

Beleidsondersteunende paper

# ***SAMENWERKINGSVERBANDEN TUSSEN ZEEHAVENAUTORITEITEN***

Maart 2012

Laurence Stevens, Christa Sys, Eddy Van de Voorde,  
Thierry Vanelslander

Wettelijk depotnummer: D/2012/11.528/9

**Steunpunt Goederen- en personenvervoer**

**Prinsstraat 13**

**B-2000 Antwerpen**

**Tel.: -32-3-265 41 50**

**Fax: -32-3-265 43 95**

[steunpuntgoederen&personenvervoer@ua.ac.be](mailto:steunpuntgoederen&personenvervoer@ua.ac.be)

<http://www.steunpuntgoederen-personenvervoer.be>

# ***SAMENWERKINGSVERBANDEN TUSSEN ZEEHAVENAUTORITEITEN***

Het Steunpunt Goederen- en personenvervoer doet beleidsrelevant onderzoek in het domein van transport en logistiek. Het is een samenwerkingsverband van het Departement Transport en Ruimtelijke Economie van de Universiteit Antwerpen en het Departement MOSI – Transport en Logistiek van de Vrije Universiteit Brussel. Het Steunpunt Goederen- en personenvervoer wordt financieel ondersteund door de coördinerende minister Ingrid Lieten, viceminister-president van de Vlaamse Regering en Vlaams minister van Innovatie en Overheidsinvesteringen, Media en Armoedebestrijding en Hilde Crevits, Vlaams minister van Mobiliteit en Openbare Werken, de functioneel aansturende en functioneel bevoegde minister.

De auteurs danken Drs. Katrien De Langhe voor de waardevolle commentaren op een eerdere versie van voorliggende tekst.



## Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	1
1 Inleiding en onderzoeksvraag.....	3
2 Ontwikkelingen in de havenomgeving.....	4
3 Motieven voor samenwerking.....	6
3.1 Bedrijfseconomische effecten.....	6
3.1.1 Verhoging van de efficiëntie.....	6
3.1.2 Positionering in de markt.....	8
3.2 Maatschappelijke effecten.....	9
3.2.1 Training en veiligheid.....	9
3.2.2 Milieu.....	10
4 Barrières tot samenwerking.....	10
4.1 Wet- en regelgeving.....	10
4.2 Nood aan financiering.....	10
4.3 Cultuurverschillen.....	11
4.4 Standaarden.....	11
4.5 Belangen klanten en maatschappij.....	11
4.6 Belangen hogere overheden.....	11
4.7 Imagoverlies.....	12
4.8 Verdeling kosten en opbrengsten.....	12
5 Richtingen van samenwerking.....	12
6 Niveau van samenwerking.....	16
6.1 Institutionele samenwerking.....	16
6.2 Industriële samenwerking.....	16
6.3 Commerciële samenwerking.....	17
7 Vorm van samenwerking.....	17
7.1 Intensiteit van samenwerking.....	17
7.2 Formeel vs. informeel samenwerken.....	20
7.3 <i>Top-down vs. bottom-up</i> samenwerken.....	21

8	Samenvatting samenwerkingsconcepten.....	22
9	Toepassingen.....	22
9.1	Kopenhagen-Malmö Haven.....	23
9.2	Havens Gent en Terneuzen.....	27
9.3	European Sea Ports Organisation (ESPO).....	28
9.4	Rijn-Schelde Delta (RSD).....	28
9.5	Baltic Ports Organization.....	29
9.6	Association for South-East Asian Nations Port Association (AESEAN).....	29
9.7	Port Management Association of Eastern and Southern Africa (PMAESA).....	29
9.8	Eco-Ports.....	30
9.9	International Association of Ports and Harbors (IAPH).....	30
9.10	Port Integration.....	31
9.11	International Cargo Handling and Co-ordination Association.....	31
9.12	De Havens van Antwerpen en Matadi.....	31
10	Conclusie.....	32
11	Bibliografie.....	33

## 1 Inleiding en onderzoeksvraag

Meestal is er binnen en tussen havens heel wat te doen rond concurrentie. De meeste wetenschappelijke literatuur gaat ook in die richting, ook de recente (bijvoorbeeld Ersini *et al.*, 2011; Veldman *et al.*, 2011; Woo *et al.*, 2011). Het spiegelbeeld van concurrentie is dat er ook wordt samengewerkt tussen partijen in de maritiem-logistieke keten. Dat fenomeen bestaat al langer tussen privé-operatoren in en rond de havens. Reynaerts (2010) en Vanelslander (2005) bijvoorbeeld analyseren samenwerking tussen containerbehandelaars in de zeehavens.

Het is pas tamelijk recent dat er ook actief over samenwerking tussen havenautoriteiten wordt gesproken, en dat er ook toepassingen van te vinden zijn, zeker wat verdergaande vormen van samenwerking betreft. Die ontwikkeling lijkt wel in een stroomversnelling te komen. Sedert een aantal jaar bestaat in Vlaanderen Flanders Port Area, een initiatief dat op zoek is naar zijn eigen identiteit en ideale vorm, maar waarbinnen zeehavens bepaalde initiatieven gemeenschappelijk opzetten en problemen aanpakken. Het idee kreeg begin 2012 ook navolging in Duitsland, waar het concept 'German Port Area' werd geïnitieerd. In Frankrijk dook ook begin 2012 het idee op van heel nauwe integratie van de activiteiten van de Seine-havens, vertrekkend bij Le Havre en zo tot in Parijs. Ook grensoverschrijdend zijn er voorbeelden van samenwerking: Zeeland Seaports - zelf een fusie van de havens van Vlissingen en Terneuzen – werkt op een aantal concrete dossiers samen met de Haven van Gent. Het loont dan ook de moeite dieper op dit fenomeen in te gaan, dat blijkbaar aan interesse en belang wint.

In de wetenschappelijke literatuur bleef de aandacht voor samenwerking tussen havenautoriteiten tot nu ook beperkt. Eén van de weinige uitzonderingen is bijvoorbeeld Lam en Yap (2011).

In deze beleidsondersteunende paper is de hoofdvraag hoe en waarom havens onderling samenwerken. Daartoe wordt een combinatie gemaakt van wetenschappelijk literatuuronderzoek, analyse van gevalstudies uit de praktijk, en interviews met betrokkenen.

Om samenwerking tussen zeehavens te kaderen, worden in sectie 2 de grote ontwikkelingen in de haven- en maritieme omgeving geschetst. Verschillende spelers vertonen namelijk gedrag om te anticiperen of te reageren op onderstaande ontwikkelingen. Hun reactiepatronen verschillen daarbij, ook van de kant van de zeehavenautoriteiten. Onderlinge samenwerking lijkt daarbij duidelijk meer en meer een optie te zijn. Sectie 3 gaat in op de motieven voor samenwerking tussen havenautoriteiten, terwijl sectie 4 de barrières op het pad tot samenwerking in beeld brengt. Sectie 5 behandelt de richting van samenwerking (horizontaal vs. verticaal), sectie 6 het niveau van

samenwerking, en sectie 7 de concrete vormen van samenwerking. Sectie 8 vat de mogelijke manieren van samenwerking samen, en creëert daartoe een typologie. In sectie 9 tot slot worden een aantal concrete voorbeelden geanalyseerd van samenwerking die al bestaat tussen zeehavenautoriteiten.

## 2 Ontwikkelingen in de havenomgeving

Sinds de jaren '60 van de vorige eeuw is er een veelheid aan ontwikkelingen geweest die de positie en functie van een zeehaven grondig hebben beïnvloed. Globaal kunnen deze ontwikkelingen met drie grote zones in de maritiem-logistieke keten worden geassocieerd: de maritieme zone, de havens en het hinterland. In deze sectie wordt dieper op elk van deze ontwikkelingen ingegaan. Dat is belangrijk, omdat het helpt verklaren waarom en op welke manier samenwerking tussen havens ontstaat en mogelijk is.

In de **maritieme zone** is de scheepsgrootte gegroeid, waardoor schaalvoordelen het ook mogelijk maken transport per eenheid goedkoper te maken (Sys *et al.*, 2008). Tegelijk maken de meeste rederijen, zeker in het containersegment, gebruik van *hub and spoke*-systemen, waarbij lading met gemeenschappelijke oorsprong of bestemming wordt gebundeld. Beide doen het belang van het haven- en hinterlandaandeel in de totale ketenkosten toenemen, en verhogen dus de druk op de havens om efficiënter te gaan werken. Tegelijk drijft het de nood aan capaciteitsinvesteringen in havens op. Verder is ook het volume wereldhandel gegroeid, sterker dan de hoeveelheid goederen die wordt geproduceerd. Aangezien zowat 90% van die goederen deels of volledig maritiem wordt vervoerd, betekent dat een sterke stijging van de maritiem vervoerde hoeveelheid goederen (Bacchetta, 2008; UNCTAD, 2011). Dat verhoogt de mogelijkheid voor havens om winst te maken, maar kan anderzijds tot capaciteitstekorten aan de walzijde leiden. Tot slot is ook de mate van concentratie onder de rederijen gegroeid: de top 20 van de rederijen in de containervaart bijvoorbeeld maakt in capaciteit in 2012 maar liefst 87% uit in TEU-volume (Dynamar, 2012; Sys, 2010). Dit leidt ertoe dat hun marktmacht tegenover andere spelers in de maritieme keten verhoogt, met alle eisen van hun kant vandien (Wortelboer -van Donselaar en Kolkman, 2008).

In de **haven- en terminalsectie** ligt de efficiëntieverhoging eerst en vooral in de opkomst van containerisatie en palletisering. Deze eenheidsladingen laten toe goederen sneller en dus efficiënter over te slaan. Tegelijk zit er groei in de vervoerde volumes in bulk, zowel droog als nat, waarvoor de huidige stand van de techniek toelaten om snel grote hoeveelheden stoffen aan of van boord van het schip te krijgen. Verder is er ook automatisering, die ervoor zorgt dat processen minder

arbeidsintensief zijn, en bij goede werking dus opnieuw efficiënter verlopen. Ook het aantal havens en hun omvang is gegroeid. Het eerste leidt vooral tot meer concurrentie, het tweede tot schaalvoordelen of -nadelen. Schaalvoordelen treden op voor zover het hebben van meer activiteit ertoe leidt dat inputs in het proces gedeeld kunnen worden. Schaalnadelen doen zich voor vanaf het punt dat het volume activiteit te groot wordt en de operaties mekaar gaan hinderen.

Het aantal terminaloperatoren is dan weer afgenomen, zeker in het containersegment, waar een duidelijke concentratie optreedt: 44,8% van het behandelde containervolume in 2009 komt in handen van de top 20-behandelaars (Drewry Shipping Consultants, 2010). Op zich versterkt dat de concurrentiepositie van de grote terminaloperatoren. Verder is het ook zo dat standaardisatie die zo ontstaat binnen het netwerk van één operator, voordelen biedt voor rederijen. Anderzijds is het zo dat rederijen afkerig zijn om potentieel 'gijzelaar' van dergelijke operatoren te worden, en verkiezen te werken met kleinere en onafhankelijke operatoren (Heaver *et al.*, 1999). De rol van de havenactoren is ook sterk gewijzigd: de meeste havens in de Hamburg – Le Havre *range* zijn nu van het *landlord* type (Verhoeven en Vanoutrive, 2011). Dat betekent een strikte scheiding tussen het beheren van de infrastructuur en het uitbaten van de behandelingsoperaties. Die evolutie had onder andere te maken met toenemende specialisatie die door de markt werd gevraagd, en het feit dat het publieke karakter van het havenbeheer vaak niet het ideale kader is om in een snel veranderende, hoogtechnologische en kapitaalintensieve omgeving te werken.

Er zijn nog een aantal factoren die extra druk leggen op havens. Eerst en vooral daalt het maatschappelijk draagvlak van havens omdat de toegevoegde waarde per verhandelde eenheid er afneemt over de tijd (Meersman *et al.*, 2012; Frémont en Lavaud-Letilleul, 2009). Havenuitbreiding wordt dan vanzelfsprekend geen evidente maatregel. Dat afkalkend draagvlak wordt versterkt door het feit dat havens meestal worden geassocieerd met vervuiling, lawaaihinder en congestie.

In het **hinterland** treden typisch wijzigingen op in de mogelijkheden van de verschillende modi, in het bijzonder in de radius waarbinnen ze efficiënt zijn. Daarmee verandert dus ook de grootte van het hinterlandgebied van een haven. Hayuth (1981) maakt daarbij een onderscheid tussen *captive* en *contestable* hinterland. De omvang van het hinterland hangt sowieso samen met het type goederen dat beschouwd wordt. Aronietis *et al.* (2011) tonen aan dat een goede hinterlandontsluiting ook een van de cruciale factoren is voor het aantrekken van rederijen. Het denken in termen van ketens versterkt het belang van het maximaal inpassen van havens in ketens waarin ook en vooral ook de hinterlandverbindingen goed ontwikkeld zijn (Caballini *et al.*, 2009).

Met deze ontwikkelingen in het achterhoofd, wordt vanaf de volgende sectie gefocust op samenwerking tussen zeehaventautoriteiten. Meer bepaald wordt in sectie 3 gestart met de motieven voor samenwerking.

### **3 Motieven voor samenwerking**

Door samenwerking tussen havens kunnen zogenaamde ‘cluster-externaliteiten’ ontstaan. Dergelijke externaliteiten kunnen latent aanwezig zijn maar niet tot uiting komen, als ze niet op de juiste manier worden gestimuleerd. In deze sectie wordt aangegeven welke de mogelijke nagestreefde effecten zijn. Globaal kan een onderscheid worden gemaakt tussen bedrijfseconomische (sectie 3.1) en maatschappelijke effecten (sectie 3.2).

#### **3.1 Bedrijfseconomische effecten**

Onder de bedrijfseconomische effecten van samenwerking worden gerangschikt de verhoging van de efficiëntie en het verwerven van aanvullende competenties (sectie 3.1.1), en het versterken van de marktpositie (sectie 3.1.2).

##### **3.1.1 Verhoging van de efficiëntie**

Samenwerking tussen havens kan op verschillende manieren tot efficiëntieverhoging leiden. In deze sectie worden de effecten in categorieën gezet.

###### **a. Voorkomen van overcapaciteit**

Overcapaciteit kan ook in één logistieke keten optreden. De productiekosten kunnen gereduceerd worden indien ze geoptimaliseerd worden over de verschillende schakels in de totale productieketen in plaats van over elke schakel apart (Wortelboer - van Donselaar en Kolkman, 2008). Overcapaciteit kan ook worden vermeden door gemeenschappelijke hinterlandverbindingen op te zetten.

###### **b. Risicospreiding**

De vraag naar vervoer is een afgeleide vraag van de globale economische en sociale omgeving. Deze economische en sociale omgeving is onderhevig aan verschillende externe factoren en dientengevolge moeilijk te voorspellen. Dit straalt ook af op de verwachte vraag naar vervoer. Zulke voorspelling is echter nodig aangezien de havens de nodige capaciteit en de juiste installaties moeten voorzien om de behandeling van goederen te kunnen garanderen. Investerings kunnen door deze onzekerheid negatief beïnvloed worden. Door middel van de kennisuitwisseling tussen de



verschillende partijen wordt de kans op een foute voorspelling gereduceerd (UNCTAD, 1996). Kennis en innovatie, grootschalige planontwikkeling en mega-infrastructuurprojecten zijn de voornaamste domeinen waarop risicospreiding toegepast wordt om de kosten te delen en de kans op slagen te verhogen (Wortelboer - van Donselaar en Kolkman, 2008). De toename bijvoorbeeld van ongeveer 37% die in 2008 werd voorspeld in de kolentrafiek heeft de haven van Amsterdam aangespoord om samen te werken met de haven van Duisburg en de kosten van een nieuwe kolenterminal te delen (Commissie van Advies, 2008).

c. Realiseren van schaal- en distributievoordelen

Havens kunnen schaal- en distributievoordelen bekomen door samen te werken. Men kan efficiënter gebruik maken van middelen en zich via deze weg verder specialiseren (UNCTAD, 1996). Door het samenvoegen van gemeenschappelijke departementen kan men het aantal functies van het management verminderen zodat men een optimalere benutting van de organisatie bekommt. (Wortelboer - van Donselaar en Kolkman, 2008 en 2010). De daling in operationele kosten bij de fusie van de Kopenhagen-Malmö haven van ongeveer 12% was een van de succesfactoren van deze samenwerking. Daarenboven kon deze daling reeds op voorhand gekwantificeerd worden (de Langen *et al.*, 2006). Een ander schaalvoordeel is dat van de opleiding van personeel: samenwerking laat toe om gezamenlijk trainingscentra op te zetten, die op die manier betere kwaliteit kunnen garanderen.

d. Betere operationele communicatie

Samenwerking kan het mogelijk maken beter informatie uit te wisselen, door bijvoorbeeld met gemeenschappelijke of althans compatibele ICT-standaarden<sup>1</sup> te werken. Hierdoor kan informatie over het aantal containers, vertrek- en aankomsttijd van het schip en bijzondere kenmerken van de goederen (bijvoorbeeld gevaarlijke goederen) gecommuniceerd worden. Hierdoor kan men de goederentrafiek optimaliseren en de verschillende elementen uit de productieketen beter op elkaar laten inspelen. Betere, structurelere communicatie bevordert ook het vertrouwen tussen de partijen en dringt op zijn beurt de kosten terug. Ook verminderen de zoekkosten naar operationele informatie (Wortelboer - van Donselaar en Kolkman, 2008)

e. Specialisatievoordelen

Samenwerking zou er tevens kunnen in bestaan dat er onderlinge werkverdeling en specialisatie plaatsvindt tussen de havens. Bedoeling is dat daarmee schaalvoordelen worden gehaald, en dat de

---

<sup>1</sup> Er is bijvoorbeeld de Europese Commissie die een efficiënter gebruik van de vervoersinfrastructuur nastreeft dankzij een beter verkeersbeheer en informatiesystemen (bv. SafeSeaNet, ITS, SESAR, ERTMS, RIS,...).

beschikbare ruimte efficiënter wordt benut (Wortelboer - van Donselaar en Kolkman, 2010; de Langen *et al.*, 2006). Punt daarbij is uiteraard dat bepaalde bedrijven ongetwijfeld moeten geherlokaliseerd worden, en de vraag is over welke termijn dit wordt gezien.

f. Uitwisseling van kennis, competenties en kapitaal

In zijn meest zachte vorm kan samenwerking ertoe leiden dat kennis wordt uitgewisseld. In een iets meer doorgedreven vorm gaat het ook om competenties: personeel wordt onderling uitgewisseld of staat elkaar bij. In de meest verregaande vorm wordt er ook kapitaal uitgewisseld: operatoren springen elkaar financieel bij of nemen participaties in elkaar. In elk van deze gevallen worden opnieuw zoekkosten uitgespaard, door het uitwisselen van organisatorische informatie of het makkelijker toegankelijk maken van kapitaal.

g. Gemeenschappelijke politieke belangenbehartiging

Samenwerking kan het mogelijk maken om een gemeenschappelijk standpunt in te nemen richting overheden, voor het afdwingen van bepaalde maatregelen, het verkrijgen van investeringen, enz.

### 3.1.2 Positionering in de markt

Samenwerking kan ook de positionering in de markt versterken. Deze sectie geeft aan welke effecten van samenwerking daartoe bijdragen.

a. Afgestemde procedures en regelgeving

Afhankelijk van de vorm en mate van samenwerking kunnen procedures rond o.m. afvalverwerking, veiligheid, arbeidsregeling, enz. eventueel op elkaar worden afgestemd. Dit geeft meer duidelijkheid naar de gebruikers toe, die niet in elke haven waar ze komen met andere regels worden geconfronteerd (de Langen *et al.*, 2006).

b. Toegang tot het hinterland

Afspraken tussen havens onderling kunnen ertoe leiden dat bepaalde delen van het hinterland makkelijker bereikbaar worden. Een duidelijk voorbeeld hiervan is de samenwerking tussen de haven van Duisburg en de haven van Amsterdam. Door deze samenwerking verkreeg de Nederlandse haven de directe toegang tot de spoorwegen rond de Duitse haven waardoor de concurrentiepositie van de haven van Amsterdam vergroot werd (Logistiek, 201).

c. Gemeenschappelijke marketing

Door samenwerking kan gebruik worden gemaakt van elkaars sterke merknaam, en is er sowieso het voordeel van 'verwarring' en 'verdeeldheid' te vermijden.

d. Verdeling van de markt

Onder bepaalde vormen van samenwerking kunnen zeehavens gemeenschappelijk klanten aantrekken, en zo de markt onder elkaar verdelen. Dit kan ook van belang zijn in het geval van capaciteitstekorten: indien één haven capaciteitstekorten heeft, kunnen de getroffen schepen worden doorverwezen naar havens waarmee wordt samengewerkt. De klant wordt dus niet aan zijn lot overgelaten, maar krijgt een concrete oplossing.

e. Toetreding tot nieuwe markten

Samenwerking kan een middel zijn om directe intrede in een markt te krijgen die eigenlijk is afgesloten voor buitenlandse ondernemingen.

f. Sterkere machtspositie

Havenautoriteiten die samenwerken hebben een betere machtspositie ten opzichte van andere spelers in de keten, o.m. rederijen.

## 3.2 Maatschappelijke effecten

Een aantal van de maatschappelijke effecten houdt verband met bedrijfseconomische effecten die hierboven ook al werden aangehaald. Zo leidt efficiëntieverhoging tot lagere gegeneraliseerde kosten, wat producten voor de klanten ook goedkoper maakt. Dit voordeel geldt uiteraard enkel tot op het punt dat samenwerking zich ook vertaalt in een sterkere machtspositie die leidt tot het opdrijven van de prijs. Verder laat samenwerking ook toe overcapaciteit uit de markt te halen, en een opbod in dure havencapaciteit tussen havens te vermijden, in veel gevallen mee gefinancierd door belastinggeld. Daarnaast gelden nog twee puur maatschappelijke effecten, namelijk training en veiligheid enerzijds alsook milieu anderzijds.

### 3.2.1 Training en veiligheid

Eerst en vooral maakt samenwerking het mogelijk dat training van het personeel van betere kwaliteit wordt, wat in principe ook de veiligheid moet verhogen. Bovendien leidt dit ertoe dat de factor 'veiligheid' niet langer als concurrentie-element wordt uitgespeeld, en bijgevolg ook niet als een factor waarop bespaard wordt.

### 3.2.2 Milieu

Samenwerking kan er ook toe leiden dat de afspraken m.b.t. milieu-reglementering (bv. de Habitat- en Vogelrichtlijn) worden geharmoniseerd, zodat ook milieu niet meer als een factor van concurrentie geldt, waarop ook bespaard wordt. In lijn met de ruimte-efficiëntie die hierboven bij de bedrijfseconomische effecten werd aangehaald, geldt ook dat minder ruimtegebruik minder impact op het milieu betekent.

Uiteraard zijn er niet alleen voordelen verbonden aan samenwerking, die actief worden nagestreefd. Er zijn ook een aantal nadelen, soms in de vorm van barrières op de weg naar samenwerking.

## 4 Barrières tot samenwerking

De concurrentie tussen havens neemt steeds toe (Heaver *et al.*, 1999). Om samen te werken met andere havens op internationaal vlak moeten er meerdere barrières geëlimineerd worden, aangezien samenwerken met andere havens op verschillende domeinen tegengewerkt wordt. Volgens de Langen *et al.* (2006) zijn de belangrijkste factoren die een barrière zouden kunnen vormen wetgeving, infrastructuur, cultuurverschillen, douaneprocedures en verschillen in standaarden.

### 4.1 Wet- en regelgeving

Wetgeving kan op twee manieren een rol spelen: via toelating tot de markt, en via mededingingsgaranties. Samenwerking tussen havens op internationaal vlak kan mislukken door de verschillen in wetgeving die zouden kunnen heersen tussen de verschillende landen. De samenwerking tussen de havens van Kopenhagen en Malmö zou nooit doorgedaan zijn indien de wetgeving in Denemarken niet zou zijn veranderd (de Langen en Nijdam, 2009). Verder zou de wet tegen belemmering van vrije mededinging fusies tussen verschillende havens kunnen verhinderen indien er negatieve externe effecten gecreëerd worden ten nadele van het maatschappelijk welzijn. De efficiëntie en innovatie die de schaalvergroting teweeg brengt, zou door de geringere concurrentie kunnen verminderen. (Wortelboer - van Donselaar en Kolkman, 2008). Tot slot spelen ook ondersteunende regelgeving en de praktijken van ondersteunende diensten (douane, fytosanitaire diensten, enz.) hier een rol.

### 4.2 Nood aan financiering

Samenwerking kan ertoe leiden dat extra infrastructuur wordt afgedwongen om meer havencapaciteit te creëren. Het geëiste niveau kan boven het maatschappelijk ideale niveau liggen,

wat de rekening ook opdrijft. Aangezien het in veel gevallen om infrastructuur gaat die publiek wordt gefinancierd, is dit een barrière, temeer omdat publieke budgetten slinken.

### **4.3 Cultuurverschillen**

Het verschil in cultuur en gedrag tussen verschillende naties en/of havenbedrijven kan de grootste barrière vormen die moet overwonnen worden om de samenwerking tot een goed einde te brengen. Het verschil in cultuur is volgens de Langen *et al.* (2006) zelfs een van de belangrijkste factoren die samenwerking tussen internationale partijen kan tegenhouden. Dat was bijvoorbeeld het geval bij de fusie tussen de havens van Kopenhagen en Malmö. Deze cultuurverschillen zijn echter typisch tijdens het proces tot samenwerking een groter probleem dan eens de samenwerking tot stand gekomen is. De verschillen worden namelijk na de fusie minder hard opgemerkt aangezien de dagdagelijkse activiteiten meestal niet fundamenteel gewijzigd worden, althans niet als onmiddellijk gevolg van de fusie. Toch zijn er vormen van cultuur / gedrag die zwaardere obstakels zijn: strategische overwegingen of gedrag, het gebrek aan een sturende organisatie onder de samenwerkende partijen, het risico-avers gedrag van bedrijven, en korte termijn denken.

### **4.4 Standaarden**

Operationele standaarden, o.m. voor ICT, die door havens worden gebruikt, verschillen onderling nogal eens en zijn vaak niet compatibel. Hoewel dit geen fundamenteel bezwaar hoeft te zijn, zijn verschillende standaarden vaak toch een drempel tot effectieve samenwerking: geen van de partijen is bereid het eigen systeem op te geven, en ook klanten die maar een van de havens aanlopen, zijn niet altijd tot een verandering van systeem bereid. Anderzijds ontstaan voor rederijen die meerdere havens aanlopen, potentiële baten.

### **4.5 Belangen klanten en maatschappij**

Klanten hebben niet altijd belang bij samenwerking. Zo kan samenwerking bijvoorbeeld leiden tot een sterkere concentratie van macht, en bijgevolg tot hogere tarieven. Dezelfde redenering geldt voor de maatschappij: een hogere prijs zal ongetwijfeld ook worden doorgerekend aan de eindklant, wat de kosten van het gebruik van de havens door de maatschappij opdrijft.

### **4.6 Belangen hogere overheden**

De domeinen waarin onderlinge samenwerking voor de havens interessant en belangrijk kan zijn, zijn niet altijd die domeinen waarin samenwerking ook voor hogere overheden nuttig is. Zo is het voor een overheid die zelf moet investeren in het bouwen van nieuwe dokken, aanvaarroutes en/of

hinterlandverbindingen ongetwijfeld wenselijk dat er wordt samengewerkt, en dat zo het globale volume aan investeringen lager komt te liggen. Maar voor de havenentiteiten zelf is het ongetwijfeld interessanter als hun eigen haven ook zo goed mogelijk uitgebouwd en ontsloten is. Gezamenlijk onderzoek en ontwikkeling, het delen van kennis, en een havenoverschrijdende arbeidsmarkt zijn dan weer vormen van samenwerking waar de havens zelf ongetwijfeld veel bij te winnen hebben, maar hogere overheden veel minder financiële voordelen van ondervinden. Bovendien houdt de financieringsrol van hogere overheden vaak nog extra beperkingen tot samenwerking in. Zeehavens die willen investeren zullen daar in principe enkel geld voor krijgen als zij kunnen aantonen dat de toegevoegde waarde van die investeringen in hoofdzaak naar de eigen regio terugvloeit (Song *et al.*, 2001).

#### **4.7 Imagoverlies**

Elke haven heeft zijn eigen naam en faam. Met samenwerking bestaat altijd het risico dat die naam vervaagt en opgaat in een groter geheel. Bij een fusie geldt bijvoorbeeld ook vaak omwille van een reden dat  $1 + 1$  niet per se 2 hoeft te zijn, maar vaak minder bedraagt in termen van aantal klanten.

#### **4.8 Verdeling kosten en opbrengsten**

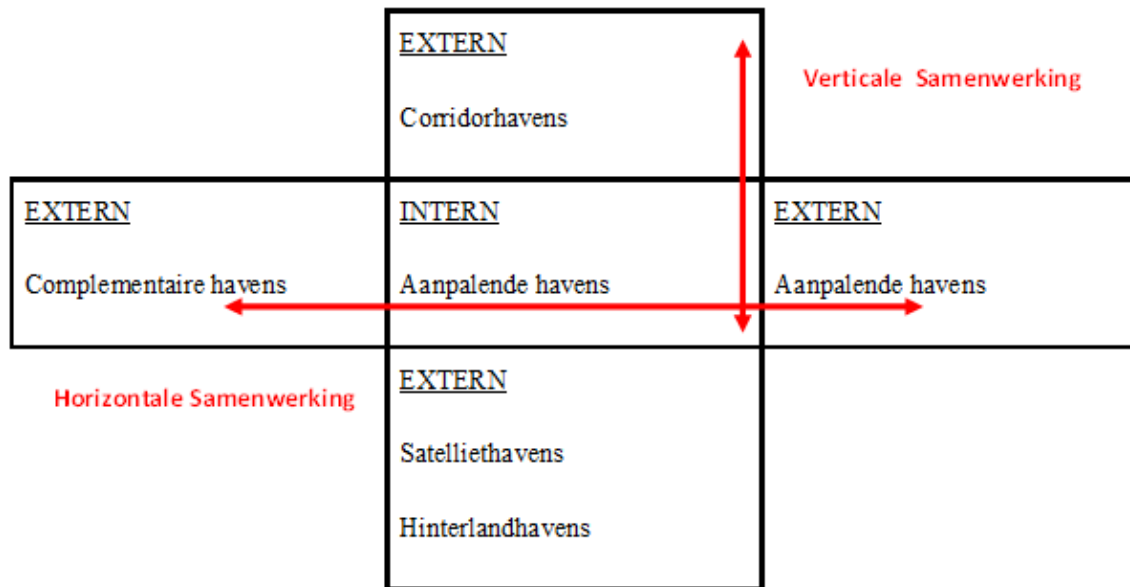
Bij elk samenwerkingsproject, groot of klein, zijn er navenante kosten en baten te verdelen. Het is niet altijd evident om naar een verdeling te komen die door alle partijen wordt aanvaard (de Langen, 2009).

Nu de motieven tot samenwerking gekend zijn, en ook de barrières om tot samenwerking te komen, wordt dieper ingegaan op richting, niveau en vorm van de samenwerking. Sectie 5 start met de richting van samenwerking.

### **5 Richtingen van samenwerking**

Samenwerking kan ruwweg onderverdeeld worden in twee richtingen: horizontaal en verticaal. Bij horizontale samenwerking werkt men samen met andere concurrerende partijen die dezelfde functie hebben in de logistieke keten, bijvoorbeeld samenwerken met andere havenautoriteiten uit dezelfde *range*. Verticale samenwerking daarentegen is van toepassing als men samenwerkt met andere partijen van het productieproces die of dicht bij de klant (voorwaartse samenwerking) staan of dicht bij de leverancier (achterwaartse samenwerking). Deze verschillende mogelijkheden worden in figuur 1 samengevat.

Figuur 1: Verticale en horizontale samenwerking



In de praktijk is er maar één voorbeeld van verregaande internationale samenwerking tussen twee aanpalende havens, namelijk de fusie tussen de havens van Kopenhagen en Malmö. Alle andere samenwerkingsverbanden zijn tussen havens op nationaal vlak, en zelfs daar is het aantal beperkt. Meestal gaat het dan om havens die onderling hetzelfde hinterland delen, maar geen concurrenten zijn van elkaar. Dit komt doordat ze andere types van goederen behandelen. Twee aanpalende havens die wel dezelfde goederen behandelen, kunnen ook samen beslissen om hun hinterland op te delen.

Een bijzonder geval van samenwerking tussen nabijgelegen havens is de gezamenlijke ontwikkeling van zogenaamde binnenlandse distributiecenters en terminals, die zich transformeren tot actieve schakels in de ontwikkeling van laadcenters. Deze laadcenters zijn achterlandknooppunten, ze vertonen een sterke onafhankelijkheid en soms ontwikkelen ze zich samen met andere laadcenters in het hinterland. Om tot een verbetering van de terminalactiviteiten te komen, moet men de integratie met het intermodale transport, waaronder trein en binnenvaart, optimaliseren.

Een ander bijzonder geval is de ontwikkeling van satellithavens. Samenwerking tussen een *mainport* en een kleinere satellithaven heeft voor beide partijen verschillende voordelen. De satellithaven heeft dezelfde functie als een binnenlandsterminal maar deze is echter ook bereikbaar via zee. De satellithaven kan via dit soort overeenkomst toegang krijgen tot alle voorzieningen en verbindingen waarover de mainport beschikt. Via het *hub and spoke*-systeem worden goederen gecentraliseerd in een *focal point*, bijvoorbeeld de Antwerpse haven voor Mediterranean Shipping Company (MSC).

Deze hub ondervindt negatieve externe effecten waaronder typisch een verhoogde concentratie van congestie en maatschappelijke hinder. Daarenboven bestaat er op deze *focal point* steeds een druk om uit te breiden. Om hiervoor een oplossing te bieden wordt het gebruik van een satellithaven naar voren geschoven. In het geval van MSC in Antwerpen gaat het dan bijvoorbeeld om *feeder* richting het Verenigd Koninkrijk of richting Hamburg.

Volgens Slack (1999) heeft een goederenterminal vier functies. Allereerst, de overdracht van goederen tussen twee modi. Vervolgens, de assemblage van de goederen die overgedragen moeten worden. Ten derde, het stockeren van goederen vooraleer ze behandeld worden. En als laatste, de logistieke controle en distributie van goederenstromen. Van Klink (1995) voegt er echter nog een vijfde aan toe, namelijk de bemiddeling in verkooptransacties. Volgens Slack moeten echter enkel de eerste en derde functie in de haven uitgevoerd worden, de stockage van goederen moet weliswaar enkel op korte termijn door de havenautoriteit voorzien worden. De overige functies zouden in de satellithaven uitgevoerd kunnen worden. De voordelen van het *hub and spoke*-systeem zijn dat het potentiële capaciteit kan garanderen naar potentiële investeerders, ongewenste effecten verminderd worden en de haven zijn strategische positie kan verbeteren.

Er zijn veel satellithavens die gelegen zijn op eilanden, bijvoorbeeld Freeport (Bahamas), Tanjung Pelepas (Maleisië), Algeciras (Spanje). Zij beschikken meestal maar over een klein hinterland. Deze tussenhavens hebben verschillende voordelen zoals makkelijke uitbreidingsmogelijkheden, lage arbeidskosten, enz. Doordat ze recent zijn gebouwd, profiteren zij van een grote diepgang en van moderne en hoogtechnologische installaties. Doordat hun grootste activiteit overslag is, dienen er weinig binnenlandse investeringen, zoals het ontwikkelen van hinterlandverbindingen, gemaakt te worden. De mogelijkheid bestaat dat deze overslaghavens zich ontwikkelen tot logistieke zones.

Samenwerking tussen een *mainport* en een satellithaven zou georganiseerd kunnen worden door een organisatie die in beide havens logistieke activiteiten uitvoert. Europe Container Terminals (ECT) bijvoorbeeld heeft zowel in Rotterdam als in Venlo en Willebroek terminals. Dit heeft geleid tot een nauwere samenwerking tussen deze twee havens. Voor deze satellithaven is de relatie met de *mainport* van levensbelang. Als deze zou wegvallen, zou de levensvatbaarheid in het gedrang kunnen komen (Van Klink, 1995).

Samenwerking kan ook tussen havens die aan weerszijden van een logistieke corridor gelegen zijn. Een corridor wordt door Reiss, *et al.* (2006) omschreven als "*A combination of discrete, adjacent surface transportation networks (e.g. freeway, arterial, rail networks) that link the same major origins and destinations. It is defined operationally rather than geographically or organizationally*".



Samenwerking wordt daarbij aangeduid als 'Integrated Corridor Management'. Deze wordt omschreven door dezelfde auteurs als *"The coordination of individual network operations between adjacent facilities that creates an interconnected system capable of cross-network travel management."*

Deze havens kunnen op verschillende domeinen samenwerken. Veelvoorkomende zaken zijn veiligheid, mobiliteit en wetgeving. Het enige essentiële aan het samenwerken tussen corridor-knooppunten is dat ze de efficiëntie en effectiviteit van activiteiten binnenin deze corridor verbeteren, zodat synergieën gecreëerd worden. Door middel van informatieoverdracht en het afstemmen van laden en lossen zou de doorlooptijd van havens verminderd kunnen worden, en tevens kan de efficiëntie verbeterd worden (Kearney, 1995). Een voorbeeld van horizontale samenwerking tussen havens uit eenzelfde corridor is de samenwerking tussen de havens van Shanghai en Hamburg. Deze beide havens hebben de handen in elkaar geslagen om de goederentrafiek tussen deze twee regio's beter te laten groeien. Om deze te optimaliseren worden verschillende domeinen waaronder havenplanning, havenadministratie, havenconstructie en informatietechnologie beter op elkaar afgestemd (Kiernan, 2004).

Vaak wordt een overzeese samenwerking in een overeenkomst gegoten, een zogenaamd zusterakkoord. Dat is tevens uiterst nuttig voor het maken van contacten in het buitenland. De haven van Seattle (VS) bijvoorbeeld heeft in 2012 twaalf verschillende zusterakkoorden met havens verspreid over drie continenten waaronder Rotterdam (Nederland), Kobe (Japan) en Fremantle (Australië). In deze overeenkomst is besloten om informatie omtrent havenactiviteiten, management, organisatie en technologie uit te wisselen via tweejaarlijkse conferenties, delegatiebezoeken of informele contacten. Men beoogt hiermee ideeën uit te wisselen, zakenpartners te leren kennen, cultuur uit te wisselen en internationale handel te promoten (Port Of Seattle, 2012). De Port Klang havenautoriteit (Maleisië) en de havenautoriteit van Mombasa (Kenia) hebben tevens een zusterakkoord. In dit akkoord is men overeengekomen om de huidige traditionele samenwerking en het gezamenlijke inzicht te verbeteren én de werking van deze twee havens te optimaliseren. Via deze weg wil deze haven in Maleisië nieuwe markten betreden en de haven van Mombasa als zeehaven gebruiken naar Oost-Afrika toe (MAPA, 2011). Het zusterakkoord dat gesloten is tussen de havens van Progreso (Mexico) en Panama (Panama) beoogt de scheepsactiviteiten en de commerciële opportuniteiten, in de corridor waarvan deze havens deel van maken, te bevorderen (CYber SYtes, Inc. Panama City Port, 2010). De zusterakkoorden die de haven van Tacoma (Verenigde Staten van Amerika) heeft gesloten met vijf verschillende havens waaronder de haven van Belawan (Indonesië) en de haven van Vladivostok (Rusland) bevordert de onderlinge

handelsrelaties en streeft een grotere internationale verstandhouding van de betreffende landen en culturen na (The Port of Tacoma, 2010).

Naast de richting van samenwerking is ook het niveau belangrijk. Dat komt in de volgende sectie aan bod.

## 6 Niveau van samenwerking

Drie mogelijke niveaus van samenwerking worden onderscheiden: institutioneel, industrieel en commercieel. De volgende secties gaan dieper op elk van deze in.

### 6.1 Institutionele samenwerking

Institutionele samenwerking vindt plaats als een groep van landen, die gemeenschappelijke waarden delen, regionale instituties creëren. Voorbeelden zijn de Europese Unie en de Noord-Amerikaanse Vrijhandelsovereenkomst. Deze samenwerking wordt door overheden in gang gezet met als doel gemeenschappelijke principes en acties uit te werken, zodat er een uniformisering van het beleid komt. De onderwerpen waarover consensus wordt bereikt en die in werking zullen treden moeten door de verschillende havengerelateerde partijen gerealiseerd worden. Zo konden Ierse havens door fondsen van de EU te gebruiken hun installaties moderniseren. (UNCTAD, 1996)

### 6.2 Industriële samenwerking

Een typisch voorbeeld van een organisatie die industriële samenwerking bevordert en waaraan verschillende havenautoriteiten en verschillende andere havenpartijen deelnemen, zijn havenassociaties. De hoofdactiviteit van een havenassociatie is het uitwisselen van ideeën en informatie. Hieruit kan samenwerking voortvloeien maar dit is niet hun hoofddoel.

Havenassociaties kan men opdelen in drie types:

1. Internationale associaties, bijvoorbeeld de International Association of Ports and Harbours (IAPH)
2. Regionale associaties, bijvoorbeeld de Port Management Association of Eastern and Southern Africa (PMAESA)
3. Technische associaties, bijvoorbeeld de International Cargo Handling Co-ordination Association (ICHCA)

Havenassociaties proberen door middel van dit platform een betrouwbaardere omgeving te creëren voor de verschillende havens. Verschillende kanalen worden gebruikt om ideeën en de ingewonnen informatie te delen met hun leden, onder andere via nieuwsbrieven, jaarlijkse vergaderingen, algemene vergadering, studies, onderzoeken, documentatiedienst, enz.

## 6.3 Commerciële samenwerking

Alle andere samenwerkingsvormen die niet horen bij de institutionele en industriële samenwerking, zijn voorbeelden van commerciële samenwerking. Een commerciële samenwerking heeft tot doel om de commerciële activiteiten van de betrokken havens verder te ontwikkelen, bijvoorbeeld nieuwe klanten aantrekken, de bezettingsgraad van kade, dokken en sluisen verbeteren, het volume behandelde goederen verhogen, enz.

In de volgende sectie wordt ingegaan op de vorm die samenwerking effectief aanneemt.

## 7 Vorm van samenwerking

Samenwerking tussen havens kan verschillende vormen aannemen. Drie onderscheidende criteria worden bekeken: intensiteit van samenwerking (sectie 7.1), formeel versus informeel samenwerken (sectie 7.2) en *top-down* en *bottom-up* samenwerken (sectie 7.3).

### 7.1 Intensiteit van samenwerking

In de praktijk verschilt de intensiteit van een samenwerking tussen verschillende havenautoriteiten naargelang het beoogde doel. Zo kan een samenwerking eenmalig gebeuren voor een bepaalde activiteit. Deze tijdelijke samenwerking waaraan beide havens deelnemen, manifesteert zich dan als *joint venture* en de activiteit wordt als project bestempeld. De partijen werken dan enkel voor deze activiteit samen, al de andere activiteiten worden op zelfstandige basis georganiseerd. De beslissingen die genomen worden, zijn allemaal strategisch van aard. De samenwerking gebeurt normaal op lange termijn. Het doel en/of de richting van de haven wordt besproken, evenals hoe de organisatie een concurrentievoordeel kan ontwikkelen ten opzichte van de andere. Een administratie kan gecreëerd worden om het project verder af te handelen. Voorbeelden zijn het bouwen van hinterlandinfrastructuur, het ontwikkelen van een netwerk, het respecteren van een veiligheidsnorm of van een bepaalde milieunorm enz.

Samenwerking kan evenzeer plaatsvinden indien men afspraken maakt omtrent een specifiek domein op middellange termijn. De beslissingen die hieruit voort vloeien zijn van tactisch niveau. Alle kwesties op middellange termijn, om de organisatie bij te staan, worden samen besproken. Hiervoor creëert men een administratie die de macht heeft om besluiten te nemen die een grote draagkracht kunnen hebben. Een voorbeeld zijn de gemeenschappelijke projecten die de Vlaams havens

uitvoeren op het vlak van onderzoek en innovatie, communicatie en draagvlakvorming, regelgeving en procedureel kader (Vlaamse Havenvereniging VZW).

Een hoger niveau van samenwerking nog is indien havenautoriteiten de beslissingsmacht verkrijgen over een of meerdere buurhavens door bijvoorbeeld een meerderheidsparticipatie of *holding*. Beslissingen worden dan genomen op strategisch, tactisch en/of operationeel vlak. Dit zijn beslissingen over dagdagelijkse activiteiten zoals administratie, logistiek en personeelszaken. Men houdt zich als het ware bezig met het beleid op zowel korte, middellange als lange termijn. Dit is echter enkel nog maar voorgekomen op nationaal vlak, bijvoorbeeld de havenautoriteit van Valencia die ook jurisdictie heeft over de havens van Sagunto en Gandia: deze liggen rond een straal van ongeveer 50 km rond de haven van Valencia. Een ander voorbeeld is de havenautoriteit van Civitavecchia die jurisdictie krijgt over de havens van Gaeta en Fiumicino: deze liggen binnen een straal van ongeveer 100 km rond de haven van Civitavecchia.

De ultieme vorm die een samenwerking kan aannemen, is die waarbij men continu en op alle vlakken, dus zowel strategisch, tactisch als operationeel, samenwerkt. Deze samenwerking uit zich in een fusie tussen de havenautoriteiten of een aankoop van een havenautoriteit door een andere havenautoriteit. Deze vorm van samenwerking leidt tot de transformatie waarbij twee verschillende havenautoriteiten samensmelten tot een nieuwe havenautoriteit. Op nationaal vlak zijn er de voorbeelden van de havenautoriteit van New York en New Jersey, en de havenautoriteit van Metro haven Vancouver in Canada. Op internationaal vlak is het enige voorbeeld de havens van Malmö (Zweden) en Kopenhagen (Denemarken) die volledig samengesmolten zijn (Kho *et al.*, 2006).

Tabel 1 vat de verschillende samenwerkingsvormen samen, en geeft concrete voorbeelden zoals die in de praktijk voorkomen.

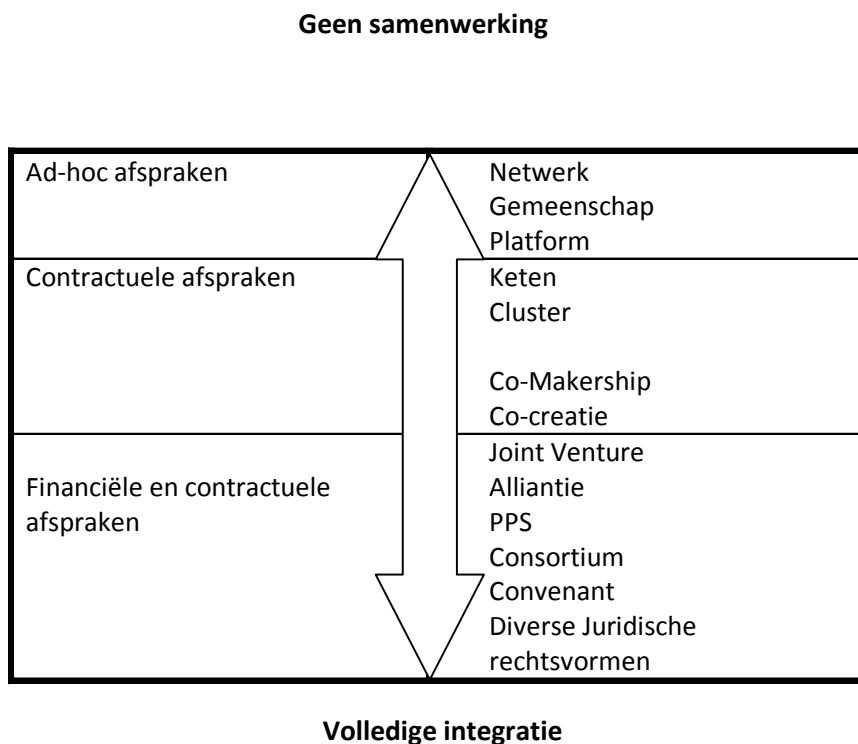
Tabel 1: Voorbeelden van samenwerkingsintensiteiten tussen zeehavenautoriteiten

Model	Graad van coördinatie	Promotor	Sleutel-aanvoerder	Potentiële gezamenlijke functies/activiteiten	Voorbeelden
I	Laag	Haven- autoriteit	Voorname-lijk publiek (milieu veiligheid, beveiliging, marketing, infrastructuur)	Marketing, ontwikkeling van de infrastructuur	Havens van San Pedro baai; Algeciras - Tangir Med; havens van Ligurië
II	Medium	Gemeente/ Gewest	Publiek/privaat	Onderhandelen voor publieke financiering, marketing en onderzoek, ontwikkeling van de logistiek en infrastructuur	Vlaamse havencommissie; Autoriteit van Malta maritiem; Bremerhaven; haven van Campania
III	Volledige integratie	Staat	Publiek/privaat	Alle activiteiten	Havenautoriteit van Civitavecchia; haven van Valencia
IV	Volledige integratie	Staat	Voorname-lijk privaat/commercieel (verbetering concurrentiekracht, groei in verkeer)	Alle activiteiten	Havenautoriteit van New York/ New Jersey, Metro Port Vancouver; havenautoriteit van Kopenhagen en Malmö

Bron: Caballini *et al.*, 2009

Figuur 2 geeft nog een ander overzicht welke soort samenwerkingsvormen aangenomen kunnen worden in overeenstemming met de intensiteit. Deze soort van afspraak kan op elk niveau voorkomen, waarbij bijvoorbeeld een *joint venture* wordt opgestart indien men de infrastructuur samen wilt uitbouwen of een fusie indien men alle activiteiten samen wilt integreren (Wortelboer - van Donselaar en Kolkman, 2008).

Figuur 2: Voorbeelden van samenwerkingsintensiteiten tussen zeehavenautoriteiten



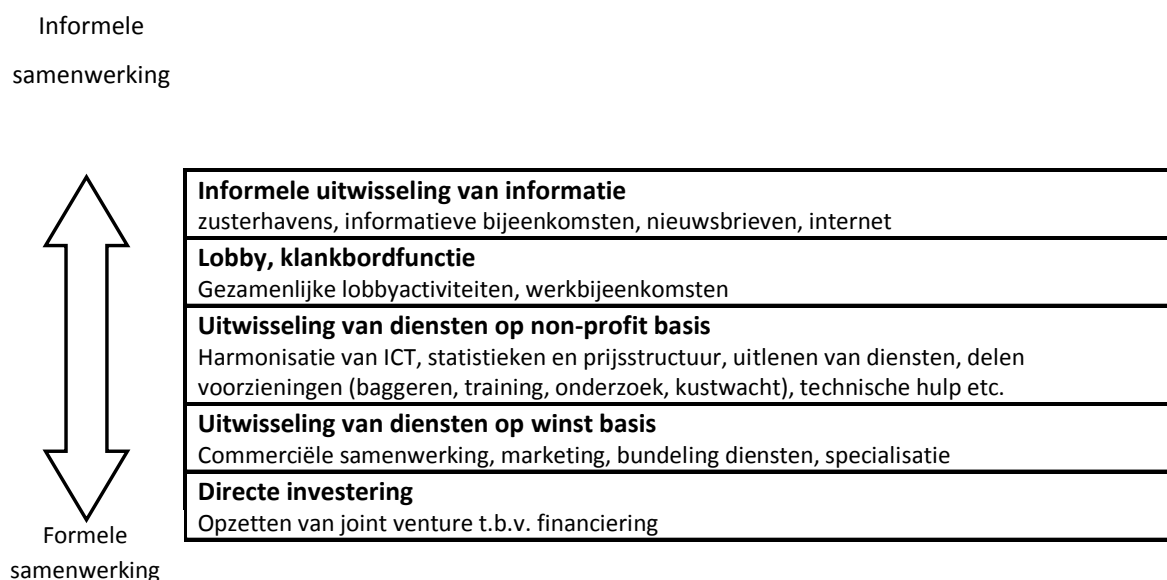
Bron: Wortelboer - van Donselaar en Kolkman, 2008

## 7.2 Formeel vs. informeel samenwerken

Veel huidige samenwerkingsverbanden worden informeel georganiseerd om verschillende redenen. Dit is eenvoudig te organiseren en niet alle havens werken op zelfstandige basis waardoor men rekening moet houden met mededingingsbeperkingen. Figuur 3 verduidelijkt dat de optimale vorm van samenwerking vooral zal afhangen van de institutionele en legale status van de betrokken partijen (UNCTAD, 1996; Wortelboer - van Donselaar en Kolkman, 2008). Men ziet informele samenwerking als een vrije, ongebonden uitwisseling van ideeën. Deze uitwisseling wordt mogelijk gemaakt door uitwisselingsplatformen waar kwesties worden besproken en geëvalueerd. Een formele samenwerking wordt gesloten tussen partijen die deze economisch, commercieel en legaal

kunnen afdwingen. Beide partijen worden verbonden met wederzijdse rechten en plichten. Welk samenwerkingsverband men verkiest, hangt af van volgende elementen: het doel van de partners, de graad van autonomie en verantwoordelijkheid die men wenst en de graad van verbintenis die nodig is.

Figuur 3: Mate van formalisering van samenwerking



Bron: UNCTAD, 1996; Wortelboer - van Donselaar en Kolkman, 2008

### 7.3 Top-down vs. bottom-up samenwerken

Een *top-down* beslissing is een strategische beslissing waarbij beslist wordt door de nationale of regionale overheid om de verschillende havenvoorzieningen te laten opereren onder eenzelfde havenautoriteit. Bij een *bottom-up* beslissing wordt er daarentegen gekozen voor een samenwerking door de lokale partijen. Voor deze laatste vorm van samenwerken is er veel vertrouwen en ervaring nodig. In het algemeen wordt er bijna altijd van hogerhand geopteerd voor een strategische samenwerking. Er is in de Amerikaanse, Canadese, Aziatische en Oceanische havens geen enkel voorbeeld van havens te vinden die samenwerken op basis van *bottom-up* beslissingen. In Europa daarentegen is het wel een terugkerend fenomeen doordat vele havens hier vaker gemeentelijk of provinciaal geleid worden. De overgrote meerderheid van de havengemeenten baat havenactiviteiten uit. De domeinen waarin de havens dan samenwerken, zijn meestal marketing en havenontwikkeling. Een voorbeeld waarbij de havens op deze manier samenwerken, zijn de havens van de Eemsdelta in het Noordoosten van Nederland. Ook bij de havens in Engeland, die veelal geëxploiteerd worden door private partijen, wordt samengewerkt tussen verschillende havens. Associated British Ports is een voorbeeld van zo een organisatie. Ze is in het bezit van 21 havens

verspreid over heel het Verenigd Koninkrijk (Associated British Ports, 2012). Een samenwerking wordt bijvoorbeeld mogelijk wanneer de havenbeheerders aandelen van andere havens overkopen. Aangezien deze havens echter geleid worden door privé-exploitanten, kan men een *bottom-up* strategie echter niet vergelijken met een integratie door publieke havenexploitanten. Hét voorbeeld van een internationale *bottom-up* coöperatie door publieke havenbeheerders is de samenwerking die door de havens van Kopenhagen en Malmö is uitgevoerd (de Langen *et al.*, 2006).

## 8 Samenvatting samenwerkingsconcepten

In deze sectie wordt het voorgaande overzicht van samenwerkingsdomeinen, -motieven en -vormen samengevat. De hoofdingeling die in tabel 2 wordt gekozen is die van het domein waarin wordt samengewerkt.

Uit de tabel blijkt dat de meerderheid van de initiatieven inspeelt op een verhoging van de efficiëntie, en samenwerking pas in tweede instantie gebruikt wordt ten voordele van de marktpositie. Bij die laatste wordt dan vooral samengewerkt op het gebied van marketing en *lobbying*.

Naar vorm van de samenwerking blijkt dat associaties en platformen meestal enkel voor de 'zachtere' domeinen (milieubeheer, veiligheid en wetgeving) worden ingezet, terwijl het voor andere motieven het vaakst gaat om meer geïntegreerde samenwerking, gaande van allianties tot fusies.

In wat volgt, wordt een overzicht gegeven van een aantal voorbeelden van samenwerking tussen havenautoriteiten.

## 9 Toepassingen

Na een typologie te hebben opgemaakt op basis van literatuurstudie en gesprekken met experts, wordt deze toegelicht aan de hand van verscheidene actieve internationale samenwerkingsverbanden. De onderstaande voorbeelden worden eerst kort omschreven, waarna een link wordt gelegd met de typologie.



## 9.1 Kopenhagen-Malmö Haven

In 2001 zijn de havens van Kopenhagen (Denemarken) en Malmö (Zweden) samengesmolten tot één haven, de Kopenhagen-Malmö haven (KMH). Deze havens liggen aan weerszijden van de Öresund en zijn bovendien verbonden door een brug sinds 2005. Beide havens hebben steeds een sterke band gehad met elkaar, aangezien de Zweedse provincie Skåne vroeger een deelgebied was van Denemarken. Er bestonden verschillende redenen om een brug te bouwen tussen beide havens. Ten eerste om de grensoverschrijdende integratie tussen beide havens te verbeteren. Ten tweede werden door deze brug de gebieden Helsingborg en Helsingor met elkaar verbonden waardoor het transport, tussen de Stockholm-Duitsland corridor, goedkoper werd. De hoofdreden waarom men heeft gekozen voor een samenwerking tussen beide havens, is dat, door de komst van de Öresund-brug, de ferrydienst, die zorgde voor het verkeer tussen beide havens, zonder werk zou zitten. Deze zorgde echter voor 50% van de omzet in beide havens. Hierop besloot het topmanagement van beide havens om hun krachten te bundelen, om de positieve effecten van een samenwerking te kunnen uitbuiten. Deze samenwerking tussen aanpalende havens is mede geslaagd omdat zij elk een *captive* hinterland hadden vooraleer de Öresund-brug werd gebouwd. Nadat de brug gebouwd werd, zou het hinterland vele gemeenschappelijke regio's gehad hebben en zouden ze bijgevolg moordende concurrenten worden van elkaar (de Langen en Nijdam, 2009).

Men maakte gebruik van elkaars nationale (culturele) voordelen om de fusie tot een goed einde te brengen. Daarenboven speelde het feit dat ze een complementair hinterland, cliënten en vaardigheden deelden in het voordeel van het samenwerkingsproces. De fusie van de havens van Kopenhagen en Malmö is een duidelijk voorbeeld van een *bottom-up* samenwerking. Eerst werd de samenwerking besproken met het topmanagement, hierop werden de werknemers en vakbonden op de hoogte gesteld waarna pas de andere *stakeholders* werden geïnformeerd. De werknemers en vakbonden werden ook steeds geconsulteerd bij elke beslissing. Tabel 3 vertelt welke overeenkomst er gesloten is tussen beide havens.

Tabel 2: Overzicht samenwerkingsvormen

Domein	Bewegreden	Voordelen	Samenwerkingsvorm
Marketingstrategie en promotie	Sterke merknaam andere partij gebruiken	Verbetering van de marktpositie	Cluster, Strategische alliantie, Fusie
	De internationale concurrentie verminderen	Verbetering van de marktpositie	Strategische alliantie, Fusie
	Een standaard in de markt ontwikkelen	Verbetering van de marktpositie	Gemeenschap, Strategische alliantie, Fusie
	Investerings optimaliseren	Verbetering van de marktpositie	Associatie, Platform, Fusie
	Gezamenlijk introduceren in het buitenland	Efficiënter gebruik van middelen	Gemeenschap, Associatie, Platform, Strategische alliantie, Fusie
Hinterlandverbindingen	Hinterlandverbindingen toegankelijker maken	Verhoging van de efficiëntie	Keten, Cluster, Strategische alliantie, Fusie
	In de markt positioneren	Verbetering van de marktpositie	Keten, Cluster, Strategische alliantie, Fusie
	De betrouwbaarheid verhogen	Verbetering van de marktpositie	Keten, Cluster, Strategische alliantie, Fusie
	Gezamenlijk in hinterlandverbindingen investeren	Efficiënter gebruik van middelen	Gemeenschap, <i>Joint Venture</i> , Consortium, Strategische alliantie, Fusie
	Gezamenlijk de hinterlandverbindingen gebruiken	Efficiënter gebruik van middelen	Gemeenschap, Strategische alliantie, Fusie
Milieubeheer, veiligheid en wetgeving	Optimalere randvoorwaarden voor douane ontwikkelen	Verhoging van de efficiëntie	Associatie, Platform
	Optimalere randvoorwaarden voor wetgeving ontwikkelen	Verhoging van de efficiëntie	Associatie, Platform
	De hinterlandverbindingen gezamenlijk gebruiken	Efficiënter gebruik ten voordele van het milieu	Gemeenschap, Strategische alliantie, Fusie
	Haven-gerelateerde publieke dienstverlening beter afstemmen	Efficiënter gebruik ten voordele van het milieu en veiligheid	Gemeenschap
Onderzoek en Ontwikkeling	Risico spreiden	Verhoging van de efficiëntie	Cluster, <i>Joint Venture</i> , Consortium, Strategische alliantie, Fusie
	Toegang tot elkaars kennis, competentie en kapitaal vergemakkelijken	Aanvulling van de capaciteiten	Cluster, <i>Joint Venture</i> , Consortium, Strategische alliantie, Fusie
	Gezamenlijke opleidingen opzetten	Efficiënter gebruik van middelen	Cluster, Gemeenschap, Fusie
	Gezamenlijk investeren in kennis	Efficiënter gebruik van middelen	Cluster, Gemeenschap, Fusie

Domein	Bewegreden	Voordelen	Samenwerkingsvorm
Investerings optimaliseren	Historisch bepaalde banden versterken	Verhoging van de efficiëntie	Alliantie
	Over- of ondercapaciteit Voorkomen	Verhoging van de efficiëntie	Keten, Strategische Alliantie, Fusie
	Productiekosten reduceren	Verhoging van de efficiëntie	Keten, Strategische Alliantie, Fusie
	Transactiekosten terugdringen	Verhoging van de efficiëntie	Keten, Strategische Alliantie, Fusie
	De betrouwbaarheid verhogen	Verbetering van de marktpositie	Keten, Cluster, Strategische Alliantie, Fusie
	Investerings optimaliseren	Verbetering van de marktpositie	Associatie, Platform
	Gezamenlijke opleidingen voorzien	Efficiënter gebruik van middelen	Cluster, Gemeenschap, Fusie
	Gezamenlijke acquisitie van derden doen	Efficiënter gebruik van middelen	Keten, Joint Venture, Consortium, Strategische Alliantie, Fusie
Lobbying	Risico spreiden	Verhoging van de efficiëntie	Cluster, Joint Venture, Consortium, Strategische alliantie, Fusie
	Een standaard in de markt ontwikkelen	Verbetering van de marktpositie	Alliantie, Gemeenschap, Strategische alliantie, Fusie
	Een machtsblok vormen	Verbetering van de marktpositie	Strategische alliantie, Fusie
	Gemeenschappelijke politieke belangenbehartiging doen	Verbetering van de marktpositie	Associatie, Platform, Fusie
	Investerings optimaliseren	Verbetering van de marktpositie	Associatie, Platform, Fusie
	Gezamenlijk in het buitenland introduceren	Efficiënter gebruik van middelen	Gemeenschap, Associatie, Platform, Strategische Alliantie, Fusie
Havenruimte	Schaalvoordelen realiseren	Verhoging van de efficiëntie	Strategische alliantie, Fusie
	Distributievoordelen behalen	Verhoging van de efficiëntie	Strategische alliantie, Fusie
	Ruimte havencomplex efficiënt gebruiken	Verhoging van de efficiëntie	Strategische alliantie, Fusie
	De betrouwbaarheid verhogen	Verbetering van de marktpositie	Keten, Cluster, Strategische alliantie, Fusie

Bron: eigen samenstelling

Tabel 3: Fusieovereenkomst Haven Kopenhagen - Malmö

1	De nieuwe onderneming valt onder het Zweedse recht en zal gelokaliseerd zijn in Malmö, dit door een voordelig Zweeds belasting regime.
2	Het hoofdkwartier is gelokaliseerd in Kopenhagen
3	Beide havens bezitten 50% van de nieuwe onderneming
4	De Raad van Bestuur bestaat uit 12 leden. Elke haven duidt 6 leden aan, één hiervan moet de werknemers vertegenwoordigen.
5	De CEO van Malmö Hamn wordt de CEO van KMH; de CEO van de haven van Kopenhagen wordt de voorzitter van de Raad van Bestuur
6	Stedelijke herbouw-activiteiten en andere niet- havengerelateerde activiteiten worden buiten de nieuwe onderneming gehouden.
7	Beide partners hebben het recht om de activiteiten te splitsen. Dit kunnen ze doen zonder grote sancties in de eerste drie jaar na de fusie.

Bron: Havenbestuur Köpenhagen – Malmö, 2011

De fusie heeft een samenwerking op alle domeinen teweeggebracht: beide oevers specialiseerden zich in de behandeling van een bepaald soort goed, zodat de havenruimte efficiënter gebruikt werd. De haven van Kopenhagen legde zich toe op de behandeling van de commerciële activiteiten, de haven van Malmö specialiseerde zich in de verwerkingsindustrie met in het bijzonder scheepsbouw en de chemiesector. Via deze weg werden schaalvoordelen, distributievoordelen, kostenbesparingen en kwaliteitsverbeteringen gerealiseerd. De betrouwbaarheid van de haven werd verbeterd, want indien de ene oever niet genoeg capaciteit had om de behandeling van goederen te kunnen garanderen, wordt de hulp ingeroepen van de andere havenoever van KMH. Daarenboven zijn de investeringen geoptimaliseerd, heeft men middelen, kennis, kapitaal en competenties uitgewisseld, waardoor men middelen efficiënter gebruikt en de capaciteiten aangevuld worden. Deze voordelen worden opgesomd en uitgelegd in tabel 4. De fusie had echter ook enkele tegenslagen, waaronder culturele verschillen en de wet van Denemarken, die aangepast moest worden voordat de fusie realiteit kon worden (Wortelboer - van Donselaar en Kolkman, 2008; de Langen *et al.*, 2006).

Tabel 4: Voordelen van de samenwerking Kopenhagen – Malmö

Voordeel	Omschrijving
Beter gebruik van middelen	KMH kan zijn middelen (arbeid, land en kapitaal) effectiever beheren. De operationele kostreductie bedraagt ongeveer 10-12%. Deze voordelen konden op voorhand goed gekwantificeerd worden. De arbeiders van de KMH werken langs beide kanten van de Öresund rivier.
Haveninfrastructuur	KMH kan faciliteiten aanbieden aan de andere kant van de Öresund indien de capaciteit langs één zijde van de rivier volledig gebruikt is, dit zowel voor cruiseschepen, containers als afgewerkte voertuigen.
Schaalvoordelen in het management en de administratie	Er zijn minder managers en administratie nodig, waardoor ook de vaste kosten dalen.
Specialisatie, geen dubbele investeringen	Faciliteiten aan beide kanten van de Öresund kunnen specialisatie motiveren. Dit leidt tot schaalvoordelen. De haven als geheel kan grotere faciliteiten huisvesten.
Nieuw verkooppunt	KMH toont aan dat het hele Öresund gebied vanuit één haven bediend kan worden. Kopenhagen heeft een sterke naam terwijl Malmö veel capaciteit heeft voor potentiële investeringen.
Professionalisatie van het havenmanagement	KMH is een sterkere speler met meer financiële middelen. Dit is relevant in een industrie met vele internationale klanten. Door de schaalvergroting is de kwaliteit van het middenmanagement sterk verbeterd.

Bron: Wortelboer - van Donselaar en Kolkman (2008)

## 9.2 Havens Gent en Terneuzen

De havens van Gent en Terneuzen werken samen om het kanaal Gent-Terneuzen, waarvan ze beide gebruik maken, beter bevaarbaar te maken en hun concurrentiekracht verder te ontwikkelen op internationaal vlak. Om de bereikbaarheid van beide havens te kunnen blijven garanderen, zijn er veel infrastructuurwerken nodig, waaronder een nieuwe sluis, de ontwikkeling van transportlinks op het land, de constructie van een intermodale terminal en het baggeren van het kanaal. Om deze werken uit te voeren hebben de twee havens en drie bijkomende steden een samenwerkingscontract afgesloten (UNCTAD, 1996). Deze *joint venture* tussen aanpalende havens waaraan verschillende instanties van Nederland en België deelnemen, is een project op lange termijn. Deze joint venture is van strategisch belang voor beide havens aangezien de bereikbaarheid van beide havens afhangt van de diepte van de vaargeul. Deze gezamenlijke investering om de hinterlandverbinding toegankelijker te maken betekent dat men efficiënter omgaat met beperkte middelen zoals kapitaal. Deze samenwerking is formeel van aard, de verschillende afspraken zijn

vastgelegd in een overeenkomst. De partijen werken enkel voor deze activiteit samen, alle andere activiteiten worden volledig zelfstandig georganiseerd.

### **9.3 European Sea Ports Organisation (ESPO)**

ESPO is een vertegenwoordigend platform voor 800 havens, die lid zijn van de Europese Unie of zich in Noorwegen, Kroatië, Israël of IJsland bevinden. Voor de Europese Unie is dit een noodzakelijk orgaan aangezien de overgrote meerderheid van de extern verhandelde goederen en de helft van de intern verhandelde goederen via een van deze havens vervoerd wordt. Het ESPO zorgt ervoor dat de havens deel uitmaken van een veilige, efficiënte en duurzame Europese havensector door het politieke systeem zo nodig te wijzigen. De hoofdzaken waar ESPO over handelt zijn milieu, veiligheid, economische efficiëntie en eerlijke concurrentie (Broele, 2005).

ESPO is een internationaal industrieel platform. Via een formele samenwerking, in de vorm van een gemeenschappelijke politieke belangenbehartiging, tracht men de wetgeving en het veiligheidsbeleid te uniformiseren waardoor een betrouwbare omgeving gecreëerd wordt. Via deze weg kunnen de middelen op een efficiënte manier ingezet worden ten voordele van milieu en de belanghebbenden.

### **9.4 Rijn-Schelde Delta (RSD)**

De Rijn-Schelde Delta was een organisatie die de grensoverschrijdende samenwerking beoogt tussen verschillende partijen, zowel private als publieke, in het gebied van de estuaria van de Rijn, de Schelde en de Maas. Dit ontmoetingspunt streefde een optimale balans voor woon-, werk-, en leefmilieu na. Via het afstemmen, het kiezen, het vormen van een visie en het onderhouden van relevante netwerken trachtten alle partijen concrete plannen en activiteiten te bekomen die het gebied ten goede komen. Dit gebeurde door het vroegtijdig communiceren van allerlei beslissingen via verschillende kanalen, bijvoorbeeld via nieuwsbrieven, media, websites. Elk Delta-Akkoord werd afgesloten voor een periode van zes jaar en het eerste werd gesloten in 1999. Deze overeenkomst heeft geleid tot het sluiten van overeenkomsten op het vlak van veiligheid, scheepsafval, milieu en onderwijs. Verschillende partijen waren lid van dit platform, waaronder overheden, steden, natuur- en milieuorganisatie en havens. De havens die deelnamen aan deze samenwerkingsorganisatie zijn de havens van Antwerpen, Dordrecht, Gent, Moerdijk, Oostende, Rotterdam, Zeeland Seaports, Zeebrugge (OSAGE, 2011).

Intussen is het Delta-verband sedert eind 2011 omgevormd tot de Vlaams-Nederlandse Delta, die nu vooral wordt getrokken door de betrokken provincies, in een veel lossere en flexibeler samenwerkingsverband, dat vooral inhoudelijk en niet formeel wil gaan samenwerken.

## 9.5 Baltic Ports Organization

Ongeveer 40 van de belangrijkste havens uit negen verschillende landen die gelokaliseerd zijn rond de Baltische zee, zijn gegroepeerd in deze associatie. Het voornaamste doel van deze associatie is de concurrentiekracht van het maritieme transport in deze regio bevorderen via een verbetering van de efficiëntie, marketing, infrastructuur en verbinding van en tussen de havens. Tevens geldt als doel het verbeteren van samenwerking met havengebruikers, het gebruiken van nieuwe technologie, de integratie van havens in de logistieke keten, kostenbesparend werken, en het respecteren van het milieu (BPO, 2005).

BPO is een regionaal industrieel platform. BPO werd gebruikt om de gezamenlijke introductie van sociaal, ecologisch en economisch duurzame havens in de regio te promoten en om informatie-uitwisseling te vergemakkelijken. Beide beweegredenen hebben geleid tot een efficiënter gebruik van middelen die ten voordele waren van het milieu en de omgeving.

## 9.6 Association for South-East Asian Nations Port Association (AESEAN)

Het ASEAN is de associatie die verschillende landen uit Zuid-Oost Azië, namelijk Brunei Darussalam, Cambodja, Indonesië, Laos, Maleisië, Myanmar, Filipijnen, Singapore, Thailand en Vietnam vertegenwoordigt. Deze associatie heeft tot doel om de economische welvaart en vrede tussen de verschillende deelnemende landen te verbeteren. Uit deze associatie is de ASEAN Port Association geboren, waarvan alle leden dezelfde blijven. Die Association is een middel om de regionale samenwerking omtrent havenontwikkeling, -activiteiten, en -management te bevorderen en zijn leden te promoten en te beschermen (ASEAN Secretariat, 2009).

Het ASEAN Port Association is een regionaal industrieel platform. Dit platform wordt gebruikt door zijn deelnemende havens als kanaal om informatie uit te wisselen en als introductiekanaal naar andere toe. Via deze weg worden middelen op een efficiëntere manier gebruikt.

## 9.7 Port Management Association of Eastern and Southern Africa (PMAESA)

PMAESA is opgericht in 1973. Later is deze uitgegroeid tot het Port Management Association of Eastern and Southern Africa. PMAESA is een regionale organisatie voor de maritieme en havensector in Oost- en Zuid-Afrika. PMAESA heeft als doel om beste praktijken te promoten en uit te wisselen tussen de verschillende leden. Dit wordt bereikt door het uitwisselen van informatie en het in staat stellen van capaciteitsuitbreiding om de economische ontwikkeling te bevorderen (PMAESA, 2011).

PMAESA is een regionaal industrieel platform waarbij informatie-uitwisseling beoogt wordt op verschillende domeinen omtrent de haven. Via deze manier tracht met de efficiëntie te verbeteren en de middelen op een effectievere manier te gebruiken.

## 9.8 Eco-Ports

EcoPorts is een platform waar 150 Europese havens en havengerelateerde belangengroepen aan deelnemen. Dit platform dient als uitwisselingskanaal waarbij beste praktijken omtrent ecologische aspecten worden gedeeld tussen de verschillende partijen. Deze uitwisseling gebeurt via verschillende kanalen. Op deze manier poogt men de ontwikkeling van strategische projecten bij deelnemende havens te starten. Dit orgaan is operationeel sinds 1999 en heeft als doel om de creatie van een netwerk te stimuleren om ecologische efficiënte antwoorden voor problemen te vinden en te vergemakkelijken (Wortelboer-van Donselaar en Kolkman, 2010).

EcoPorts is een informeel platform waaraan verschillende havens deelnemen. Deze internationale industriële associatie is opgebouwd rond het domein milieubeheer en tracht een betrouwbare, ecologische omgeving te creëren. Via deze weg tracht EcoPorts het efficiënter gebruik van middelen te stimuleren ten voordelen van het milieu.

## 9.9 International Association of Ports and Harbors (IAPH)

Het IAPH is een internationaal orgaan dat een goede relatie en samenwerking helpt opbouwen tussen deelnemende havens doorheen de wereld. Dit wordt nagestreefd door middel van een forum waarbij alle havens hun meningen kunnen uiten en hun ervaringen kunnen delen. Het IAPH promoot en benadrukt het feit dat havens een essentiële rol spelen in het maritieme vervoer en de globale economie. De oprichters van het IAPH waren ervan overtuigd dat havens konden bijdragen tot vrede op aarde door de wereldhandel te helpen groeien en ontwikkelen. Daarom is het motto van het IAPH "World Peace Through World Trade — World Trade Through World Ports" en is hun hoofddoel wereldvrede en het welzijn van de mensheid te promoten (International Association of Ports and Harbors, 2011).

Het IAPH is eveneens een internationaal industrieel platform. Het IAPH behandelt verschillende domeinen zolang ze maar gerelateerd zijn aan havenmanagement en de havenwerking. Via deze weg tracht men de middelen op een efficiënte manier te gebruiken.



## 9.10 Port Integration

Port Integration is een Europese organisatie die de interregionale samenwerking en het multimodale transport promoot in de Europese Unie. Hoofddoel van Port Integration is het stimuleren van snellere en kostenbesparende trafiekstromen die bijdragen tot een betere regionale concurrentie waardoor de milieu-impact gereduceerd kan worden. Port Integration heeft verschillende doelen, namelijk de toepassing en verdere ontwikkeling van EU-richtlijnen, het identificeren en uitwisselen van beste praktijken in de logistieke sector, het ontwikkelen van geïntegreerde en coherente economische en politieke maatregelen, de ontwikkeling van innovatieve en duurzame multimodale structuren en logistieke concepten. Om dit te bereiken organiseerden ze workshops, lezingen, beste praktijken uitwisselingen, externe expertises en studies (Port Integration, 2011).

Port Integration is een internationaal industrieel platform dat betere transport praktijken wilt stimuleren. Via informatie-uitwisseling proberen ze een efficiënter gebruik van middelen te bevorderen.

## 9.11 International Cargo Handling and Co-ordination Association

Het ICHCA is de enige internationale, particuliere, onafhankelijke, wereldwijde vereniging zonder winstoogmerk omtrent de behandeling van goederen. Het ICHCA organiseert zowel informele als formele mogelijkheden waarbij hun leden elkaar kunnen ontmoeten op internationaal, nationaal en regionaal vlak op conferenties, vergaderingen of andere sociale gelegenheden. Ze delen de informatie via verschillende kanalen, waaronder een tweewekelijkse nieuwsbrief, jaarlijks rapport en beste praktijken publicaties.

Het ICHCA is een technisch internationaal platform. Zij trachten de veiligheid en efficiëntie van de behandeling en vervoer van goederen te promoten.

## 9.12 De Havens van Antwerpen en Matadi

Kongo was een kolonie van België en zij hebben sinds de onafhankelijkheid van Kongo nog steeds een sterke band met elkaar. Deze speciale band is nog duidelijk zichtbaar op het vlak van havensamenwerking. De haven van Antwerpen, die een zusterhaven is van de haven van Matadi, investeert elk jaar nog een significant bedrag in de haven van Matadi (Gemeentelijk Havenbedrijf Antwerpen, 2004; Africa Interactive 2010, 2006). Tevens werkt het Antwerps havenbedrijf in samenwerking met de Wereldbank om de privatisering en het beleid van deze Congolese haven op punt te stellen. Daarenboven hebben de Belgische spoorwegen geïnvesteerd in een spoorweg die deze haven verbindt met de hoofdstad (Africa Interactive 2010, 2006).

## 10 Conclusie

Deze beleidsondersteunende paper heeft als doel de samenwerking tussen havenautoriteiten grondig te bestuderen. Er werd een antwoord geformuleerd op de vragen hoe en waarom havens onderling samenwerken. Hiertoe werd *desk research* uitgevoerd alsook veldonderzoek en meer specifiek gesprekken met bevoorrechte getuigen in de sector.

Havens moeten zich steeds aanpassen aan de laatste ontwikkelingen. Indien dat vanzelf niet makkelijk gaat, vertonen zij soms de neiging of behoefte om de hulp van andere havens in te roepen. Havens kunnen ook samenwerken op basis van voorspelde ontwikkelingen voor de toekomst of door een gezamenlijke geschiedenis. Potentiële zusterhavens gaan normaal enkel samenwerken indien dit voordelig is voor henzelf. Havens gaan bijgevolg enkel samenwerken indien dit leidt tot een win-win situatie voor alle betrokken partijen. De verschillende voordelen die nagestreefd worden door de verschillende partijen kunnen verdeeld worden in twee domeinen, namelijk bedrijfseconomische en maatschappelijke voordelen. Tijdens of na de samenwerking kunnen er echter ook nadelen optreden die verschillende partijen (in)direct beïnvloeden. Vooraleer er wordt samengewerkt tussen partijen moeten er daarom vaak meerdere barrières overwonnen worden, waaronder wetgeving, cultuurverschillen, lokale doelstellingen enz. We merken echter op dat deze barrières meestal geen grote belemmering vormen en zelfs kunnen leiden tot betere samenwerking. Voor elke opgenoemde barrière is er meestal een gepaste oplossing te vinden.

De enige manier waarop een havenautoriteit structureel kan samenwerken met andere partijen, is via participaties of strategische allianties. Indien een haven een horizontale samenwerking wil starten, kan deze kiezen voor aanpalende havens, andere havens uit dezelfde corridor, andere satellithavens of achterlandknooppunten. Indien een haven een verticale samenwerking aangaat, is de keuze tot samenwerking gelimiteerd tot havens uit dezelfde logistieke keten.

Samenwerkingsverbanden kunnen verschillende vormen aannemen. Die vorm wordt mee bepaald door de intensiteit van samenwerken. Een samenwerking kan als project bestempeld worden indien deze eenmalig gebeurt, of als fusie indien de betrokken havenautoriteiten samensmelten tot één havenautoriteit. Tussen deze eenmalige samenwerking of volledige integratie komen verschillende andere vormen voor die samenwerking kan aannemen, gaande van formeel tot informeel. Verder zijn er meestal verschillende samenwerkingsvormen om een bepaalde beweegreden te realiseren. Er bestaat met andere woorden niet één bepaalde formule die men moet volgen om een bepaald voordeel te verwezenlijken.

In de laatste sectie werden verscheidene vormen van internationale samenwerkingen gepresenteerd en besproken. Er bestaat maar één voorbeeld van een verregaande internationale fusie tussen havenautoriteiten, namelijk de Haven van Kopenhagen-Malmö. We merken echter op dat er recent steeds meer samenwerking op internationaal vlak ontstaat tussen havenautoriteiten, op verschillende niveaus en met uiteenlopende intensiteiten.

Het is duidelijk dat de Vlaamse zeehavens nu al in een aantal van de bovenvermelde initiatieven betrokken zijn, maar dat er nog marge is om de initiatieven te verruimen, en zelfs om nog niet gebruikte samenwerkingsvormen te introduceren. Verder onderzoek, specifiek gericht op de Vlaamse omgeving, is daarvoor noodzakelijk. Het is namelijk noodzakelijk voor heel specifieke samenwerkingsvormen de belangen van de betrokken actoren, hun machtspositie in de keten, en hun vrijheidsgraden in kaart te brengen. Enkel zo kan zowel het bedrijfseconomisch resultaat voor elk van de betrokken partijen als de maatschappelijke impact worden nagegaan. Het is cruciaal dat een dergelijke doorrekening gebeurt. Zo niet riskeert een goed bedoeld samenwerkingsinitiatief te stranden of zelfs averechtse effecten te hebben.

## 11 Bibliografie

Africa Interactive 2010 (2006, September 11). Antwerps Havenbedrijf investeert in zusterhaven in Congo-Kinshasa. Geraadpleegd op 23 mei 2011, van Afrika Nieuws : [http://www.afrikanieuws.nl/site/Antwerps\\_Havenbedrijf\\_investeert\\_in\\_zusterhaven\\_in\\_CongoKinshasa/list\\_messages/1356](http://www.afrikanieuws.nl/site/Antwerps_Havenbedrijf_investeert_in_zusterhaven_in_CongoKinshasa/list_messages/1356).

Aronietis R., Van de Voorde E. en Vanelslander T. (2011). Competitiveness determinants of some European ports in the containerized cargo market, Proceedings of the BIVEC-GIBET Transport Research Day 2011 - Namur, University Press.

ASEAN Secretariat. (2009). About ASEAN. Geraadpleegd op 23 mei 2011, van The Official Website of southeast Asian Nations : [http://www.aseansec.org/about\\_ASEAN.html](http://www.aseansec.org/about_ASEAN.html).

Associated British Ports. (2010, Maart 8). Home. Geraadpleegd op 23 mei 2011, van Associated British Ports : <http://www.abports.co.uk/index.htm>.

Bacchetta Marc, B. C. (2008). World Trade Report 2008 - Trade in a Globalizing World.

BPO (2005). About BPO. Geraadpleegd op 23 mei 2011, van Baltic Ports Organization: <http://www.bpoports.com/about.html>.

Broele, V. (2005). Geraadpleegd op 23 april 2011, van European Sea Ports Organisation: <http://www.espo.be/Home.aspx>.

- Caballini, C., Carpaneto, L., en Parola, F. (2009). Italian Port Authorities Approaching the Post-reform: The Ligurian Case. In T. Notteboom, C. Ducruet, en P. de Langen, *Ports in Proximity, Competition and Coordination among Adjacent seaports*. Farnham: Ashgate Publishing Limited, pp. 191 - 207.
- Commissie van Advies (2008, Oktober 21). BGB3000007838. Geraadpleegd op Augustus 8, 2011, van <http://biodata.asp4all.nl/centralestad>:  
<http://biodata.asp4all.nl/centralestad/2001/BGB3000007838/BGB3000007838.pdf>.
- de Langen, P. W., Braun, E., Nijdam, M. H., Otgaar, A. H., Speller, C. J., Heene, A., *et al.* (2006). De Havengebieden van Gent en Zeeland Seaports: samen sterker?
- CYber SYtes, Inc. Panama City Port. (2010). SISTER PORT. Geraadpleegd op 23 mei 2011, van PORT PANAMA CITY, FL: <http://www.portpanamacityusa.com/sister-port-progreso-mexico.php>.
- de Langen, P. W. (2009). Assuring Hinterland Access: The Role of Port Authorities. Rotterdam: Erasmus University Rotterdam en Ports of Rotterdam Authority.
- de Langen, P. W. en Nijdam, M. H. (2009). A Best Practice in Cross-border Port Cooperation: Copenhagen Malmö Port. In T. Notteboom, C. Ducruet, en P. W. de Langen, *Ports in Proximity, Competition and Coordination among Adjacent Ports* (). Farnham: Ashgate Publishing Limited, pp. 164 - 174.
- Drewry Shipping Consultants (2010). Global Container Terminal Operators 2010 - Annual Review and Forecast.
- Dynamar (2012). DynaLiners, 6 January.
- Ersini, M., Ferrari, C. en Grosso, M. (2011). Mediterranean ports: a classification based on container services network. Proceedings of the IAME 2011 Conference, Santiago de Chile.
- Frémont, A. en Lavaud-Letilleul, V. (2009). Rethinking Proximity: New Opportunities for Port Developemtn. The Case of Dunkirk. In T. Notteboom, C. Ducruet, en P. W. de Langen, *Ports in Proximity, Competition and Coordination among Adjacent Seaports*. Farnham: Ashgate Publishing Limited, pp. 175 - 189.
- Gemeentelijk Havenbedrijf Antwerpen (2004). Jumelage Port de Matadi - Port d'Anvers - Port de Matadi: Rapport d'audit et plan d'action. Antwerpen: Gemeentelijk Havenbedrijf Antwerpen.
- Havenbestuur Kopenhagen – Malmö (2011). Geraadpleegd op 10 januari 2012, van [www.cmport.com](http://www.cmport.com),
- Hayuth, Y. (1981). Containerization and the Load Center Concept. *Economic Geography*, 160-176.
- Heaver, T., Meersman, H., Moglia, F. en Van De Voorde, E. (1999). Do Mergers and Alliances Influence European Shipping and Port Competition? Antwerpen: Working papers, January 2000, 16p.

- International Association of Ports and Harbors. (2011). Mission Statement. Geraadpleegd op April 24, 2011, van IAPH, The International Association of Ports and Harbors, Online beschikbaar op <http://www.iaphworldports.org/IAPHHOME.aspx>.
- Kearney, A. (1995). Samenwerking verbetert de concurrentiepositie van havens en wordt met name door bedrijven reeds ingevuld. Rotterdam: Ministerie van Verkeer en Waterstaat/DGV.
- Kho, M., Feteris, A., Streumer, J. N., Verroen, R. J. en Wanschers, E. (2006). Kennisrotatie, van samenwerking komt leren! Relatie onderwijs-arbeidsmarkt. Rotterdam: Hogeschool Rotterdam.
- Kiernan, J. P. (2004, September 13). Shanghai and Hamburg agree on port partnership. *Journal of Commerce*, p. 42.
- Lam, Y. en Yap, W. Y. (2011). Container port competition and complementarity in supply chain systems: Evidence from the Pearl River Delta. *Maritime Economics and Logistics*, pp. 102-120.
- Logistiek (2001). Haven Amsterdam gaat samenwerken met haven Duisburg. Geraadpleegd op Augustus 8, 2011, van Logistiek, Online beschikbaar op [http://www.logistiek.nl/archief/id18855-Haven\\_Amsterdam\\_gaat\\_samenwerken\\_met\\_haven\\_Duisburg.html](http://www.logistiek.nl/archief/id18855-Haven_Amsterdam_gaat_samenwerken_met_haven_Duisburg.html)
- MAPA (ASEAN Ports Association Malaysia, 2011). PORT KLANG AUTHORITY, MALAYSIA SIGNS SISTER-PORT AGREEMENT WITH KENYA PORTS AUTHORITY, KENYA. Geraadpleegd op Mei 23, 2011, van ASEAN Ports Association, Online beschikbaar op <http://www.apamalaysia.com/port-klang-authority-malaysia-signs-sister-port-agreement-with-kenya-ports-authority-kenya/>
- Meersman, H., Van de Voorde, E, en Vanelslander, T. (2012). Beïnvloedingsfactoren van havenconcurrentie. In G. Gonsaeles en J. Coppens. *Met have, goed & schip over de Schelde : vijftien jaar evolutie inzake havengebeuren, logistiek en scheepvaart in de Scheldemonding*, Antwerpen: Maklu, 2012, pp. 127-144.
- OSAGE (2011, April 23). *Home, Over RSD*. Geraadpleegd op April 23, 2011, van Rijn-Schelde Delta, Online beschikbaar op <http://www.rsdelta.org/nl/portal?p=main>.
- PMAESA (2011). Introductie, Mission & Vision. Geraadpleegd op 26 mei 2011, van PMAESA: <http://www.pmaesa.org/about/about.htm>.
- Port Integration (2011). Port Integration. Geraadpleegd op Augustus 14, 2011, van Port Integration, Online beschikbaar op <http://portintegration.eu/index.php/start.html>.
- Port Of Seattle. (2012). Sister and Friendship Ports: Building Partnerships, Strengthening Trade. Geraadpleegd op 3 Maart 2011, van Port of Seattle 100 Centennial: <http://www.portseattle.org/news/stories/sisterports.shtml>.
- Reiss, R., Gordon, R., Neudorff, L. en Harding, J. (2006). Integrated Corridor Management Concept Development and Foundational Research.
- Reynaerts, J. (2010). Simulating mergers between stevedores, *Maritime Economics and Logistics*, pp. 8-35.

- Slack, B. (1999). Satellite terminals: a local solution to hub congestion?. *Journal of Transport Geography*, pp. 241-246.
- Song, D.-W., Cullinane, K. en Roe, M. (2001). *The productive Efficiency of Container Terminals: An application to Korea and the UK*. Farnham: Ashgate Publishing.
- Sys, C., Blauwens, G., Omeij, E., Van de Voorde, E., en Witlox, F. (2008). *In search of the link between ship size and operations*. *Transportation Planning and Technology*, pp. 435-463.
- Sys, C. (2010). Inside the box: assessing the competitive conditions, the concentration and the market structure of the container liner shipping industry. PhD, Universities of Ghent - Antwerp.
- The Port of Tacoma. (2010). Sister ports and cities . Geraadpleegd op 23 mei 2011, van The Port of Tacoma USA: <http://www.portoftacoma.com/Page.aspx?nid=160>.
- UNCTAD (1996). Potentialities for Regional Port Cooperation. Geneva.
- UNCTAD (2011). Review of Maritime Transport. Geneva.
- Van Klink, A. (1995). Towards the Borderless Mainport Rotterdam. Amsterdam: Thesis Publishers.
- Vanelslander, T. (2005). The Economics behind Co-operation and competition in Seaport Container Handling, PhD, University of Antwerp.
- Veldman, S., Garcia-Alonso, L. en Vallejo-Pinto, J.A. (2011). Determinants of container port choice in Spain. *Maritime Policy and Management*, pp. 509-522.
- Verhoeven, P. en Vanoutrive, T. (2011). A quantitative analysis of European port governance. European Conference on Shipping, Intermodalism and Ports, ECONSHIP 2011, Chios, Greece.
- Vlaamse Havenvereniging VZW. (2011). Projecten . Geraadpleegd op 22 april 2011, van Vlaamse Havenvereniging : <http://www.vlaamsehavenvereniging.be/documents/projecten.xml?lang=nl>
- Woo, S.-H., Pettit, S. en Beresford, A. (2011). Port evolution and performance in changing logistics environments. *Maritime Economics and Logistics*, pp. 250-277.
- Wortelboer - van Donselaar, P. en Kolkman, J. (2008). Samenwerking tussen zeehavens. Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid.
- Wortelboer-van Donselaar, P. en Kolkman, J. (2010). Societal costs and benefits of cooperation between ports authorities. *Maritime Policy and Management*, pp. 271-284.

**Steunpunt Goederen- en personenvervoer**

**Prinsstraat 13**

**B-2000 Antwerpen**

**Tel.: -32-3-265 41 50**

**Fax: -32-3-265 43 95**

[steunpuntgoederen&personenvervoer@ua.ac.be](mailto:steunpuntgoederen&personenvervoer@ua.ac.be)

<http://www.steunpuntgoederen-personenvervoer.be>