mogelijk verloopt. Het is zijn taak om ervoor te zorgen dat partijen zich aan de afspraken houden, dat er goed wordt gecommuniceerd en dat besluiten in overeenstemming met de spelregels worden genomen. Veelvuldige interacties tussen actoren zijn nodig om elkaars belangen en standpunten te begrijpen. Het is de taak van de procesmanager om deze interacties te organiseren. Om zijn functie te kunnen vervullen dient de procesmanager te beschikken over goede netwerkvaardigheden. De procesmanager moet de vertegenwoordigers van de verschillende partijen overtuigen van de noodzaak van een vaste contactpersoon. Dit is belangrijk omdat de kennis en informatie over het maatschappelijk probleem en het samenwerkingsverband, slechts bij een aantal personen aanwezig is, die een relatie met elkaar hebben opgebouwd. Deze persoonlijke relaties leveren een grote bijdrage aan een succesvolle samenwerking. (Hailey, 2000) Wanneer deze personen de samenwerking verlaten, kan dit de samenwerking beschadigen omdat er dan een nieuwe relatie opgebouwd moet worden. In een aantal gevallen is het echter ook mogelijk dat de inbreng van nieuwe contactpersonen zorgt voor een nieuw élan en dat de samenwerkingsrelatie weer nieuwe impulsen krijgt.

2.6.4 Commitment

Een belangrijke factor, die gerelateerd is aan het succes van een samenwerking, is de betrokkenheid van de partijen bij het probleem en de investering, die ze bereid zijn te leveren om tot een oplossing te komen. (Alter en Hage, 1993) Alle partijen dienen in de samenwerking te investeren door de inzet van middelen en tijd, en het delen van verantwoordelijkheden en risico's. De investering die nodig is, gaat dus verder dan enkel een financiële bijdrage. (Kanter, 1999) Belangrijk is dat de partijen zich betrokken voelen bij het probleem en dat de samenwerking een bijdrage levert aan hun eigen behoeften en doelen, waardoor ze bereid zijn hierin te investeren. Partijen kunnen zich in een samenwerking committeren aan het proces of aan de inhoud. (De Bruijn e.a., 2002) Wanneer partijen zich bij de aanvang van een proces committeren aan procesafspraken (afspraken over spelregels die de betrokken partijen zullen hanteren om tot besluitvorming te komen) is er sprake van een commitment aan het proces. Het is ook mogelijk dat partijen pas aan het einde van het proces zich committeren aan het resultaat van de besluitvorming. Bij deze benadering van commitment ligt de focus op de inhoud. Er kan pas sprake zijn van een commitment, zowel procesmatig als inhoudelijk, als de meerwaarde van samenwerking duidelijk is voor de betrokken partijen. Alleen dan zullen de partijen de samenwerking serieus nemen en tot afspraken durven te komen.

2.6.5 Sense of urgency

Samenwerking heeft alleen een kans van slagen als er bij de belangrijkste partijen een sense of urgency aanwezig is. De partijen moeten ervan overtuigd zijn dat er sprake is van een problematiek die om een oplossing vraagt en dat deze problematiek alleen door samenwerking oplosbaar is. (De Bruijn e.a., 2002) Het is moeilijk om tot afspraken te komen zonder een dergelijke sense of urgency. Bovendien zullen de deelnemende partijen niet snel geneigd zijn om zich aan de afspraken te houden als de noodzaak niet duidelijk genoeg is. Het is van groot belang dat de samenwerking niet te vroeg wordt opgestart. De belangrijkste partijen moeten eerst overtuigd worden van de noodzaak van de samenwerking, wat vaak enige tijd vergt. Wordt de samenwerking desondanks te vroeg geïnitieerd, dan is de kans groot dat de betrokken partijen zich terughoudend op zullen stellen. Bij complexe onderwerpen kan het bovendien voorkomen dat partijen nog over onvoldoende kennis en informatie beschikken. Partijen nemen in dat geval nog geen definitief standpunt in. Ook dit maakt partijen terughoudend. (De Bruijn e.a., 2002) Samenwerking kan beter te laat dan te vroeg worden opgestart. Te vroeg betekent dat een samenwerking vast loopt; te laat betekent dat het probleem flink in omvang is toegenomen. Wanneer de samenwerking te laat wordt opgestart is de sense of urgency hoog opgelopen en dat maakt dat partijen eerder bereid zijn veel te investeren in de samenwerking.

2.6.6 Zware personele bezetting

Het is van belang dat partijen door de juiste personen, afkomstig van het juiste niveau van de organisatie, vertegenwoordigd worden. (Gray, 1989) De vertegenwoordigers moeten bevoegd zijn om binnen de samenwerking beslissingen te nemen. Hiervoor is de betrokkenheid van het topmanagement vereist. Bij een samenwerkingsverband met een lage intensiteit is de betrokkenheid van het topmanagement weliswaar minder noodzakelijk, bij een samenwerkingsverband met een hoge intensiteit is de steun van de top van de organisatie des te belangrijker. Het topmanagement hoeft niet direct te participeren bij de samenwerking, maar moet wel bereid zijn om middelen te investeren en benodigd gezag aan de vertegenwoordiger te delegeren, zodat er beslissingen genomen kunnen worden, zonder deze continue te moeten overleggen aan het management. Een zware personele bezetting kan extra mogelijkheden bieden om winst en prikkels voor coöperatief gedrag te genereren. (De Bruijn e.a., 2002) Zware vertegenwoordigers beschikken over uitgebreide netwerken die participatie in een samenwerkingsverband stimuleren: deze netwerken komen voor deelnemende partijen beschikbaar. Daarnaast kan een vertegenwoordiging met een zwaar kaliber zorgen voor meer mogelijkheden om package deals met een win-win karakter af te sluiten. Deze vertegenwoordigers beschikken immers over meer ruimte om te onderhandelen (ze hoeven minder verantwoording af te leggen aan de achterban). Bovendien is een zware personele vertegenwoordiging bevorderlijk voor het externe gezag en de uitstraling van het proces. Een zware personele bezetting kan echter ook nadelen met zich meebrengen. Zware vertegenwoordigers laten zich moeilijker sturen juist omdat zij over uitgebreide netwerken beschikken. De vertegenwoordigers kunnen hun machtsmiddelen ook inzetten om het proces te vertragen en zij kunnen hun netwerken gebruiken om via derden de samenwerking te beïnvloeden.

Bovendien kunnen de uitgebreide netwerken strategisch worden ingezet. Informatie kan bijvoorbeeld tijdelijk worden achter gehouden en details kunnen worden uitvergroot. Deze 'paradox van de zware vertegenwoordiging' betekent dus dat een belangrijke succesfactor tevens een belangrijke belemmering voor samenwerking kan zijn. (De Bruijn e.a., 2002)

2.6.7 Omgevingsmanagement

Waar relatiemanagement zich beperkt tot het stimuleren van interacties binnen de kring van samenwerkingspartners, stimuleert omgevingsmanagement juist de communicatie met actoren buiten de kring van deelnemers. Het is van evident belang om voldoende oor en oog houden voor de geluiden van de verschillende 'stakeholders' die zich in de omgeving van het project bevinden. Het gaat hierbij niet alleen om de direct betrokken partijen (primaire stakeholders), maar ook om actoren die indirect betrokken zijn (secondaire stakeholders), zoals burgers en belangenorganisaties. Deze 'secondaire stakeholders' beschikken vaak over blokkademacht en kunnen de besluitvorming soms voor lange tijd doen stagneren (middels juridische procedures etc.) Het is van belang om partijen die over een zekere blokkademacht beschikken vroegtijdig bij het besluitvormingsproces te betrekken. Wanneer er in een samenwerkingsverband oplossingen worden bedacht die totaal niet aansluiten op de wensen van de omgeving dan kan er gerekend worden op flinke weerstand vanuit deze omgeving. Het creëren van voldoende draagvlak in de omgeving is een essentieel element van effectieve besluitvorming. Draagvlak wordt soms onderverdeeld in maatschappelijk draagvlak (steun vanuit de samenleving) en politiek draagvlak (steun van politiek en overheden), hoewel deze factoren nauw met elkaar verband houden. Het gemis aan draagvlak vormt een grote faalfactor bij ruimtelijke vraagstukken. Wanneer de samenwerkingspartners een traditionele, technocratische aanpak hanteren en in gesloten kring de plannen tot in detail uitwerken leidt dat veelal tot politiek-maatschappelijke weerstand in de vorm van protestacties en langdurige juridische procedures. Het management van de uitvoering moet met andere woorden gericht zijn op het realiseren van steun voor en medewerking aan de realisatie van het project. Om tot hoogwaardige resultaten te komen zijn dus vormen van coproductie nodig waarin vele stemmen gehoord worden en op hun waarde worden geschat. (De Bruijn e.a., 2004)

2.7 *Belemmeringen samenwerking*

In de literatuur worden een aantal factoren gesignaleerd, die het functioneren van een samenwerkingsverband kunnen belemmeren. In de volgende subparagrafen zijn de belemmeringen uitgewerkt.

2.7.1 Culturele verschillen

Samenwerking brengt mensen uit verschillende organisaties bijeen. Elk van deze organisaties heeft zijn eigen specifieke cultuur ontwikkeld. Deze organisatiecultuur heeft betrekking op de waarden en normen die in de organisatie gehanteerd worden.

Deze waarden en normen vormen de basis van de manier waarop er gewerkt wordt ('zo doen wij het') in een organisatie. Hoe groter de culturele verschillen tussen organisaties zijn, des te groter is het conflictpotentieel. Belangrijke cultuurverschillen vergroten de kans dat de betrokken partijen verschillende opvattingen hebben over het nemen van risico's, besluitvormingsprocedures, leiderschapstijl etc. De professionele taal die gesproken wordt kan daarbij een extra belemmering vormen. Het gebruik van jargon kan ervoor zorgen dat partijen elkaar verkeerd begrijpen door verschillende vooruitzichten en verschillende interpretaties. Dit zal het ontwikkelen van een gezamenlijke aanpak en een gemeenschappelijke visie bemoeilijken of zelfs verhinderen.

De cultuurverschillen tussen organisaties vormen dus een grote belemmering in een samenwerkingsverband. Anderzijds zijn het juist de verschillende vaardigheden, kwaliteiten en middelen die gezamenlijk een maatschappelijk probleem kunnen oplossen. Door meer personen bij elkaar te brengen van verschillende sectoren met verschillende waarden en doelstellingen, kan een samenwerking een waardevol leerexperiment voor alle partijen zijn. (Carroll, 2000) Organisaties met verschillende culturen kunnen juist een groot voordeel behalen, wanneer zij verschillen waarderen en deze als een leermogelijkheid zien. (Faulkner en Rond, 2000)

De cultuurverschillen gaan een nog grotere rol spelen als organisaties besluiten om transnationaal te gaan samenwerken. In dit onderzoek zijn vooral de cultuurverschillen tussen Nederland en België van belang. De sociaal-psycholoog Geert Hofstede (1991) heeft internationaal vergelijkend onderzoek naar verschillen in nationale culturen gedaan. Hij definieert cultuur als de collectieve mentale programmering die leden van één groep of categorie mensen onderscheidt van anderen. (Hofstede, 1991: 16) Cultuur is niet genetisch bepaald (nature), maar aangeleerd (nurture), het wordt van generatie op generatie overgebracht. Cultuur beïnvloedt wat als maatschappelijk probleem wordt gezien (in plaats van een individueel probleem) en de wijze waarop deze problemen dienen te worden aangepakt. (De Jong en De Vries, 2003) Eén van de uitkomsten van het onderzoek van Hofstede was dat er geen twee aan elkaar grenzende landen zijn, waar gedeeltelijk dezelfde taal wordt gesproken, die zo veel van elkaar verschillen als Nederland en België. Vlaanderen lijkt in cultureel opzicht veel meer op Wallonië dan op Nederland. (Gerritsen, 2001)

Op drie dimensies verschillen de Nederlandse en Belgische cultuur sterk van elkaar (Hofstede, 1991). Het betreft 'machtsafstand', 'onzekerheidsvermijding' en de dimensie 'masculiniteit-feminiteit'. De machtsafstand heeft betrekking op de mate waarin machtsverschillen worden geaccepteerd. Bij een grote machtsafstand, zoals in België, wordt autoriteit eenvoudig geaccepteerd en wekken symbolen die samenhangen met macht minder snel ergernis op. Bij een kleine machtsafstand, zoals in Nederland, is het tegenovergestelde het geval. België scoort ook hoger op de dimensie onzekerheidsvermijding. Culturen met een hoge onzekerheidsvermijding gaan gepaard met plannen die preciezer aangeven wat er mag en niet mag, dat is in België niet anders.

Tenslotte scoort België wederom hoger op de dimensie masculiniteit dan Nederland. Masculiniteit zegt iets over de mate waarin waarden als assertiviteit, prestatiedrang, succes en competitie belangrijker zijn dan waarden als kwaliteit van het leven, dienstbaarheid, zorg voor de zwakken en solidariteit (feminiteit). Vervolgonderzoek heeft aangetoond dat de verschillen tussen Nederland en België de laatste jaren wel kleiner zijn geworden. (De Jong en De Vries, 2003)

2.7.2 Uiteenlopende doelen en belangen

Binnen een samenwerkingsverband kunnen de doelen en de belangen van partijen nogal eens variëren. Wanneer er te weinig overeenkomst is tussen de doelen van de verschillende partijen, kan dit leiden tot een ontmanteling van de samenwerking. Het gebrek aan duidelijke doelen vormt volgens McQuaid (2000) een belangrijke oorzaak van het mislukken van een samenwerking. Wanneer alleen overkoepelende doelen zijn overeengekomen, maar de doelstellingen onduidelijk zijn of anders door de partijen worden geïnterpreteerd, wordt de samenwerking als snel als problematisch ervaren. De verschillen in interpretatie kunnen leiden tot miscommunicatie, gebrek aan coördinatie of zelfs een conflict tussen partijen.

Het samenwerken tussen partijen, die verschillende belangen en doelen hebben, is volgens Nooteboom (2002) alleen mogelijk wanneer alle partijen in staat zijn om de verschillen te absorberen en een gemeenschappelijke taal om te communiceren kunnen spreken, zodat de cognitieve afstand tussen de partijen overbrugd wordt. Dit vergt veel tijd om te ontwikkelen, en kan een specifieke investering vereisen, zodat de relaties een voldoende lange tijd moeten duren om wederzijds begrip te bereiken en de investering lonend te maken. Een groot verschil in doelen en belangen kan ook positieve effecten hebben op samenwerking. Door de aanwezigheid van veel verschillende belangen en percepties wordt de kans op de ontwikkeling van innovatieve modellen en concepten aanzienlijk vergroot. Dan moeten de partijen echter wel in staat zijn om over hun eigen belangen heen te kijken en een oplossing te creëren waarin zoveel mogelijk recht wordt gedaan aan de verscheidenheid van belangen en percepties op het probleem.

2.7.3 Hindernissen op bestuurlijk en juridisch terrein

Versillen in wetgeving kunnen transnationale samenwerking bemoeilijken. De regels, procedures en voorschriften op het terrein van ruimtelijke ontwikkeling kunnen van land tot land sterk verschillen. Het gaat vaak om regels en voorschriften die vastgesteld worden door hoger geplaatste instanties en die door de samenwerkende partijen niet zelfstandig veranderd kunnen worden.

Bij samenwerking moet er bovendien rekening worden gehouden met de mededingingswetgeving. De Mededingingswet (MW) is gebaseerd op het EU-mededingingsrecht. De MW is gericht op het bestrijden van de ongewenste economische gevolgen van concurrentiebeperkingen. Daartoe voorziet de wet in (1) een kartelverbod, (2) een verbod van misbruik van economische machtsposities en (3) toezicht op voorgenomen concentraties tussen ondernemingen. (www.nmanet.nl)

Het hoofddoel van de mededingingswet is het bevorderen van concurrentie. Daarbij geldt als uitgangspunt dat samenwerking goed is, maar dat bepaalde vormen van samenwerking tussen ondernemingen tot maatschappelijke voordelen kunnen leiden. Daarom moeten ondernemingen aannemelijk maken dat de, aan de samenwerking verbonden, concurrentiebeperking niet verder gaat dan noodzakelijk is om de beoogde voordelen te realiseren en dat er voldoende concurrentie op de relevante markt overblijft.

2.7.4 Burden of the past

Bij samenwerking kan het verleden een grote rol spelen. Partijen kunnen slechte ervaringen hebben met een eerdere samenwerkingspartner of een vorm van samenwerking, waardoor samenwerking nu wordt bemoeilijkt. Het vertrouwen in potentiële samenwerkingspartners kan door slechte ervaringen zijn geschaad. Opportunistisch gedrag kan daar de oorzaak van zijn en negatieve consequenties hebben voor toekomstige samenwerking. Teleurstellende resultaten van een samenwerking kunnen er ook voor zorgen dat partijen in de toekomst terughoudend zijn met investeringen in tijd, energie, geld etc. Wanneer partijen gewend zijn om te concurreren en er een wederzijds vijandbeeld is ontwikkeld zal samenwerking eveneens moeizaam op gang komen. Gesteld kan worden dat de 'burden of the past' het resultaat is van een optelsom van de hierboven genoemde factoren, waarbij de factor vertrouwen veel gewicht in de schaal legt.

2.8 Tussenconclusie

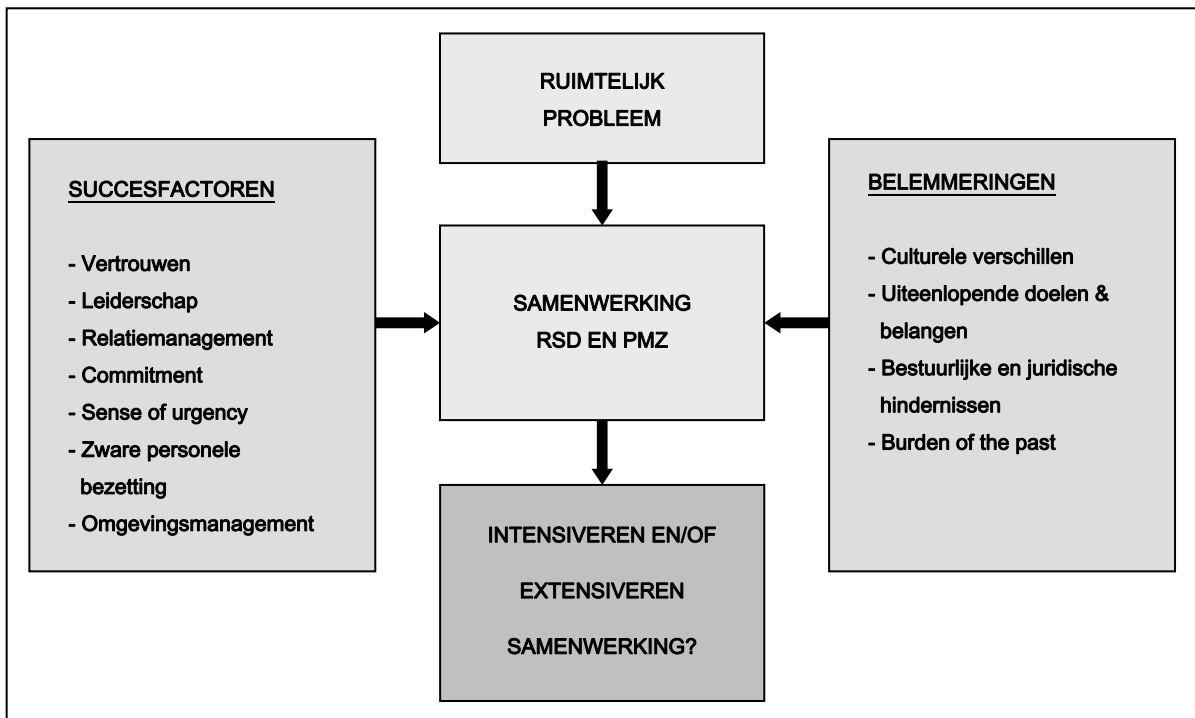
De havenbeheerders opereren in een omgeving die te typeren is als een netwerksamenleving. De opkomst van de netwerksamenleving heeft geleid tot een toenemende complexiteit van ruimtelijke vraagstukken. De geschetste ontwikkelingen zullen naarmate de tijd vordert alleen maar in belang toenemen. De actoren die met dergelijke ruimtelijke vraagstukken worden geconfronteerd, waaronder ook de havenbeheerders, zijn wederzijds afhankelijk van elkaar voor het behalen van hun doelen. Om tot een oplossing te komen van deze vraagstukken is samenwerking vereist. Samenwerking tussen havenbeheerders is een vorm van horizontale of competitieve samenwerking. Horizontale of competitieve samenwerking komt moeizaam tot stand en het verloop van de samenwerking is doorgaans stroef. Samenwerking wordt ingegeven door verschillende motieven waaronder het vergroten van het probleemoplossend vermogen, het boeken van tijdswinst, het vergroten van innovatieve oplossingskansen, een betere en zorgvuldige aanpak, het vergroten van effectiviteit en efficiency en risicominalisering. Toch is samenwerking geen wondermiddel. Samenwerking moet zorgvuldig worden afgewogen tegen autonome en competitieve strategieën. Samenwerking vereist daarnaast bepaalde vaardigheden en er zijn ook risico's aan verbonden. Ongewenste kennistransfer en hold-up risico's zijn de grootste gevaren van samenwerking.

Wanneer toch gekozen wordt om samen te werken is het van belang om dit op de juiste manier te doen. De te kiezen vorm van samenwerking hoort samen te hangen met de complexiteit van de gestelde doelen.

Wanneer de havenbeheerders op ruimtelijk terrein daadwerkelijk wat willen bereiken en de doelen betrekking hebben op een strategisch niveau (zoals het verbeteren van de bereikbaarheid en de achterlandverbindingen van de havengebieden) ligt een samenwerking met een hoge intensiteit voor de hand. De dilemma's die zich bij ruimtelijke vraagstukken voordoen kunnen vaak niet worden getackeld in een kortlopend, flexibel en vrijblijvend samenwerkingsverband. Doordat er bij veel ruimtelijke vraagstukken veel belangen in het geding zijn en de hulpbronnen over diverse actoren verdeeld zijn, zal de samenwerking plaats moeten vinden in een multilaterale setting met zowel publiek als private partners. Een publiek-private partnership lijkt de beste manier om ruimtelijke vraagstukken aan te pakken. Publiek-private samenwerking is een relatief nieuwe manier om ruimtelijke vraagstukken op te lossen.

2.9 Analysemodel

De theoretische concepten die in dit hoofdstuk gebruikt zijn worden in deze paragraaf in een analysemodel verwerkt. In dit model is samenwerking de te verklaren variabele (afhankelijke variabele). De succesfactoren en de belemmeringen zijn de verklarende variabelen (onafhankelijke variabelen). Aan de hand van dit analysemodel kunnen samenwerkingsverbanden in de praktijksituatie aan een nadere analyse worden onderworpen. Hieronder wordt een schematisch overzicht gegeven van de succesfactoren en de belemmeringen die volgens de literatuur van invloed zijn op de samenwerking tussen organisaties bij de aanpak van ruimtelijke problemen.



Figuur 2.2 Analysemodel

2.10 Operationalisering

Om de praktijksituatie aan de hand van dit analysemodel te onderzoeken is het nodig om de variabelen eerst uit te werken in concrete indicatoren en vragen waarmee data verzameld kan worden.

Succesfactoren	Indicatoren	Operationalisering in vragen
Vertrouwen	<i>Openheid & Eerlijkheid</i>	Zijn de partijen open en eerlijk over hun belangen?
	<i>Voordeel van de twijfel</i>	Wanneer er sprake is van een miscommunicatie tussen partijen geven ze elkaar dan het voordeel van de twijfel?
Leiderschap	<i>Bijzondere motivatie</i>	Is er een persoon in het samenwerkingsverband te benoemen die bijzonder gemotiveerd is om de samenwerking te laten slagen?
	<i>Overtuigingskracht</i>	Is er een persoon in het samenwerkingsverband te benoemen die andere partijen kan overtuigen om zich in te zetten voor de samenwerking?
Relatiemanagement	<i>Aanwezigheid onafhankelijke procesmanager</i>	Is er een onafhankelijke procesmanager aangetrokken die de samenwerking coördineert?
	<i>Frequentie interacties</i>	Hoeveel interacties vinden er plaats tussen de actoren in het samenwerkingsverband?
Commitment	<i>Investeringsbereidheid</i>	In hoeverre is het havenbestuur bereid om daadwerkelijke investeringen (tijd, geld, aandacht etc.) te doen in het samenwerkingsverband?
	<i>Belangen</i>	Hoe groot zijn de belangen van het Hbr en het Gha bij dit project?
Sense of urgency	<i>Prioritering</i>	Staat de problematiek hoog op de politieke agenda van de organisatie?
	<i>Timing</i>	Is dit het juiste moment om de problemen te tackelen?
Zware personele bezetting	<i>Hiërarchie</i>	Hoe hoog is de positie van degene die wordt afgevaardigd naar het samenwerkingsverband?
	<i>Mandaat</i>	Hebben de vertegenwoordigers veel ruimte om te onderhandelen?
Omgevingsmanagement	<i>Mate van betrokkenheid van de omgeving</i>	In hoeverre wordt de omgeving betrokken bij het samenwerkingsverband? Beperkt of ruimhartig? Over welke partijen gaat het dan?
	<i>Draagvlak</i>	Is er sprake van voldoende maatschappelijk en politiek draagvlak?

Tabel 2.2 Operationalisering succesfactoren

Samenwerking tussen het Hbr en het Gha

Belemmeringen	Indicatoren	Operationalisering in vragen
Culturele verschillen	<i>Organisatiele cultuurverschillen</i>	Welke effecten hebben verschillen in organisatiecultuur op het functioneren van het samenwerkingsverband?
	<i>Nationale cultuurverschillen</i>	Welke effecten hebben nationale cultuurverschillen op het functioneren van het samenwerkingsverband?
Verschil in doelen en belangen	<i>Ambitiever verschillen</i>	Wat zijn de ambities van verschillende partijen?
	<i>Overbrugbaarheid</i>	Zijn de verschillen in ambities overbrugbaar?
Bestuurlijke en juridische belemmeringen	<i>Nationale wetgeving</i>	Wordt de samenwerking door verschillen in nationale wetgeving bemoeilijkt?
	<i>Planningssystemen</i>	Vormen verschillen in planningssystemen een belemmerende factor in dit samenwerkingsverband?
Burden of the past	<i>Havengerelateerde dossiers</i>	Hebben havengerelateerde dossiers als de Westerschelde en IJzeren Rijn een negatief effect op de verhouding tussen het Gha en het Hbr in het samenwerkingsverband?
	<i>Samenwerkingsvorm</i>	Zijn er binnen het Havenbedrijf ervaringen opgedaan met deze vorm van samenwerking en speelt dat een rol in dit samenwerkingsverband?

Tabel 2.3 Operationalisering belemmeringen

3. Omgevingsanalyse

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de context geschetst waarin samenwerking tussen havenbeheerders plaatsvindt. Dit hoofdstuk heeft daarnaast als doel om de derde deelvraag te beantwoorden: 'welke samenwerkingsverbanden tussen de havenbeheerders zijn er te onderscheiden, in het bijzonder op het terrein van ruimtelijke ontwikkeling?' Er is een inventarisatie van samenwerkingsverbanden gemaakt, waarin wordt weergegeven in hoeverre en hoe er momenteel wordt samengewerkt op ruimtelijk gebied. Aan de hand van deze inventarisatie zal een casusselectie plaatsvinden. Bovendien zal in dit hoofdstuk een kort overzicht gegeven worden van de mogelijkheden voor het Hbr en het Gha om de samenwerking uit te breiden, zowel algemeen als op ruimtelijk vlak.

3.2 Trends in het internationale speelveld

De Nederlandse en Vlaamse havens opereren in een internationaal speelveld en worden sterk beïnvloed door ontwikkelingen en trends in de internationale arena. De betekenis van deze internationale ontwikkelingen is de laatste decennia fors toegenomen. De externe omgeving van de Nederlandse en Vlaamse havens vertoont steeds meer overeenkomsten. De havens komen elkaar in de internationale arena voortdurend tegen. Dit leidt ertoe dat de havens voor gelijksoortige uitdagingen komen te staan. Onderstaande ontwikkelingen zijn er verantwoordelijk voor dat de havens meer en meer naar elkaar toe groeien:

1. Globalisering en liberalisering

Globalisering is het voortschrijdende integratieproces van de mondiale economie, waarbij economische en geografische grenzen steeds meer vervagen. (Havenplan 2020, 2004) De wereld wordt als één markt beschouwd. Ruimte en tijd worden minder belangrijk in concurrentieverhoudingen. (Castells, 1996) Processen van productie en consumptie zijn steeds internationaler geworden en minder aan grenzen gebonden. Het wordt steeds gemakkelijker om delen van productieprocessen te verplaatsen naar gebieden waar efficiënter en goedkoper geproduceerd kan worden. Redenen daarvoor zijn: liberalisering van internationale handel en kapitaalmarkten, economische integratie binnen geografische regio's, goedkopere transportmogelijkheden en toepassing van informatie- en communicatietechnologie (ICT). (Nota Zeehavens, 2004) Bedrijven raken 'footloose' waardoor de concurrentie tussen havens toeneemt en de binding van bedrijven met een bepaalde regio minder wordt. (Havenplan 2020, 2004)

2. Toenemende invloed vanuit Brussel

Steeds meer wet- en regelgeving is afkomstig uit de koker van de Europese Unie. Dit moet leiden tot gelijke handhaving van subsidieregelingen en wet- en regelgeving op het gebied van economie en bescherming van natuur en milieu (de creatie van een 'level playing field').

De toenemende invloed vanuit Brussel heeft tot gevolg dat nationale overheden minder speelruimte hebben om zelfstandig beleid te voeren en minder middelen tot hun beschikking hebben om in te grijpen in de nationale economie.

3. Economische groei in Oost-Europa

Door de toetreding van nieuwe lidstaten tot de Europese Unie, zal het economisch zwaartepunt in Europa zich de komende decennia naar verwachting meer naar het oosten en zuiden verplaatsen. De goede positie van Nederland en Vlaanderen als vestigingsplaats van Europese logistieke centra kan daarmee onder druk komen te staan. Anderzijds kan deze economische opleving in Oost-Europa ook extra kansen bieden: de Hollandse en Vlaamse havens kunnen nieuwe afzetmarkten bedienen, die niet tot het natuurlijke achterland behoren. (Bedrijfsplan Hbr, 2004)

4. Meer oog voor duurzame ontwikkeling

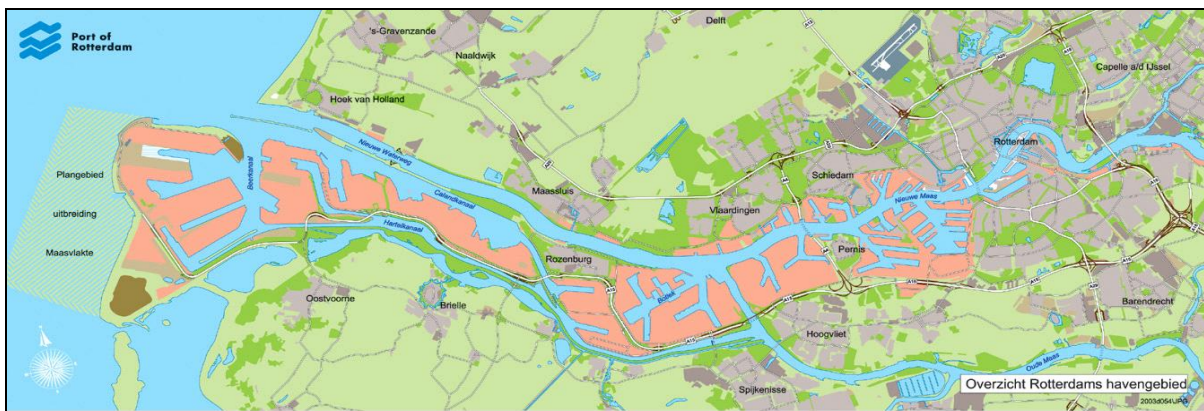
De wereld krijgt steeds meer oog voor duurzame ontwikkeling. Duurzame ontwikkeling is een vorm van ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder de mogelijkheden van de toekomstige generaties om in hun behoeften te voorzien, in gevaar te brengen. (World Commission on Environment and Development, 1987) Overheden, bedrijven en consumenten zien steeds meer in dat het weliswaar van belang is dat de economie groeit, maar dat dit niet ten koste van het milieu mag gaan, omdat dit voor grote problemen kan zorgen, waarvan nu de omvang nog niet eens duidelijk is. Bedrijven voelen steeds meer verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van een duurzame samenleving. Maatschappelijk verantwoord ondernemen doet serieus opgang. Bedrijven zijn daarnaast continue bezig met het anticiperen op strengere milieuwetgeving. Havens zullen in de toekomst steeds meer rekening moeten houden met het milieu. Wanneer de havens uit willen breiden, maar ook wanneer zij betrokken raken bij infrastructurele projecten, zal een duurzame strategie noodzakelijk zijn.

5. Meer aandacht voor veiligheid

Wereldwijd is er de laatste jaren steeds meer aandacht gekomen voor veiligheid. De aanslagen van september 2001 in New York en maart 2004 in Madrid hebben gezorgd voor een sterker veiligheidsbewustzijn. 'Port security' is voor de komende decennia een blijvend thema. Daarnaast zijn investeringen in externe veiligheid een belangrijk agendapunt geworden. Externe veiligheid gaat over het beheersen van de risico's die ontstaan voor de omgeving bij het gebruik, de opslag en het vervoer van gevaarlijke stoffen als vuurwerk, LPG en munitie over weg, water, spoor en door buisleidingen. (www.vrom.nl) De veiligheidsrisico's vallen grofweg in drie categorieën uiteen: de risico's verbonden met de industrie in de havens (interne veiligheid industrie), met het transport van gevaarlijke stoffen (externe veiligheid) en met het gebruik van transport, op- en overslag, en industriële installaties voor terroristische doeleinden. (Nota Zeehavens, 2004)

3.3 Karakteristieken van de Rotterdamse haven

De haven van Rotterdam is, net als Schiphol, een belangrijke peiler van de Nederlandse economie. Hoewel de directe bijdrage van de Rotterdamse havenregio aan de Nederlandse economie geleidelijk iets is afgenomen, genereert de regio nog altijd zo'n acht procent van het bruto binnenlands product (BBP). (CBS, conjunctuurbericht 29-06-2005) Qua overslag is de haven van Rotterdam veruit de grootste haven van Europa. Lange tijd is de haven ook de grootste haven ter wereld geweest. De Aziatische havens zijn de laatste jaren echter explosief gegroeid en daardoor heeft Rotterdam zijn koppositie sinds 2003 verloren. De haven van Singapore is sindsdien de grootste. Ook de haven van Sjanghai is de Rotterdamse haven voorbijgestreefd. De Rotterdamse haven bezet nu de derde plaats op de ranglijst.



Figuur 3.1 Het havengebied van Rotterdam

Bron: Hbr

De oppervlakte van de Rotterdamse haven bestrijkt ongeveer 10.500 ha. Jaarlijks doen 30.000 zeeschepen en 130.000 binnenvaartschepen de haven van Rotterdam aan. Het Rotterdamse havencluster bestaat uit ongeveer 3.560 bedrijven, het merendeel is actief in transport (36%) en logistiek (45%). (De Langen, 2004) De haven van Rotterdam is belangrijk op het gebied van overslag van massagoederen, ook wel bulkoverslag genoemd. Het grootste deel van de lading in de Rotterdamse haven bestaat traditioneel uit aardolie en aardolieproducten.

De meeste sectoren hebben zich in 2005 positief ontwikkeld. De Rotterdamse haven heeft in 2005 voor meer dan 370 miljoen ton aan goederen overgeslagen. Dat is ongeveer vijf procent meer in 2004 en een record. Vooral containers, kolen en benzine werden meer aan- en afgevoerd. De grootste impuls kwam van het containervervoer. Vooral het containerverkeer met China nam de laatste jaren sterk toe. Ondanks de groei blijft de werkgelegenheid stabiel met ongeveer 60.000 arbeidsplaatsen.

3.3.1 Het Havenbedrijf Rotterdam N.V.

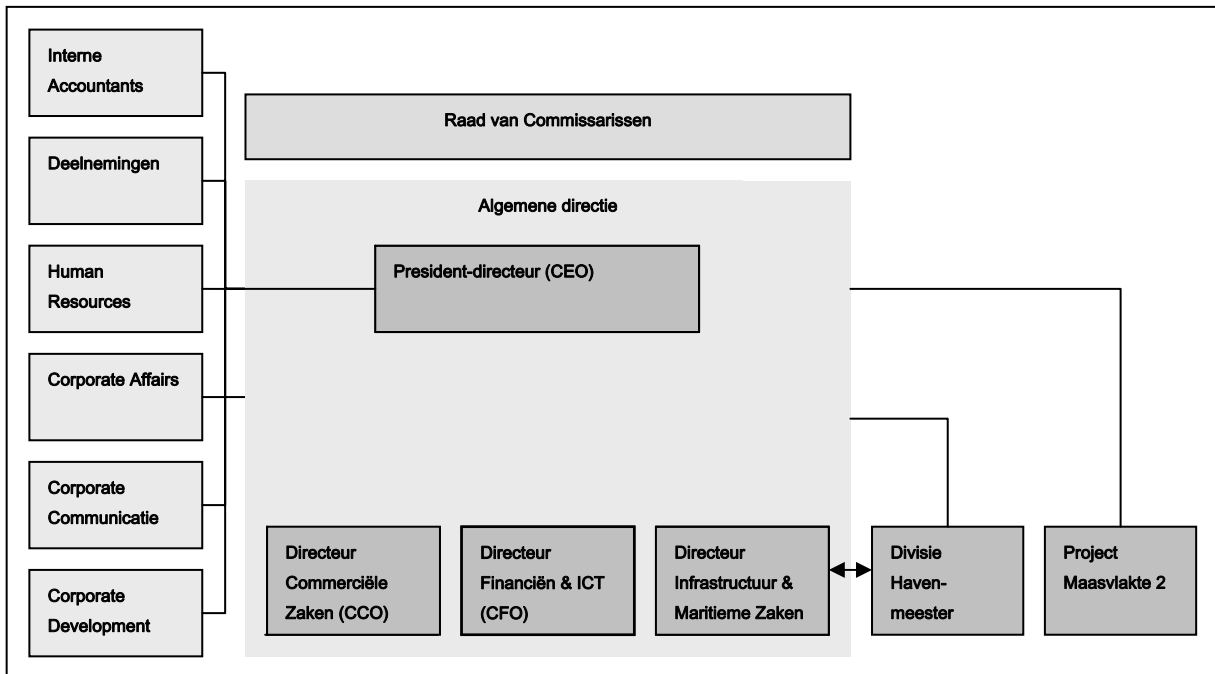
Het Hbr treedt op als regisseur, havenautoriteit en dienstverlener in de Rotterdamse haven. De missie van het Hbr luidt als volgt: "Het Havenbedrijf Rotterdam N.V. ontwikkelt in partnerschap dé Europese haven van wereldklasse". (www.portofrotterdam.com)

Het Hbr heeft twee kerntaken (Bedrijfsplan Hbr, 2004):

- Bevorderen van een effectieve, veilige en efficiënte afhandeling van het scheepvaartverkeer en het zorgdragen voor de nautische en maritieme orde en veiligheid, evenals het optreden als bevoegde havenautoriteit in het Rotterdamse havengebied;
- Ontwikkeling, aanleg, beheer en exploitatie van het haven- en industriegebied in Rotterdam, in de ruimste zin van het woord;

Daarnaast behartigt het Hbr de belangen van de havengemeenschap en helpt het de concurrentiepositie van de haven te versterken. De inkomsten van het Hbr komen vooral uit huur, kadegelden en erfpacht.

Het Hbr heeft momenteel meer dan 1300 werknemers in dienst. Ongeveer 700 werknemers werken daarvan in de buitendienst. In onderstaand organogram wordt de hoofdstructuur van het Hbr weergegeven:



Figuur 3.1 Organogram Hbr

Bron: Hbr

3.4 Karakteristieken van de Antwerpse Haven

De haven van Antwerpen is via de Westerschelde verbonden met de Noordzee. De afstand tot de Noordzee bedraagt ongeveer 75 km. De oppervlakte van de Antwerpse haven bestrijkt ongeveer 13.345 ha. Qua goederenoverslag is de haven van Antwerpen is de grootste haven van België en de tweede haven van Europa. In 2004 meerden 15.284 zeeschepen en 66.640 binnenschepen in Antwerpen aan. (Jaarverslag Gha, 2005) De Antwerpse haven is vooral belangrijk voor de lokale en regionale (Vlaamse) economie, maar is minder een beleidsprioriteit op Belgische nationaal niveau. (Van den Hoven e.a., 2005) De haven behoort samen met de diamantindustrie en de dienstverlening tot de belangrijkste sectoren van de lokale economie. De petrochemische sector is binnen de haven een factor van betekenis. De haven heeft het grootste petrochemische complex van Europa en het op één na grootste van de wereld. De Antwerpse haven profileert zich dan ook graag als 'Houston aan de Schelde'. Het petrochemische complex van Houston (Texas) is de grootste ter wereld. Naast deze petrochemische sector heeft de haven van Antwerpen ook een vooraanstaande positie in de overslag van stukgoederen (general cargo). De haven van Antwerpen beschikt daarnaast ook over de grootste overdekte opslagcapaciteit van Europa.



Figuur 3.2 Havengebied van Antwerpen

Bron: Gha

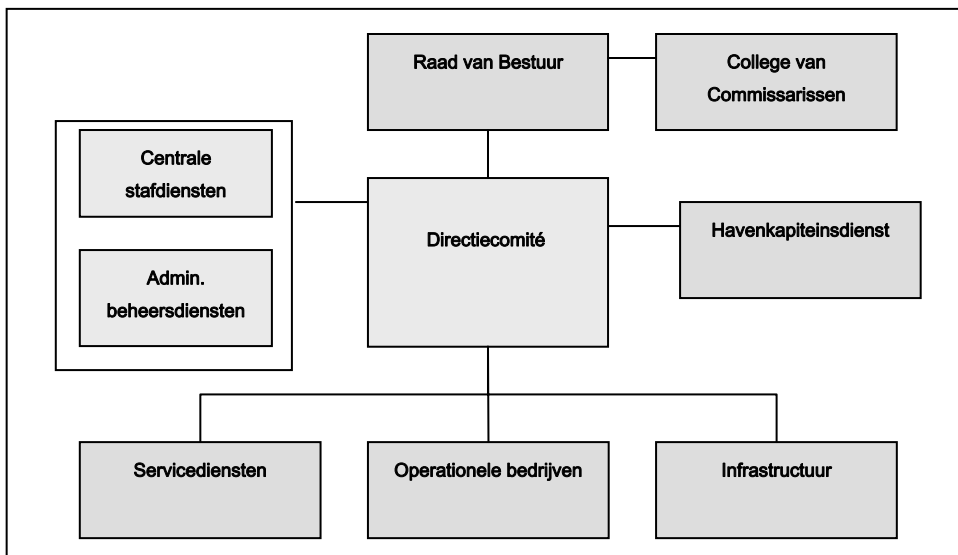
De haven van Antwerpen kende na een teruggang in de jaren zeventig, een grote groei in de jaren tachtig en negentig. Deze groei was vooral te danken aan de toegenomen handel in petroleum- en chemische producten, de groeiende kolenoverslag en aan de handel in eindproducten. (De Goey, 2004). Het jaar 2005 was een goed jaar voor de Antwerpse haven. De groei is voornamelijk te verklaren door de flinke groei in het containervolume.

De Antwerpse haven heeft de voorbije jaren de containeroverslag flink uit kunnen bouwen. Sinds 2000 is het containerverkeer in Antwerpen, uitgedrukt in ton, met 68 procent toegenomen. Over het laatste decennium noteerde het Gha bijna een verdrievoudiging van de containertrafiek. (Antwerpen Apart, 29/12/2005) De goederen die in de haven van Antwerpen aankomen, zijn voor 36% uit Europa afkomstig. Noord- en Zuid-Amerika, Azië en Afrika zijn eveneens van groot belang met een aandeel van respectievelijk 17%, 10%, 18% en 16%. De goederen die de haven van Antwerpen er zeeschip verlaten, hebben hoofdzakelijk Europa (28%), Azië (33%), Noord-Amerika (19%) en Afrika (10%) als bestemming. (Jaaroverzicht Vlaamse havens, 2005)

3.4.1 Het Gemeentelijk Havenbedrijf Antwerpen

Het Gemeentelijk Havenbedrijf Antwerpen is een autonoom gemeentebedrijf. Het Gha is eigenaar of beheerder van de dokken, kaaien en sluizen. Zij is verantwoordelijk voor de planning, de uitbouw, de modernisering en het onderhoud van de haveninfrastructuur en exploiteert ook eigen havenuitrusting (verhuur van kranen, magazijnen, baggerdiensten etc.). Verder verhuurt het Gha terreinen en gronden en zorgt zij voor de distributie van elektriciteit. De haven heeft momenteel zo'n 1800 werknemers in dienst. Het merendeel van deze werknemers is werkzaam in de buitendienst. (www.portofantwerp.com)

De dagelijkse leiding van het Gha bestaat uit een vijfkoppig directiecomité. De directie moet verantwoordelijkheid afleggen aan de Raad van Bestuur waarin leden van de gemeenteraad zitting hebben en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven. De voorzitter van de Raad van Bestuur van het Gha is tevens wethouder haven (schepen) van de gemeente Antwerpen. Zie ook onderstaand organogram:



Figuur 3.3 Organogram Gha

Bron: Gha

3.5 De havens in vergelijkend perspectief

3.5.1 Overeenkomsten

De havens van Rotterdam en Antwerpen vertonen veel overeenkomsten. De belangrijkste overeenkomsten tussen de havens van Rotterdam en Antwerpen worden in deze subparagraaf weergegeven:

- De havens liggen allebei in dezelfde Europese regio: de Rijn-Schelde Delta. In deze regio liggen de havens op een steenworp afstand van elkaar. Hierdoor zijn ze onderhevig aan dezelfde ruimtelijke dynamiek;
- Beide havens hebben forse ruimtelijke investeringen gedaan om nog meer containers aan te trekken. Antwerpen heeft geïnvesteerd in het Deurganckdok en Rotterdam is bezig met de Tweede Maasvlakte.
- De havens zijn de grootste twee havens van Europa. Zie ook figuur 3.4. Hierdoor zijn zij tevens elkaars grootste concurrenten;
- Er zijn grote industriële bedrijven (veelal dezelfde) gevestigd, beide havens beschikken over een groot petrochemisch complex. De bedrijven die zowel in de Rotterdamse haven en in de Antwerpse haven gevestigd zijn profiteren van de sterke kanten van beide havens;
- De havens bedienen deels hetzelfde achterland;
- De havens worden in toenemende mate geconfronteerd met Europese wet- en regelgeving, duurzaamheidsvraagstukken en congestie op het wegennet;

3.5.2 Verschillen

Antwerpen heeft een rivierhaven waarin veel overgeslagen (stuk)goederen een bewerking ondergaan. Rotterdam beschikt over een zeehaven, welke het karakter aanneemt van een transitohaven: de lading wordt grotendeels doorgevoerd naar het achterland. De Antwerpse haven is vooral een haven voor stukgoed en 'neobulk'. De Rotterdamse haven is een massagoedhaven voor containers en bulkgoederen. De Rotterdamse haven is qua overslag groter dan de Antwerpse haven. De Antwerpse haven moet het vooral hebben van een goede serviceverlening tegen een lage prijs, terwijl de Rotterdamse haven met name profiteert van de goede nautische toegang.

Er bestaan ook verschillen tussen de havenbeheerders van Rotterdam en Antwerpen. Het Havenbedrijf van Rotterdam is een overheids-N.V. terwijl het Havenbedrijf van Antwerpen een gemeentelijk bedrijf is. De gemeenteraad van Antwerpen heeft daardoor een grotere invloed op het Havenbedrijf van Antwerpen. In de Rotterdamse haven staat de Rotterdamse gemeenteraad wat meer op de achtergrond.

3.5.3 SWOT-analyse

De haven van Rotterdam heeft zijn goede marktpositie mede te danken aan de ligging van de haven in één van de grootste economische kerngebieden van Nederland. De haven is vanaf zee bovendien gemakkelijk te bereiken dankzij de diepe waterwegen (24 meter / 78 voet), de afwezigheid van sluisen en andere belemmeringen. Niettemin kent het gebied een aantal zwaktes. Rotterdam blijkt duurder te zijn dan zijn concurrenten uit de Hamburg-Le Havre range. De aanloopkosten voor een zeeschip in de Rotterdamse haven zijn tot vijftig procent hoger dan in Hamburg of Antwerpen. Alleen Le Havre berekent vrijwel altijd meer. (Nationale havenraad, 2005) Rotterdam heeft ten opzichte van Antwerpen drie zwaktes: de hoogte van grondprijzen, de kwaliteit van het arbeidsreservoir en de kwaliteit van collectieve actie regimes. (De Langen, 2004) Collectieve actie regimes zijn noodzakelijk als er sprake is van een 'collectief actie probleem', het probleem dat gezamenlijke investeringen niet van de grond komen, doordat elk afzonderlijk bedrijf kan besluiten niet mee te investeren, zonder uitgesloten te kunnen worden van de voordelen van de investeringen. Om dit zogenaamde 'freeriders gedrag' te voorkomen zijn collectieve actie regimes nodig om gezamenlijke investeringen te laten plaatsvinden. Deze collectieve actie regimes zijn in de Rotterdamse haven niet goed georganiseerd. Een ander probleem dat de Rotterdamse haven parten speelt is de kwaliteit van het arbeidreservoir. De beroepsbevolking in de regio is momenteel te laag opgeleid. De haven van Rotterdam investeert momenteel dan ook flink in scholing en educatieve programma's. De haven van Antwerpen ondervindt vooral nadelen van de ligging aan de Schelde. Reders moeten rekening houden met tijwerking (o.i.v. de stand van de maan). Een schip moet wachten op een gunstig tij. In Rotterdam kan een schip daarentegen op ieder moment van de dag terecht.

In tabel 3.1 zijn de sterkten en zwakten van de Antwerpse en Rotterdamse haven weergegeven:

	Antwerpen	Rotterdam
Sterkten	Centrale ligging t.o.v. Europees achterland	Natuurlijk voorland
	Ruimte: beschikbare grond	Nautische toegang (geen sluisen) en diepgang (24 meter diepe vaargeul): voordelen van transshipmenthaven
	Sterke focus op logistiek	Geografische ontsluiting achterland
	Lagere havenaanloopkosten	
Zwakten	Nautische toegang: in het defensief	Minder sterke lokale cargogeneratie
	Congestie wegverkeer in verband met intensief personenverkeer	Congestie wegverkeer in verband met intensief personenverkeer
		Zwakke collectieve actie regimes
		Matige kwaliteit arbeidsreservoir

Tabel 3.1 Swot-analyse Hbr en Gha

Bron: Bewerking van de presentatie Jan Blomme (Gha), 'Toekomstperspectief Antwerpse haven. Achter, met of voor Rotterdam?' Bijeenkomst Deltalinqs, 6 maart 2006

3.6 Concurrentie

De havenwereld wordt grotendeels gekenmerkt door havenconcurrentie. Notteboom (2005) geeft de volgende definitie van havenconcurrentie: "Havenconcurrentie is de concurrentie tussen havenactiviteiten die gericht zijn op het bereiken van toegevoegde waarde binnen supply chains". Concurrentie tussen havens is noodzakelijk om de havens scherp te houden. Wanneer er monopolies ontstaan heeft dit een negatief effect op de efficiency en op de innovatiekracht van havens. Wanneer er echter sprake is van destructieve concurrentie kan er sprake zijn van een misallocatie van hulpbronnen en overcapaciteit, welke leidt tot inefficiënt beleid. (Barzdukas e.a., 2000) Door ontwikkelingen als globalisering en liberalisering is de concurrentie tussen havens flink toegenomen. In alle bedrijfssectoren is daarnaast sprake van verdere concentratie door fusies en overnames. Dit zorgt voor een scherpere concurrentie tussen zeehavens. Bedrijven hebben door (internationale) fusies geen binding met een regio en kijken kritisch naar de prijs/kwaliteitverhouding, de dienstverlening en het vestigingsklimaat van locaties. (Bedrijfsplan Hbr, 2004) Internationale reders kiezen er bovendien steeds vaker voor om meerdere havens in Europa aan te doen, in plaats van het gebruik van één 'mainport' van waaruit de verdere Europese distributie plaatsvindt. Dit 'multiporting-effect' is voornamelijk van belang voor de containerbranche. Door al deze ontwikkelingen hebben bedrijven een sterkere onderhandelingspositie gekregen ten opzichte van de havenbeheerders. De havens voelen zich daardoor genoodzaakt om fel te concurreren met andere havens in de regio om de vestiging van bedrijven in hun havengebied te verzekeren.

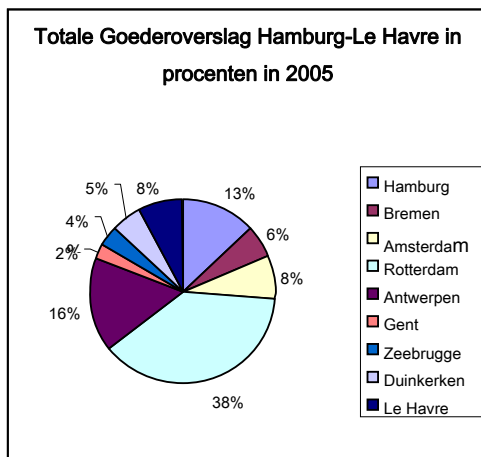
De condities waarin dergelijke onderhandelingen plaatsvinden worden vaak omringd door geheimzinnigheid. Vanwege de hoge concurrentiegevoeligheid zijn er dan ook geen havenbeheerders te noemen die open zijn over hun acquisitiebeleid. Havens concurreren ook met elkaar als het gaat om marktaandeel in cargo flows en het aanbieden van infrastructuur en bedrijventerreinen. De terreinen waarop havens met elkaar concurreren, kunnen grofweg ingedeeld worden in een drietal producten: het transport product (tonnages, schepen), het logistieke product (distributie) en het havenindustriële product (productie). (De langens e.a., 2006) Competitie vindt niet zozeer op mondiale schaal plaats als wel op regionale schaal. Op mondiaal niveau concurreren havens niet met elkaar, want wereldwijd zijn er grote verschillen in het achterland dat de havens bedienen. Competitie vindt meer plaats op regionale schaal. In West-Europa zijn het vooral de havens van Rotterdam en Antwerpen die fel met elkaar concurreren om de deep sea shipping. Samen met de haven van Hamburg bedienen ze bovendien hetzelfde achterland.

Goss (1990) heeft in zijn werk een nuttige rangschikking gemaakt van de verschillende soorten concurrentie die tussen havens plaatsvindt:

- Concurrentie tussen havenranges;
- Concurrentie tussen havens in verschillende landen maar in dezelfde range;
- Concurrentie tussen havens in hetzelfde land;

- Concurrentie tussen bedrijven in dezelfde haven;
- Concurrentie tussen havenbeheerders;

De havens binnen de Hamburg-le Havre range (Antwerpen, Gent, Zeebrugge, Rotterdam, Amsterdam, Bremen, Hamburg, Duinkerken en Le Havre) ondervinden een groeiende concurrentie van de havens uit de Mediterrane range. De havens in de Hamburg-Le Havre range hebben een dominante positie in Europa, maar de Zuid-Europese havens hebben hun positie in de afgelopen decennia aanzienlijk verbeterd. Binnen de Hamburg-le Havre range vindt er ook veel concurrentie plaats. Nergens in Europa wordt er op zo'n kleine plek zo fel geconcurrerd. De havens uit de Hamburg-Le Havre range bedienen hetzelfde achterland en beconcurreren elkaar dus op dezelfde markt. De Rotterdamse haven ondervindt de afgelopen jaren een groeiende concurrentie uit deze range. Met name Hamburg en Antwerpen hebben zich sterk ontwikkeld. Deze havens hebben de laatste jaren hun prijs-kwaliteitsverhouding verbeterd en door investeringen in terminals een deel van hun 'natuurlijke' achterland teruggewonnen. De Antwerpse haven kan gezien worden als de grootste concurrent van de Rotterdamse haven. Tussen 1992 en 2003 is het marktaandeel van Rotterdam in de Hamburg-Le Havre range gedaald van 44% naar 38,2 %. (Havenplan 2020, 2004) In 2004 vertoonde zich echter een herstel. In 2005 realiseerde de haven van Rotterdam de grootste groei, bijna 18 miljoen ton, in de Hamburg-Le Havre range. Omdat de meeste havens positieve resultaten hebben behaald in 2005, nam het marktaandeel van de Rotterdamse haven toch met niet meer dan 0,3% toe tot 38,2 %. Nummer twee, Antwerpen won één tiende tot 16%. (Hbr, Port information Desk, 2005) Zie ook figuur 3.4.



Figuur 3.4 Totale goederoverslag in de Hamburg-Le Havre range

Bron: Havenbedrijf Rotterdam N.V. / Port Information Desk, 2005

In Nederland zijn de havens uit het Noordzeekanaalgebied en Zeeland Seaports de voornaamste concurrenten van de Rotterdamse haven. Binnen het havengebied zijn het vooral transporteurs en expediteurs die met elkaar concurreren.

In theorie zijn het niet de havenbeheerders die elkaar beconcurreren, maar de bedrijven die in de havens actief zijn. In de praktijk beconcurreren de havenbeheerders elkaar wel degelijk. De havenbeheerders hebben er groot belang bij dat het de bedrijven in de eigen haven goed afgaat. En zij zullen daarom de bedrijvigheid zoveel mogelijk stimuleren. Havenbeheerders handelen ten faveure van hun klanten. Het is de primaire taak van de havenbeheerders om de klanten te bedienen. Wanneer het belang van de klant in het geding is, zullen de havenbeheerders met elkaar concurreren. Toch zijn er gebieden waar de havenbeheerders niet op zouden moeten concurreren: de gebieden die betrekking hebben op de creatie van een level playing field. Havens zouden in ieder geval niet moeten concurreren op staatssteun, milieuregulatie, arbeidsomstandigheden en veiligheid.

3.7 Huidige samenwerking

Ondanks de felle concurrentiestrijd tussen de havenbeheerders van Rotterdam en Antwerpen zijn er initiatieven gestart om samen te werken. Het Hbr maakt onderdeel uit van diverse internationale netwerken en samenwerkingsverbanden waarin ook het Gha vertegenwoordigd is. Veel samenwerkingsverbanden zijn opgestart als reactie op de toenemende wet- en regelgeving uit Brussel. In deze paragraaf worden deze samenwerkingsverbanden kort behandeld. Het doel van de paragraaf is om een overzicht te geven van de hoeveelheid en soort samenwerkingsverbanden waar zowel het Hbr en het Gha bij betrokken zijn. De samenwerkingsverbanden die gericht zijn op het oplossen van ruimtelijke vraagstukken komen vervolgens in aanmerking voor de casusselectie.

1. Buisleiding Industrie Gilde

Het Buisleiding Industrie Gilde (BIG) is een Belgisch-Nederlandse vereniging van bedrijven, instellingen en personen die zich beroepsmatig richten op het vakgebied 'Pijpleidingtransport'. De doelen van het samenwerkingsverband zijn zuiver operationeel. Het Gilde is opgericht in december 1990 en telt nu ongeveer 250 leden, die samen ongeveer 5000 'Pipeliners' vertegenwoordigen. Onder de leden bevinden zich het Hbr en het Gha. Het Gilde is opgericht met het doel om een platform te bieden aan beleidsmakers, ontwerpers, bouwers en leveranciers, gebruikers en beheerders, maar ook aan toezichthouders en vergunningverleners. Het platform biedt een vruchtbare basis voor het beoefenen van het vak 'Pijpleidingingenieur' en het uitdragen van de maatschappelijke voordelen van pijpleidingtransport.

2. Ecoports

Stichting Ecoports is een samenwerkingsverband van Europese zee- en binnenhavens voor uitwisseling van kennis van praktijkervaringen met milieuplossingen voor havengebieden. Ook stimuleert de stichting onderlinge assistentie met de invoering ervan. Verder wordt kennis uitgewisseld over de implementatie van Europese richtlijnen. De stichting beschikt daarnaast over verschillende standaardssystemen voor het analyseren en monitoren van milieuzaken in havengebieden.

Zij voert daarvoor verschillende Europese onderzoeksprojecten uit waaronder het Ecoports project. Dit onderzoeksprogramma heeft als strategisch doel het milieubeheer in de diverse havens op elkaar af te stemmen en een neutraal concurrentieveld (level playing field) te creëren.

3. European Seaports Organisation

De European Seaports Organisation (ESPO) vertegenwoordigt de havens van alle lidstaten van de Europese Unie. Vele niet-lidstaten zijn observerend lid van de organisatie. De missie van de ESPO is strategisch van aard en luidt als volgt: 'het beïnvloeden van het Europese beleid om een veilige, efficiënte en duurzame Europese havensector te creëren, welke een belangrijk onderdeel uitmaakt van de transportindustrie waar vrije marktcondities de overhand hebben voor zover dat mogelijk is'. (www.espo.be) Thema's waar ESPO zich mee bezighoudt hebben o.a. betrekking op marktwerking en eerlijke concurrentie in en tussen havens en de regelgeving van de Europese Unie. (Vogel- en Habitatrichtlijn, Kaderrichtlijn Water, Review Witboek Transport, Groenboek Maritime Policy, nieuwe luchtnormering etc.) Onder de vlag van ESPO proberen de havens de Europese Commissie te beïnvloeden.

4. IPPN

Het Inter Ports Promotion Network (IPPN) is een samenwerkingsverband tussen de havens van Antwerpen, Rotterdam, Amsterdam en diverse Rijn- en Kanaalhavens in Duitsland en is gericht op promotie en verdere ontwikkeling van intermodaal binnenvaartvervoer tussen deze havens. Doel van de samenwerking is operationeel van aard: de bevordering van de binnenvaart tussen het Duitse achterland en de grote Beneluxhavens, onder meer door een gezamenlijk internetportaal in het leven te roepen.

5. North West European Delta

Het project North West European Delta - kortweg New Delta - verenigt havenbeheerders uit vier landen (Nederland, België, Frankrijk en Engeland). De havenbeheerders van Rotterdam, Antwerpen, Rouen en de Associated British Ports streven in het project New Delta naar een geharmoniseerde invoering van de Europese Vogel- en Habitatrichtlijnen in hun havengebieden. Het New Delta project balanceert tussen verbetering van de leefomgeving aan de ene kant en behoud van economische groei aan de andere kant. Tegen de achtergrond van de Europese Vogel- en habitatrichtlijnen streeft het New Delta project ernaar de bescherming van de Natura 2000 gebieden integraal onderdeel te laten uitmaken van de economische ontwikkeling van (zee)havens en riviermondingen. Tegelijkertijd biedt het New Delta project kansen voor andere sociale, economische en maritieme ontwikkelingen. De doelen van de samenwerking zijn dus strategisch van aard.

Behalve de havenbeheerders zijn er ook andere deelnemers in dit project, te weten: de provincie Zuid-Holland (trekker), het Ministerie van de Vlaamse Gemeenschap, Direction Regionale de l'Environnement Haute-Normandie, Technische Universiteit Delft, Alterra Green World Research en het Institute for Infrastructure, Environment and Innovation. Voor het hele project, dat mede vanuit de EU (Interreg IIIB) wordt bekostigd, is 6,7 miljoen euro beschikbaar. Het project NEW Delta loopt tot eind 2007.

6. North West European Ports

North West European Ports (NWEPP) is het periodieke overleg tussen de Chief Executive Officers (CEO's) van Antwerpen, Bremen, Hamburg, Le Havre en Rotterdam. Tijdens dit overleg worden strategische onderwerpen besproken. Het overleg komt tweemaal per jaar bijeen.

7. Paralia Nature Project

Grote Europese havens zijn op dit moment bezig met uitbreidingsprogramma's, terwijl ze tegelijkertijd gelokaliseerd zijn in of nabij natuurgebieden. Dit zorgt voor een dilemma tussen economische ontwikkeling enerzijds en natuurbehoud anderzijds. De implementatie van de vogel- en habitatrichtlijnen maakt deze spanning alleen maar duidelijker. Het Paralia Nature Project is een breed samenwerkingsverband tussen havens, overheden, NGO's en universiteiten om deze dilemma's hanteerbaar te maken. In het project worden kennis en ervaring uitgewisseld om tot praktische oplossingen en verbeteringen te komen voor een duurzame ontwikkeling van de havens. De doelen van de samenwerking liggen dus op een strategisch niveau. Voor dit project zijn geen Europese gelden beschikbaar, de samenwerkingspartners leveren een eigen financiële bijdrage.

8. PIANC

De International Navigation Association (PIANC), voorheen Permanent International Association of Navigation Congresses, is opgericht in 1885 en is daarmee één van de oudste, nog bestaande internationale organisaties. PIANC houdt zich bezig met operationele zaken zoals ontwerp, aanleg en in standhouding van vaarwegen en havens, met oevers en kusten, met baggeren en milieuproblematiek, met zeevaart, binnenvaart en recreatievaart. (www.pianc.nl) Zowel het Hbr als het Gha zijn lid van deze organisatie.

9. PMZ

Het doel van PMZ is strategisch van aard en heeft betrekking op het bereiken van een kwaliteitssprong in de ontwikkeling en in standhouding van de hoofdwegeninfrastructuur tussen de mainports van Rotterdam en Antwerpen via publiek-private samenwerking, waarbij een impuls wordt gegeven aan de bereikbaarheid, de leefbaarheid en de ruimtelijk-economische kwaliteit in de omgeving. (www.pnz-rws.nl) Het project wordt gekenmerkt door een innovatieve aanpak, zowel op inhoudelijk als op institutioneel vlak.

PMZ is één van de twaalf projecten die door het kabinet zijn aangewezen als kansrijke projecten voor publiek private samenwerking. Rijkswaterstaat heeft in 2005 op verzoek van de Minister van Verkeer en Waterstaat de Projectdirectie PMZ opgericht. De minister heeft daarnaast het Platform PMZ ingesteld. Dit platform bestaat uit bestuurders en directeuren van de overkoepelende organisaties van private partijen en belangenorganisaties en van lokale en regionale overheden. Het platform informeert de minister op twee momenten over PMZ. Het platform kan bovendien gevraagd en ongevraagd advies geven over PMZ. In dit platform nemen zowel het Hbr als het Gha deel.

10. RAPL

RAPL staat voor Rotterdam-Antwerpen Pijpleiding B.V. De doelen van de samenwerking zijn puur operationeel. Rotterdam en Antwerpen exploiteren samen een pijpleiding waarmee raffinaderijen van aardolie worden voorzien. Dergelijke pijpleidingen zijn zo'n honderd meter breed en hebben daardoor een grote impact op de gebieden waar ze onder doorgaan. Er mag niet boven gebouwd worden. Daarom wordt geprobeerd om nieuwe pijpleidingen zoveel mogelijk te bundelen met bovengrondse infrastructuur. (Quick scan RoBrAnt, 2002)

11. RSD

De Rijn-Schelde Delta is een samenwerkingsorganisatie waar vooral publieke maar ook private partners (acht havens, natuur- en milieuorganisaties) uit het Zuiden van Nederland en Vlaanderen in participeren. Het RSD-verband houdt zich bezig met kansen en belangen op het gebied van economie, mobiliteit, ecologie, cultuur, toerisme en recreatie. De doelen van de samenwerking zijn tactisch van aard. Het samenwerkingsverband heeft er nu zo'n zes jaar opzitten. In november 2005 is er een nieuw akkoord gesloten. Er is besloten om de samenwerking tot 2011 voort te zetten. Het samenwerkingsverband heeft geen formele juridische status. Het RSD-verband is vooral een netwerk van contacten en een platform voor grensoverschrijdende projecten.

12. Time 2 C

Time 2C is een twee jaar durend project met de (tactische) doelstelling een gezamenlijk en politiek goedgekeurd Maritiem Programma te ontwikkelen voor het zuidelijke Noordzeegebied. Partners van het project zijn regionale overheden en havenbeheerders. In het project worden momenteel de mogelijkheden van zeegrensoverschrijdende samenwerking verkend. De bedoeling is dat het operationele programma in 2007 gestart wordt.

Deze paragraaf eindigt met een overzichtelijke tabel, waarin in de thema's en de doelen van de besproken samenwerkingsverbanden op een rijtje worden gezet:

Samenwerkingsverbanden	Thema's	Niveau doelen
1. Big	Pijpleidingen	Operationeel
2. Ecoports	Milieu	Strategisch
3. Espo	Europese wet- en regelgeving	Strategisch
4. IPPN	Binnenvaart	Operationeel
5. New Delta	Ecologie & Economie	Strategisch
6. NWEF	Diversen	Strategisch
7. Paralia Nature	Ecologie & Economie	Strategisch
8. PIANC	Diversen	Operationeel
9. PMZ	Bereikbaarheid	Strategisch
10. RAPL	Pijpleidingen	Operationeel
11. RSD	Economie, Mobiliteit, Ecologie, Cultuur, Toerisme en Recreatie	Tactisch
12. Time 2 C	Maritieme programma's	Tactisch

Tabel 3.2 Overzicht van de verschillende thema's en doelen van de samenwerkingsverbanden

3.8 Casusselectie

Om de mogelijkheden voor het Hbr om samen te werken met het Gha op het terrein van ruimtelijke ontwikkeling in kaart te brengen zullen er casestudies worden uitgevoerd. Allereerst is het dan van belang om casestudies te selecteren die zich bezighouden met ruimtelijke vraagstukken. Uit de inventarisatie van huidige samenwerkingsarrangementen blijkt dat o.a. Ecoports, New Delta, Paralia Nature, PMZ en RSD zich hier mee bezighouden. Wanneer gekeken wordt naar de intensiteit van de samenwerking kan deze lijst worden ingekort tot twee samenwerkingsverbanden: PMZ en RSD. Ecoports, New Delta en Paralia Nature kennen een lage intensiteit: de investeringsbereidheid van de deelnemers is laag en er vinden weinig interacties tussen de actoren plaats. Bij RSD en PMZ is er sprake van een hogere intensiteit dan bij Ecoports, New Delta en Paralia Nature. De frequentie van de interacties ligt hoger en de investeringen (personele bezetting: hiërarchie en mandaat, financieel etc.) die door het Hbr en het Gha zijn gedaan zijn in PMZ en RSD zijn hoger dan bij de andere samenwerkingsverbanden die zich bezig houden met ruimtelijke vraagstukken. De RSD-samenwerking is eind jaren negentig opgestart en heeft een grote naamsbekendheid opgebouwd. Bij de aanvang van de samenwerking hadden de deelnemers nauwelijks enige ervaring met grensoverschrijdende samenwerking. Nu de samenwerking ruim tien jaar verder is, is een reflectie op zijn plaats.

PMZ is tijdens de casusselectie vooral opgevallen door de vernieuwende manier van denken en aanpak. De ambities van het project zijn hoog te noemen. Het project beoogt een vernieuwing in de samenwerking tussen private en publieke partijen in alle fasen van planvorming, uitvoering en exploitatie. (Advies Platform PMZ, 2006:3) In hoofdstuk vier en vijf zullen de casestudies verder uiteen gezet worden.

3.9 Verkenning samenwerkingsmogelijkheden

In deze paragraaf worden de mogelijkheden tot samenwerking verkend, in het algemeen en specifiek gericht op samenwerking op ruimtelijk vlak.

3.9.1 Algemeen

Beide havens worden in toenemende mate geconfronteerd met Europese wet- en regelgeving op het terrein van milieu (luchtkwaliteit, geluidsnormen, vogel- en habitatrichtlijnen, beperking CO₂ emissies, richtlijn milieuaansprakelijkheid, kaderrichtlijn water, richtlijn handel in emissierechten broeikasgassen etc.). Bij de implementatie van deze wet- en regelgeving kan er kennis uitgewisseld worden. Vooral het uitwisselen van 'best practices' kan van nut zijn. In zijn natuurbeleidsplan (2004) stelt het Hbr nadrukkelijk dat onderlinge samenwerking op het gebied van natuur essentieel is en dat havenbeheerders elkaar op natuurgebied niet behoren te concurreren. Bovendien kunnen de havenbeheerders door samenwerking een gemeenschappelijk standpunt ontwikkelen richting nationale wetgevers en de EU in geval van knelpunten. (Hbr, natuurbeleidsplan 2004) Op milieugebied vormt luchtkwaliteit momenteel een hot topic. Er worden hoge concentraties fijnstof in de havengebieden gemeten en dus wordt er van de havenpartijen een bijdrage verwacht in het verbeteren van de luchtkwaliteit. Het ligt voor de hand om op dit terrein grensoverschrijdend samen te werken want de effecten van fijnstof zijn grensoverschrijdend. Het is onvruchtbaar elkaar te beconcurreren door middel van slappe milieunormen. Dit kan leiden tot uitstel van investeringen die later, als de Europese normstelling verder is ontwikkeld, ingehaald moet worden. Voorkomen is goedkoper dan later opruimen of saneren.

Samenwerkingsmogelijkheden doen zich ook voor op het gebied van (externe) veiligheid. Veiligheid is sinds de aanslagen in New York en Madrid een thema waar veel havens zich mee bezighouden. Bovendien moeten de Europese zeehavens vanaf 2007 een veiligheidsplan hebben tegen terroristische aanslagen. De Europese Commissie gaat toezien op de inhoud en de naleving van de veiligheidsplannen. Samenwerking op het gebied van veiligheid kan bijvoorbeeld vorm krijgen door de (basis)criteria voor de verschillende port keys van de West-Europese havens op elkaar af te stemmen. De port key is een havenbreed identificatie- en registratiemiddel voor reguliere bezoekers aan bedrijven in het Rotterdamse havengebied. Bezoekers aan de haven lopen uiteen van roeiers tot loodsen, scheepsleveranciers, vertegenwoordigers van de rederijen en onderhoud- en controlebedrijven.

Een voorbeeld van het samenwerken rond externe veiligheid betreft het verbeteren van de communicatie over het vervoer van gevaarlijke stoffen. Door gegevens over ladingsstromen uit te wisselen kan er effectiever worden opgetreden bij een eventuele rampbestrijding.

Op de energiemarkt zijn er ook kansen voor de beide havenbeheerders om samen te werken. Door het schaarser en duurder worden van de meer traditionele energiedragers en de toenemende zorg over klimaatverandering (kyoto) vormen nieuwe energiedragers zoals methanol, waterstofgas, LNG en biomassa de toekomst. Vooral LNG (liquid natural gas of vloeibaar gas) is in opkomst.

Europa is gebaat bij een stabiele energiemarkt. Een goede toegankelijkheid is belangrijk. De verschillende havenbeheerders kunnen samenwerken om in Europa een juiste energiemix tot stand te brengen.

Samenwerking kan ook betrekking hebben op pijpleidingen. Er is meer behoefte aan pijpleidingen. De huidige capaciteit schiet tekort. Bovendien moeten de netwerken in Europa meer op elkaar afgestemd worden. Er zijn al vijftien jaar plannen om meer te gaan doen. Het exploiteren van pijpleidingen is een zaak van lange adem, er moet vaak jaren gewacht worden op vergunningen (in verband met MER-rapportages). Voordeel van het gebruik van pijpleidingen is dat het schoner en veiliger is dan vervoer over de weg.

Op het terrein van marketing zijn er eveneens mogelijkheden voor de havenbeheerders om samen te werken. Om Chinese bedrijven en bedrijven uit de Verenigde Staten naar de rivierdelta te trekken kunnen de havenbeheerders zich op beurzen presenteren als één grote mainport. Nadat deze bedrijven binnengehaald zijn kan er dan weer overgeschakeld worden naar concurrentie om de ladingsstromen. Dit is nu typisch een voorbeeld van coöpetitie. Uit het Havenplan 2020 blijkt dat het Hbr meer en intensiever wil samenwerken met andere havens en logistieke knooppunten, onder meer in Oost-Europa en met name voor de containersector. (Havenplan 2020, 2004:12) De overslag in containers is een groeiende markt. Veel havenbeheerders willen een graantje meepikken van deze hype en doen grote investeringen om hun havens zo toegankelijk mogelijk te maken voor de containerschepen. Toch heerst er wel wat onzekerheid bij de verschillende havenbeheerders over de lange termijn ontwikkelingen in de containerbranche. Om deze onzekerheid te ondervangen kunnen de havenbeheerders elkaar informeren over ontwikkelingen op de containermarkt en gezamenlijk lange termijn prognoses uitzetten. Zo kan er voorkomen worden dat de havens straks geconfronteerd worden met overcapaciteit en prijsbederf. Er is samenwerking nodig om adequaat te kunnen reageren op ontwikkelingen in de containermarkt.

De samenwerking tussen havenbeheerders kan ook gericht zijn op gezamenlijke lobbyactiviteiten. Deze lobbyactiviteiten kunnen broodnodig zijn om weerstand te bieden aan de voor de havens belastende wetgeving uit de Europese Unie. Deze wetgeving kan gezien worden als bindende factor tussen de havenbeheerders. De wetgeving is een 'gezamenlijke vijand' van de havenbeheerders.

Andere terreinen waar de havenbeheerders mogelijk samen kunnen werken zijn de verwerking en behandeling van scheepsafval, onderwijs, ICT, diverse technische vraagstukken en waterbeheer.

3.9.2 Samenwerkingsmogelijkheden op ruimtelijk vlak

De ruimte in havengebieden van Antwerpen en Rotterdam kan beter worden benut. Vooral in de Rotterdamse haven is ruimte een schaars goed. 86,7 % van de terreinen is verhuurd. Slechts 7,1% is vrij uitgeefbaar en de rest is in optie (Bedrijfsplan Hbr, 2004) Het hebben van voldoende en geschikte ruimte is van doorslaggevend belang voor de exploitatie van de haven.

Door samen te werken kunnen het Hbr en het Gha klanten beter bedienen, ruimtegebruik optimaliseren, clusters versterken en investeringen op elkaar afstemmen. Zuiniger ruimtegebruik is in het belang van de havens want de aanleg van nieuwe terreinen loopt tegen grenzen aan. De opkomst van nieuwe waarden in de samenleving (natuur, milieu, sociale aspecten) maakt dat aanleg van grootschalige ruimtelijke projecten niet langer vanzelfsprekend is. (Van Gils, 2006) Actoren zoals de Raad van State en de Europese Unie, eisen bijvoorbeeld dat havenuitbreiding geen negatieve consequenties heeft voor de luchtkwaliteit. (Rotterdams Dagblad, 13 juni 2006) Havenuitbreidingen zoals Tweede Maasvlakte in de Rotterdamse haven en het Deurganckdok in de Antwerpse haven lopen hierdoor flinke vertragingen op en brengen extra kosten met zich mee.

Samenwerking tussen het Hbr en het Gha kan ook gericht zijn op het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit in de regio. Het begrip ruimtelijke kwaliteit is opgebouwd uit gebruikswaarde, belevingswaarde en toekomstwaarde. (Nota Ruimte, 2006) Ruimtelijke kwaliteit wordt steeds belangrijker als vestigingsfactor voor bedrijven. Dit komt o.a. door het toenemende belang van de 'space of flows' ten opzichte van de 'space of places'. Bedrijven hebben een toenemende vrijheid om een geschikte vestigingslocatie te kiezen doordat grotere afstanden overbrugbaar zijn geworden. Wanneer havengebieden en/ of regio's besluiten tot een te sectorale insteek leidt dit tot verlies aan ruimtelijke kwaliteit en lager economisch rendement op de langere termijn. Bovendien kan een dergelijke strategie op onderdelen hogere maatschappelijke (herstructurerings-)kosten met zich meebrengen. (Hilten en van der Veen, 2005) Het is dus zaak om de ruimtelijke kwaliteit in de regio en de havengebieden op peil te houden en hierbij kan samenwerking (bijvoorbeeld door informatie-uitwisseling) uiterst nuttig zijn.

Bereikbaarheid is een gezamenlijk knelpunt van de Rotterdamse en Antwerpse havenbeheerders, waarbij samenwerking de oplossingscapaciteit aanzienlijk vergroot. De bereikbaarheid van beide havens, vooral over de weg, staat bij de verwachte groei van goederenstromen onder druk. Niet alleen het goederenvervoer neemt toe, ook het personenverkeer op de weg neemt toe. De toenemende drukte op de weg zorgt, zeker in het geval van calamiteiten, voor aanzienlijke congestie van het wegennet. De aanleg van de Tweede Maasvlakte zal de congestie alleen maar doen toenemen. Een goede bereikbaarheid is echter van essentieel belang voor de havens. Een goede bereikbaarheid is één van de belangrijkste vestigingsfactoren voor bedrijven.

De aantrekkelijkheid van het vestigingsklimaat in de corridor Rotterdam-Antwerpen staat onder druk. Dat komt niet alleen door de sterk gestegen loonkosten per eenheid product, maar vooral ook door de verslechtering van fysieke vestigingsplaatsfactoren. (Nota Pieken in de delta, 2004) Voor de goederenoverslag is het van belang dat de kwaliteit van de doorstromingen op de achterlandverbindingen op peil blijft.

Concurrentie tussen de West Europese havens speelt zich steeds meer af op de achterlandverbindingen. De kwaliteit van de achterlandbereikbaarheid wordt steeds belangrijker, omdat er in vrijwel alle havens knelpunten richting het achterland ontstaan. (De Langen e.a., 2006) Om de bereikbaarheid van de havens te vergroten zal er niet alleen geïnvesteerd moeten worden in beheer en onderhoud, maar ook in aanleg van nieuwe of uitbreiding van bestaande infrastructuur. De havenbeheerders kunnen bij investeringen de handen het beste ineenslaan, want bij een maximalistische invulling van de verschillende infrastructuurplannen van de havenbeheerders is de kans op overcapaciteit aanzienlijk. Dit legt niet alleen een ongewenste en overbodige claim op het milieu, de open ruimte en de natuurwaarden in de corridor tussen Rotterdam en Antwerpen, de overcapaciteit zorgt ook voor een toenemende concurrentie tussen de havens, die tegelijkertijd de kans op een tarievenslag sterk vergroot.

Bij aanleg van nieuwe of bestaande infrastructuur zal wel rekening gehouden moeten worden met het milieu. Hierbij valt te denken aan de luchtkwaliteitsnormen, uitstoot van schadelijke gassen en geluid, verdringing van recreatie- en natuurgebied en veiligheidsrisico's. Maatregelen om zoveel mogelijk goederentransporten via andere modaliteiten (pijpleiding, vaarweg, spoor en short sea) dan de weg af te handelen zullen maar onvoldoende oplossing bieden voor de algehele congestie op het wegennet. (Havenplan 2020, 2004) Er zullen innovatieve oplossingen gevonden moeten worden om een goede balans te vinden tussen economische groei en de wensen voor een goede leefomgeving. Mitigerende en compenserende maatregelen kunnen daar onderdeel van uit maken.

De vervoersproblematiek is overigens niet een specifiek Nederlands of Vlaams probleem, het is vooral een Europees probleem. In het Europese Vervoersbeleid is dan ook voorgesteld om een grootschalig programma te starten (Marco Polo) om intermodale initiatieven en alternatieven voor de weg te ondersteunen. Voor de toekomst liggen er kansen op vermindering van de toename van het goederentransport. Vooral op het gebied van ICT is er nog een slag te maken, waarbij een belangrijke bijdrage geleverd kan worden aan transportpreventie. 'Road pricing' is mogelijk ook een optie. Voorts kan de bezettingsgraad van transportmiddelen worden verhoogd door het 'leegrijden' tegen te gaan.

3.9.3 Invloed verzelfstandiging

Op 1 januari 2004 is het Gemeentelijk Havenbedrijf van Rotterdam omgevormd tot het Havenbedrijf Rotterdam N.V. Het Havenbedrijf heeft nu de vorm van een overheids-N.V. Hierbij opereert het bedrijf zelfstandig en op meer afstand van de politiek.

Er is een Raad van Commissarissen ingesteld die toezicht houden op de bedrijfsvoering. De gemeente functioneert nog wel als toezichthouder via het aandeelhouderschap. In de nabije toekomst zal ook de Nederlandse staat voor 33 1/3 % toetreden als aandeelhouder van het Hbr. De staat zal dan 50/50 zeggenschap hebben bij belangrijke besluiten. De verzelfstandiging van het Hbr past in de internationale trend naar verzelfstandiging of privatisering van het havenbeheer, waarbij overheden vaak wel belangrijke aandeelhouders blijven. (Nationaal Zeehavenbeleid, 2004) Het havenbedrijf-nieuwe stijl wordt geacht bepaalde publieke belangen te dienen, maar tegelijkertijd te beschikken over voldoende commerciële slagkracht. Er zijn grofweg drie redenen aan te wijzen voor de verzelfstandiging van het Hbr (Nota Ondernemende overheid over overheidsonderneming, 2002):

1. De gewijzigde concurrentieverhoudingen tussen mondiale ondernemingen en tussen havens onderling, die een meer commercieel opereren van het Hbr vereisen;
2. De steeds grotere rol van bovenlokale overheden en m.n. de Staat (regelgeving, infrastructuur);
3. Het zowel fysiek als economisch uit elkaar groeien van de stad;

De veranderingen in de organisatievorm van het Hbr heeft de positie van de organisatie ten opzichte van belanghebbenden veranderd. Doordat de afstand tussen de gemeente en het Hbr nu groter is, is het belangrijker geworden om verantwoording af te leggen aan belanghebbenden. Als overheids-N.V. staat de legitimiteit eerder ter discussie dan als gemeentelijke dienst. Bewoners, belangenorganisaties, de media en politieke groeperingen zullen meer dan voorheen een kritische blik werpen op de activiteiten van het Hbr.

Het Gha is in 1997 verzelfstandigd. Door deze verzelfstandiging is de havenautoriteit zelf juridisch aansprakelijk voor de activiteiten die men onderneemt. Tevens kan het Gha in verzelfstandigde vorm investeren in bedrijven buiten de haven, of participeren in allianties. Het Gha is nu eigenaar van de grond in het havengebied en is verantwoordelijk voor de gronduitgifte. Hoewel het Gha nu zelfstandig is, is de relatie met de gemeente Antwerpen onveranderd sterk. De gemeente is nog steeds de enige aandeelhouder in het Gha, en heeft daardoor veel invloed op het beleid.

In principe biedt verzelfstandiging van een havenbedrijf meer mogelijkheden voor samenwerking met andere havens. Na de verzelfstandiging hebben de havenbeheerders meer bewegingsruimte gekregen. Van Antwerpse zijde is er echter sprake van een sterke betrokkenheid van het Antwerpse stadsbestuur. De gemeente is nog steeds de enige aandeelhouder in het Gha en heeft zodoende veel invloed op het beleid. De Raad van Bestuur van het Gha bestaat voor de helft uit gemeenteraadsleden en de voorzitter is tevens wethouder (schepen) haven van de gemeente. Deze sterke betrokkenheid van het stadsbestuur kan eventuele samenwerking met het Hbr belemmeren. Veronderstelt wordt dat inmenging van de gemeente en de lokale politiek niet bevorderend werkt voor de samenwerking tussen beide havenbeheerders.

De verzelfstandiging van het Hbr betekent in theorie dat er meer ruimte is gecreëerd voor het aangaan van deelnemingen. In de praktijk wordt daar echter minder gebruik van gemaakt door de vermeende RDM-affaire. Het Hbr is nu voorzichtiger geworden. Door de verliesgevende resultaten van deelnemingen in het verleden worden er wellicht ook minder deelnemingen aangegaan. De rendementen (financieel/maatschappelijk) moeten nu hoog genoeg zijn. Dergelijke eisen zijn nu veel belangrijker geworden. De Raad van Commissarissen houdt hier streng toezicht op. Ondanks de strengere rendementseisen is het Hbr wel onlangs in de BREM (Betuwelijn exploitatiemaatschappij) gaan deelnemen samen met het Havenbedrijf van Amsterdam en Pro Rail. De verzelfstandiging van het Hbr zal op korte termijn dus weinig verandering brengen in de mogelijkheden om samen te werken met het Gha. Het Hbr is momenteel terughoudend in het aangaan van deelnemingen en bij het Gha heeft de gemeenteraad nog te veel invloed om flexibel te kunnen opereren. Wellicht dat op lange termijn de terughoudendheid van het Hbr op het gebied van deelnemingen afneemt en de mogelijkheden om samen te werken met andere (geprivatiseerde of verzelfstandigde) organisaties worden vergroot.

3.10 Tussenconclusie

De Rotterdamse haven en de Antwerpse haven opereren in een internationaal speelveld en worden sterk beïnvloed door ontwikkelingen en trends in de internationale arena: globalisering en liberalisering, een toenemende invloed vanuit Brussel, economische groei in Oost-Europa, meer oog voor duurzame ontwikkeling en meer aandacht voor veiligheid. De Rotterdamse haven en de Antwerpse haven hebben dan ook veel met elkaar gemeen. Rotterdam en Antwerpen zijn de grootste havens van Europa en ze liggen allebei in dezelfde regio. Chemie is een belangrijke bedrijfstak in de havens en beide havens investeren veel in containers. De havens bedienen voor een groot deel hetzelfde achterland en kampen daardoor beiden met congestie op het wegennet. Toch zijn er ook verschillen. Antwerpen is een rivierhaven waar veel overgeslagen (stuk)goederen een bewerking ondergaan, terwijl Rotterdam beschikt over een zeehaven, welke het karakter aanneemt van een transitohaven. De haven van Antwerpen ondervindt vooral nadelen van de ligging aan de Schelde. Reders moeten rekening houden met tijdwerking. Rotterdam beschikt daarentegen over een goede nautische toegang, een schip kan daar op ieder moment van de dag terecht. Door zijn goede nautische ligging kan de Rotterdamse haven dan ook hogere prijzen vragen dan concurrenten. Rotterdam is echter in het nadeel ten opzichte van Antwerpen wanneer er naar het de kwaliteit van het arbeidsreservoir en de collectieve actie regimes gekeken wordt. Bovendien is Antwerpen de laatste jaren bezig met een inhaalslag en worden de verschillen tussen de havens kleiner. De havenwereld wordt grotendeels gekenmerkt door havenconcurrentie. Ook de havenbeheerders van Rotterdam en Antwerpen beconcurreren elkaar. Havenbeheerders handelen ten faveure van hun klanten. Wanneer het belang van de klant in het geding is, zullen de havenbeheerders elkaar beconcurreren. Ondanks de felle concurrentiestrijd tussen de havenbeheerders van Rotterdam en Antwerpen zijn er initiatieven gestart om samen te werken. Deze initiatieven hebben vooral betrekking op samenwerking in de randvoorwaardelijke sfeer.

Commerciële samenwerking ligt vooralsnog te gevoelig. Het is voornamelijk het 'laaghangend fruit' dat wordt geplukt. Er zijn echter meer mogelijkheden op het gebied van samenwerking dan er nu worden benut. Uitbreidingsmogelijkheden zijn o.a. te vinden op het terrein van milieu, (externe) veiligheid, de energiemarkt, pijpleidingen, marketing, ruimtelijke planning, ruimtelijke kwaliteit en bereikbaarheid en achterlandverbindingen.

4. Casus Rijn-Schelde Delta (RSD)

4.1 Inleiding³

De Rijn-Schelde-Delta vormt het gebied tussen de stedelijke netwerken van de Randstad, de Vlaamse Ruit, de Brabantse steden en de Vlaamse kust. De huidige partners in de Rijn Schelde Delta samenwerkingsorganisatie zijn: de Benelux Economische Unie, de Nederlandse Rijksoverheid (projectgewijs) en het Vlaamse Gewest; de provincies Antwerpen, Noord-Brabant, Oost-Vlaanderen, West-Vlaanderen, Zeeland en Zuid-Holland; de stadsregio's Rotterdam en Drechtsteden en de steden en gemeenten Antwerpen, Bergen-op-Zoom, Breda, Brugge, Dordrecht, Etten-Leur, Gent, Middelburg, Oostende, Oosterhout, Roosendaal, Rotterdam, Terneuzen, Vlissingen; de Kamers van Koophandel van Antwerpen, Rotterdam, West-Brabant, West-Vlaanderen, Oost-Vlaanderen en Zeeland, en de bedrijfsverenigingen Deltalinqs en Alfaport; de havenbesturen van Antwerpen, Dordrecht, Gent, Moerdijk, Oostende, Rotterdam, Zeeland Seaports, Zeebrugge; de Natuur- en Milieuorganisaties "Bond Beter Leefmilieu", "Natuurpunt" en Nederlandse Milieufederaties. Het zijn vooral de provincies die deze samenwerking leiden, de nationale overheden en het bedrijfsleven participeren wat meer op de achtergrond.

De missie van de RSD-samenwerking richt zich vooral op samenhang: 'De Rijn-Schelde Delta samenwerkingsorganisatie werkt aan een vitale en leefbare delta door ruimtelijke (economisch, ecologisch, infrastructureel, cultureel enz.) ontwikkelingen in de ganse delta in samenhang te benaderen'. (Tussenevaluatie & actualisering RSD Samenwerkingsorganisatie deel B, 2002)



Figuur 4.1 Het RSD-gebied

Bron: RSD-organisatie

³ Deze paragraaf is grotendeels ontleend aan het werk van Jochem de Vries (2005), *Cross-border capacity building for territorial governance in the Rhine-Scheldt Delta*. Paper presented at AESOP Conference, 13-17 July 2005, Vienna, Austria.

Het RSD-gebied is een uitzonderlijk gevarieerd gebied met een aantal specifieke kenmerken. In het RSD-gebied stromen drie grote rivieren die uitmonden in de Noordzee: de Maas, de Rijn en de Schelde. Door de aanwezigheid van deze grote rivieren wordt het gebied vaak aangeduid als de Gouden Delta. De economische activiteiten die gerelateerd zijn aan de grote waterwegen hebben de regio van veel rijkdom voorzien. De lage ligging van het RSD-gebied (het grootste deel ligt onder de zeespiegel) maakt het echter kwetsbaar voor overstromingen. De overstroming van 1953 waarbij 1800 mensen het leven verloren vormt nog steeds een belangrijk referentiekader in dit gebied.

Het landgebruik in het RSD-gebied heeft grote gevolgen voor het gebied. Het Noorden van de Vlaamse Ruit en in het Zuiden van de Randstad worden erg beïnvloed door twee havencomplexen die tot de grootste van de wereld behoren. Het gebied tussen Antwerpen en Rotterdam kan beschouwd worden als een overgangszone. Ondanks het feit dat veel gebieden in deze zone gekarakteriseerd worden door een hoge urbanisatiegraad, is de zone relatief open te noemen. Het havencomplex van Rotterdam heeft aan Nederlandse zijde gezorgd voor een spill-over effect in deze zone. Grootschalige activiteiten, waarvan enkele ook vervuילend zijn, hebben hun weg gevonden naar deze zone omdat de grondprijzen hier lager zijn dan in de regio Rotterdam en de toegang tot infrastructuur uitstekend is. De West-Brabantse bestuurders worden nu geconfronteerd met de negatieve aspecten van het spill-over effect van de Rotterdamse haven.

Aan Vlaamse zijde is het grensgebied ook redelijk open, ondanks het feit dat de urbanisatiegraad er hoger is dan het Vlaamse gemiddelde. Het gebied ten noorden van Antwerpen is behoorlijk bosrijk, maar is hevig gefragmenteerd door de ontwikkeling van woningbouw. Een deel van de vraag naar huizen is van Nederlandse origine. Dit komt o.a. door de fiscale voordelen die rijke Nederlanders in België genieten. Het westen van de overgangszone heeft een behoorlijk ruraal karakter en de weinige steden in dit gebied zijn erg klein. Op de Westerschelde vinden wel wat havenactiviteiten plaats, maar veel andere plekken langs het water zijn uitsluitend bedoeld voor recreatie en natuur.

Het genoemde overgangsgebied wordt ook gekenmerkt door een bundel van internationaal verbindende infrastructuur. Deze infrastructuur omvat een waterweg - het Rijn-Schelde kanaal -, een systeem van autowegen, treinverbindingen en binnenkort zal een hogesnelheidslijn Rotterdam met Antwerpen verbinden. Oost-West infrastructuur is te vinden in het zuiden en het noorden van de Rijn-Schelde Delta. Deze verbindingen zijn het resultaat van het feit dat de havens van Rotterdam en Antwerpen hun achterlandinfrastructuur apart ontwikkeld hebben en nog steeds ontwikkelen. Het is vooralsnog niet gelukt om de belangen van beide havens te verenigen en op de Oost-West verbindingen te gaan samenwerken. Een recent voorbeeld van deze gescheiden ontwikkeling is de totstandkoming van de Betuwelijn in Nederland en de opschaling van de IJzeren Rijn in Vlaanderen om de havens van Rotterdam en Antwerpen met het Duitse achterland te verbinden.

De ligging van de Schelde-rivier is ook een belangrijk aspect van het RSD-gebied. Een groot deel van de rivier en de riviermonding bevindt zich op Nederlands grondgebied. De rivier is belangrijk voor Antwerpen want ze verbindt de Antwerpse haven met de zee. In het verdrag van 1839, welke heeft geleid tot de scheiding van Nederland en België, is vastgelegd dat schepen een onbeperkte toegang tot de haven van Antwerpen moeten krijgen. Desondanks zorgt de aanwezigheid van de grens voor complicaties rondom het beheer en management van de Schelde.

Een laatste kenmerk van het RSD-gebied is het relatief open karakter van de grensgebieden. Bossen en zandgronden typeren de grensgebieden. De grensgebieden zijn ook relatief dunbevolkt. Doordat het deze gebieden zich vanuit nationaal perspectief in de periferie bevinden is er nauwelijks sprake van enige druk om deze gebieden verder in ontwikkeling te brengen.

Bovengenoemde kenmerken en ontwikkelingen zorgen voor grensoverschrijdende problemen:

1. De competitie tussen de havencomplexen van Rotterdam en Antwerpen leidt tot een verspillend gebruik van land en infrastructuur;
2. Botsingen tussen economische belangen en ecologische belangen hebben een belangrijke grensoverschrijdende dimensie en vereisen dus een grensoverschrijdende aanpak;
3. Het realiseren van grensoverschrijdende infrastructuur speelt een (te) onbelangrijke rol in het gebied;

4.2 *Historie en aanleiding RSD*

De oorsprong van de RSD-samenwerking ligt in de Vierde nota over de ruimtelijke ordening van de Nederlandse regering. In deze nota werd het concept 'regio's op eigen kracht' geïntroduceerd. Dit betekende een omslag in het ruimtelijk beleid. In tegenstelling tot het voorheen gevoerde spreidingsbeleid was de aandacht nu primair gericht op het versterken van de bestaande stedelijke regio's. Doel van het nieuwe beleid was het ontwikkelen van de Randstad als internationaal vestigingsmilieu. Zuidwest Nederland werd daarentegen als één van de vier regio's benoemd die het op eigen kracht (en minder op Haagse kracht) moesten proberen. De aangewezen regio's moesten nu zelf bepalen welke specifieke kwaliteiten van de regio benut en versterkt moesten worden. De betrokken regio's vreesden dat het Rijk op deze manier zijn verantwoordelijkheid voor ruimtelijke investeringen buiten de Randstad wilde ontlopen.

In 1989 kwam een aantal Kamers van Koophandel (KvK's) in Zuidwest Nederland met een wensenlijstje wat in hoofdzaak drie elementen bevatte (De Vries, 2002):

- verbeterde informatievoorziening over de beschikbaarheid van bedrijfsterreinen;
- verbetering van de weg-, water- en spoorinfrastructuur;
- gezamenlijke promotie op de terreinen internationale handel en toerisme;

Daarnaast werd de wens uitgesproken dat aan Vlaamse zijde ook een dergelijk project zou worden opgestart. Aan het wensenlijstje werd een vervolg gegeven door het instellen van een stuurgroep waarin Nederlandse overheden en het bedrijfsleven waren vertegenwoordigd. In 1992 werd er door deze stuurgroep een uitgewerkt conceptwerkplan opgesteld. De Vlaamse partijen werden vervolgens uitgenodigd om op- en aanmerkingen te plaatsen bij het plan, alvorens het door alle partijen, dus ook de Vlaamse partijen ondertekend zou worden. Hier liep het mis. De Vlaamse partijen weigerden om het plan te ondertekenen omdat zij zich gepasseerd voelden. Ze werden overdonderd door het grote aantal goed georganiseerde Nederlandse partijen en ze waren verbaasd dat de uitwerking van het plan nogal gedetailleerd op papier stond terwijl zij helemaal niet waren geraadpleegd. In de Vlaamse bestuurscultuur is het niet de gewoonte om zaken op papier te zetten voordat er overeenstemming is tussen de partijen. Er speelden op dat moment nog een tweetal andere zaken die de situatie compliceerden. Allereerst waren de kwesties rondom de Waterverdragen en de aanleg van een HSL tussen Rotterdam en Antwerpen nog niet opgelost en ten tweede zorgde de federalisering van België voor een hoge bestuurlijke dynamiek in Vlaanderen. De eigen strategische doelstellingen waren in Vlaanderen op dat moment nog niet duidelijk en daarom wilden ze nog niet over de grens kijken.

De Benelux ging zich vervolgens met de plannen bemoeien en heeft het proces vlotgetrokken. In oktober 1995 werd de RSD-samenwerking uiteindelijk bekrachtigd met de ondertekening van een intentieverklaring door zowel de Nederlandse als de Vlaamse partijen. Bij de aanvang van de RSD-samenwerking hadden de betrokken partijen weinig notie van de zaken die aan de andere zijde van de grens speelden. Ook bestond er nauwelijks ervaring met grensoverschrijdende werken op het schaalniveau van de RSD. In het deze beginsituatie was er sprake van een grote onzekerheid over het verloop van de samenwerking. De behoefte aan een gemeenschappelijke visievorming was groot en vanuit deze wens is in juli 1998 het Delta-Perspectief als zingevingskader opgesteld. Het uitgangspunt van het Delta-perspectief is dat de Rijn-Schelde-Delta op verschillende manieren een eenheid vormt. In het perspectief wordt het idee van één ruimtelijk concept geheel verlaten en wordt het RSD-gebied benaderd vanuit vier verschillende invalshoeken: logistiek en industrie, de ecologie, de steden en toerisme en recreatie. De analyse mondt uiteindelijk uit in het aanwijzen van vier deelruimten waarin nadere uitwerking van specifieke thema's gewenst is: de Delta Kust, het Schelde-estuarium, VlisTerGent (Vlissingen/Middelburg, Terneuzen, Gent, inclusief Goes) en RoBrAnt (Rotterdam, West-Brabant en Antwerpen). Zo geeft de visie op het logistiek-industrieel systeem aanleiding om de samenwerking tussen partijen te concentreren op de ruimtelijke ontwikkeling in de zone tussen Rotterdam-Breda-Antwerpen. De visie op het ecosysteem leidt tot de conclusie dat een gebiedsgerichte samenwerking plaats zou moeten vinden rond de Westerschelde en omgeving. Zowel de visie op het logistiek-industrieel systeem als de visie op het stedelijk systeem leiden tot het benadrukken van samenwerking in het gebied Vlissingen, Terneuzen en Gent.

Het eerste Delta-Akkoord is op 17 mei 1999 in Brugge getekend door de partners met het Delta-Perspectief als leidraad. In de werking van het eerste akkoord lag de nadruk op het onderkennen van kansen om in een gezamenlijk optreden aan nieuwe ontwikkelingen deel te nemen die verband hielden met het vinden van de optimale balans voor een geïntegreerde duurzame ontwikkeling van de Delta. Het tweede Delta-Akkoord is op 30 november 2006 in Middelburg getekend door de partners. Dit akkoord heeft betrekking voor de periode van 1 januari 2006 tot en met het jaar 2011. Het tweede Delta-Akkoord gaat verder dan het onderkennen van kansen. Het heeft de ambitie om te werken aan afstemming, keuzes en visievorming voor het RSD-gebied, resultaatgericht en uitmondend in concrete plannen en activiteiten.

In onderstaande tabel zijn de ontwikkelingen van RSD door de tijd overzichtelijk weergegeven:

Tijdljn	
1989	Oriënterende fase van zeven jaar
1995	Ondertekening Intentieverklaring
1997-1999	Oriënterende fase van drie jaar
1998	Opstelling Delta-Perspectief
17 mei 1999	Ondertekening Delta-Akkoord
1 jan 2000- 31 dec. 2005	Eerste daadwerkelijk functionerende periode
Medio 2003	Tussenevaluatie
30 nov 2005	Ondertekening Tweede Delta-Akkoord
2006-2011	Uitvoering Tweede Delta-Akkoord

Tabel 4.1 Tijdljn RSD

De havenbeheerders zijn overigens niet bij alle projecten van RSD actief betrokken. Er zijn projecten waar alleen bestuurlijke partijen in participeren. Bij de volgende projecten zijn zowel het Hbr als het Gha actief betrokken:

Delta havens: havenoverleg

In 2001 is een start gemaakt met het havenoverleg tussen de acht RSD-havens: Rotterdam, Antwerpen, Zeebrugge, Oostende, Gent, Moerdijk, Zeeland Seaports en Dordrecht. Het havenoverleg vindt ongeveer vier keer per jaar plaats. De havensamenwerking was in eerste instantie alleen bedoeld voor kennis- en ervaringuitwisseling. Nu is het overleg zoekende naar meer concrete samenwerking. Actuele thema's die in het havenoverleg aan bod komen hebben betrekking op onderwijs, vervoer van gevaarlijke stoffen, verkeersmodellen en op buisleidingen.

De wapenfeiten van het havenoverleg:

- Er is een gemeenschappelijke brochure (de Delta-tribune) uitgedeeld op de ESPO-vergadering in Antwerpen. Daarvan is een Nederlandse, Engelse en een Chinese versie uitgebracht;
- Er wordt jaarlijks een havendag georganiseerd;
- Er zijn een aantal workshops en seminars geïnitieerd;

RoBrAnt +

Het project RoBRAnt+ is in 2002 opgestart. RoBrAnt+ is een letterwoord dat staat voor **R**otterdam, **B**rabant, **A**ntwerpen + **G**entse Kanaalzone. Onder de titel RoBrAnt+ is een er de afgelopen jaren een visie ontwikkeld op de gewenste ruimtelijke Europees-regionale en vervoers-economische ontwikkelingen in de Delta. In RoBrAnt+ is consequent vanuit de belangen van het gebied d.w.z. vanuit de grootschalige grensoverschrijdende (haven)goederenstromen en (toeristische) personenstromen, de twee grote havens en de stedelijke gebieden in de Delta geredeneerd. In het verlengde van RoBrAnt + wordt nu gewerkt aan een visie transport gevaarlijke stoffen en een grensoverschrijdend verkeersmodel.

Delta Gis bedrijven terreinen

Het Project Delta Gis bedrijventerreinen is inmiddels afgerond en heeft geleid tot een gemeenschappelijke databank voor de in het RSD-gebied gelegen beschikbare bedrijventerreinen. De tweetalige (Engels en Nederlands) website is te raadplegen via www.mainportdelta.org. De internettoepassing is een promotie-instrument voor de RSD-regio. De databank bevat gegevens over bedrijventerreinen, geplaatst in een ruimtelijke, infrastructurele en socio-economische context. Vooralnog is het project een succes. De website kent een zeer hoog aantal bezoekers per dag. Opvallend is het grote aantal Amerikaanse bezoekers, circa 30% van het totaal. Voor de langere termijn wordt nagedacht over een uitbreiding van de site naar andere gebieden en/of andere belanghebbenden. Het project Delta Gis bedrijventerreinen heeft onderdeel uitgemaakt van het subsidieprogramma van de EU.

4.3 *Motieven samenwerking*

In deze paragraaf worden de motieven van het Hbr en het Gha om deel te nemen aan de RSD-samenwerking uiteengezet.

De deelname van het Hbr aan het RSD samenwerkingsverband komt voort uit een combinatie van pessimistische en optimistische overwegingen (zie ook paragraaf 2.5.4). Het Hbr vindt het noodzakelijk om in RSD te participeren omdat andere havenbeheerders dat ook doen. Vooral de deelname van het Gha wordt daarbij als een belangrijke prikkel ervaren. Het Hbr wil graag aan tafel zitten wanneer er in dit samenwerkingsverband beslissingen worden genomen.

Een vertegenwoordiger van het Hbr: “je weet tenslotte nooit wat er gebeurt”. Netwerkoverwegingen spelen daarnaast ook een rol. Een andere vertegenwoordiger van het Hbr: “RSD is handig voor de contacten. Ik zorg altijd dat ik een half uurtje ervoor en een half uurtje erna met de voor mij interessante contacten kan praten. Ik neem ook altijd een papiertje met vragen mee.”

Voorts vindt het Hbr het Europees-regionaal perspectief van de RSD-samenwerking van belang voor de eigen havenplanning (memo Hbr, 2005):

- Commercieel: de infrastructurele toegang tot Duitse, Belgische, Noord-Franse en andere achterland regio's zijn de belangrijke markten voor Rotterdam;
- Infrastructuur: de bereikbaarheid van en uitbouw van Rotterdam als intermodaal knooppunt in trans-europese netwerken (TEN);
- Concurrentie en samenwerking: tegenover en samen met Antwerpen, Vlissingen en andere havens in de Delta;
- Kennis en netwerken: inspelen op de trend van internationalisering en van innovatie en onderwijsvernieuwing;

Bovendien heeft het Hbr bij de realisering van een zo grootschalig project als de Tweede Maasvlakte ook behoefte aan een Europees-regionaal perspectief. Verschillende plannen van andere partners in de Delta spelen een rol van betekenis en versterken dan ook de behoefte aan input vanuit Europese invalshoek. (Memo Hbr, 2005) Momenteel probeert het Hbr de mogelijkheden op het gebied van grensoverschrijdende pijpleidingen op de RSD-agenda te krijgen.

Het Gha is bij RSD betrokken vanwege de grensoverschrijdende ruimtelijke elementen die in de samenwerking aan bod komen. Het Gha beschouwt zichzelf als belangrijke speler in de RSD-regio en wil daarom de ontwikkelingen in dit gebied op de voet volgen. Naast deze wat meer defensieve strategie zijn er ook inhoudelijke argumenten voor het Gha om in RSD te participeren. Het grensoverschrijdende vervoersmodel, als uitvloeisel van RoBrAnt+, kan bijvoorbeeld op veel bijval rekenen van het Gha. Een ander belangrijk motief om in RSD te participeren vormt de mogelijkheid om andere havens beter te leren kennen en om de contacten met deze havens en met de bestuurlijke partijen te verbeteren.

Voor beide havens geldt dat er sprake is van een combinatie van optimistische en pessimistische overwegingen. De deelname van de havens aan de RSD-samenwerking kan dan ook het beste verklaard worden vanuit het realistische perspectief. Bij het realistische perspectief vormt de omgeving de belangrijkste prikkel om te gaan samenwerken. Zie ook paragraaf 2.5.4.

4.4 De intensiteit van de samenwerking

De RSD-samenwerking is vooral een netwerk van contacten en een platform voor grensoverschrijdende projecten. De samenwerking is een lokaal en regionaal initiatief, het is een puur bottom-up project. Territoriale cohesie is hierbij het sleutelbegrip geweest. Er is een organisatie opgezet zonder reden van externe financieringsstromen, noch vanuit de wens om bestuurlijke competenties. (Positiebepaling RSD, 2005) Het Delta-Akkoord en het Delta-Perspectief vormen de formele en inhoudelijke basis voor verdere samenwerking. Het samenwerkingsverband heeft geen formele juridische status. RSD is een horizontale organisatie. De partners in de samenwerking zijn gelijkwaardig. RSD is een structureel samenwerkingsverband waarbinnen de havens incidenteel, op projectbasis, samenwerken. Partijen worden selectief geactiveerd voor concrete projecten. Het is de bedoeling dat projecten in de toekomst een grotere betekenis krijgen. Nu houdt het samenwerkingsverband zich nog veelal bezig met inventarisatie en met valorisatie. De vraagstukken die in RSD aan bod komen zijn voornamelijk tactisch van aard. De intensiteit van de samenwerking is matig te noemen. Van de vijf variabelen die de intensiteit van een samenwerking bepalen zijn er slechts twee waarop de RSD-samenwerking hoog scoort. Er vinden veel interacties plaats tussen de actoren (in de stuurgroep, de kerngroep en het havenoverleg en ook op de jaarlijkse deltagdag) en samenwerking is structureel van aard. Vooralsnog is er echter geen sprake van een hoge investeringsbereidheid van de betrokken partijen en het delen van diepgaande verantwoordelijkheden. Ook de ambities van de samenwerking zijn niet als hoog te typeren. In tabel 4.2 wordt een overzicht gegeven van de mate waarin RSD aan de variabelen van intensiteit voldoet.

Variabelen intensiteit	Aanwezigheid in RSD
Veel interacties	Ja
Een hoge investeringsbereidheid	Nee
Hoge ambities	Nee
Lange levensduur	Ja
Diepgaande verantwoordelijkheden delen	Nee

Tabel 4.2 Intensiteit van de RSD-samenwerking

4.5 Succesfactoren

In deze paragraaf zullen de factoren behandeld worden die de samenwerking versterken.

1. Wederzijdse openheid

De vertegenwoordigers van het Hbr en het Gha ervaren dat de havenbeheerders in het havenoverleg eerlijk en open zijn over hun belangen. Er is sprake van een wederzijdse openheid. De havenbeheerders zijn goed op de hoogte van elkaars problemen.

Er is voldoende vertrouwen opgebouwd tussen de vertegenwoordigers van het Hbr en het Gha om ervan uit te gaan dat een open houding geen nare gevolgen heeft. Een Antwerpse vertegenwoordiger: “we kunnen elkaar informatie geven zonder dat hier misbruik van gemaakt wordt”.

2. Warme, vriendschappelijke contacten

De RSD-samenwerking heeft geleid tot een goed netwerk van contacten waar de deelnemers gebruik van kunnen maken en op terug kunnen vallen. Buiten RSD om is het gemakkelijker geworden voor de deelnemers om contact met elkaar op te nemen. Een Antwerpse vertegenwoordiger: “Wanneer je ze nodig hebt voor informatie of een persoonlijke mening, doen ze hun best voor je uit sympathie en niet omdat het formeel moet”. De RSD-samenwerking is voor de deelnemers vooral nuttig geweest om elkaar te leren kennen. Nu ze vertrouwd met elkaar zijn heeft zich een soort kameraadschap ontwikkeld op persoonlijk vlak die de drempel verlaagt om andere dossiers te bespreken. Woolthuis (1998) spreekt in dit verband van ‘affectief vertrouwen’. Volgens een vertegenwoordiger van het Gha zijn dossiers als de Westerschelde en de IJzeren Rijn bijvoorbeeld beter gaan lopen door de RSD-samenwerking. Het laatste waterverdrag is aanzienlijk sneller tot stand gekomen dan de andere waterverdragen. RSD heeft volgens deze respondent een versnellende werking gehad door het debat over dit dossier neutraler te maken en minder te politiseren.

3. Bevlogen procesmanager

De deltamanager Max Roksnoer is de drijvende kracht achter de RSD-samenwerking. Hij wordt door diverse partijen omschreven als een dynamisch figuur die veel (persoonlijk) initiatief neemt. Volgens de respondenten kan Max Roksnoer zich goed verwoorden en is de deltamanager uitstekend in staat om gevoeligheden te herkennen. Hij is er op uit om partijen bijeen te brengen en wordt door zowel het Hbr als het Gha ten volste vertrouwd. De partijen durven open tegen hem te zijn. De deltamanager kan niet als onafhankelijk gedefinieerd worden, want hij is officieel in dienst van de provincie Noord-Brabant. Toch stellen partijen dat hij wel redelijk los van de provincie opereert. Bovendien vinden de vertegenwoordigers van het Gha niet dat hij een pro-Nederlands profiel heeft.

4. Geen formele juridische status

De RSD-organisatie heeft er bewust voor gekozen om geen formele juridische basis voor de samenwerking te creëren. Het is erg lastig om een grensoverschrijdend orgaan op te richten, al is het wel mogelijk om een rechtspersoon te worden. De RSD-organisatie heeft ervoor gekozen om geen rechtspersoon te worden omdat zij nadrukkelijk geen kracht in het bestuurlijk geheel wilde vormen. Bovendien hoopte de organisatie haar flexibiliteit te houden door te opereren met een klein secretariaat. Zowel het Hbr als het Gha beschouwen deze losse juridische status over het algemeen als een positief gegeven. Er worden geen juridische drempels opgeworpen, de samenwerking is op basis van vrijwilligheid. Wanneer partijen geconfronteerd worden met gedetailleerde contracten, kan dit de partijen afschrikken.

Een Antwerpse vertegenwoordiger: “het informele karakter kan precies bijdragen tot het formuleren van ontluikende gedachtegangen en maakt de bijeenkomst meer ongedwongen”. Om deelnemers toch enigszins te committeren aan de samenwerking wordt hen meestal gevraagd om een intentieverklaring te tekenen. Zij commiteren zich dus aan het resultaat en niet zozeer aan het proces. Het ontbreken van een juridische status kan daarentegen ook wel nadelig werken. De besluitvorming is hierdoor zo nu en dan aan de zwakke kant, aldus een Rotterdamse vertegenwoordiger.

4.6 Belemmeringen

In deze paragraaf zullen de factoren behandeld worden die de samenwerking belemmeren.

1. Verschil in achtergrond en ambities

De hoeveelheid actoren die bij de RSD-samenwerking betrokken zijn is groot. Er zijn zowel Vlaamse als Nederlandse partijen bij de samenwerking betrokken. Verder valt er onderscheid te maken tussen overheidsactoren, non-gouvernementele en hybride organisaties (zoals de havenbeheerders). De overheidsorganisaties kunnen vervolgens onderverdeeld worden in gemeenten, provincies en nationale c.q. gewestelijke overheden. Hierdoor bestaat er een aanzienlijk verschil in belangen en percepties tussen de actoren. Het is dan ook niet mogelijk geweest om één centraal ruimtelijk concept te benoemen in het Delta-perspectief, in plaats daarvan is ervoor gekozen om het RSD-gebied vanuit vier verschillende invalshoeken te bekijken. De denkwereld van de provincies sluit bijvoorbeeld niet goed aan bij de denkwereld van de havenbeheerders en van grote steden zoals Rotterdam. De provincies hebben veel meer ruimte om op visieniveau te werken en beleidsplannen uit te stippelen dan bijvoorbeeld de Kamers van Koophandel en de havenbeheerders. De private partners kijken veel meer naar concrete projecten en concrete resultaten. Zij hebben veel meer te maken met een resultaatsverplichting. De Kamers van Koophandel moeten verantwoording afleggen aan hun leden en de havenbeheerders moeten dit doen aan hun aandeelhouders en de Raad van Commissarissen. De drang om op korte termijn successen te boeken is veel meer aanwezig bij de private partijen dan bij de publieke partijen.

2. Beperkte commitment van het Hbr en het Gha

Vooralsnog zijn het Gha en het Hbr niet sterk gecommitteerd aan de RSD-samenwerking. De financiële bijdrage van de havenbeheerders blijft achter bij die van de provincies en de steden en de vertegenwoordigers van de havenbeheerders zijn niet echt bereid om veel tijd in de samenwerking te steken.

De strategie die het Hbr hanteert in het RSD samenwerkingsverband is als ‘terughoudend, maar actief op onderdelen’ te typeren. Het Hbr wil wel weten wat er speelt, maar wil niet te veel energie in het samenwerkingsverband steken. In juni 2005 heeft het Hbr de te volgen strategie inzake 2005 in een notitie vastgelegd. In deze notitie werd de opstelling van het Hbr gekarakteriseerd als ‘terughoudend, maar niet passief’.

Het Hbr bleef tot dan toe vooral meedoen ter vermeerdering van kennis en uit netwerk-overwegingen, maar men bleef er alert op niet meer energie in RSD te steken dan het te verwachten (bescheiden) resultaat of de opstelling van andere havens waaronder Antwerpen rechtvaardigde. Het Hbr is in 2006 nog steeds als terughoudend te typeren, maar is op onderdelen actiever dan vorig jaar. Eén van de vertegenwoordigers van het Hbr: “er zit meer in de lucht dan vorig jaar”. Het Hbr ziet vooral meer kansen waar het gaat om RoBrAnt+, pijpleidingen en gevaarlijke stoffen. Het Gha beschouwt zichzelf niet als voorloper in RSD, maar ook niet als een partij die zich passief opstelt. De inzet van het Gha hangt naar eigen zeggen samen met het dossier dat behandeld wordt. Het Gha sluit een actievere rol in RSD in de toekomst niet uit wanneer interessante(re) projecten geïnitieerd worden.

Vertegenwoordigers van het Gha beseffen dat er eigenlijk meer tijd in een dergelijke samenwerking gestoken moeten worden, maar dit is voor hen niet gemakkelijk om te doen. De vertegenwoordigers van het Gha geven aan dat ze gedwongen worden om sterk pragmatisch te denken omdat ze menskracht te kort komen. Als gevolg van deze opstelling moet het Gha overtuigd worden van een duidelijk relevante meerwaarde van RSD voor de haven. De prioriteiten en afwegingen die op dit moment de inzet voor RSD bepalen vallen niet altijd in het voordeel uit van RSD.

3. Weinig concrete wapenfeiten.

De RSD-samenwerking beperkt zich veelal tot het uitgeven van boekjes en is vooral beschrijvend van aard. (inventarisatie en valorisatie) Het goed in kaart brengen van de problematiek (bijv. vogel-habitatrichtlijnen, waterrichtlijnen) kan overigens wel nuttig zijn voor de havenbeheerders, maar toch zien de meeste vertegenwoordigers liever wat concrete projecten voortkomen uit RSD. De inhoudelijke resultaten van RSD zijn volgens de havenbeheerders minimaal, de indirecte effecten (het verbeteren van relaties) zijn daarentegen voor de havenbeheerders wel de moeite waard om te participeren. Probleem is wel dat deze indirecte effecten moeilijk meetbaar zijn.

Geconstateerd moet worden dat de projecten en besluiten uit de Stuurgroep nauwelijks een uitgesproken doorvertaling vinden in het beleid van de samenwerkingspartners. Ook de buitenwereld doet vooralsnog te weinig met de inhoudelijke resultaten van RSD. Een goed voorbeeld betreft het project RoBrAnt+, waarvan de resultaten nauwelijks worden verwerkt in de besluitvormingsprocessen van andere organen en verbanden terwijl dit wel een uitgangspunt was.

4. Geringe betrokkenheid rijkspartijen

Bij de RSD-samenwerking zijn nauwelijks rijkspartijen betrokken, terwijl zij toch een bijzondere bijdrage zouden kunnen leveren. De overheid kan namelijk top-down duwen, druk uitoefenen en kaders stellen wanneer de initiatieven vanuit onderop uitblijven. Rijkspartijen kunnen vaak ook beter meerdere belangen overzien. Ze kunnen inventariseren wat de issues zijn, waar de belangen scheef liggen en kijken waar de belangen meer in evenwicht kunnen komen. Hierdoor kunnen rijkspartijen eventuele patstellingen doorbreken. De betrokkenheid van rijkspartijen zou het besluitvormingsproces kunnen versnellen.

5. Invloed havengerelateerde dossiers

De verdieping van de Westerschelde en de IJzeren Rijn hebben een behoorlijke invloed gehad op de ontwikkelingen binnen het RSD-verband. In het RSD-verband participeren meerdere Nederlandse en Vlaamse publieke partijen die ook betrokken zijn bij de dossiers van de Westerschelde en de IJzeren Rijn. Wanneer de onderhandelingen op de dossiers van de Westerschelde en de IJzeren Rijn moeizaam verlopen zijn daar consequenties aan verbonden voor de RSD-samenwerking. De Vlaamse partijen stellen zich dan terughoudend op in de RSD-samenwerking. Het Gha heeft bijvoorbeeld moeite gehad met het ondertekenen van de intentieverklaring RoBRant+ omdat zij later pas de waterverdragen over de uitdieping van de Westerschelde zouden tekenen, terwijl dit onderwerp al opgenomen was in de intentieverklaring van RoBRant+. Dossiers als de Westerschelde en de IJzeren Rijn hebben niet zozeer een negatief effect op de relatie tussen het Gha en het Hbr als wel op de relatie tussen Nederland en Vlaanderen. Het Gha heeft in dit verband moeite met Nederlandse overheidspartijen, welke ook in RSD participeren.

6. Verschillen in planningssystemen

Er bestaan aanzienlijke verschillen in ruimtelijke planning tussen Nederland en Vlaanderen die van invloed zijn op samenwerking en kennisuitwisseling. (De Jong en De Vries, 2003). Deze verschillen in planningssystemen vormen ook een complicerende factor binnen RSD. Het Nederlandse planningstelsel kan als een 'trechtermodel' omschreven worden. De nationale nota's worden samen met de sectorale Structuurschema's door de provincies, samen met een eigen beleidsvisie, geïntegreerd in een Provinciaal Streekplan. Vervolgens wordt dat door de gemeenten vertaald naar hun eigen niveau. Deze kunnen, na het al dan niet vaststellen van een eigen beleidsvisie door het opstellen van een gemeentelijk structuurplan, er voor instaan dat de plannen worden omgezet in bestemmingsplannen, die voor de burger bindend zijn. De rijksnota's over de ruimtelijke ordening zijn in 'alles behalve naam' te beschouwen als nationaal ruimtelijk plan. Het systeem is uitgegroeid tot een omvattend ruimtelijk planningstelsel dat zijn gelijke niet kent in de westerse wereld.

Het Vlaamse systeem kan daarentegen als een 'mozaïekmodel' omschreven worden. Dit mozaïekmodel kan gezien worden als een patchwork waarbinnen er wordt gewerkt volgens de principes van het poldermodel. Dit is zowel van toepassing op het strategisch beleidsniveau als op het uitvoerende niveau. De argumentatie hierachter is dat het niveau dat het beleid ontwikkelt dit beleid ook moet uitvoeren. Zo wordt het Vlaamse grondgebied verdeeld in een mozaïek van bevoegdheden. (Brochure Benelux, 2003) Het systeem in Nederland is in principe veel hiërarchischer, in de praktijk maken hogere overheden echter nauwelijks gebruik van de aanwijzing die ze aan lagere overheden kunnen geven.

4.7 Tussenconclusie

Om ruimtelijke vraagstukken aan te pakken is een samenwerkingsverband nodig met een hoge intensiteit. De RSD-samenwerking valt te typeren als een samenwerking met een matige intensiteit. Echte creatieve, ambitieuze projecten op ruimtelijk vlak zullen dan ook niet uit de koker van RSD komen. De RSD-samenwerking is voor de havenbeheerders van het Hbr en het Gha om andere redenen interessant genoeg om in te participeren. Kennisvermeerdering door informatie-uitwisseling (zoals het RoBrAnt+-project en de projecten rondom luchtkwaliteit de vogelhabitat-richtlijnen) en het verbeteren van de contacten met andere havenbeheerders vormen dan ook de voornaamste redenen voor de havenbeheerders van het Hbr en het Gha om te participeren. Het gebrek aan een formele juridische status en aan harde afspraken ervaren de deelnemers voornamelijk als prettig. De kleine stappen die het RSD-verband heeft gezet zijn voor veel respondenten vooralsnog ruim genoeg. Wanneer de rijkspartijen (weer) intensiever in het samenwerkingsverband gaan participeren en wanneer er meer private partijen bij de samenwerking betrokken worden kan de RSD-samenwerking een nieuwe impuls krijgen. Nieuwe, meer concrete projecten zouden dan vervolgens kunnen leiden tot een grotere commitment van de havenbeheerders dan nu het geval is. In onderstaande tabel worden de gevonden succesfactoren en belemmeringen nogmaals op een rij gezet:

Succesfactoren		Belemmeringen	
Uit de theorie	Uitingsvorm	Uit de theorie	Uitingsvorm
Vertrouwen	Wederzijdse openheid/ Warme, vriendschappelijke contacten	Verschil in doelen en belangen	Groot aantal partijen met verschillende achtergrond en percepties / weinig concrete wapenfeiten
Leiderschap	Max Roksnoer als drijvende kracht achter de samenwerking	Beperkte commitment	Terughoudendheid Hbr en Gha
Relatiemanagement	Geen formele juridische status	Zwak omgevingsmanagement	Geringe betrokkenheid rijkspartijen
		Burden of the past	Invloed Havengerelateerde dossiers
		Bestuurlijke en juridische hindernissen	Verschillen in planningssystemen

Tabel 4.3 Overzicht succes- en faalfactoren RSD

5. Project Mainportcorridor Zuid (PMZ)

5.1 Inleiding

PMZ is één van de twaalf projecten die door het kabinet zijn aangewezen (naar aanleiding van een advies van het Taskforce PPS) als kansrijke projecten voor publiek private samenwerking. Rijkswaterstaat heeft in 2005 op verzoek van de Minister van Verkeer en Waterstaat de Projectdirectie PMZ opgericht. De minister heeft daarnaast het Platform PMZ ingesteld. Dit platform bestaat uit bestuurders en directeurs van de overkoepelende organisaties van private partijen en belangenorganisaties en van lokale en regionale overheden. In dit platform nemen zowel het Hbr en het Gha deel. De havenbeheerders zijn daarnaast ook vertegenwoordigd bij de expertmeetings, welke een inhoudelijke voorbereiding op het platformoverleg vormen.

Mede namens de Ministeries van Economische Zaken, Financiën en VROM, heeft het Ministerie van Verkeer en Waterstaat de volgende ambitie geformuleerd voor PMZ: 'het samen met de markt en de betrokken publieke partijen zoeken van creatieve oplossingen en allianties tussen partijen waardoor voor de mainportcorridor een kwaliteitssprong wordt gemaakt die zich op een ander niveau bevindt dan de lopende initiatieven en projecten binnen de corridor'. (Startdocument PMZ, 2005:2) De projectdirectie heeft de ambitie om een integrale, gebiedsgerichte aanpak toe te passen. De verschillende thema's die spelen in de corridor hebben betrekking op het verbeteren van de bereikbaarheid en mobiliteit, de ruimtelijke-economische kwaliteit en de leefbaarheid in de corridor. Concreet gaat PMZ over zaken zoals filevorming, kwetsbaarheid, veel vrachtverkeer, luchtkwaliteit en gezondheid, een slechte bereikbaarheid, habitatrictlijnen, natuurlijke omgeving en geluidsoverlast. (Presentatie projectdirectie PMZ, 23 mei 2006)

Het platform PMZ heeft de missie van deze opgave vervolgens als volgt geïnterpreteerd: 'Het duurzaam waarborgen van een door de gebruikers en andere stakeholders als optimaal gepercipieerd niveau van bereikbaarheid in de corridor Rotterdam-West Brabant-Antwerpen. Door een betere benutting van het bestaande wegennet en andere vervoerswijzen (spoor, water, buisleidingen) en waar nodig het uitbreiden van de capaciteit dan wel het opheffen van knelpunten in de infrastructuur. Het resultaat en tevens absolute voorwaarde van deze capaciteitsverbetering is een toename van de kwaliteit van de binnen deze corridor gelegen gebieden met betrekking tot leefbaarheid en duurzame economische ontwikkeling. Succesvoorwaarde voor de realisatie van deze doelstelling is een vernieuwing in de samenwerking tussen private en publieke partijen in alle fasen van planvorming, uitvoering en exploitatie. De samenwerking kan per fase verschillen'. (Advies Platform PMZ, 2006:3)

Er is een samenhangend pakket van redenen waarom de corridor tussen Antwerpen en Rotterdam door het kabinet gezien wordt als een gebied met mogelijkheden voor een kansrijke PPS (www.pnz-rws.nl):

- Door de ligging tussen de twee mainports neemt naar verwachting het belang van het gebied als vestigingsplaats toe. Goede bereikbaarheid is daarbij van belang. Een goede bereikbaarheid tussen de mainports kan de ontwikkeling van beide ondersteunen;
- De kwaliteit van de leefomgeving rond de A15 en A16 staat onder druk. Verkeersmanagement in de corridor met een A4 als alternatief kan een bijdrage aan een oplossing bieden;
- In een corridor is een samenhangende beprijzing mogelijk; hierdoor komen budgetten beschikbaar voor tijdige realisatie van projecten;
- Het uitvoeren van aanleg, beheer en onderhoud in een groot pakket kan voor overheid en bedrijfsleven financieel aantrekkelijk zijn;

De Mainportcorridor Zuid omvat in grote lijnen het gebied tussen Rotterdam en Antwerpen en tussen Bergen op Zoom en Breda. De Mainportcorridor Zuid kan worden beschreven als het gebied tussen en rond verschillende bestaande en (nog) niet bestaande infrastructuur, zoals in onderstaande figuur gevisualiseerd is (informatiedocument PMZ, 2005:8):



Figuur 5.1 De Mainportcorridor Zuid

Bron: www.pnz-rws.nl

Het samenwerkingsproject kan onderverdeeld worden in drie fasen: de verkenningsfase, de trechterfase en de besluitvormingsfase. De verkenningsfase is nu afgerond. Tijdens de verkenningsfase is er gekeken naar de meerwaarde van de corridorbenadering en heeft er een inventarisatie van kansrijke ideeën plaatsgevonden. De trechterfase is de fase waar het project zich nu in bevindt. Deze fase is gereserveerd voor de nadere uitwerking van de verkende, kansrijke ideeën tot concrete, kansrijke oplossingen en samenwerkingarrangementen. De besluitvormingsfase vormt de laatste fase van het project en heeft betrekking op de besluitvorming door de Minister van Verkeer en Waterstaat, de Tweede Kamer gehoord hebbende, betreffende de selectie van (enkele van) de nader uitgewerkte, kansrijke oplossingen en samenwerkingsarrangementen. Zie ook tabel 5.1 voor het beoogde tijdschema.

Beoogde Tijdlijn	
20 Mei 2005	start verkenningsfase
20 April 2006	vrijbrief minister, start trechterfase
Juni 2006	start besluitvormingsfase

Tabel 5.1 Tijdlijn PMZ

5.2 *Historie en aanleiding PMZ*

De overheid is al enige jaren in gesprek met private partijen en belangenorganisaties over het gezamenlijk oplossen van mobiliteitsproblemen tussen de mainports en de grote steden Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Antwerpen. De publiek-private Commissie Brinkman is in 2000 met een plan gekomen voor een soort supersnelweg, een tolroute tussen Zaandam en Antwerpen die gericht is op doorgaand verkeer. Dit advies is in een later stadium uitgewerkt door de Commissie Blankert. Deze Commissie adviseerde om een publiek-private samenwerking op te richten die gericht is op het realiseren van de benodigde condities om de mobiliteitsproblemen op de A4-corridor te ondervangen. Deze samenwerking moest volgens de commissie ook ingezet worden voor een versnelde ontwikkeling en uitvoering van bereikbaarheidsmaatregelen voor de drie grote steden en een versnelde realisatie van de ontbrekende schakels in de corridor. De publiek-private Commissie Luteijn heeft zich vervolgens verdiept in de inhoudelijke problematiek van één knooppunt in de corridor: Groot-Haaglanden. Deze commissie heeft daarnaast ook een aantal aanbevelingen gedaan voor het opzetten van publiek-private samenwerking om de ontbrekende schakels in de A4-corridor in te vullen. PMZ wil de lijn van de voorgaande commissies doortrekken en richt zich op de ontwikkeling van het zuidelijk deel van de A4-corridor.

Bij de start van PMZ heeft de projectdirectie de voorkeur gegeven aan een corridorbenadering. Een corridorbenadering behelst het aanpakken van een geheel gebied in al zijn facetten, in plaats van een bepaald element binnen een gebied.

Het verbeteren van bereikbaarheid en mobiliteit, de ruimtelijk-economische kwaliteit en de leefbaarheid van het gebied dienden in PMZ op corridorniveau te worden aangepakt. Momenteel ziet het er echter naar uit dat de corridor zal worden opgedeeld in deelgebieden, waaronder de regio Rotterdam.

5.3 *Motieven samenwerking*

In deze paragraaf worden de motieven van het Hbr en het Gha om deel te nemen aan PMZ uiteengezet.

Zowel het Hbr als het Gha maken deel uit van de expertgroep en het platform van PMZ. Een vertegenwoordiger van het Hbr: "Het Hbr is bij dit project betrokken omdat de nieuwe organisatievorm, PPS, mogelijkheden biedt om congestieproblemen in dit gebied op te lossen. Er is sprake van een capaciteitsprobleem in dit gebied en er is weinig geld beschikbaar. Wij ondervinden grote nadelen van de bestaande infrastructuur".

Uit het concept bereikbaarheidspan van het Hbr blijkt dat de aandacht van het Hbr bij het thema bereikbaarheid vooral uitgaat naar de A15. De capaciteit van de A15 staat onder druk. Zeker met de ingebruikneming van de Tweede Maasvlakte zijn er grenzen aan de capaciteit van de A 15. Vooral de Botlektunnel vormt een groot knelpunt. De prioriteit van het Hbr ligt duidelijk bij de A15 en pas in tweede instantie bij de A4 Zuid. Het Hbr is dus niet zo gecharmeerd van de corridoraanpak en van deze partij is dan ook het voorstel afkomstig om de corridor op te delen.

De vertegenwoordigers van het Gha zitten weliswaar bij PMZ om de tafel, maar zijn nog niet voldoende overtuigd van de sense of urgency van het project. Ze begrijpen niet dat er een PPS-consortium wordt opgezet terwijl er geen duidelijke probleemstelling is, er geen kosten- en batenanalyse is uitgevoerd en statistische elementen ontbreken. Bovendien vindt het Gha dat PMZ zich te veel concentreert op de weg, terwijl het Gha juist bezig is met het omschakelen naar andere modaliteiten.

5.4 *De intensiteit van de samenwerking*

De opdracht voor de samenwerking is afkomstig van de Minister van Verkeer en Waterstaat. Vervolgens zijn lagere overheden en private partijen uitgenodigd om te participeren. Het project is dus ontstaan als een top-down initiatief. Het ambitieniveau van het samenwerkingsproject ligt tamelijk hoog. De problematiek in de corridor wordt gekenmerkt door een hoge complexiteit. Om de verschillende problemen in de corridor aan te pakken zijn strategische doelen geformuleerd. De ambitie van PMZ is om te komen tot publiek-private partnerships om activiteiten (waaronder de aanleg en exploitatie van nieuwe wegen) in de corridor te ontwikkelen. De samenwerking wordt ook wel gekarakteriseerd als 'proeftuin', omdat er nog niet eerder pps-constructies op deze schaal zijn ontwikkeld.

Dit heeft als gevolg dat er allerlei innovatieve modellen en concepten ontwikkeld, zowel inhoudelijk als procesmatig. Deze vernieuwde aanpak zorgt voor een hoge mate van onzekerheid bij de betrokken partijen. Momenteel bevindt het project zich grotendeels in de trechterfase, waar een verdere uitwerking plaatsvindt van de ingebrachte ideeën en oplossingen. Partijen kunnen in deze fase nog in- en uitstappen. De intensiteit is als matig te typeren. De interacties en de ambities van het samenwerkingsverband zijn weliswaar hoog, maar PMZ scoort lager op de andere variabelen die intensiteit bepalen. De samenwerking is nog maar kort geleden opgestart en daardoor zijn er nog geen echte beslissingen genomen. Er is dus nog geen sprake van een hoge investeringsbereidheid van de samenwerkingspartners en er worden nog geen diepgaande verantwoordelijkheden gedeeld. Of de samenwerking structureel is moet de toekomst uitwijzen. In tabel 5.2 wordt een overzicht gegeven van de factoren die de intensiteit van PMZ beïnvloeden.

Variabelen intensiteit	Aanwezigheid in PMZ
Veel interacties	Ja
Een hoge investeringsbereidheid	Nee
Hoge ambities	Ja
Lange levensduur	Nee
Diepgaande verantwoordelijkheden delen	Nee

Tabel 5.2 Intensiteit PMZ

5.5 Succesfactoren

In deze paragraaf zullen de succesfactoren die de samenwerking versterken worden behandeld.

1. De ontwikkeling van innovatieve concepten en modellen

Het project heeft een grote aantrekkingskracht op veel partijen omdat er innovatieve concepten en modellen ontwikkeld worden. De innovaties zijn zowel institutioneel van aard, gericht op andere vormen van samenwerking tussen private en publieke partijen als inhoudelijk van aard. De ingebrachte innovatieve inhoudelijke voorstellen hebben ondermeer betrekking op:

- Dynamische verkeersmanagementsystemen;
- Innovatieve vervoersconcepten, bijvoorbeeld scheiding logistieke stromen;
- Ondergrondse infrastructuur;
- Landschapontwikkeling (ter verbetering kwaliteit leefomgeving);
- Greenway-concepten;
- Ruimtelijke salderingen;
- Containerbaan op palen;

Het innovatieve karakter van het project brengt echter ook gevaren met zich mee. De platformpartijen moeten nog erg wennen aan de organisatorische en culturele vernieuwingen in het proces.

Rijkswaterstaat heeft in dit proces geen traditionele rol, ze probeert niet langer top-down te sturen. Er wordt meer initiatief van andere overheden, marktpartijen en maatschappelijke organisaties verwacht. Niet alle partijen weten hoe ze hier mee om moeten gaan. Er staat nu geen gepassioneerde Rijkswaterstaat aan de andere kant. De nieuwe rol van Rijkswaterstaat wordt niet door alle partijen begrepen.

2. Zware personele vertegenwoordiging.

In het platform hebben de vertegenwoordigers veel ruimte om te onderhandelen. Dit komt door de hoge positie die de vertegenwoordigers binnen hun organisatie innemen. Het Hbr zendt bijvoorbeeld zijn CEO uit naar de platformvergaderingen van PMZ. Naast de CEO wordt het Hbr ook vertegenwoordigd door het afdelingshoofd ontwikkeling logistiek, Cees Deelen. Cees Deelen is iemand die over veel dossierkennis beschikt. Hij is bijvoorbeeld gelijktijdig bezig met het ontwikkelen van een bereikbaarheidsplan voor de Rotterdamse Haven. Voor het Gha geldt ook dat ze iemand met een hoge hiërarchische positie hebben uitgezonden naar PMZ. De CEO van het Gha, Eddy Bruyninckx, maakt deel uit van het platform PMZ. De heer Bruyninckx laat zich echter veelal vertegenwoordigen door iemand van de strategische afdeling (de studiedienst) van het Gha. Geconstateerd kan worden dat de personele vertegenwoordiging van de havenbeheerders van een zwaar kaliber is. Toch is er nog vooruitgang te boeken op dit gebied. De projectdirectie heeft de betrokken partijen al meerdere malen verzocht (met name het Hbr) om de projectdirectie in personele zin te versterken. Tot nu toe is er aan deze oproep door geen enkele organisatie gehoor gegeven.

3. Toegenomen contacten tussen het Hbr en het Gha.

Naar aanleiding van PMZ is het Hbr met een delegatie op bezoek geweest bij het Gha. Het Hbr wilde graag zijn strategie omtrent PMZ afstemmen met het Gha. Een aantal weken later (23 februari 2006) is de CEO van het Hbr, Hans Smits, op werkbezoek geweest bij de CEO van het Gha, Eddy Bruyninckx, en is PMZ ook ter sprake gekomen. Dit bezoek was vrij bijzonder. De havendirecteuren hadden elkaar weliswaar al eerder ontmoet tijdens het North West European Ports overleg, maar dit werkbezoek was de eerste bilaterale ontmoeting tussen twee CEO's van de havenbeheerders. Deze gesprekken vormde de aanzet voor een notitie van de havenbeheerders dat naar het platformoverleg gestuurd is met daarin een gezamenlijk standpunt.

4. Projectdirecteur als motor van het proces

Huub van Zwam wordt door de partijen aangewezen als een persoon die beschikt over een bijzondere motivatie en iemand die de kracht heeft om andere partijen te overtuigen. Verder is Huub van Zwam volgens de respondenten goed in staat om contacten te leggen. Huub van Zwam wordt vooral gewaardeerd vanwege zijn open houding voor vernieuwing. Hij wordt als zeer bekwaam getypeerd en de partijen hebben veel vertrouwen in hem. Huub van Zwam heeft al eerder grote infrastructurele projecten getrokken en heeft een flinke reputatie opgebouwd. Een eerder project waar hij bij betrokken is geweest is bijvoorbeeld het project Proses. Daar kennen de Vlaamse partijen hem van.

Volgens een projectmedewerker van PMZ zien de milieupartijen echter een bedreiging in de persoon van Huub van Zwam. Juist omdat hij al eerdere infrastructurele projecten heeft afgerond zouden ze hem niet vertrouwen. Zijn inhoudelijke betrokkenheid zou de milieubeweging doen vermoeden dat de aanleg van nieuwe wegen al vaststaat. Zeker is in ieder geval dat de milieupartijen nog een heleboel andere redenen hebben om niet te participeren, zoals in de volgende paragraaf ook wel duidelijk zal worden.

5.6 Belemmeringen

In deze paragraaf zullen de belemmeringen worden benoemd die de samenwerking verzwakken.

1. Fragiel politiek draagvlak

In de platformvergadering van 20 april 2006 werd het concept-besluit van de projectdirectie aangeboden aan de minister. Het platform had daarbij een advies gevoegd. Uit de toespraak van de minister bleek dat zij niet goed geïnformeerd was over de koerswijziging van het project. De minister had het in haar speech alleen over de A4 Hoekse Waard en leek niet op de hoogte van de verbreding van de reikwijdte van het project. Volgens meerdere respondenten is de top van het Ministerie van Verkeer en Waterstaat verdeeld over het project en is de minister daarom niet goed genoeg geïnformeerd. Geconcludeerd kan worden dat het draagvlak van de projectdirectie bij het ministerie niet groot is. De minister heeft haar zegen gegeven voor een verdere uitwerking van de ideeën die door PMZ gepresenteerd waren, maar doordat de minister niet goed genoeg op de hoogte was is het nog maar de vraag wat een dergelijke goedkeuring voor politieke betekenis heeft. Het signaal van de minister was een behoorlijke teleurstelling voor de marktpartijen. Het is nu zaak dat de projectdirectie in gesprek gaat met het Ministerie van Verkeer en Waterstaat, om vervolgens het platform te verzekeren dat de aangedragen ideeën politiek gezien in goede aarde vallen.

2. Geringe betrokkenheid milieupartijen

Milieuorganisaties zijn op dit moment nog niet actief betrokken bij PMZ. Ze zijn wel uitgenodigd om in het platform te participeren, maar deze uitnodiging is door de milieupartijen afgeslagen. De milieupartijen hebben onvoldoende vertrouwen in het proces. De milieupartijen zijn ervan overtuigd dat de A4 Zuid er toch wel komt en dat dit initiatief daar niets meer aan toe te voegen heeft. Voorts vinden de milieupartijen dat duurzaamheid in een PPS-constructie niet voldoende wordt gewaarborgd. Bij PPS vindt er een verschuiving van verantwoordelijkheden naar de markt plaats en de milieupartijen vrezen dat de markt minder oog heeft voor het milieu dan de overheid. Daarnaast vinden milieuorganisaties dat het Ministerie van Verkeer en Waterstaat niet bepaald consistent is wat betreft duurzaamheid. Eventuele toetreding zal pas plaatsvinden als er verbreding plaatsvindt. De uitspraken van minister Peijs op de platformvergadering van 20 april 2006 hebben in dit verband geen positieve invloed gehad op de wil van de milieupartijen om in dit proces te participeren. Het is van belang om milieuorganisaties aan tafel te krijgen. Wanneer dit niet gebeurt, zetten de milieupartijen hoogstwaarschijnlijk in een later stadium de hakken in het zand.

De projectdirectie heeft al diverse malen via bilaterale gesprekken geprobeerd om de milieupartijen er meer bij te betrekken, maar tot dusverre zonder succes. De milieupartijen zijn wel bereid om de projectdirectie te adviseren in PMZ, maar willen niet in het platform plaatsnemen en hun naam verbinden aan dit project.

3. Verschil in doelen en belangen.

Het is erg lastig om de belangen van de betrokken partijen te verenigen. Vooral omdat de doelen en belangen van de verschillende partijen nog niet helemaal duidelijk zijn. Er vormen zich nu kleine coalities rond deelproblemen, maar de partijen hebben nog geen grote gemeenschappelijke noemer gevonden. De betrokken partijen zijn nog erg zoekende naar wat hen precies bindt en wat ze gezamenlijk kunnen doen. Er heerst nog veel onduidelijkheid en verwarring over de richting die ingeslagen moet worden. De slag van 'wat wil ik hebben' naar 'wat wil ik bereiken' moet nog bereikt worden. Het is nog maar de vraag of de verschillende agenda's in elkaar gaan passen. Vooralsnog zijn de verschillende ambities van de betrokken partijen nog niet overbrugbaar.

4. Beperkte commitment Hbr en Gha

In één van de eerste platformvergaderingen heeft de CEO van het Hbr enthousiast gereageerd op de plannen in de corridor en gesteld dat het Hbr als trekker van het project kon fungeren. In het concept-advies aan de minister werd de trekkersrol dan ook toebedacht aan de havenbeheerders, mede omdat de havens van Rotterdam en Antwerpen de eindpunten van de corridor vormden. In een later stadium is de toezegging van het Hbr om als trekker te fungeren echter weer ingetrokken. Het Hbr heeft toen in overleg met het Gha een notitie opgesteld waarin zij gezamenlijk verklaarden dat ze zich wat terughoudend op wilden stellen in PMZ. De havenbeheerders wilden de kar voorlopig toch niet trekken. De voornaamste argumenten die de havenbeheerders in deze notitie aanvoerden zijn:

1. het ontbreken van onderzoek naar het nut en de noodzaak van het voorgestelde project alsook van een algemene onderbouwing, evenals van een fundamentele vraagstelling over de rol van de centrale overheid in de financiering van basisinfrastructuur;
2. het feit dat het PMZ verhaal toch grotendeels een 'wegverhaal' blijft;
3. het beperkte bereik van het project dat voornamelijk een Nederlandse invalshoek heeft en geen grensoverschrijdende aanpak. Het Nederlandse Noord-zuidverkeer kan mogelijk vastlopen over de grens met Vlaanderen en Noord-Frankrijk;
4. de al met al toch nog vrij onduidelijke rol die van de private/lokale partners in de PPS-constructie wordt verwacht (en de gevolgen op latere aanbestedingen) evenals de verdeling van de taken met de hogere overheid in het project;

5. verder vooral het gegeven dat de voornaamste (weg)verkeersstromen in de corridor niet tussen de havens plaatsvinden maar vooral doorgaand verkeer betreffen en het interhavenverkeer vooral over het water plaatsvindt.

Het Gha heeft bovendien het vermoeden – gelet op de ontwikkelingen in verband met het concept van het “natuurlijke achterland” – dat de huidige goederenstroom tussen beide havens allicht niet sterk zal toenemen en mogelijk zelfs in belang zal afnemen;

Het Hbr is meer bereid om zich voor de samenwerking in te zetten dan het Gha. Wanneer de corridor wordt opgedeeld, waar het nu wel naar uit ziet, is het Hbr waarschijnlijk wel meer geneigd om een actieve rol te spelen. Een vertegenwoordiger van het Hbr schat de slaagkans van het project op een schaal van één op tien op een zes en half: “Ik ben er van overtuigd dat we naar nieuwe institutionele arrangementen toe moeten om de problemen van mobiliteit en leefbaarheid goed op te lossen. PMZ zou het vehikel kunnen zijn om dat te bereiken. Anderzijds besef ik dat deze ‘sprong’ in denken en aanpak voor veel bestaande partijen een grote en bedreigende stap is”.

Het Gha is nog niet voldoende overtuigd van de nut en de noodzaak van het project. Het Gha stelt zich volgens een woordvoerder terughoudend op omdat ze niet begrijpen dat er een PPS-consortium wordt opgezet terwijl er geen duidelijke probleemstelling is, er geen kosten- en batenanalyse is uitgevoerd en statistische elementen ontbreken. Bovendien vindt het Gha dat PMZ zich te veel concentreert op de weg, terwijl het Gha juist bezig is met het omschakelen naar andere modaliteiten. Door bovengenoemde bezwaren acht het Gha de slaagkansen voor PMZ dan ook niet groot.

5. Ontbreken van echte trekkers in platform

Momenteel zijn er nog geen echte trekkers in het platform aanwezig. De partijen zijn nu nog erg zoekende naar wat hen precies bindt en wat ze gezamenlijk kunnen doen. Een vertegenwoordiger van de projectdirectie onderscheidt drie potentiële motoren: Hans Smits (de president-directeur van het Hbr), Peter van der Velden (de burgemeester van de gemeente Breda), of Guido van Woerkom (directeur van de ANWB). Deze partijen vormen nu echter nog geen uitgekristalliseerde coalitie die andere partijen kan overtuigen van de noodzaak om mee te doen. De genoemde respondent ziet voor het Hbr de belangrijkste rol in het project weggelegd: “het is voor PMZ erg belangrijk wat het Hbr wel of juist niet gaat doen. Het Hbr kan het project maken of breken”. Het Hbr neemt momenteel een afwachtende houding aan. De projectdirectie verwijt het Hbr dan ook dat ze voornamelijk in risico's en niet zozeer in kansen denkt.

6. Bestuurlijke en juridische hindernissen.

Het mededingingsrecht vormt een lastig obstakel. In een groot PPS-verband kunnen partijen niet tegelijkertijd opdrachtgever en uitvoerend zijn. Er moet sprake zijn van een open aanbestedingsprocedure, waarbij voldoende ruimte is voor concurrentie. De private partijen die bij het voortraject betrokken zijn geweest mogen geen voorrang hebben bij de aanbesteding. Wanneer de partijen die in het voortraject meededen, ook bij de uitvoering betrokken zijn, kunnen andere partijen naar de rechter stappen. Het publiek-private samenwerkingsverband dat voor PMZ wordt voorzien is niet alleen betrokken bij de aanbestedingsfase (en de fasen daarna), maar al bij de initiatiefase. De vraag die nu voorligt is hoe zo'n partnership eruit kan zien. Private betrokkenheid is interessant, maar als uiteindelijk toch via de EU-aanbestedingsregels moet worden aanbesteed, zullen private partijen zich afvragen wat er voor hen in zit.

Vorst ondervindt PMZ problemen met de overdracht van macht en invloed. Het is lastig om private partijen eigenaar van infrastructuur te maken. Er zijn diverse vragen waar nog over nagedacht moet worden. Er is bijvoorbeeld nog onvoldoende duidelijkheid wat er in geval van calamiteiten moet gebeuren, of de hulpdiensten dan vrijelijk over de weg kunnen rijden of niet. Politiek gezien kampt de rijksoverheid bovendien met een dilemma. Rijkswaterstaat wil enerzijds met PMZ graag inhaken op het actieprogramma andere overheid, maar anderzijds rijst steeds de vraag of de overheid toch niet verantwoordelijk is voor de infrastructuur (wat te doen met veiligheid, milieu?). Wanneer de exploitatie van infrastructuur in private handen komt moet er voor worden gezorgd dat de private regels min of meer overeenkomen met publieke regels. Daarnaast heeft PMZ te maken met strikte eisen op het terrein van milieu. Bij de besluitvorming zal rekening gehouden moeten worden met de milieuwetgeving, waarbij de fijnstofrichtlijnen een belangrijke plaats innemen.

Met de serieuze inbreng van Vlaamse partijen nemen de juridische en bestuurlijke belemmeringen exponentieel toe. De PPS-constructie vormt voor de Vlamingen een extra barrière. De voorgestelde vormen van PPS zijn afkomstig uit een Nederlandse koker en onbekend in Vlaanderen. De Vlaamse versie van PPS heeft meer betrekking op financieel-economische aspecten. De Vlamingen hebben andere ideeën over de rol van de overheid in dit soort projecten. De Vlaamse overheid besteedt nog vrij klassiek uit. Het is in Vlaanderen zeer ongebruikelijk om private partijen al in de planfase te betrekken. Bovendien zijn de planningstermijnen in Vlaanderen anders dan in Nederland.

7. Verschillen in planningscultuur

De Vlaamse partijen zijn nog niet echt aangehaakt bij PMZ. Nationale cultuurverschillen tussen België en Nederland zijn hier mede debet aan. Er bestaan grote verschillen in planningscultuur tussen Vlaanderen en Nederland. In Nederland wordt in het algemeen ver vooruit gedacht, er worden veel alternatieven verzonnen en alles wordt doorgerekend. In Vlaanderen worden veel minder alternatieven geformuleerd, er zijn vaak maar een paar opties waaruit gekozen kan worden.

In Vlaanderen wordt bovendien veel minder dan in Nederland gebruik gemaakt van geschreven materiaal. Vlamingen zijn veel pragmatischer. Problemen worden veel meer dan in Nederland onderweg opgelost. Als het nodig is wordt menigmaal de wet aangepast of wordt er een noodwet in het leven geroepen. Een ander duidelijk verschil is dat Nederlanders over het algemeen veel meer vertrouwen hebben in de overheid. Geloof in de mogelijkheden van ruimtelijke planning en een grote mate van acceptatie zijn kenmerken van de Nederlandse context. In Vlaanderen wordt de overheid veel minder vertrouwd. Waar in België de discussie over de rol van de overheid inzake de ruimtelijke planning vaak draait om de vraag *of* de overheid wel het recht heeft om op te treden, gaat de Nederlandse discussie veel meer over de vraag *hoe* de overheid ruimtelijke vraagstukken dient op te lossen. (De Vries, 2002) Veel Nederlanders weten vrij weinig van de Vlaamse ruimtelijke planning omdat ze denken dat er weinig te leren valt. (De Vries en De Jong, 2003) Vlamingen zijn wel goed op de hoogte van de Nederlandse planningspraktijken. Dat betekent niet dat Nederland als een soort gidsland fungeert of gefungeerd heeft. Veel Vlamingen vinden dat het Nederlandse planningsstelsel wereldwijd wordt overgewaardeerd. (De Vries, 2002)

De pragmatische instelling van de Vlamingen is duidelijk terug te vinden in PMZ. De Vlamingen vinden het bijzonder dat er in PMZ gezocht moet worden naar een probleemstelling. Een vertegenwoordiger van het Gha: “het is de wereld op zijn kop”. Ze vragen zich of er dan wel een probleem is, of dat er sprake is van een luxe project.

In tabel 5.2 zijn de verschillen in planningscultuur tussen Nederland en België een tabeloverzicht opgenomen.

Planningscultuur Nederland	Planningscultuur Vlaanderen
Er wordt veel op schrift gesteld, veel conceptplannen worden tot in detail uitgewerkt;	Documenten worden alleen opgesteld wanneer de partijen na een onderhandelingsproces een overeenkomst hebben bereikt;
Gedepolitiseerd. Veel ruimte voor experts;	Gepolitiseerd;
Lange voorbereidingstijd, veel alternatieven en alles wordt doorberekend;	Problemen worden vooral onderweg opgelost;
Veel vertrouwen in de overheid. Er wordt verwacht dat de overheid ruimtelijke vraagstukken oplost;	Weinig vertrouwen in de overheid. Minder hulpbronnen beschikbaar voor ruimtelijke planning;
Veel Nederlandse planners nemen de Vlaamse planning niet serieus;	Vlaamse planners vinden Nederlandse planners arrogant, er bestaat veel scepsis over de Nederlandse ‘plannenmachine’;

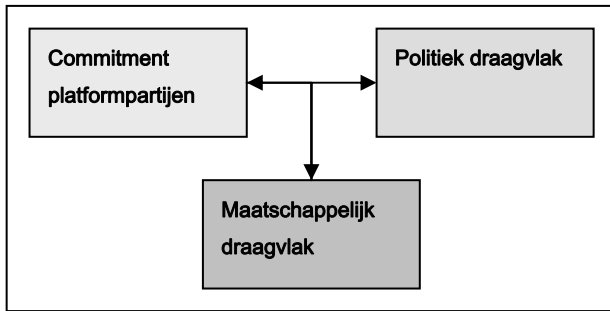
Tabel 5.3 Verschillen in planningscultuur tussen Nederland en Vlaanderen

5.7 Tussenconclusie

De grote kracht van de samenwerking ligt in het vernieuwende karakter. Op de uitnodiging van Verkeer en Waterstaat om mee te denken is een groot gehoor gegeven. Door de introductie van innovatieve modellen en concepten hopen veel deelnemers dat er eindelijk iets gaat gebeuren in de corridor tussen Rotterdam en Antwerpen. De reactie van de minister heeft helaas wat afbreuk gedaan aan het aanvankelijke enthousiasme van de betrokken partijen. Tegelijkertijd kan dit vernieuwende karakter ook een grote valkuil zijn van het proces omdat de betrokken partijen er nog niet aan toe zijn. Voor veel partijen zal deze 'sprong' in denken en aanpak misschien een te grote en bedreigende stap zijn. Ook voor de inbreng van Vlaamse partijen lijkt de tijd nog niet rijp. Voor deze partijen is de stap die genomen moet worden mogelijk nog groter. Er zijn dan ook nog geen echte trekkers in het platform opgestaan, wat overigens niet te wijten is aan het enthousiasme en de inzet van de projectdirecteur Huub van Zwam. De partijen zijn nog erg zoekende naar wat hen precies bindt en wat ze gezamenlijk kunnen doen. Er heerst nog veel onduidelijkheid en verwarring over de richting die ingeslagen moet worden. Desondanks zijn de vertegenwoordigers van het Hbr gematigd enthousiast over de slaagkansen van het project. Het politiek draagvlak, het maatschappelijk draagvlak en de commitment van de platformpartijen zijn de belangrijkste factoren die het succes van het project beïnvloeden. Er bestaan wederzijdse afhankelijkheidsrelaties tussen deze actoren:

1. het politieke draagvlak kan worden vergroot wanneer het maatschappelijke draagvlak en het commitment van de platformpartijen worden vergroot (wanneer zowel maatschappelijke als private partijen achter een project staan en de verschillende publieke belangen vertegenwoordigd worden, zal de politiek het project waarschijnlijk steunen);
2. het maatschappelijke draagvlak kan worden vergroot wanneer het politieke draagvlak en het commitment van de platformpartijen worden vergroot (de sense of urgency is dan hoog opgelopen voor de maatschappelijke partijen, het is aannemelijk dat de maatschappelijke partijen het project serieuzer nemen en ervoor zorgen dat hun belangen worden afgewogen);
3. het commitment van de platformpartijen kan worden vergroot wanneer het politieke draagvlak en het maatschappelijke draagvlak worden vergroot (de kans op realisatie wordt vergroot, politieke en maatschappelijke risico's zijn afgedekt);

In onderstaand figuur zijn deze afhankelijkheidsrelaties grafisch weergegeven:



Figuur 5.2 Afhankelijkheidsrelaties binnen PMZ

Dit hoofdstuk eindigt met een tabel waar een schematisch overzicht wordt gegeven van de behandelde succesfactoren en belemmeringen die de samenwerking dan wel versterken dan wel verzwakken.

Succesfactoren		Belemmeringen	
Uit de theorie	Uitingsvorm	Uit de theorie	Uitingsvorm
Vershil in doelen en belangen	De ontwikkeling van innovatieve modellen en concepten	Zwak omgevingsmanagement	Fragiel politiek draagvlak en geringe betrokkenheid milieupartijen
Zware personele bezetting	Betrokkenheid van CEO Hans Smits	Vershil in doelen en belangen	Moeizame zoektocht naar gemeenschappelijke noemer
Vertrouwen	Toegenomen contacten tussen het Hbr en het Gha	Bepaalde commitment	Terughoudendheid Hbr en Gha, ontbreken van trekkers in platform
Leiderschap	Huub van Zwam als motor van het proces	Bestuurlijke en juridische hindernissen	Mededingingsrecht, overdracht van macht en invloed en verschil in opvattingen over PPS
		Cultuurverschillen	Verschillen in planningscultuur

Tabel 5.4 Overzicht succes- en faalfactoren PMZ

6. Casusvergelijking PMZ en RSD

In dit hoofdstuk zullen de twee cases met elkaar vergeleken worden. Allereerst zullen de overeenkomsten worden weergegeven. Daarna volgen de verschillen. In paragraaf 6.3 wordt een SWOT-analyse uitgevoerd. Het hoofdstuk eindigt met een tussenconclusie.

6.1 *Overeenkomsten*

In zowel PMZ als RSD zijn er naast het Hbr en het Gha veel andere partijen betrokken. Het gaat hier om zowel publieke partijen als om private, hybride en non-gouvernementele organisaties. Ruimtelijke vraagstukken spelen in allebei de cases een belangrijke rol. Bij PMZ is de oplossing van een ruimtelijk probleem (binnen bepaalde randvoorwaarden) het enige vraagstuk dat aan de orde is, terwijl de RSD-samenwerking ook andere vraagstukken op de agenda heeft staan. De meeste aandacht wordt bij RSD evenwel besteed aan de aanpak van ruimtelijke vraagstukken. Er bestaat dan ook enige overlap tussen de projecten van RSD en PMZ. Het project RoBrAnt+ sluit bijvoorbeeld goed aan bij PMZ. Uit beide cases blijkt daarnaast dat samenwerken een moeilijk proces is. Door de grote hoeveelheid betrokken partijen, die allemaal een verschillende achtergrond hebben, ontstaan er al snel botsingen tussen belangen en percepties. Cultuurverschillen, zowel op nationaal niveau als tussen organisaties zorgen voor een moeizame besluitvorming. Op persoonlijk vlak kunnen de vertegenwoordigers over het algemeen goed met elkaar opschieten, waardoor de samenwerkingsverbanden bijdragen aan het verbeteren van contacten en netwerkvorming. Bij RSD wordt de mogelijkheid om contacten te verbeteren dan ook expliciet door de deelnemers genoemd als motivatie om deel te nemen. De warme persoonlijke contacten zijn een uiting van vertrouwen, wat in beide samenwerkingsverbanden als succesfactor gezien kan worden. Zowel het Hbr als het Gha zijn open over hun belangen en motieven om te participeren. De CEO van het Hbr, Hans Smits, is zelfs op werkbezoek geweest bij het Gha om met de CEO van het Gha, Eddy Bruyninckx een gezamenlijke strategie inzake PMZ door te spreken. Dit bezoek was uniek, het was de eerste bilaterale ontmoeting tussen de twee CEO's!

Een andere overeenkomst tussen RSD en PMZ is dat het verloop van de samenwerking beïnvloed wordt door individuen. Max Roksnoer (RSD) en Huub van Zwam (PMZ) blijken bijzonder gemotiveerd te zijn om de samenwerking te laten slagen en genieten veel aanzien onder de betrokken partijen. Het commitment van het Hbr en het Gha blijft in beide cases desondanks beperkt. De strategie die het Hbr hanteert in RSD valt typeren als 'terughoudend, maar actief op onderdelen'. Ook het Gha blijft er alert op niet te veel energie te steken in RSD. Bij PMZ is een zelfde beeld ontstaan, al is het Gha daar een stuk terughoudender dan het Hbr. Het Gha heeft behoefte aan een duidelijkere probleemstelling om de overtuiging met de projectdirectie te kunnen delen dat er sprake is van een problematiek die om een oplossing vraagt. Bij het Hbr wordt de sense of urgency meer gevoeld, zeker als de A15 ruimhartig bij het project betrokken wordt. Desondanks speelt het Hbr geen vooraanstaande rol in het platform. Het Hbr sluit toekomstige commitment echter niet uit.

Eén van de grootste overeenkomsten tussen RSD en PMZ heeft echter betrekking op de intensiteit van de samenwerking. In beide gevallen valt deze als ‘matig’ te typeren. Bij PMZ is dat te wijten aan het feit dat de samenwerking in een beginstadium verkeert. Er zijn nog weinig besluiten genomen. Wellicht dat de intensiteit van PMZ in de toekomst toeneemt. De intensiteit van RSD is echter al jaren matig te noemen.

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste overeenkomsten tussen RSD en PMZ overzichtelijk samengevat:

Overeenkomsten RSD en PMZ
1. Ruimtelijke vraagstukken op agenda;
2. Betrokkenheid van veel verschillende organisaties, waaronder publiek, private, hybride en non-gouvernementele organisaties. Deelname van zowel Vlaamse als Nederlandse organisaties;
3. Moeizame besluitvorming door verschillen in belangen, ambities en percepties tussen verschillende partijen;
4. Enige overlap tussen projecten;
5. Goed voor contacten en netwerkvorming;
6. Vertrouwen als succesfactor;
7. Samenwerking erg afhankelijk van individuen;
8. Beperkte commitment Hbr en Gha;
9. Matige intensiteit samenwerking;

Tabel 6.1 Overeenkomsten tussen RSD en PMZ

6.2 Verschillen

Naast bovengenoemde overeenkomsten bestaan er ook grote verschillen tussen de twee geselecteerde cases. Ten eerste is er een belangrijk verschil wat betreft de looptijd en het initiatief van de samenwerking. De RSD-samenwerking is al halverwege de jaren negentig als bottom-up initiatief van start gegaan, PMZ is daarentegen pas in 2005 als top-down initiatief opgericht. Doordat PMZ als top-down initiatief is georganiseerd, is het project als kwetsbaar te typeren. Zodra het politieke draagvlak van de samenwerking vermindert of wegvalt, nemen de kansen voor het project af.

PMZ verkeert dus nog in de beginfase, terwijl de RSD-samenwerking er al zo'n tien jaar op heeft zitten. In deze tien jaar heeft de RSD-samenwerking dan ook verschillende producten (RoBrAnt+, website GIS bedrijventerreinen, etc.) opgeleverd. Bij PMZ moeten de producten echter nog ontwikkeld worden. Ten tweede bestaat er een aanzienlijk verschil tussen het ambitieniveau van de cases. De opzet van PMZ is ambitieuzer en innovatiever dan de RSD-samenwerking. De RSD-samenwerking is een netwerkachtige configuratie zonder formele status waarvan de projecten vooral gericht zijn op inventarisatie en valorisatie. De samenwerking is gebaseerd op vrijwilligheid en de samenwerkingspartners willen dat over het algemeen zo houden.

Het is de bedoeling dat concrete projecten een grotere rol gaan spelen in de toekomst, maar vooralsnog is dit nog niet het geval. De ambities van PMZ zijn echter hoog te noemen. Doel van PMZ is om concrete acties te ondernemen in de corridor tussen Rotterdam en Antwerpen. Om deze ambities te bereiken zijn er inhoudelijke en procesmatige vernieuwingen nodig. De gestelde doelen van PMZ zijn strategisch van aard, ze zullen de concurrentiepositie van de havens langdurig versterken. De vraagstukken waar het RSD-samenwerkingsverband zich op richt zijn daarentegen meer tactisch van aard.

Ten derde is het grensoverschrijdende element bij de RSD-samenwerking meer aanwezig dan bij PMZ. Bij RSD zijn de Vlaamse en de Nederlandse partijen evenredig vertegenwoordigd. De betrokkenheid van de Vlaamse en Nederlandse partijen is vergelijkbaar. Bij PMZ is dit niet het geval. De Vlaamse partijen stellen zich terughoudend op en zijn minder betrokken dan de Nederlandse partijen. Tot nu toe is het vooral een Nederlandse aangelegenheid. De Vlaamse partijen volgen PMZ niettemin op de voet en zijn regelmatig aanwezig op vergaderingen en bijeenkomsten. Een actieve bijdrage van de Vlaamse partners ligt voorlopig echter niet in de lijn der verwachting.

Ten vierde bestaat er een verschil in de motieven van de havenbeheerders van het Hbr en het Gha om in de samenwerking te participeren. De deelname aan RSD komt voor zowel het Hbr als het Gha voort uit een combinatie van zowel optimistische als pessimistische overwegingen. Enerzijds wil het Hbr bij RSD betrokken zijn omdat andere belangrijke spelers dat ook zijn en anderzijds omdat de producten van RSD een meerwaarde voor de organisatie kunnen betekenen. Bij PMZ zijn het louter optimistische overwegingen die het Hbr ertoe bewegen om te participeren in de samenwerking, terwijl de deelname van het Gha enkel voortgekomen is uit pessimistische overwegingen. Het Hbr is bij dit project betrokken om de congestieproblemen in het gebied rondom de A15 en de A4-Zuid aan te pakken. PMZ zou de capaciteitsproblemen van de bestaande infrastructuur kunnen wegnemen. Het Gha twijfelt nog erg over het nut en de noodzaak van PMZ. De vertegenwoordigers van het Gha vragen zich serieus af of er überhaupt wel sprake is van een probleem.

De verschillen tussen RSD en PMZ zijn in tabel 6.2 overzichtelijk bijeengebracht.

RSD	PMZ
Van start gegaan in 1995;	Van start gegaan in 2005;
Bottom-up initiatief;	Top-down initiatief;
Vooraf tactische doelen;	Strategische doelen;
Al producten opgeleverd;	Nog geen producten opgeleverd;
Laagdrempelig en vooral gericht op inventarisatie en valorisatie van relevante informatie;	Hoge ambities en innovatief gehalte;
Relatief lage complexiteit en onzekerheid;	Hoge complexiteit en onzekerheid;
Grensoverschrijdend;	Grensoverschrijdende element in potentie aanwezig, maar nog niet sterk ontwikkeld;
Een mix van optimistische en pessimistische overwegingen van het Hbr en het Gha om te participeren;	Optimistische overwegingen van het Hbr om te participeren en pessimistische overwegingen van het Gha om te participeren;

Tabel 6.2 Verschillen tussen RSD en PMZ

6.3 SWOT-analyse

Wanneer er een vergelijking gemaakt wordt van de sterkten en zwakten van RSD en PMZ vallen verschillende zaken op. Een sterke eigenschap van RSD is dat de samenwerking bottom-up ontstaan is. De behoefte aan een samenwerking is uit het gebied zelf ontstaan en heeft daardoor een stevige basis. Hoever de deelnemers in de samenwerking zullen gaan hebben ze zelf in de hand. Daarbij past de keuze om geen formele juridische basis voor de samenwerking te creëren. "Het informele karakter kan precies bijdragen tot het formuleren van ontluikende gedachtegangen en maakt de bijeenkomsten meer ongedwongen" aldus een Antwerpse vertegenwoordiger. De sterke kanten van PMZ hebben juist betrekking op het innovatieve karakter van het project en de zware personele bezetting. Het innovatieve karakter heeft een aanstekelijk effect op de betrokken partijen. Veel deelnemers hopen dat er eindelijk iets gaat gebeuren in de corridor tussen Rotterdam en Antwerpen. Dat het project serieus wordt genomen blijkt wel uit de zware personele bezetting. De CEO van het Hbr, Hans Smits, is zelfs persoonlijk bij het project betrokken. Zijn enthousiasme voor het project werd duidelijk toen hij in een vergadering aangaf dat het Hbr als trekker van het project kon fungeren. Deze toezegging moest hij op een later moment helaas weer terugtrekken. Desondanks kan gesteld worden dat de steun van het topmanagement van het Hbr voor PMZ aanwezig is.

RSD en PMZ beschikken elk ook over een aantal zwaktes. RSD heeft gezien de lange looptijd van de samenwerking relatief weinig concrete wapenfeiten geboekt. Dit komt mede omdat de samenwerking overheerst wordt door publieke partijen. Private partijen zijn nauwelijks aan boord. Ook de geringe betrokkenheid van rijkspartijen is een punt van zorg binnen RSD.

Rijkspartijen kunnen een grote bijdrage leveren door top-down te duwen, druk uit te oefenen en kaders te stellen wanneer de initiatieven van onderop uitblijven. Ook de invloed van havengerelateerde dossiers als de Westerschelde en de IJzeren Rijn kunnen genoemd worden als verzwakkende factor binnen RSD. Wanneer de onderhandelingen op dergelijke dossiers moeizaam verlopen zijn daar doorgaans consequenties aan verbonden voor de RSD-samenwerking. PMZ kent echter ook een aantal zwaktes. Doordat het project een top-down initiatief is, is politiek draagvlak een vereiste. Bij PMZ is dit politieke draagvlak echter fragiel. De projectdirectie heeft het Ministerie van VenW nog niet voldoende overtuigd van het nut en de noodzaak van het project. Ook de milieupartijen zijn nog niet voldoende betrokken bij het proces. De betrokkenheid van deze partijen is echter wel van belang, zij beschikken immers over een grote blokkademacht. In het licht van samenwerking tussen het Hbr en het Gha moet ook gesteld worden dat de samenwerking binnen PMZ weinig grensoverschrijdend is. Vooralsnog zijn de Vlaamse partijen slechts op de achtergrond bij het project betrokken.

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste sterkten en zwakten van PMZ en RSD aangegeven.

	RSD	PMZ
Sterkten	Bottom-up initiatief;	Innovatief karakter;
	Geen formele juridische status;	Zware personele bezetting;
Zwakten	Relatief weinig concrete wapenfeiten;	Fragiel politiek draagvlak;
	Geringe betrokkenheid rijkspartijen;	Geringe betrokkenheid milieupartijen;
	Invloed havengerelateerde dossiers;	Weinig grensoverschrijdend;

Tabel 6.3 Swot-analyse RSD en PMZ

6.4 Conclusie

Bij zowel PMZ als RSD zijn veel verschillende partijen betrokken. Hierdoor lopen de belangen, waarden en percepties van de betrokken partijen nogal eens uiteen. RSD heeft dit opgevangen door veel aandacht te besteden aan visievorming. PMZ heeft hier echter nog geen oplossing voor gevonden. Voorlopig lijken de belangentegenstellingen niet overbrugbaar. Uit beide samenwerkingsverbanden blijkt voorts dat personen en persoonlijke contacten belangrijk zijn. Bij RSD is Max Roksnoer een drijvende kracht en bij PMZ is Huub van Zwam de motor van het proces. Zij weten het affectief vertrouwen tussen het Hbr en het Gha te vergroten. Ondanks de frequente interacties tussen de verschillende actoren is de samenwerking in beide cases als matig te typeren. Bij RSD is dit als zo'n tien jaar het geval. PMZ verkeert echter nog in de beginfase. Het is nog onduidelijk hoe het project zich gaat ontwikkelen.

Naast overeenkomsten bestaan er ook grote verschillen tussen de twee geselecteerde cases. PMZ is pas in 2005 gestart terwijl RSD er al zo'n tien jaar op heeft zitten. De RSD-samenwerking heeft dan ook al producten opgeleverd, al blijft de productie van RSD wel wat achter.

De procesmatige resultaten van RSD zijn vooralsnog groter dan de inhoudelijke resultaten. De geringe private betrokkenheid en de beperkte betrokkenheid van rijkspartijen zijn hier mede debet aan. In RSD gaat het vooral om netwerken en het verbeteren van relaties. Bij PMZ moeten de producten nog ontwikkeld worden. Het proces van PMZ wordt gekenmerkt door een hoge onzekerheid en een hoge complexiteit. De ambities zijn ook hoog te noemen. PMZ probeert middels institutionele en inhoudelijke vernieuwingen een oplossing te vinden voor de problemen in de corridor. Het innovatieve karakter van het project heeft een aanstekelijke werking op de deelnemers, maar zorgt anderzijds ook voor verwarring. Misschien dat de beoogde sprong in denken en aanpak voor de deelnemers toch te groot blijkt te zijn. Voor PMZ is het van belang om voldoende politiek draagvlak te creëren en om milieupartijen aan boord te krijgen. Last but not least is het natuurlijk belangrijk om voldoende commitment onder de platformpartijen te kweken.

7 Conclusies en aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen eerst de deelvragen beantwoord te worden om vervolgens antwoord te geven op de hoofdvraag. Tot slot zullen er aanbevelingen worden gedaan aan het Hbr en er zullen aanbevelingen worden gedaan voor vervolgonderzoek.

7.1 *Beantwoording van de deelvragen*

1. **Welke theoretische concepten over samenwerking kunnen inzicht geven in de samenwerkingsmogelijkheden op ruimtelijk terrein tussen de havenbeheerders van Rotterdam en Antwerpen?**

De havenbeheerders opereren in een omgeving die te typeren is als een *netwerksamenleving*. De opkomst van de netwerksamenleving heeft gezorgd voor een toenemende complexiteit van maatschappelijke vraagstukken. Deze complexiteit is ook van toepassing op ruimtelijke vraagstukken. Veel ruimtelijke vraagstukken nemen de vorm aan van *wicked problems*. Wicked problems zijn veelal complex, onzeker, moeilijk stuurbaar en moeilijk grijpbaar. Volgens de *netwerkbenadering* zijn havenbeheerders voor de oplossing van dergelijke vraagstukken afhankelijk van de hulpbronnen van andere organisaties. Deze organisaties zijn op hun beurt weer afhankelijk van de hulpbronnen van anderen, waaronder ook de havenbeheerders. Er is dus sprake van een wederzijdse afhankelijkheid. Door deze afhankelijkheidsrelaties gaan er op den duur netwerken ontstaan. Netwerken zijn min of meer duurzame patronen van sociale relaties tussen wederzijds afhankelijke actoren die zich formeren rondom beleidsproblemen en/of clusters van middelen en die worden gevormd, instandgehouden en veranderd door reeksen van spelen. (Klijn, 1996) Een belangrijke vraag in de netwerkbenadering is hoe gemeenschappelijke actie bereikt kan worden. Actoren moeten met elkaar samenwerken om tot gemeenschappelijk gedragen oplossingen te komen. Huxham (2005) spreekt in dit verband van *collaborative advantage*, waarbij het gaat om het bereiken van doelen, die zonder samenwerking met andere partijen nooit gerealiseerd hadden kunnen worden, en waarbij elke organisatie door de samenwerking in staat is de eigen doelen beter te bereiken, dan wanneer zij alleen zou handelen. Samenwerking hoeft concurrentie niet uit te sluiten, samenwerking kan ook samen gaan met concurrentie. Er is dan sprake van *coöpetitie*, een samentrekking van coöperatie en competitie. (Brandenburger en Nalebuff, 1996) Organisaties werken dan samen waar mogelijk en concurreren waar nodig.

2. Welke raamwerk van succes- en faalfactoren is er aan de hand van theoretische concepten over samenwerking te benoemen?

In tabel 7.1 zijn de succesfactoren en de belemmeringen weergegeven die volgens literatuuronderzoek samenwerking tussen havenbeheerders kunnen beïnvloeden. Van dit raamwerk is gebruik gemaakt bij de analyse van de casestudies.

Succesfactoren	Belemmeringen
Vertrouwen	Cultuurverschillen
Leiderschap	Uiteenlopende doelen en belangen
Relatiemanagement	Bestuurlijke en juridische hindernissen
Commitment	Burden of the past
Sense of urgency	
Zware personele bezetting	
Omgevingsmanagement	

Tabel 7.1 Theoretisch raamwerk van succesfactoren en belemmeringen samenwerking

3. Welke samenwerkingsverbanden tussen de havenbeheerders zijn er te onderscheiden, in het bijzonder op het terrein van ruimtelijke ontwikkeling?

Er zijn zo'n twaalf verschillende samenwerkingsverbanden te onderscheiden waar het Hbr en het Gha in participeren. De thema's lopen uiteen van binnenvaart en pijpleidingen tot maritieme programma's. De meeste initiatieven hebben echter betrekking op de implementatie van Europese wet- en regelgeving (lobby) en het zoeken van een balans tussen economische en ecologische belangen. Er wordt voornamelijk samengewerkt in de randvoorwaardelijke sfeer. Commerciële samenwerking ligt over het algemeen te gevoelig. Thema's die niet de core-business van de havenbeheerders raken lenen zich gemakkelijker voor samenwerking. Vooralsnog wordt vooral het laaghangend fruit geplukt. De doelen van de gevonden samenwerkingsverbanden zijn grotendeels strategisch van aard. De intensiteit van de samenwerkingsverbanden is daarentegen als laag te typeren. Veel samenwerkingsverbanden hebben een vrijblijvend karakter, waar weinig investeringen gevraagd worden van de deelnemers en waar veel ruimte is voor in- en uitstappers.

Op het terrein van ruimtelijke ontwikkeling vindt er samenwerking plaats in meerdere samenwerkingsverbanden, waaronder Ecoports, New Delta, Paralia Nature, PMZ en RSD. PMZ en RSD zijn in deze scriptie geselecteerd als casestudies. PMZ richt zich op het verbeteren van de bereikbaarheid en mobiliteit op de corridor tussen Rotterdam en Antwerpen, waarbij de aandacht ook uit gaat naar aspecten als leefbaarheid en ruimtelijk-economische kwaliteit.

De ruimtelijke vraagstukken die in RSD-verband spelen hebben zijn veelal inventariserend en valoriserend van aard, zoals het project RoBrAnt+, waar een visie ontwikkeld is op de gewenste ruimtelijke Europees-regionale en vervoers-economische ontwikkelingen in de Delta.

4. Hoe verlopen de samenwerkingsprocessen tussen de havenbeheerders, waar liggen knelpunten, waar liggen kansen voor het Hbr? Welke verklaringen kunnen daarvoor gegeven worden?

Bij de havenbeheerders van Rotterdam en Antwerpen overheerst het concurrentiemotief. Ze houden elkaar en hun marktaandeel in de Hamburg-Le Havre range nauwlettend in de gaten. Toch worden de havenbeheerders door externe ontwikkelingen zoals Europeanisering, globalisering en de toenemende aandacht voor duurzaamheidvraagstukken, gedwongen om na te denken over samenwerkingsmogelijkheden. De sense of urgency onder de havenbeheerders van het Hbr en het Gha neemt toe. Dat blijkt ook wel uit de zware personele vertegenwoordiging bij de huidige samenwerkingsinitiatieven. In een aantal gevallen zijn zelfs de CEO's van het Hbr en het Gha betrokken bij de samenwerking. In de samenwerkingsverbanden worden met moeite, kleine, maar niet onbelangrijke stappen genomen. In het theoretisch kader is al eerder aangegeven dat samenwerking tussen gelijksoortige organisaties vaak moeilijk tot stand komt en dat het verloop van de samenwerking doorgaans stroef is, de samenwerking tussen havenbeheerders vormt hierop geen uitzondering. Nationale en organisationele cultuurverschillen, hindernissen op juridisch-bestuurlijk vlak en de negatieve invloed van havengerelateerde dossiers zoals de Westerschelde en de IJzeren Rijn hebben een vertragende werking. Desondanks ebt het wantrouwen tussen de vertegenwoordigers van het Hbr en het Gha langzaam aan weg, zonder dat dit ten koste gaat van de scherpte.

Op persoonlijk vlak kunnen de vertegenwoordigers van het Hbr en het Gha vaak goed met elkaar opschieten. Politici beginnen nu ook steeds meer het nut en de noodzaak in te zien van grensoverschrijdende samenwerking. Daar waar nationale kaders en nationale belangenbehartiging in het verleden zorgde voor een eenzijdige oriëntatie op nationale samenwerkingsmogelijkheden, beseffen politici zoals minister Peijs en minister Brinkhorst steeds meer dat samenwerking met Vlaamse havenbeheerders kan leiden tot extra kansen en het bereiken van een betere efficiency voor Nederlandse havenbeheerders. Een groot politiek draagvlak is van groot belang voor het welslagen van een grensoverschrijdend samenwerkingsproject, zeker wanneer (complexe) ruimtelijke vraagstukken aan bod komen. Ook is het essentieel dat het maatschappelijke draagvlak goed geregeld wordt. Vooral de betrokkenheid van milieupartijen is cruciaal. Milieupartijen zijn goed georganiseerde tegenkrachten die niet onderschat moeten worden.

5. Waar liggen de kansen (en belemmeringen) voor het Hbr om in de toekomst de samenwerking met het Gha te intensiveren, hoe kunnen kansen verzilverd worden en belemmeringen weggenomen worden?

Het concurrentiemotief overheerst in de havenwereld. Samenwerken met de concurrent ligt gevoelig. Samenwerking en concurrentie kunnen echter hand in hand gaan. De koudwatervrees van veel havenbeheerders is onterecht. De havenbeheerders kunnen een voorbeeld nemen aan de auto-industrie waar coöpetitie een beproefde strategie is geworden. Er is dus een mentaliteitsverandering nodig. Samenwerking tussen het Hbr en het Gha kan namelijk wel degelijk tot win-win situaties leiden. Verspillend gebruik van land en infrastructuur kan worden tegengegaan wanneer de handen ineengeslagen worden. Zowel het Hbr en het Gha hebben immers geen baat bij een situatie waarin overcapaciteit en prijsbederf kan ontstaan. Zowel het Hbr als het Gha hebben elkaar nodig om hun doelstellingen te bereiken. Door elkaars hulpbronnen zoals geld, expertise en macht (lobby) bijeen te voegen kunnen ze samen meer bereiken dan wanneer ze gescheiden van elkaar en zonder afstemming zelfstandig opereren op basis van individueel bepaalde doelstellingen (autonoom handelen). Er kan daadwerkelijk een meerwaarde gecreëerd worden (één plus één is drie). Samenwerken gebeurt al op beperkte schaal (vooral in de randvoorwaardelijke sfeer), maar er is veel meer mogelijk dan er nu wordt gedaan.

Bij samenwerking tussen twee concurrenten is vertrouwen een belangrijk gegeven. Samenwerken met de concurrent brengt immers veel risico's mee. Hierbij kunnen veelvuldige interacties met de beoogde samenwerkingspartner, in dit geval het Gha, nodig zijn om elkaars belangen en standpunten te begrijpen. Verschillen in organisatie- en bestuurscultuur kunnen zo worden ondervangen. Het affectieve vertrouwen kan hiermee ook worden geactiveerd. Dat is bepaald niet onbelangrijk, want persoonlijke relaties leveren een grote bijdrage aan een succesvolle samenwerking. Uit de interviews met de respondenten is gebleken dat het vertrouwen tussen het Gha en het Hbr de laatste jaren is toegenomen. Het Gha gelooft niet langer dat het Hbr tegenwoordig een actieve obstructiepolitiek voert in havengerelateerde dossiers als de Westerschelde en de IJzeren Rijn. De contacten tussen de havenbeheerders zijn ook toegenomen. Op persoonlijk vlak klikt het prima tussen de CEO's van het Hbr en het Gha. Recentelijk is Hans Smits nog op bezoek geweest bij het Gha en naar aanleiding van dat bezoek hebben het Hbr en het Gha een notitie opgesteld waarin zij een gezamenlijk standpunt innemen over PMZ.

Bij samenwerking op ruimtelijk vlak is het ook belangrijk om het maatschappelijke en politieke draagvlak goed te organiseren. Bij ruimtelijke vraagstukken zijn er over het algemeen veel stakeholders, zowel primaire als secundaire stakeholders.

Wanneer de belangen van deze stakeholders niet genoeg worden afgewogen, kunnen zij in een later stadium voor veel vertraging zorgen. Vooral milieupartijen vormen niet te onderschatten tegenkrachten, zoals de aanleg van de Tweede Maasvlakte ook al heeft aangetoond.

7.2 *Beantwoording van de hoofdvraag*

In deze paragraaf zal antwoord worden gegeven op de onderstaande hoofdvraag:

'In hoeverre werken de havenbeheerders van Rotterdam en Antwerpen samen op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling, met welk resultaat en welke kansen en belemmeringen zijn er om in de toekomst deze samenwerking te intensiveren en/of te extensiveren?'

De havenbeheerders van Rotterdam en Antwerpen werken in meerdere samenwerkingsverbanden samen waar geprobeerd wordt om ruimtelijke vraagstukken te tackelen. Momenteel wordt er in Ecoports, New Delta, Paralia Nature, PMZ en RSD samengewerkt op ruimtelijk gebied. PMZ en RSD zijn in deze scriptie gebruikt als casestudies. Per case zullen de resultaten tot nu toe en de intensiveringskansen en belemmeringen besproken worden. Vervolgens worden de mogelijkheden om de samenwerking te extensiveren worden behandeld.

7.2.1 RSD

Resultaten:

De inhoudelijke resultaten van RSD zijn minimaal. RSD beperkt zich veelal tot het uitgeven van boekjes en is vooral beschrijvend van aard (gericht op inventarisatie en valorisatie). De respondenten noemen het project RoBrAnt+ als een succesvol resultaat van RSD, maar het is niet duidelijk wat er met de kennis en van RoBrAnt+ gebeurt, zowel binnen als buiten de kring van RSD-partners. Monitoring ontbreekt. De procesmatige resultaten waaronder kennisvermeerdering, elkaar beter leren kennen en het verbeteren van contacten, zijn echter als goed te kwalificeren. De procesmatige resultaten vormen dan ook de voornaamste reden voor het Gha en het Hbr om deel te nemen aan deze samenwerking.

Belemmeringen:

- *Verskil in achtergrond en ambities;*

De hoeveelheid actoren die deelnemen aan RSD is behoorlijk groot. Het verschil in achtergrond is ook aanzienlijk (scheidingslijnen Nederlands/Vlaams, Privaat/Hybride/Publiek, binnen Publiek ook gemeenten/provincies/gewesten/nationale overheden). Hierdoor bestaat er een aanzienlijk verschil in belangen en percepties tussen de actoren.

- *Beperkte commitment van het Hbr en het Gha;*

Het Hbr en het Gha zijn er alert op om niet te veel tijd en energie in RSD te steken. Ze zijn beide als 'terughoudend' te typeren.

- *Weinig concrete wapenfeiten;*

De inhoudelijke resultaten zijn minimaal. De samenwerking beperkt zich veelal tot het maken van inventarisaties en valorisaties. Een concrete doorvertaling naar het beleid van de partners en naar het beleid in andere arena's ontbreekt.

- *Geringe betrokkenheid rijkspartijen;*

Een actieve betrokkenheid van rijkspartijen wordt gemist. Wanneer zij meer betrokken worden bij de samenwerking kan de overheid namelijk top-down duwen, druk uitoefenen en kaders stellen wanneer de initiatieven vanuit onderop uitblijven. Rijkspartijen kunnen vaak ook beter meerdere belangen overzien.

- *Invloed havengerelateerde dossiers;*

Wanneer de onderhandelingen op havengerelateerde dossiers moeizaam verlopen zijn daar negatieve consequenties aan verbonden voor de RSD-samenwerking. De samenwerking in RSD heeft hierdoor diverse malen vertraging opgelopen.

Kansen:

Wanneer rijkspartijen intensiever in het samenwerkingsverband gaan participeren en wanneer er meer private partijen bij de samenwerking bij RSD betrokken raken worden er waarschijnlijk meer concrete projecten gelanceerd. Nu is de samenwerking vooral een publieke aangelegenheid. Publieke partijen hebben veel behoefte aan visievorming. Private partijen hebben dat in zekere mate ook wel maar hebben veelal toch te maken met een resultaatsverplichting en zijn daardoor meer gericht op snelle resultaten. Ook rijkspartijen kunnen de initiatie van projecten versnellen door top-down te duwen en kaders te stellen. Zij kunnen daarnaast belangenconflicten beslechten en patstellingen doorbreken omdat zij veelal in staat zijn om meerdere belangen te overzien.

7.2.3 PMZ

Resultaten:

Doordat de samenwerking nog relatief jong is, zijn er nog geen inhoudelijke resultaten geboekt. De verkenningsfase van het project is kortgeleden afgesloten. Nu bevindt het project zich in de trechterfase, waar de geopperde ideeën verder worden uitgewerkt. Procesmatige resultaten zijn er wel al geboekt. Er hebben verschillende procesmatige vernieuwingen plaatsgevonden. De procesmatige vernieuwingen hebben betrekking op de intensieve zoektocht van een groot aantal partijen naar nieuwe vormen van samenwerking tussen private en publieke partijen.

Belemmeringen:

- *Zwak omgevingsmanagement;*

De communicatie met de omgeving is nu te beperkt. De projectdirectie heeft daardoor te weinig steun van het Ministerie van VenW en van de milieupartijen. Deze partijen beschikken over een grote blokkademacht en kunnen het proces gaan frustreren.

- *Verschil in doelen en belangen;*

De betrokken partijen zijn nog erg zoekende naar wat hen precies bindt en wat ze gezamenlijk kunnen doen. Het is erg lastig om de verschillende belangen te verenigen. Vooral omdat de doelen en belangen van de betrokken partijen nog niet helemaal duidelijk zijn. Het is nog maar de vraag of de verschillende agenda's in elkaar gaan passen.

- *Beperkte commitment Hbr en Gha;*

Vooralsnog willen de havenbeheerders geen trekkersrol vervullen binnen PMZ. Het nut en de noodzaak van het project is voor hen te onduidelijk. Ook de onzekerheid over de publiek-private rolverdeling en feit dat PMZ grotendeels een wegverhaal is zorgen voor een terughoudende opstelling van de havenbeheerders.

- *Bestuurlijke en juridische hindernissen;*

Het mededingingsrecht, de overdracht van macht en invloed, de fijnstof-richtlijnen en het verschil tussen planningsystemen in Vlaanderen en Nederland vormen een potentiële barrière.

- *Cultuurverschillen;*

Er bestaan grote verschillen in planningscultuur tussen Vlaanderen en Nederland. Vlamingen zijn veel pragmatischer dan Nederlanders. Problemen worden veel meer dan in Nederland onderweg opgelost. In Nederland wordt juist ver vooruit gedacht, er worden veel alternatieven geformuleerd en alles wordt doorgerekend. De verschillen in planningscultuur kunnen tot botsingen en onbegrip leiden tussen Vlaamse en Nederlandse deelnemers.

Kansen:

Er zijn drie belangrijke factoren die het succes van PMZ in grote mate kunnen beïnvloeden. Het is voor PMZ noodzakelijk om over een groot politiek en maatschappelijk draagvlak te beschikken. De politiek en ook maatschappelijke partijen zoals milieupartijen beschikken immers over een grote blokkademacht. Natuurlijk is het ook erg belangrijk dat er trekkers in het platform van PMZ opstaan. Wanneer de samenwerking gepaard gaat met veel complexiteit is de behoefte aan 'trekkers' immers des te groter. Deze trekkers kunnen een maatschappelijk en politiek draagvlak stimuleren. De drie genoemde factoren – een politiek draagvlak, een maatschappelijk draagvlak en commitment van platformpartijen – zijn wederzijds afhankelijk van elkaar. Wanneer de één groter wordt (bijv. maatschappelijk draagvlak) neemt de kans dat de ander ook groter wordt (bijv. politiek draagvlak) toe. Wanneer de deelnemers aan PMZ zelf voldoende overtuigd zijn van de sense of urgency en bereid zijn om te investeren wordt het gemakkelijker om ook de buitenwereld te overtuigen van de meerwaarde van het project. De genoemde afhankelijkheidsrelaties zijn terug te vinden in figuur 5.2.

7.2.3 Mogelijkheden om de samenwerking op ruimtelijk gebied uit te breiden

Het Hbr en het Gha kunnen er ook voor kiezen om nieuwe samenwerkingsverbanden te initiëren waar ruimtelijke vraagstukken getackeld worden. De te kiezen vorm van samenwerking hoort dan samen te hangen met de complexiteit van de gestelde doelen.

Wanneer de havenbeheerders op ruimtelijk terrein daadwerkelijk wat willen bereiken en de doelen betrekking hebben op een strategisch niveau (zoals het verbeteren van de bereikbaarheid en de achterlandverbindingen van de havengebieden) ligt een samenwerking met een hoge intensiteit voor de hand. De dilemma's die zich bij ruimtelijke vraagstukken voordoen kunnen vaak niet worden getackeld in een kortlopend, flexibel en vrijblijvend samenwerkingsverband. Doordat er bij veel ruimtelijke vraagstukken veel belangen in het geding zijn en de hulpbronnen over diverse actoren verdeeld zijn, zal de samenwerking plaats moeten vinden in een multilaterale setting met zowel publieke als private partners. Een publiek-private partnership lijkt de beste manier om ruimtelijke vraagstukken aan te pakken. Publiek-private samenwerking is een relatief nieuwe manier om ruimtelijke vraagstukken op te lossen. Door de toenemende complexiteit van ruimtelijke vraagstukken is de sturingscapaciteit van de overheid beperkter geworden en is private betrokkenheid gewenst. Wanneer de samenwerking betrekking heeft op havenplanning of op het verbeteren van ruimtelijke kwaliteit in de havengebieden en/of de regio kan een samenwerkingsverband met een lage intensiteit worden opgezet. Er zijn nog geen echte initiatieven op dit gebied genomen, het erkennen en verkennen (door informatie-uitwisseling) zou een eerste stap kunnen zijn.

7.3 Aanbevelingen voor het Hbr

- 1. Het Hbr doet er verstandig aan om de samenwerking binnen RSD te intensiveren wanneer de private betrokkenheid en de deelname van rijkspartijen aan de samenwerking groter wordt.**

De intensiteit van RSD is matig te noemen. De matige intensiteit uit zich in de lage ambities van het samenwerkingsverband en een lage investeringsbereidheid van de deelnemers. De indirecte effecten van RSD zijn echter de moeite van het participeren waard. Kennisvermeerdering, goodwill en netwerkoverwegingen vormen voldoende reden om de samenwerking te continueren. Zowel het Hbr als het Gha erkennen dat RSD "goed is voor de contacten". De inhoudelijke resultaten blijven desondanks achter. Dit komt doordat RSD vooral een publieke gelegenheid is. Publieke partijen hebben doorgaans meer behoefte aan visievorming, wat vaak ten koste gaat van concrete projecten. Doordat het samenwerkingsverband over weinig concrete wapenfeiten beschikt stellen de havenbeheerders zich terughoudend op in de samenwerking. Wanneer de private betrokkenheid binnen RSD wordt verhoogd en wanneer rijkspartijen een actievere rol gaan spelen in de samenwerking, zijn er waarschijnlijk meer mogelijkheden om tot inhoudelijke resultaten te komen die van belang zijn voor het Hbr en het Gha. Mocht deze situatie zich voordoen dan zou het Hbr zijn terughoudende opstelling kunnen heroverwegen. Een actievere houding is dan gewenst.

2. Het Hbr zou een voortrekkersrol binnen PMZ kunnen vervullen.

De toenemende congestie op de A4 Zuid en vooral op de A15 maakt dat het Hbr een groot belang heeft bij het slagen van PMZ. Voor verbetering en/of uitbreiding van bestaande infrastructuur is het Hbr afhankelijk van andere partijen. De rijksoverheid beschikt niet over voldoende middelen om de problemen in de corridor op te lossen en dus is private betrokkenheid bij samenwerkingsprojecten gericht op verbetering van de bereikbaarheid van de havengebieden gewenst. Een PPS-constructie in het gebied rondom de A15 en in de corridor tussen Rotterdam en Antwerpen is een goede mogelijkheid om de problemen in deze gebieden op te lossen. Vooralsnog beschikt PMZ over een gering politiek draagvlak en een beperkt maatschappelijk draagvlak. Het Hbr zou met een actieve rol in het platform, de zgn. trekkersrol, een politiek en maatschappelijk draagvlak kunnen stimuleren. Het innovatieve karakter van het project maakt participatie voor het Hbr bovendien aantrekkelijk, de procesmatige en inhoudelijke vernieuwingen die worden nagestreefd zorgen voor veel bewegingsruimte voor het Hbr. Wellicht dat het Hbr ook het Gha kan stimuleren om meer te investeren in PMZ. De havenbeheerders letten erg op elkaar en de betrokkenheid van de één zou de betrokkenheid van de ander uit kunnen lokken. Het Gha vindt PMZ te veel een 'wegverhaal', een verbreding van PMZ naar andere modaliteiten zou een optie kunnen zijn om meer commitment van het Gha te vergaren. Een gezamenlijke strategie met het Gha zou het project in een stroomversnelling kunnen brengen. Aangeraden wordt om de samenwerking met het Gha binnen PMZ te intensiveren.

3. Samenwerking met het Gha op ruimtelijk gebied kan uitgebreid worden.

Havenbeheerders opereren in een omgeving die te typeren is als een netwerksamenleving. Ze worden geconfronteerd met complexe maatschappelijke vraagstukken waarbij ze afhankelijk zijn van de hulpmiddelen (geld, macht, bevoegdheid, expertise etc.) van andere partijen om de eigen doelen te verwezenlijken. Op ruimtelijk gebied is samenwerking met het Gha verstandig omdat het Gha onderhevig is aan een vergelijkbare ruimtelijke dynamiek. Er zijn diverse ruimtelijke vraagstukken waar samenwerking met het Gha mogelijk een oplossing biedt:

- het verbeteren van de (directe) bereikbaarheid en de achterlandverbindingen van de havengebieden;

Bereikbaarheid is een gezamenlijk knelpunt van de Rotterdamse en Antwerpse havenbeheerders, waarbij samenwerking de oplossingscapaciteit aanzienlijk vergroot. De bereikbaarheid van beide havens, vooral over de weg, staat bij de verwachte groei van goederenstromen onder druk. De toenemende drukte op de weg zorgt voor aanzienlijke congestie van het wegennet. De havenbeheerders kunnen bij investeringen de handen het beste ineenslaan, want bij een maximalistische invulling van de verschillende infrastructuurplannen van de havenbeheerders is de kans op overcapaciteit aanzienlijk.

Dit legt niet alleen een ongewenste en overbodige claim op het milieu, de open ruimte en de natuurwaarden in de corridor tussen Rotterdam en Antwerpen, de overcapaciteit zorgt ook voor een toenemende concurrentie tussen de havens die tegelijkertijd de kans op een tarievenslag sterk vergroot.

- het zuiniger omgaan met de beschikbare ruimte in de havengebieden;

Zuiniger ruimtegebruik is in het belang van de havens want de aanleg van nieuwe terreinen loopt tegen grenzen aan. Door samen te werken kunnen het Hbr en het Gha klanten beter bedienen, ruimtegebruik optimaliseren, clusters versterken en investeringen op elkaar afstemmen.

- samenwerking op het terrein van luchtkwaliteit;

Er worden momenteel hoge concentraties fijnstof in de havengebieden gemeten en dus wordt er van de havenpartijen een bijdrage verwacht in het verbeteren van de luchtkwaliteit. Het ligt voor de hand om op dit terrein grensoverschrijdend samen te werken met het Gha want de effecten van fijnstof zijn grensoverschrijdend. Het is onvruchtbaar elkaar te beconcurreren door middel van slappen milieunormen. Dit kan leiden tot uitstel van investeringen die later, als de Europese normstelling verder is ontwikkeld, ingehaald moet worden. Voorkomen is goedkoper dan later opruimen of saneren.

- het verbeteren van de ruimtelijke kwaliteit in de havengebieden;

Ruimtelijke kwaliteit wordt steeds belangrijker als vestigingsfactor voor bedrijven. Het is dus zaak om de ruimtelijke kwaliteit in de regio en de havengebieden op peil te houden en hierbij kan samenwerking (bijvoorbeeld door informatie-uitwisseling) uiterst nuttig zijn.

4. Binnen RSD, PMZ en toekomstige samenwerkingsverbanden tussen het Hbr en het Gha is het raadzaam om veel te investeren in relatiemanagement.

Bij grensoverschrijdende samenwerkingsprojecten is het van belang om het affectieve vertrouwen te vergroten. Het onderhouden van warme, persoonlijke contacten is bij dit soort samenwerkingsprojecten namelijk van groot belang. Veelvuldige interacties tussen het Hbr en het Gha zouden gestimuleerd moeten worden. Veelvuldige interacties tussen actoren zijn nodig om elkaars belangen standpunten te begrijpen. Het organiseren van congressen, lezingen, symposia, excursies, borrelavonden en etentjes kunnen er voor zorgen dat de deelnemers elkaar beter leren kennen en dat de verschillen in doelen en belangen overbrugbaar gemaakt worden. Ook de inbreng van een procesmanager kan positief werken. Een procesmanager kan bovengenoemde interacties organiseren. Het is de taak van een onafhankelijke procesmanager om ervoor te zorgen dat het samenwerkingsproces zo goed mogelijk verloopt.

Een procesmanager kan aangesteld worden om ervoor te zorgen dat partijen zich aan de afspraken houden, dat er goed wordt gecommuniceerd en dat besluiten in overeenstemming met de spelregels worden genomen.

7.4 Aanbevelingen voor vervolgonderzoek

In deze scriptie is gebruik gemaakt van casestudies om de samenwerkingsmogelijkheden tussen het Hbr en het Gha te verkennen. Hierbij is vooral gekeken naar de mogelijkheden om bestaande samenwerkingsverbanden te intensiveren. In deze scriptie zijn daarnaast de mogelijkheden om samenwerking met Gha op ruimtelijk terrein te extensiveren kort aangegeven. Er kan nog een verdiepingsslag gemaakt worden in het onderzoek naar de mogelijkheden voor het Hbr om de samenwerking met het Gha op ruimtelijk gebied te extensiveren. Vervolgonderzoek op dit terrein behoort tot de mogelijkheden.

In deze scriptie hebben de samenwerkingsmogelijkheden tussen het Hbr en het Gha centraal gestaan. Natuurlijk is het ook interessant om de samenwerkingsmogelijkheden tussen andere havenbeheerders te onderzoeken. Het zou bijvoorbeeld nuttig kunnen zijn om onderzoek te doen naar de samenwerkingsmogelijkheden tussen de havenbeheerders van Rotterdam en Hamburg, of tussen de havenbeheerders van Antwerpen en Hamburg. In dit geval is er nog steeds sprake van grensoverschrijdende samenwerking. Uiteraard is het ook mogelijk om de samenwerkingsmogelijkheden tussen nationale havenbeheerders, zoals tussen Rotterdam en Amsterdam, te onderzoeken. Het onderzoeken van samenwerkingsmogelijkheden tussen de twee mainports van Nederland, de Rotterdamse haven en Schiphol zou daarnaast ook voor interessant onderzoeksmateriaal kunnen zorgen.

8 Referenties

- Alter, C., en Hage, J. (1993), *Organizations working together*. Newbury Park: Sage Publications.
- APPM & Rebelgroup (2005), *Informatiedocument Mainportcorridor Zuid*. In opdracht van het Ministerie van Verkeer & Waterstaat.
- Barzdukas, D, Devore, J. Gamble, H. e.a. (2000), *Competition and Cooperation as a Trade Policy: Past Lessons and Future Opportunities for the Port of Tacoma and Port of Seattle*. Nan Huai Chin Scholarship and University of Washington Global Trade, Transportation, and Logistics Studies GTTL 502.
- Bell, J. H. J. (2003), *Walking the right rope. Balancing between cooperation and competition*. Rede uitgesproken aan de Katholieke Universiteit van Nijmegen, 9 december 2003.
- Benelux (2003), *Overzicht van de ruimtelijke ordeningsstelsels binnen de Benelux. Benelux-samenwerking ruimtelijke ordening*. Brussel: Benelux.
- Blomme, J. (2006), *Toekomstperspectief Antwerpse haven. Achter, met of voor Rotterdam?* Presentatie op bijeenkomst Deltalinqs, 6 maart 2006.
- Bosch, F. J. P. van den, Baldruc C. en van Dam, R. I. van e.a. (2004), *Speltheorie en complexe besluitvorming. Zoektocht naar een methode voor onderzoek naar een analyse van besluitvormingsprocessen*. Wageningen / Den Haag: Milieu en Natuurplanbureau.
- Bruijn, J. A. de en Heuvelhof E. F. ten (1999), *Management in netwerken*. Utrecht: Lemma BV.
- Bruijn, J. A. de, Heuvelhof, E. F. ten en Veld, R. in 't (2002), *Procesmanagement. Over procesontwerp en besluitvorming*. Den Haag: Academic Service.
- Bruijn, H. de e.a. (2004), *Meervoudig ruimtegebruik en het management van meerstemmige processen*. Utrecht: Lemma.
- Carrol, P. en Steane, P. (2000), Public private partnerships; sectoral perspectives. In: Osborne, S.P. (red.), *Public-Private Partnerships, Theory and practice in international perspective*. London, New York: Routledge, pp. 36-56.

- Castells, M. (1996), *The Rise of the Network Society, The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. I*. Cambridge, MA; Oxford, UK: Blackwell.
- Commandeur, H. R. (1994), *Strategische samenwerking in netwerkperspectief. Een theoretisch raamwerk voor industriële ondernemingen*. Alblasterdam: Haveka B.V.
- Dunn, W. N. (1981), *Public Policy Analysis. An introduction*. Upper Saddle River, NY: Pearson/Prentice Hall.
- Dirven, J., Rotmans J. en Verkaik, A. (2002), *Samenleving in transitie: Een vernieuwend gezichtspunt*. Den Haag: Innovatienetwerk Agrocluster en Groene Ruimte.
- Edelenbos, J. en Klijn, E-H (2003), *The Value of Trust in Complex Interorganisational Cooperation*, paper for the conference of the British Academy of Management (BAM). Harrogate, 15-17 September 2003.
- Emans, B. (1985), *Interviewen: theorie, techniek en training*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Fenger, H. J. M. (2001), *Sturing van samenwerking. Institutionele veranderingen in het beleid voor werk en inkomen*. Enschede: Universiteit Twente.
- Faulkner, D. O. en Rond, M. de (2000), *Cooperative strategy: Economics, Business, and Organizational Issues*. New York: Oxford University Press.
- Gemeente Rotterdam, (2002), *Nota Ondernemende overheid of overheidsonderneming. Van Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam naar Havenbedrijf Rotterdam N.V.?! Uitgave van de gemeente Rotterdam*.
- Gerritsen, M. (2001), *Cultuur als spelbreker. De communicatieve gevolgen van cultuurverschillen tussen Vlaanderen en Nederland*. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van Hoogleraar Interculturele Bedrijfscommunicatie vanuit sociolinguïstisch perspectief aan de Katholieke Universiteit Nijmegen op 28 september 2001.
- Gils, M. van en Huys, M. (2005), *Het rijmen van complexiteit en ruimtelijke planning*. Essay voor conferentie Lof der verwarring, 19 mei 2005 te Rotterdam.
- Gils, M. van (2006), *Deurganckdok Antwerpen. De positie van Rotterdam in gevaar? Op weg naar een nieuw perspectief in havenplanning*. In: Geografie, 14 februari 2006, pp. 27-31.

- Goey, F. de, red. (2004), *Comparative port history Antwerp-Rotterdam, 1880-2000. Competition, Cargo, and Cost*. Amsterdam: Aksant.
- Goss, R.O. (1990), Economic policies and seaports: the diversity of port policies. In: *Maritime policy and management*, vol. 17, no. 3, pp. 221-234.
- Gray, B. (1989), *Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.
- Hakvoort, J. L. M. (1996), *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*. Delft: Eburon.
- Hailey, J. (2000), NGO partners; the characteristics of effective development partnerships. In: *Osborne, S.P. (red.) Public-Private Partnerships, Theory and practice in international perspective*, London, New York: Routledge, pp. 311-323.
- Gha (2004), *Jaarverslag Gemeentelijk Havenbedrijf Antwerpen*. Uitgave van het Gha.
- Hbr (2004), *Bedrijfsplan 2006-2010. Klant in beeld, Land in Zicht*. Uitgave van het Hbr.
- Hbr (2004), *Jaarverslag Havenbedrijf Rotterdam N.V.* Uitgave van het Hbr.
- Hbr (2004), *Natuurbeleidsplan. Rekening houden met natuur, de gewoonste zaak voor wereldhaven Rotterdam*. Stuurgroep Regie Buitenruimte, augustus 2004.
- Hbr en Gemeente Rotterdam (2004), *Havenplan 2020. Ruimte voor kwaliteit*. Uitgave van het Hbr en de gemeente Rotterdam.
- Hiltten, H. en Veen, I. van der (2005), *Pleidooi van 4 INTERREG NSR projecten voor het belang van ruimtelijke aspecten in nieuwe programmaperiode van INTERREG*, te raadplegen op www.purenorhtsea.com.
- Hofstede, G. H. (1991), *Allemaal andersdenkenden: omgaan met cultuurverschillen*. Amsterdam: Contact.
- Hoven, E. van den, Hasselt, G. van en Mez, H. du e.a. (2005), *Noord West Europa. Matrices ter vergelijking van de positionering van de havenbeheerders/autoriteiten in Rotterdam, Antwerpen, Hamburg en Le Havre*. Rotterdam: Uitgave van het Hbr.

- Huxham, C. en Vangen, S. (2005), *Managing to Collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. Abingdon, Oxon: Routledge.
- Huxham, C. en Vangen, S. (2000), What makes partnerships work? In: Osborne, S.P.(red.), *Public-Private Partnerships, Theory and practice in international perspective*. London, New York: Routledge, pp. 293-310.
- Jong, M de en Vries, J. de (2003), *Planingspraktijken in Vlaanderen en Nederland: groeien ze naar elkaar toe?* Den Haag: Directoraat-Generaal Ruimte, Ministerie van VROM.
- Kanter, R.M. (1999), From spare change to real change. In: *Harvard Business Review*, vol. 11, nr. 3, mei-juni 1999, pp. 122-132.
- Klein Woolthuis, R. J. A. (1998), *Winnen kan ook samen. Handleiding voor samenwerking*. Enschede: Research Centre of the University of Twente Entrepreneurship Centre.
- Klein Woolthuis, R. J. A. (1999), *Sleeping with the enemy: Trust, dependence and contracts in interorganisational relationships*. Enschede: Febodruk.
- Klijn, E-H en Teisman, G. R. (2000), Governing public-public-private partnerships; analysing and managing the process and institutional characteristics of public-private partnerships. In: Osborne, S.P. (red.), *Public-Private Partnerships, Theory and practice in international perspective*. London, New York: Routledge, pp. 84-102.
- Klijn, E-H (1996), *Regels en sturing in netwerken. De invloed van netwerkregels op de herstructurering van naoorlogse wijken*. Delft: Eburon.
- Koppenjan, J. en Klijn, E-H. (2004), *Managing uncertainties in Networks. A network approach to problem solving and decision making*. London: Routledge.
- Kwekkenboom, M. H. (2001), Beleidsnetwerken in de gezondheidszorg. Een bestuurskundige invalshoek. In: *Zo gewoon mogelijk. Een onderzoek naar draagvlak en draagkracht voor de vermaatschappelijking in de geestelijke gezondheidszorg*. Den Haag: SCP.
- Langen, P. W. de (2004), *The performance of seaport clusters, a framework to analyze cluster performance and an application to the seaport clusters of Durban, Rotterdam and the Lower Mississippi*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.

- Langen, P. W. de, Nijdam, M. N. en Horst, M. R. van der (2006), *New indicators to measure port performance*. Forthcoming.
- Langen, P. W. de, e.a. (2006), *De havengebieden van Gent en Zeeland Seaports: samen sterker?* Rotterdam: Euricur.
- Leene, I. en Dekker, A. H. (1996), Grensoverschrijdende samenwerking: reëel of niet? Opties voor een Nederlands-Duitse aanpak van drugsoverlast in Enschede. *Tijdschrift bestuurskunde*, jaargang 5, nummer 7, 1996, pp. 330-338.
- Litjens, B. P. E. A. (2000), De structuur van beleidsnetwerken. Samenwerking en autonomie vanuit de sociale netwerkanalyse. *Tijdschrift voor bestuurskunde*. Jaargang 9, nummer 3, 2000, pp. 141-50.
- McQuaid, R. W. (2000), The theory of partnership; why have partnerships? In: Osborne, S. P. (red.), *Public-Private Partnerships, Theory and practice in international perspective*. London, New York: Routledge, pp. 9-35.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2004), *Nota Zeehavens*. Den Haag: Uitgave van het Ministerie van VenW.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2004), *Achtergronddocument bij nota zeehavens: ankers van de economie. Feiten en cijfers*. Den Haag: Uitgave van het Ministerie van VenW.
- Ministerie van Economische zaken, *Pieken in de delta; Gebiedsgerichte Economische Perspectieven*. Den Haag, juli 2004. Den Haag: Uitgave van het Ministerie van EZ.
- Ministerie van Verkeer en Waterstaat (2005), *Startdocument Project Mainportcorridor Zuid. Uitnodiging van de Minister van Verkeer en waterstaat om te participeren*. Den Haag: Uitgave van het Ministerie van VenW.
- Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieu (2006), *Nota Ruimte*. Den Haag: Uitgave van het Ministerie van VROM.
- Nalebuff B. J. en Brandenburger, A. M. (1996), *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- Nationale Havenraad, (2006) *Maritieme goederenstromen in de Hamburg le Havre range. Nadere analyse van het achterlandvervoer in 2010*. Advies aan de Minister van Verkeer en Waterstaat.

- Nationale Mededingingsautoriteit (2003), *Brochure Mededingingswet*. Te raadplegen op www.nmanet.nl.
- Nooteboom, B. (2002), *A Balanced Theory of Sourcing, Collaboration and Networks*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Notteboom, T. (2005), *Is more port competition needed?* Presentatie op conferentie: 'The second EU Ports Package: the good or the last try?', Antwerpen, 20 mei 2005.
- PMZ-platform (2006), *Beschrijving PMZ-proces van oktober 2005-maart 2006*. Niet gepubliceerd.
- Pröpper, M. A. M. (2000), *Samenwerking of autonomie in beleidsnetwerken*. *Tijdschrift voor bestuurskunde*, jaargang 9, nummer 3, pp. 106-116.
- Rindfleisch, R. (2000), *Organizational trust and interfirm cooperation: An examination of horizontal versus vertical alliances*, *Marketing Letters*, 11: 1, pp. 81-95.
- Rotmans, J. (2005), *Maatschappelijke innovatie. Tussen droom en werkelijkheid staat complexiteit*. Inaugurele rede, Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- RSD (2002), *Quick Scan RoBrAnt*. Uitgifte van de Rijn- Schelde Delta samenwerkingsorganisatie.
- RSD (2002-2003), *Tussenevaluatie & Actualisering RSD Samenwerkingsorganisatie deel A t/m C*. Uitgiften van de Rijn-Schelde Delta Samenwerkingsorganisatie.
- RSD (2005), *Ontwerp Tweede Delta-Akkoord*. Uitgifte van de Rijn-Schelde Delta samenwerkingsorganisatie.
- RSD (2005), *Grensoverschrijdend perspectief RoBrAnt + visie en onderzoek*. Uitgifte van de Rijn-Schelde Delta Samenwerkingsorganisatie.
- RSD (2005), *Positiebepaling RSD. Document als grondslag en achtergrond voor de actualisering van het Delta-akkoord*. Uitgifte van de Rijn-Schelde Delta Samenwerkingsorganisatie.
- Sullivan H. en Skelcher C. (2002), *Working across boundaries. Collaboration in public services*. New York: Palgrave Macmillan.

- Swanborn, P. G. (2003), *Case-study's. Wat, wanneer en hoe?* Amsterdam/Meppel: Boom
- Teisman, G. R. (2001) *Ruimte mobiliseren voor coöpetitief besturen. Over management in Netwerksamenlevingen*. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt van gewoon hoogleraar in de bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Twist, M. van, Schulz, M., Kastelein N. en Canté, L. (2003), Management van complexe projecten en processen. Ervaringen en opvattingen uit de praktijk. *Tijdschrift Bestuurskunde*, jaargang 12, 2003, nummer 6, pp. 241-250.
- Vries, J. de (2005), *Cross-border capacity building for territorial governance in the Rhine-Scheldt Delta*. Paper presented at AESOP conference 13-17 July 2005, Vienna, Austria.
- Vries, J. de (2002), *Grenzen verkend. Internationalisering van de ruimtelijke planning in de Benelux*. Delft: Delft University Press.
- VROMRaad (2004), *Gereedschap voor Ruimtelijke ontwikkelingspolitiek*. Advies 039. Den Haag.
- Vlaamse Havencommissie (2004), *Jaaroverzicht Vlaamse Havens 2004. Feiten en ontwikkelingen, investeringen, sociaal-economische indicatoren en statistieken over 2004*. Brussel: Kerremans.
- Wildavsky, A. en Tenenbaum, E. (1981), *The Politics of Mistrust, Estimating American oil and Gas Resources*. Beverly Hills, California: Sage Publications Inc.
- Williams, B. (1988), Formal structures and social reality. In: Gambetta, D. (red.) *Trust, Making and Breaking cooperative relations*. Oxford: Blackwell, pp. 3-31.
- WCED (World Commission on Environment and Development) 1987, *Our Common Future*. Oxford (UK): Oxford University Press.
- Yin, R. K. (2003), *Research design and methods*. London: Sage Publications Ltd.
- Zaal, G. A. W. van der (1997), *De drie strategische kerndimensies van interorganisationele samenwerking*. Amsterdam: Thesis Publishers.

Geraadpleegde websites:

- www.benelux.be
- www.bigleidingen.nl
- www.ecoports.com
- www.espo.be
- www.europa.eu.int
- www.pianc.nl
- www.havenraad.nl
- www.imiparalianature.org
- www.ippn.nl
- www.pmz-rws.nl
- www.portofantwerp.be
- www.portofrotterdam.com
- www.mainportdelta.org
- www.nmanet.nl
- www.newdelta.org
- www.purenorthsea.com
- www.rapl.nl
- www.rsdelta.org
- www.time2c.org
- www.vrom.nl

Bijlage A: Oriënterende gesprekken

Om wat meer grip te krijgen op het onderzoeksonderwerp zijn er in de eerste fase van mijn onderzoek oriënterende gesprekken gevoerd met diverse personen binnen en buiten het Hbr. Ter voorbereiding van deze gesprekken is een themalijst opgesteld. Deze gesprekken hebben vooral een informatieve functie gehad. Deze oriënterende gesprekken hebben met de volgende personen plaatsgevonden:

Naam	Organisatie	Functie	Datum
Cees Deelen	Hbr	Afdelingshoofd Ontwikkeling Logistiek	03-04-2006
Bas Janssen	Hbr	Senior adviseur, Ontwikkeling Logistiek	05-04-2006
Teun Tuijtel	Hbr	Hoofd Ontwikkeling Infrastructuur & Milieu	11-04-2006
Peter de Langen	Erasmus Universiteit Rotterdam	Onderzoeker EUR	18-04-2006
Henk de Bruijn	Hbr	Hoofd Corporate Development	25-04-2006
Frans van Zoelen	Hbr	Afdelingshoofd Juridische en Bestuurlijke Zaken	27-04-2006

Tijdens deze oriënterende gesprekken is onderstaande themalijst als handvat gebruikt:

- 1) Achtergrondinformatie geïnterviewde persoon en organisatie
- 2) Concurrentie en samenwerking tussen havenbeheerders in het algemeen en tussen het Gha en het Hbr in het bijzonder
- 3) Sterkte/zwakte analyse havens Rotterdam en Antwerpen.
- 4) Concrete samenwerkingsmogelijkheden. (complementariteit)
- 5) Motieven, voordelen en risico's van samenwerking.
- 6) Aantal en aard van samenwerkingsverbanden waarin het Hbr en Gha in participeren
- 7) Opgetreden belemmeringen binnen samenwerkingsverbanden
- 8) De wijze waarop belemmeringen worden aangepakt
- 9) Succesfactoren van de samenwerkingsverbanden
- 10) Resultaten van de samenwerkingsverbanden
- 11) De invloed van de verzelfstandiging van het Hbr op de mogelijkheden tot samenwerking met andere havenbeheerders

Bijlage B: Interviews & bijgewoonde bijeenkomsten

Nadat de oriënterende gesprekken waren afgerond zijn er negen interviews gehouden die specifiek op de cases betrekking hadden. Hiervoor heb ik vooraf een vragenlijst opgesteld, toegespitst op de specifieke respondent. Tijdens de interviews is niet erg vastgehouden aan de vragen, maar is er ingesprongen op de situatie. De vragenlijst was meer bedoeld als richtlijn. In onderstaande tabel zijn de respondenten opgenomen:

Naam	Organisatie	Functie	Datum
Joop Roland	PMZ Projectdirectie	Projectmedewerker	01-05-2006
Huib van Zwam	PMZ Projectdirectie	Projectdirecteur	01-05-2006
Huib van der Kolk	PMZ Platform	Voorzitter expertoverleg en Platformsecretaris	09-05-2006
Max Roksnoer	RSD	Deltamanager	11-05-2006
Jan Blomme	Gha	Hoofd studiedienst	17-05-2006
Chris Coeck	Gha	Medewerker studiedienst	17-05-2006
Gerard van Hasselt	Hbr	Senior Projectleider	24-05-2006
Guido van Meel	Gha	Adviseur Europese Zaken en Milieu	29-05-2006
Jochem de Vries*	RUG	Onderzoeker	08-06-2006

In onderstaande tabel zijn de bijgewoonde bijeenkomsten opgenomen die betrekking hebben op de cases:

Bijeenkomsten	Datum
Havenoverleg RSD	30-03-2006
Vergadering kerngroep RSD	30-03-2006
Expertmeeting PMZ	11-04-2006
Workshop PMZ	23-05-2006
Vergadering kerngroep RSD	29-06-2006

* Jochem de Vries heeft al eerder onderzoek gedaan naar de RSD-samenwerking en is om deze reden geselecteerd als respondent

Bijlage C: Voorbeeldinterview

In deze bijlage is een voorbeeldinterview opgenomen, welke representatief genoemd kan worden voor de gevoerde gesprekken.

- Introductie onderzoek
- Vertel eens iets over uw functie
- Hoe is de afgelopen vergadering van de samenwerking verlopen?
- Wat zijn de ambities van de verschillend partijen en zijn de verschillen in ambities overbrugbaar?
- Wie zijn de trekkers in dit samenwerkingsverband?
- Zijn alle samenwerkingspartners duidelijk over hun doelen en belangen?
- Welke effecten hebben verschillen in organisatiecultuur op het functioneren van het samenwerkingsverband?
- Is er een persoon in het samenwerkingsverband te benoemen die bijzonder gemotiveerd is om de samenwerking te laten slagen en andere partijen kan overtuigen om zich in te zetten voor de samenwerking?
- In hoeverre wordt de omgeving betrokken bij de samenwerking? Over welke partijen heeft u het dan?
- Hoe zou u de rol van het Hbr in de samenwerking typeren?
- Hoe zou u de rol van het Gha in de samenwerking typeren?
- Heeft u het idee dat ze bij het Hbr en het Gha voldoende overtuigd zijn van de sense of urgency van dit project?
- Hoe zou u de relatie tussen het Hbr en het Gha in de samenwerking typeren?
- In hoeverre denkt u dat de havenbedrijven bereid zijn om daadwerkelijke investeringen te doen in samenwerking?
- Bent u tevreden over het functioneren van de samenwerking? Wat gaat er goed?
- Welke zaken kunnen beter? Waar loopt u in de samenwerking tegenaan?
- Wanneer is de samenwerking voor u geslaagd? Aan welke voorwaarden moet dan worden voldaan?

