

UNIVERSITEIT ANTWERPEN –

FACULTEIT TOEGEPASTE ECONOMISCHE WETENSCHAPPEN

UNIVERSITEIT GENT –

FACULTEIT RECHTSGELEERDHEID

DE HAVEN VAN ZEEBRUGGE: ONTWIKKELING EN LINK MET DE HAVEN VAN OOSTENDE

Student: Stephanie De Kée

Verhandeling voorgedragen tot het bekomen van de
graad van:

Master in de Maritieme Wetenschappen

Promotor:

Prof.dr. G. Allaert

Commissaris:

Prof. Frank Witlox

WOORD VOORAF

Het afwerken van mijn master-na-master opleiding Maritieme Wetenschappen, met daaraan verbonden het tot stand komen van een thesis, is het ideale moment om enkele mensen te bedanken die me geholpen hebben om dit te bereiken. Mede dankzij hun vertrouwen en steun was de realisatie van deze thesis mogelijk.

Eerst en vooral wil ik graag mijn promotor bedanken: Professor Dr. G. Allaert. Dankzij zijn inbreng en bijsturing is deze thesis tot stand kunnen komen. Hij bood me ook dit interessante onderwerp aan en motiveerde mij om eraan te werken dankzij zijn grote passie voor de havens, vooral voor de haven van Oostende. Zonder zijn inbreng zou het zeer moeilijk zijn om deze opdracht tot een goed einde te brengen.

Ook gaat mijn dank uit naar de personen die bereid waren mij te spreken over het onderwerp van de thesis. Dankzij de inbreng van de heren Jan Allaert en Patrick Van Cauwenberghe van het AGHO en MBZ, kon ik de visie van de havenbesturen verwerken in deze thesis. Verder wens ik ook alle personen te bedanken uit de bedrijven in de havens van Oostende en Zeebrugge die mij te woord stonden. Het verraste me dat zoveel mensen bereid waren om mee te werken aan mijn onderzoek.

Verder heeft ook mijn mama mij in de loop van mijn studies gesteund. Het is dankzij haar dat ik de kans kreeg om verder te studeren en deze opleiding te voltooien. Ook haar morele steun tijdens het schrijven van deze thesis was onmisbaar.

Verder zorgden ook mijn medestudenten tijdens dit schooljaar dat ik altijd een uitlaatklep ter beschikking had, ook tijdens het schrijven van mijn thesis. Tot slot wil ik ook de professoren in de Maritieme Wetenschappen bedanken. Zij maakten dit laatste jaar van mijn studies tot een zeer boeiende ervaring.

INHOUDSTAFEL

Woord vooraf.....	iii
Inhoudstafel	v
Lijst van figuren.....	vii
Lijst van tabellen.....	viii
1. Inleiding.....	- 1 -
2. Wat betekenen de havens van Oostende en Zeebrugge voor Vlaanderen?	- 3 -
2.1 Historisch perspectief.....	- 3 -
2.2 Economisch perspectief: economisch belang van de havens.....	- 16 -
3. Samenwerking: nu en in de toekomst.....	- 23 -
3.1 Huidige samenwerking	- 23 -
3.2 Mogelijke samenwerking in de toekomst.....	- 43 -
4. Conclusie.....	- 55 -
Literatuurlijst	- 59 -
Bijlagen.....	- 63 -

LIJST VAN FIGUREN

Figuur 2.1: Middeleeuwse kaart van Brugge door Marcus Gerards

Figuur 2.2: Haven van Oostende in 1400

Figuur 2.3: De haven van Oostende in de 16e eeuw

Figuur 2.4: De haven van Oostende in 1700

Figuur 2.5: Bouw van de nieuwe zeehaven voor Brugge

Figuur 2.6: De haven van Oostende aan het begin van de 19e eeuw

Figuur 2.7 : Havenplan van Zeebrugge in 1907

Figuur 2.8 : Luchtfoto haven van Zeebrugge – 1985

Figuur 2.9: Haven van Oostende in de 20e eeuw

Figuur 2.10: Indeling van de Haven van Zeebrugge

Figuur 2.11: Indeling haven Oostende

Figuur 2.12: Schets ligging havens Oostende en Zeebrugge

Figuur 3.1: Vormen van samenwerken

Figuur 3.2 Intensiteit van samenwerken bij verschillende samenwerkingsvormen

Figuur B1: Luchtfoto Haven Zeebrugge

Figuur B2: Luchtfoto haven Oostende

Figuur B3: Havenplan Zeebrugge

Figuur B4: Havenplan Oostende

LIJST VAN TABELLEN

Tabel 2.1: Investerings in de havens in 1963 en 1964, in miljoen BEF op jaarbasis

Tabel 2.2: Maritieme trafiek in de Hamburg-Le Havre range

Tabel 2.3: Totale maritieme trafiek in de havens van Oostende en Zeebrugge

Tabel 2.4: Economisch belang van de Belgische zeehavens in 1965

Tabel 2.5: Maritieme trafiek per goederencategorie in 2011

Tabel 2.6: Directe en indirecte werkgelegenheid 2005-2010 Zeebrugge (in VTE)

Tabel 2.7: Directe en indirecte werkgelegenheid 2005-2010 Zeebrugge (in VTE)

Tabel 2.8: Overzicht productiviteit op basis van tewerkstelling

Tabel 2.9: Directe en indirecte toegevoegde waarde 2005-2010 Zeebrugge(in miljoen euro)

Tabel 2.10: Directe en indirecte toegevoegde waarde 2005-2010 Oostende (in miljoen euro)

Tabel 2.11: Overzicht productiviteit op basis van toegevoegde waarde

Tabel 3.1: Overzicht samenwerkingsvormen uit de literatuur

Tabel 3.2: Modal split in de havens van Zeebrugge (2009) en Oostende (2010)

Tabel 3.3: Haveninfrastructuur

1. INLEIDING

Deze masterproef vormt een verdiepende studie van de havens van Oostende en Zeebrugge, alsook de dynamiek tussen deze havens. Oostende en Zeebrugge zijn namelijk twee havens aan de Belgische kust, die op minder dan 20 kilometer van elkaar verwijderd liggen. De vraag of deze havens zouden moeten samenwerken, of zelfs fuseren tot een eengemaakte haven, dringt zich dan ook onvermijdelijk op. Beide havens functioneren binnen de Hamburg-Le Havre range, waar strenge concurrentie heerst tussen de havens onderling. Momenteel beconcurreren ook de havens van Oostende en Zeebrugge elkaar in deze context, maar de laatste tijd gaan er steeds meer stemmen op voor een samenwerking tussen deze havens. Op die manier zouden de havens hun krachten kunnen bundelen om samen sterker te staan binnen de Hamburg-Le Havre range, in de plaats van om dezelfde trafieken te strijden. Er werden echter nog bijna geen concrete initiatieven genomen tot samenwerking in de havens van Oostende en Zeebrugge, wat ook wijst op tegenstand voor het idee van een samenwerking. Wegens dit actuele debat verdiept deze thesis zich in de huidige situatie van de havens van Zeebrugge en Oostende. Er wordt nagegaan of ze de onderlinge concurrentie moeten verderzetten of ze misschien beter hun krachten bundelen in een bepaalde vorm van samenwerking.

Deze thesis zal proberen een antwoord te formuleren op verschillende onderzoeksvragen. In het eerste deel wordt een vergelijking gemaakt van de twee havens, vanuit een historisch en een economisch perspectief¹. Voor het historisch perspectief van de studie wordt de geschiedenis van beide havens naast elkaar gelegd. Zo wordt duidelijk hoe de havens zich doorheen de tijd ontwikkelden en wat de dynamiek was tussen beiden. In het economische luik wordt de economische betekenis van de havens besproken aan de hand van verschillende variabelen: de tonnenmaat die beide havens behandelen, de tewerkstelling die ze bieden en de toegevoegde waarde die gecreëerd wordt. De toegevoegde waarde van deze thesis is het samenbrengen van de informatie rond Oostende en Zeebrugge, in plaats van het afzonderlijk bestuderen van beide havens. Op deze manier wordt duidelijker welke dynamiek er speelt tussen de havens en of samenwerking voordelen kan bieden. De onderzoeksvragen voor dit deel zijn:

Wat betekenen de havens van Oostende en Zeebrugge op historisch vlak?

Wat is de economische betekenis van de havens van Oostende en Zeebrugge?

Vervolgens zal ook de samenwerking tussen de havens van Oostende en Zeebrugge bekeken worden. Eerst wordt de huidige samenwerking in de havens besproken, vanuit het perspectief van de havenbesturen en vanuit de bedrijfswereld². Vervolgens wordt gekeken naar de mogelijkheden voor de toekomst³. In dit deel worden ook enkele theoretische concepten in verband met samenwerking in het algemeen en samenwerking tussen havens behandeld. Opnieuw worden een aantal onderzoeksvragen beantwoord:

¹ zie Hoofdstuk 2: Wat betekenen de havens van Oostende en Zeebrugge voor Vlaanderen?

² zie Hoofdstuk 3.1: Huidige samenwerking

³ zie Hoofdstuk 3.2: Mogelijke samenwerking in de toekomst

Welke vormen van samenwerking bestaan er?

Welke samenwerking is er momenteel tussen de havenbesturen van Oostende en Zeebrugge? En hoe staan de havenbesturen tegenover een samenwerking?

Wat is binnen de bedrijfswereld de visie op een samenwerking tussen de havens van Oostende en Zeebrugge?

Welke samenwerkingsvormen kunnen in de toekomst gehanteerd worden door de havens van Oostende en Zeebrugge?

Eerst zal in dit deel een algemeen beeld verschaft worden over de verschillende mogelijkheden om samen te werken. De verschillende samenwerkingsvormen die in de literatuur beschreven zijn, worden hier aangehaald en er wordt dieper ingegaan op drie vormen: samenwerkings-overeenkomsten, alliantie en fusie. In dit hoofdstuk worden de theoretische aspecten van samenwerking en samenwerking tussen havens besproken. Dit wordt vervolgens ook toegepast op de case van Oostende en Zeebrugge. Hiervoor wordt op verschillende niveaus gewerkt: eerst wordt de samenwerking tussen de respectievelijke havenbesturen bestudeerd, daarna wordt de situatie in de bedrijfswereld onderzocht. Het is namelijk de bedrijfswereld die de haven “maakt”, en niet de havenbesturen. Tot slot wordt ook de mogelijke samenwerking in de toekomst besproken. Hier wordt dieper ingegaan op welke vormen van samenwerking toegepast kunnen worden op de havens en naar welke samenwerking men kan streven op langere termijn.

Tot slot worden de bevindingen uit deze thesis nogmaals samengevat en wordt een duidelijk antwoord geformuleerd op de onderzoeksvragen die hier gesteld werden⁴.

⁴ zie Hoofdstuk 4: Conclusie

2. WAT BETEKENEN DE HAVENS VAN OOSTENDE EN ZEEBRUGGE VOOR VLAANDEREN?

In dit eerste deel wordt de betekenis van de havens van Oostende en Zeebrugge in Vlaanderen besproken. Hiervoor wordt eerst de historiek van beide havens naast elkaar gelegd in een beschrijving van de geschiedenis doorheen de verschillende eeuwen⁵. Vervolgens worden de havens op economische basis vergeleken op basis van een aantal economische indicatoren⁶. Beide vergelijkingen tonen aan in welke mate de havens van elkaar verschillen, zowel in ontwikkeling in het verleden als in het huidige economisch belang. Ook wordt hierdoor de dynamiek tussen de havens duidelijk.

2.1 HISTORISCH PERSPECTIEF⁷

2.1.1 De havens van Oostende en Zeebrugge vóór de 19^e eeuw

Vóór de 19^e eeuw sprak men nog niet van de haven van Zeebrugge. Wel kent de stad Brugge al zeer lang haar internationale havenfunctie dankzij het nauwe contact met de Noordzee, dat altijd al aanwezig was. De stad werd opgericht op de rand van een krekengebied, dat ontstond door verschillende overstromingen van het kustgebied aan de Noordzee. Dit gebied ontstond reeds tussen de derde en de achtste eeuw, en bestond uit verschillende kreken en vaargeulen die de kust met het binnenland verbonden. Één van deze kreken reikte tot aan Brugge en zo ontstond reeds in de Romeinse tijd een vestiging voor zoutwinning. Deze vestiging beschikte reeds over een haven met een aantal aanlegplaatsen. Pas in de negende eeuw, na een plundering door de Noormannen, werd deze plaats een versterkte burcht met een woonkern errond. In de 11^e eeuw werd Brugge dankzij de lakenproductie een waar handelscentrum. De eigen schapenteelt volstond namelijk niet meer om de productie van laken bij te houden en daarom werd wol ingevoerd uit Engeland. Het afgewerkte product, het laken werd opnieuw uitgevoerd vanuit Brugge. In 1134 werd het land ten noorden en ten noordoosten van Brugge opnieuw overspoeld, waardoor de stad een nog betere verbinding met de zee kreeg: het Zwin. Grote schepen konden nu via het Zwin veilig varen tot in Damme, dat de nieuwe voorhaven van Brugge werd. Vanaf hier kon men via een natuurlijke verbinding Brugge bereiken. Dit gebeurde via een netwerk van kanalen, de reien, die tot in het centrum van de stad liepen. Deze reien zijn te zien op de kaart van Brugge in de middeleeuwen in figuur 2.1.

⁵ zie Hoofdstuk 2.1: Historisch perspectief

⁶ zie Hoofdstuk 2.2: Economisch perspectief

⁷ Bronnen bij dit hoofdstuk:

Allaert G. (2013), "De miskende haven", Academiapress, Gent

Strubbe J. (1987), "De Belgische zeehavens, erfgoed voor morgen", Uitgeverij Lannoo, Tielt

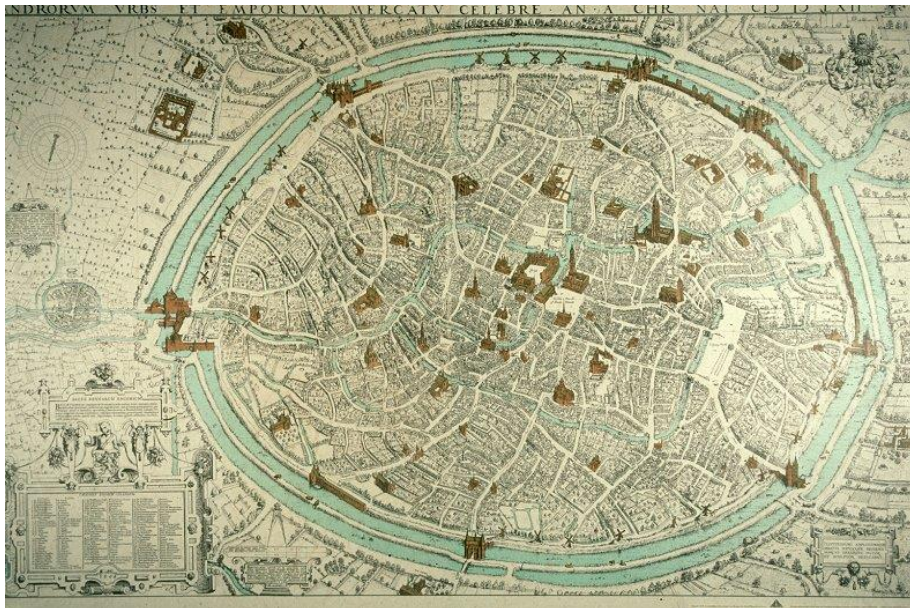
Traen F. (1985), "Haven Brugge-Zeebrugge", in: Water nr 21 maart-april, p 62-65

Brugsch Handelsblad (2007), Jubileummagazine 100 jaar MBZ, 27 juni 2007

<http://www.portofzeebrugge.be>

<http://www.100jaarzeehaven-brugge.be/geschiedenis.html>

<http://www.portofoostende.be/agho/default.htm>



Figuur 2.1: Middeleeuwse kaart van Brugge door Marcus Gerards (Bron: <http://commons.wikimedia.org/wiki/Brugge>)

Ook de historie van de haven van Oostende loopt ver terug in de geschiedenis. Reeds in de Romeinse periode was er sprake van 'Oostende', als een plaats aan een geul waar 'schuiten' naar de zee vertrokken. Op het einde van de 11^e eeuw was Oostende een gehucht dat sterk te kampen had met overstromingen. Oostende ligt namelijk dicht bij de Noordzee dan Brugge, en had dus zwaarder te kampen met deze overstromingen. Er was wel al een nederzettingstructuur aanwezig, dat een link met de haven had. Deze haven was toen echter slechts een geul met aanlegplaatsen voor vissersschepen.

In de 12^e tot de 14^e eeuw kende Brugge een ware bloeiperiode. De bevolking neemt toe, kooplieden nemen de leiding en organisatie van de stad op zich en de ambachtslui verenigen zich in gilden. Ook wordt er een versterking rond de stad gebouwd en krijgt Brugge het recht om zichzelf te besturen, via een raad van schepenen. Vanaf de 13^e eeuw speelde Brugge een grote rol als handels- en cultuurcentrum binnen Europa. Het wordt een draaischijf voor de handelswaar uit het zuiden (voornamelijk Italië, Spanje, Portugal, Frankrijk) en de landen bij de Noordzee en de Oostzee. Vooral laken, tapijten, paarden, runderen, zuivelproducten en haring werden verhandeld in Brugge. Meer en meer buitenlandse handelaars vestigen zich hier en laten hun afgevaardigden zetelen in natiehuizen in deze stad. Ook Italianen vestigen zich in Brugge, waardoor ook financiële activiteiten in de stad geïntroduceerd worden. In de 13^e eeuw verzandde het Zwin volledig, waardoor grote schepen sindsdien Lamminsvliet (nu gekend als Sluis) gebruikten als voorhaven voor Brugge in de plaats van Damme.

Terwijl Brugge volop haar bloeiperiode kende, kreeg de stad Oostende in 1267 haar stadsrechten. Oostende was een stad waarin men vooral leefde van de kustvisserij: vissers vertrokken met hun boot vanaf het strand en verkochten hun eigen vangst. Toen de visserij belangrijker werd in Oostende, werd meer verantwoordelijkheid gedelegeerd naar derden toe. Zij financierden nu de vissersboten en het verkochten de vangst. Vooral het haringvissen zorgde voor een stijging van de welvaart in Oostende. Op die manier groeide Oostende uit van een klein dorpje in de visserij naar een ware visserijhaven. In de 14^e eeuw doorstond Oostende verschillende hevige stormen en overstromingen, waardoor eind deze eeuw een groot deel van de stad voor altijd in de zee verdween. In 1445 startte men op vraag van de inwoners van

Oostende met het uitgraven van een nieuwe haven, ten westen van het huidige Casino-Kursaal. Door de bouw van een havengeul en dijkversterkingen hoopten de inwoners hun stad beter te beschermen tegen de zee. De motieven voor de aanleg van een haven waren dus oorspronkelijk niet enkel economisch. Deze nieuwe haven was enkel bedoeld voor de visserij, dat aan de basis lag van de welvaart in Oostende, en was bijgevolg niet toegankelijk voor grote zeeschepen.



Figuur 2.2: Haven van Oostende in 1400 (Bron: AGHO, <http://www.portofoostende.be>)

Na de 15^e eeuw kende Brugge een economisch verval, te wijten aan politieke en economische oorzaken. De Brugse handelaars kregen namelijk meer en meer de rol van tussenpersoon in plaats van actief handelaar, waardoor Brugge afhankelijker werd van buitenlandse handelaars. Op die manier verloor de stad haar greep op de handel, haar kernactiviteit. Er ontwikkelt zich ook een eigen lakenproductie in Engeland, waardoor export niet meer nodig blijkt. Verder ontwikkelen zich ook andere havens, zoals Antwerpen, Hamburg en Bremen. Deze havens nemen geleidelijk aan de handelsfunctie van Brugge over. Trafieken vanuit Engeland verschuiven vooral van Brugge naar de haven van Antwerpen. Brugge is nu niet langer een belangrijke handelsstad, maar kent vooral een hoogtepunt als culturele stad.

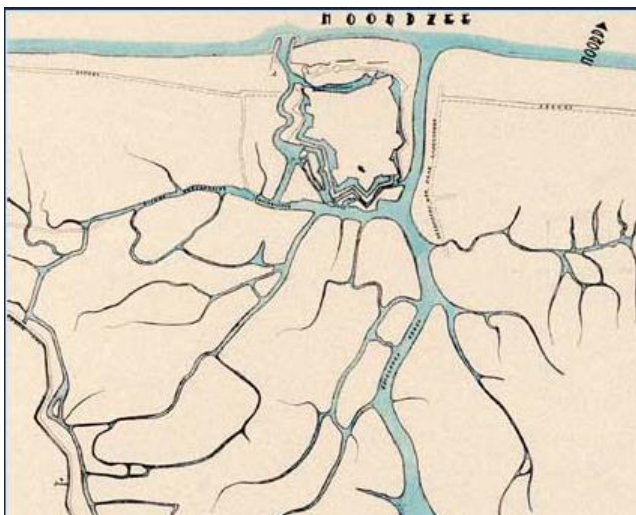
In de 16^e eeuw woedde er een strijd tussen de protestantse Geuzen en de katholieke Spanjaarden. De strijd doorkruiste tactisch de duinen aan de westkant van Oostende. In 1584 werd gestart met de bouw van de huidige haven aan de oostkant van Oostende. Zoals eerder vermeld verzandde het Zwin, waardoor Sluis de nieuwe voorhaven van Brugge werd; maar ook de Westerschelde en Sassevaart ondervonden problemen met verzanding. Brugge verliest hierdoor haar eeuwenoude verbinding met de zee, waardoor Oostende in 1585 de enige poort op zee was voor de Zuidelijke Nederlanden. Op dat moment erkenden de havens van Brugge, Gent en zelfs Antwerpen het belang van Oostende. De haven won nog meer aan belang tussen 1601 en 1604, toen Oostende belegerd werd door de katholieken in het 'Beleg van Oostende'. Vooral Mauritz van Nassau zorgde er in deze periode voor dat er verder gewerkt werd aan de nieuwe Oostendse haven. Vooral de oostelijke haventoeegang, de 'Geule' werd verder ontwikkeld tot volwaardige verbindingroute met de zee en met het noordelijk deel van Nederland. Dankzij deze ontwikkelingen konden de belegerden tijdens het beleg importeren via de zee. Deze continue invoer van voedsel, munitie en mensen zorgde voor een sterk voordeel voor de belegerden. Oostende ontwikkelde zich in deze periode van een visserijhaven naar een versterkte stad, zoals te zien is op figuur 2.3.



Figuur 2.3: De haven van Oostende in de 16^e eeuw (Bron: AGHO, <http://www.portofoostende.be>)

Vlaanderen doet in de 17^e eeuw wel nog een poging om de handel nieuw leven in te blazen voor Brugge. Dit onder meer door de aanleg van het Kanaal Oostende-Brugge-Gent, dat Brugge opnieuw met de zee verbindt. Dit zeekanaal biedt ook voordelen voor de haven van Oostende, dat nu een verbinding heeft met het hinterland. Hierdoor ontwikkelden zich allerlei handelsactiviteiten in de haven van Oostende. Voor Brugge komt dit initiatief echter te laat, de stad speelt maar een kleine rol meer als regionale haven en hier komt door de aanleg van het kanaal geen verandering in. Tussen de 16^e en de 20^e eeuw kende Brugge een periode van armoede, met een weinig belangrijke rol in het handelswezen. Pas op het einde van de 19^e eeuw krijgt de Brugse haven een nieuwe kans, nadat de Belgische regering besloot een zeehaven te bouwen in Zeebrugge.

Oostende ontwikkelde zich na het beleg tot haven voor de kaapvaart. Dit was geen vrije keuze van de vissers uit Oostende, maar bittere noodzaak om te overleven. Door de oorlogen op zee waren Oostendse vissers namelijk niet meer in staat om te gaan vissen zonder risico. Ze moesten overleven door de schepen van de tegenstanders van de koning vast te leggen. Het was de koning die deze praktijken opdroeg en een deel van de opbrengsten ervan werd toegewezen aan de vissers. De oude stad was verlaten en de oude haven werd opgevuld, enkel de oostelijke haventoeegang werd nog gebruikt door de kapers.



Figuur 2.4: De haven van Oostende in 1700 (Bron: AGHO, <http://www.portofoostende.be>)

In tegenstelling tot Brugge kende Oostende in de 18^e eeuw een bloeiperiode van de handel. Tussen 1722 en 1732 verscheen Oostende op de kaarten als belangrijke mondiale handelshaven. Dit kwam vooral door de Oostendse Compagnie, die in 1722 opgericht werd onder keizer Karel VI. De activiteiten van deze compagnie werden echter in 1727 weer opgeschort onder druk van Frankrijk, Engeland en de Verenigde Provinciën. Tijdens de Amerikaanse Onafhankelijkheidsoorlog in de tweede helft van de 18^e eeuw was Oostende de enige neutrale haven in West-Europa. Omdat schepen geen contributie moesten betalen om de haven van Oostende binnen te varen, kreeg deze haven meer trafieken te verwerken. Er werden nu diverse goederen behandeld, met oorsprong uit verschillende continenten. Door deze bedrijvigheid ontwikkelden de handel en nijverheid in Oostende zich sterker dan ooit. Door deze groei werd de haven verder uitgebreid: drie nieuwe handelsdokken werden aangelegd en Oostende was nu de drukste veerhaven van en naar Engeland. De haven van Oostende verwierf ook opnieuw de titel van belangrijkste visserijhaven van het land.

2.1.2 De havens van Oostende en Zeebrugge in de 19^e eeuw

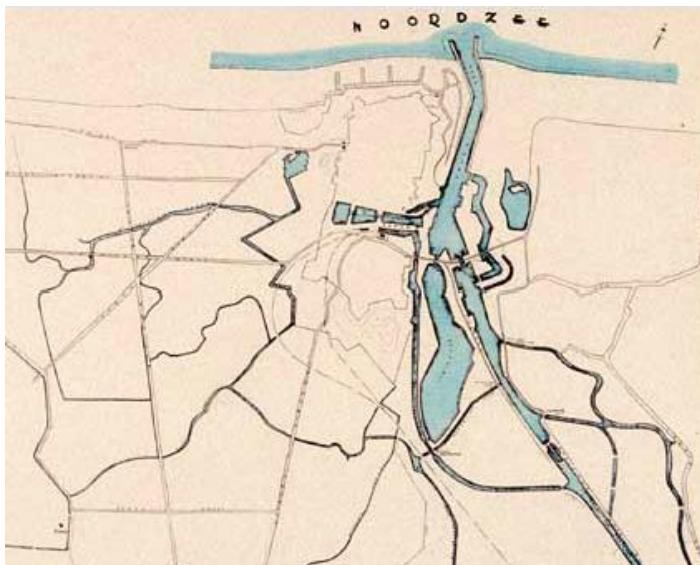
Brugge was in de 19^e eeuw reeds een arme en doodgebloede stad. In deze situatie zou er echter verandering komen na 1877, door de publicatie van "D'une communication directe de Bruges à la mer" door Auguste de Maere. De Maere was schepen van Openbare Werken van de stad Gent en wou zijn eigen stad opnieuw met de zee verbinden. In Gent kende dit project weinig succes, maar in Brugge kende het wel bijval. Koning Leopold II was eveneens sterk voorstander van een nieuwe zeehaven op de kust. Op het einde van de 19^e eeuw besloot de Belgische regering om een nieuwe zeehaven uit te bouwen nabij Heist. Men koos ervoor om Brugge met de Noordzee te verbinden en niet om de bestaande Oostendse haven uit te bouwen. Deze bloeiende haven had toen echter wel het potentieel om de enige belangrijke Vlaamse kusthaven te worden. Indien de regering op dat moment een andere beslissing genomen had, zou het Vlaamse havenlandschap er de dag van vandaag totaal anders uitzien. In het politieke debat kwam de haven van Oostende echter vaak niet eens ter sprake. Men sprak over de drie Belgische havens, Antwerpen, Gent en Zeebrugge. De lokale politici van Oostende waren in die tijd ookte sterk gefocust op het toerisme, de nieuwe inkomstenbron voor de kuststad.

De uitwerking van de zeehaven voor Brugge werd overgelaten aan de 'Commission Mixte de Bruges Port de Mer', die een wedstrijd uitschreef voor het bouwen van de Brugse zeehaven. Het ontwerp van de heren Louis Coiseau en Jean Cousin won deze wedstrijd. In 1895 richtten deze heren de "Maatschappij van de Brugse Zeevaartinrichtingen" (MBZ) op, met als doel de bouw van een nieuwe haven. Deze haven zou bestaan uit 3 onderdelen: een voorhaven aan de Belgische kust (Zeebrugge); een zeekanaal dat deze voorhaven zou verbinden met Brugge (het Boudewijnkanaal); en een binnenhaven in Brugge, ten noorden van de stad. De nieuwe zeehaven aan de kust zou verbonden worden met de Wielingenpas via een kunstmatige vaargeul, de Pas van het Zand. MBZ werd aangesteld voor het uitvoeren van de werken voor de bouw en verkreeg ook de concessie voor het beheer en uitbaten van het havencomplex. Deze werken werden voltooid rond 1905 en koning Leopold II opende de nieuwe haven te Zeebrugge in 1907.



Figuur 2.5: Bouw van de nieuwe zeehaven voor Brugge (Bron: <http://www.100jaarzeehaven-brugge.be>)

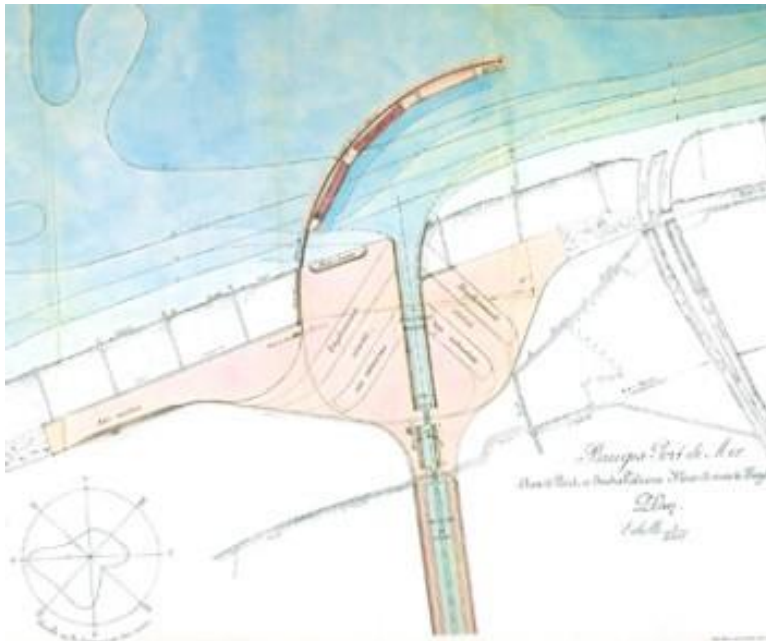
De haven van Oostende ontwikkelde zich ook verder in de 19^e eeuw. De haven stond toen reeds veel verder in haar ontwikkeling van de haven van Brugge. In 1846 regelde de 'Regie voor Maritiem Transport' de eerste veerdienst tussen Oostende en Dover. Ook in de haven van Oostende ondervond men de gevolgen van een maritieme revolutie met toenemende trafieken, de komst van stoomschepen en steeds langer wordende schepen. Hierdoor werd de haven tegen het einde van de 19^e eeuw drastisch heringericht en vergroot. Het Houtdok, het Vlotdok, de Demeysluis en de spuikom werden ingewijd in 1905, in hetzelfde jaar als het voltooiën van de aanleg van de nieuwe haven van Zeebrugge.



Figuur 2.6: De haven van Oostende aan het begin van de 19^e eeuw (bron: AGHO, <http://www.portofoostende.be>)

2.1.3 De havens van Oostende en Zeebrugge in de 20^e eeuw

Hoewel de haven van Oostende een zeer rijk verleden kende, kon men pas vanaf de 20^e eeuw spreken van de haven van Zeebrugge. Deze haven kende een zeer moeilijke start, met ontgoochelend lage trafieken. Dit kwam voornamelijk door het gebrek aan terugvracht, het ontbreken van geschikte weg- en spoorverbindingen en de geringe industrie in het hinterland. De overheid deed tussen 1907 en 1950 namelijk geen grote investeringen meer in de haven, maar enkel de opgelopen schade door de oorlog werd hersteld. Er waren echter wel investeringen nodig om meer trafieken aan te trekken naar de haven van Zeebrugge en om de aanslibbing in de voorhaven tegen te gaan. De haven probeerde ook trans-Atlantische passagiersdiensten op te zetten, maar dit kende weinig succes. Er werden wel enkele lijndiensten ingelegd tussen Zeebrugge en Hull en tussen Zeebrugge en Rotterdam. De cokesfabriek bleef echter de belangrijkste industrie in de haven.



Figuur 2.7: Havenplan van Zeebrugge in 1907 (Bron: <http://www.100jaarzeehaven-brugge.be>)

Tijdens de eerste wereldoorlog maakten de Duitsers sterk gebruik van de strategische ligging van de haven van Zeebrugge. Het werd dé uitvalsbasis voor een gedeelte van de Duitse vloot U-boten. Dankzij de sterke verdediging die opgezet werd, stelde het Britse leger de aanval op de haven uit tot 1918. Na de eerste Wereldoorlog was er een ware ravage in de haven, waardoor pas in 1920 opnieuw schepen ontvangen werden. Naast de lijn Zeebrugge-Hull werd er nog een nieuwe lijndienst toegevoegd: de treinferrydienst naar Harwich. Zeebrugge werd ook als vertrekhaven voor de vloot congoboten gebruikt, wat bewijst dat de grootste schepen hier konden aanleggen. In 1929 nam het aantal schepen die Zeebrugge aanliepen toe tot meer dan 1000, en de trafieken stegen tot meer dan 1 miljoen ton goederen. In de jaren '30 sloeg de economische crisis echter toe. Deze crisis zorgde samen met de spanningen tussen het Havenbestuur en de Stad Brugge voor een grote stap terug in het succes van Zeebrugge. Het zwaartepunt van de havenactiviteit verschoof in deze periode van de binnenhaven in Brugge naar de voorhaven op de kust.

Tijdens de Tweede Wereldoorlog speelde Zeebrugge eerder een bescheiden rol. Zeebrugge werd enkel als versterkte burcht opgenomen in de 'Atlantikwall' van de Duitsers. Naar het einde van de oorlog toe vernielden de Duitsers de Zeebrugse haveninstallaties, waardoor de haven opnieuw in puin lag na de oorlog. Pas in 1951 waren al de herstellingswerken in de haven beëindigd en in de daaropvolgende jaren waren vooral de industriële vestigingen in de binnenhaven van belang. Ook werden er aanpassingswerken uitgevoerd om nieuwe grotere petroleumtankers te kunnen ontvangen. De echte doorbraak voor de haven van Zeebrugge kwam er pas in de tweede helft van de jaren 60, lang na de aanleg van de nieuwe zeehaven. Dit dankzij een tweede maritieme revolutie, die vooral draaide rond schaalvergroting van schepen en de opkomst van nieuwe technieken voor behandeling van eenheidsladingen (het roll-on/roll-off verkeer en de containerisatie). Er werd opnieuw geïnvesteerd in de haven, waardoor Zeebrugge toegankelijk werd voor schepen tot 50.000 dwt bij hoogwater. Na 1964 startten verschillende ferrymaatschappijen regelmatige diensten naar Engeland. Omdat de haven van Antwerpen nog niet toegankelijk was voor nieuwe mammoettankers, koos Texaco Zeebrugge als vestigingsplaats. In deze periode werden ook de eerste intercontinentale containerschepen behandeld in Zeebrugge. Door al deze ontwikkelingen nam het goederenverkeer spectaculair toe tussen 1961 en 1970: van 1,9 miljoen ton naar maar liefst 8,2 miljoen ton.

Door deze vooruitgang en een schaalvergroting in de sector werd de overheid ertoe gedwongen om een verdere uitbouw van de haven te bestuderen. In 1970 werd het raamcontract voor de grote uitbouw van Zeebrugge goedgekeurd, de werken vonden plaats tussen 1972 en 1985. Hierbij werden de voorhaven aangelegd, alsook de Pierre Vandammesluis die toegang biedt tot de achterhaven. De voorhaven is een deel van de haven dat in zee gebouwd is en beschermd wordt door twee strekdammen. De voornaamste functie van deze voorhaven was om de maritieme toegang tot de nieuwe zeesluis te beveiligen en de latere aanleg van havendokken en aanlegsteigers mogelijk te maken. De achterhaven wordt bereikt via de nieuwe zeesluis en omvat twee grote dokken: het Noordelijk Insteekdok en het Zuidelijk Kanaaldok. De vernieuwde haven werd in 1985 ingewijd door koning Boudewijn I, en de infrastructuur is sindsdien grotendeels ongewijzigd gebleven. Dankzij deze werken werden nieuwe terminals geopend in Zeebrugge, waar nagenoeg alle goederensoorten behandeld kunnen worden. Hierdoor namen veel rederijen Zeebrugge als vaste haven op in hun vaarschema en steeg de goederentrafiek sterk: van 14 miljoen ton in 1985 naar 35,5 miljoen ton in 2000.



Figuur 2.8 : Luchtfoto haven van Zeebrugge – 1985 (Bron: MBZ)

Terwijl de haven van Zeebrugge sterk uitgebouwd werd, deed de haven van Oostende verder dienst als handels-, passagiers- en vissershaven. Bijkomend werd deze haven nu gebruikt voor de pleziervaart, watersport, zeilen en roeien. Na de tweede wereldoorlog kreeg de haven ook nog een functie als marinebasis, maar deze rol werd overgenomen door de haven van Zeebrugge. De haven van Oostende verkreeg haar huidige uitzicht na de inhuldiging van het nieuwe vissersdok in 1934, het Vuurtorendok in 1978 en het Zeewezendok eind de jaren 1990. Sindsdien werden geen belangrijke investeringen meer gemaakt, het lijkt erop dat de overheid haar investeringen vooral richt op de andere Vlaamse havens. Onderstaande tabel toont de investeringen van de overheid in de Vlaamse havens in 1963 en 1964. Uit deze cijfers blijkt duidelijk dat er vooral in de havens van Antwerpen en Zeebrugge geïnvesteerd wordt.

Haven	1963	1964
Oostende	22,5	24,0
Nieuwpoort	12,5	12,0
Zeebrugge	84,0	60,5
Antwerpen (Schelde)	187,0	200,0

Tabel 2.1: Investerings in de havens in 1963 en 1964, in miljoen BEF op jaarbasis (Bron: Allaert, 2013⁸)

De rol van Oostende verminderde sterk, onder meer onder invloed van het stijgend belang van Zeebrugge. Niet enkel de haven van Zeebrugge beïnvloedde het dalende belang van Oostende. Door de opkomst van kusttoerisme verkregen steden aan de Vlaamse kust namelijk een nieuwe, zekere bron van inkomsten. Oostende koos ervoor om te investeren in de toeristische aantrekkelijkheid van de stad in de plaats van in haar haven. De vissersboten werden in de haven geleidelijk aan verdrongen door jachten. Vooral in de jaren '60 boemde het Engelse toerisme naar Oostende. De haven van Oostende blijft echter ook een belangrijke handelshaven, vooral voor regelmatige verbindingen van en naar Engeland. De haven heeft door het gebrek aan investeringen wel te kampen met een sterk verouderde infrastructuur, waardoor de visserij- en andere handelsactiviteiten sterk achteruit gaan. Ook kende de haven van Oostende tot 1996 een zeer ingewikkelde beleids- en beheersstructuur. Voor de kleine oppervlakte van het havengebied waren er maar liefst vijf verschillende beheerders (Stad Oostende, Regie voor Maritiem Transport, Zeemacht, Vlaams Gewest en Openbare werken). In 1996 ontstond in Oostende het eerste autonome havenbedrijf, het AGHO, dat het grootste deel van de haven sindsdien beheerde. Vanaf 1994 werd er een groot investeringsproject gestart voor de haven van Oostende, met diverse renovatiewerken in de voorhaven. Vanaf 1998 werden ook werken in de achterhaven gestart, maar het grootste deel van de investeringen bleef naar de voorhaven gaan.

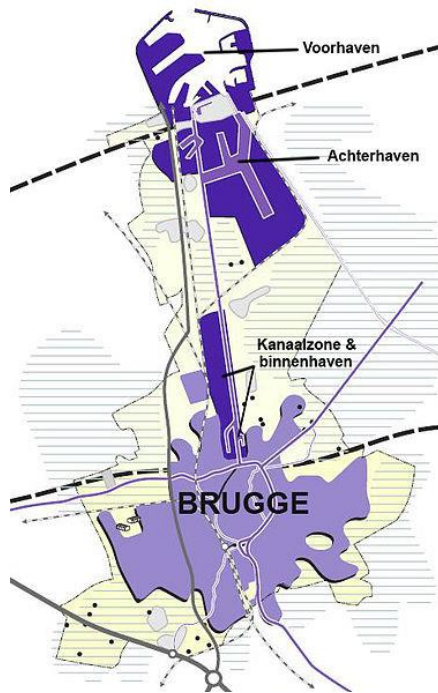
⁸ Allaert G. (2013), "De miskende haven", Academiapress, Gent



Figuur 2.9: Haven van Oostende in de 20^e eeuw (Bron:AGHO, <http://www.portofoostende.be>)

2.1.4 De havens van Oostende en Zeebrugge in de 21^e eeuw

In de recentste periode vond onder meer een globalisering plaats van de wereldeconomie. In de logistieke sector ontstonden een aantal grote wereldspelers door de schaalvergrotingen. In Zeebrugge merkt men vooral een schaalvergroting van de schepen op en de toename van standaardisatie door containertrafieken. Hierdoor kende Zeebrugge recent een grote doorbraak als container- en distributiehaven. In de 21^{ste} eeuw worden nieuwe trafieken aangetrokken door de haven van Zeebrugge en worden verschillende nieuwe activiteiten aangevat die de haven van Zeebrugge een bruisende zeehaven maken. Er wordt ook verder geïnvesteerd in de haveninfrastructuur en nieuwe terminals die gespecialiseerd zijn in de behandeling van verschillende soorten goederen. Hierdoor ziet de haven van Zeebrugge de toekomst positief tegemoet als veelzijdige haven. Door de vele verschillende activiteiten in de haven kan de haven zich evenwichtig verder ontwikkelen.

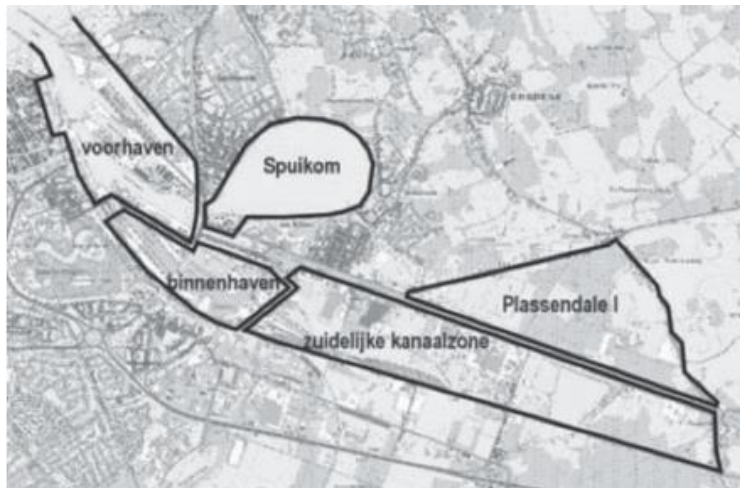


Figuur 2.10: Indeling van de Haven van Zeebrugge (Bron: http://nl.wikipedia.org/wiki/Zeehaven_van_Brugge)

Begin de 21^e eeuw werden in Oostende ook nog enkele aanpassingen gedaan: de havengeul werd verdiept en verbreed zodat de haven verder kan groeien en zodat de stad beter beschermd werd tegen de zee. In 2000 werd de aanzet gegeven van de werken op de sites Plassendale 1, 2 en 3; hier werden nieuwe terreinen aangelegd voor maritiem-industriële en maritiem-logistieke activiteiten. Ook het Zeewezendok en de cruisekaai werden afgewerkt. Dankzij deze werken is de voorhaven in de 21^e eeuw volledig vernieuwd en beschikt de achterhaven over nieuwe haventerreinen. Oostende zet nu vooral in op het roll-on roll-offverkeer. Ferryways en Transeurope Shipping Lines zorgen met hun verhoogde aantal afvaarten en nieuwe lijnen dat de Oostendse voorhaven herleeft. Veel van de uitgeruste terreinen en terminals in de haven liggen er op dit moment echter verloederd bij. In 2007 werd het Oosterstaketsel afgebroken om twee nieuwe havendammen te bouwen, omdat de haven van Oostende nood had aan een veiligere en bredere haventoeegang. In de beleidsnota van 2007-2012 besliste het havenbestuur om in de haven van Oostende ruimte te voorzien voor een “energy port”. Hierdoor ligt de nadruk in de haven van Oostende momenteel veel meer op duurzame energie en offshore activiteiten dan op het ooit zo belangrijke roll-on roll-offverkeer. De haven zou verder werken als nichehaven rond vier belangrijke aspecten: roll-on roll-off, bulk, yachting en cruise en energie. Na het faillissement van Ferryways in 2007 was Transeuropa echter de enige ferrymaatschappij in Oostende⁹. Zeer recent heeft Transeuropa Ferries ook de boeken neergelegd in Oostende, waardoor het ferryverkeer naar Groot-Brittannië volledig weggevallen is voor de haven van Oostende¹⁰.

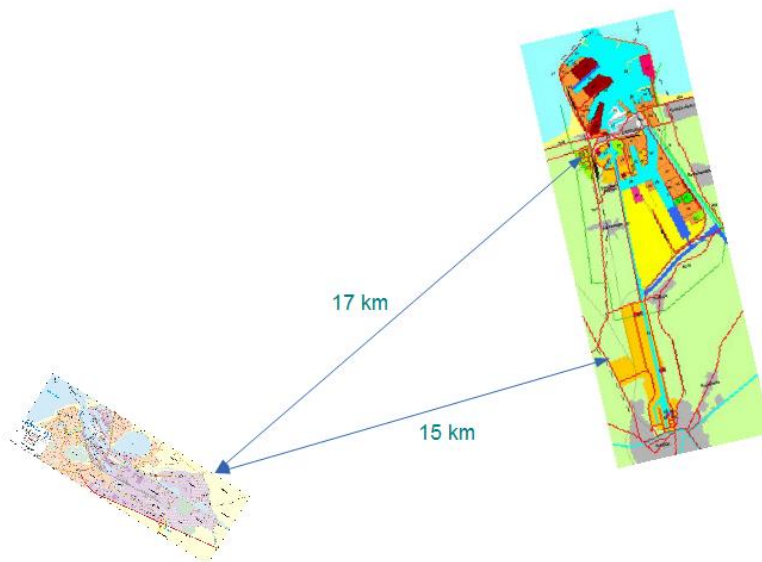
⁹ <http://oronieuwsmagazine.blogspot.be/2007/06/ferryways-schepen-naar-zeebrugge.html>

¹⁰ http://www.nieuwsblad.be/article/detail.aspx?articleid=DMF20130425_00556119



Figuur 2.11: Indeling haven Oostende (Bron: Allaert, 2013¹¹)

Figuur 2.12 toont de ligging van de havens van Oostende en Zeebrugge aan de Vlaamse kust. Hierdoor wordt onmiddellijk duidelijk dat de havens op een zeer korte afstand van elkaar functioneren. De afstanden tussen de uiterste punten van de havens werd nagemeten op de kaart¹² en aangegeven op de figuur. Uit deze metingen blijkt dat de havens eigenlijk slechts 15 kilometer van elkaar verwijderd zijn. Dit is bijlange niet zo ver als de 25 kilometer die in sommige bronnen vermeld wordt. Door de havenplannen op schaal weer te geven in de figuur wordt ook duidelijk dat er een verschil is in grootte tussende twee havens. Het havengebied van Zeebrugge is namelijk 2.847 hectare, dat is ongeveer vier keer groter dan het havengebied van Oostende, dat 658 hectare groot is¹³.



Figuur 2.12: Schets ligging havens Oostende en Zeebrugge (Bron: eigen samenstelling)

¹¹ Allaert G. (2013), "De miskende haven", Academiapress, Gent

¹² Deze metingen werden uitgevoerd op een kaart van www.wikimapia.org.

¹³ <http://www.vlaamsehavencommissie.be>

2.1.5 Conclusie

Bij een historisch overzicht van de havens van Oostende en Zeebrugge wordt onmiddellijk duidelijk dat haven van Oostende al een rijke geschiedenis kende lang voor de haven van Zeebrugge opgericht werd. Vóór de 19^e eeuw sprak men van Brugge als handelscentrum, de haven van Zeebrugge werd pas in gebruik genomen na 1907. In de 15^e eeuw kende de stad Brugge zelfs een economische teloorgang, waardoor er vanaf toen armoede heerste. De haven van Oostende ontwikkelde zich echter reeds vanaf de 13^e eeuw tot visserijhaven en kreeg later meer succes als versterkte vestiging tijdens het beleg van Oostende. In de 18^e eeuw werd Oostende een bloeiende handelshaven. Ook uit de figuren die in deze masterproef overgenomen werden, blijkt duidelijk dat de haven van Oostende zich al zeer vroeg ontwikkelde. De havenplannen evolueren namelijk al zeer sterk vóór de 19^e eeuw. De haven van Zeebrugge daarentegen werd pas in de 19^e eeuw aangelegd, waardoor de ontwikkeling en uitbreiding van de haven toen pas begon.

Hoewel het er lang op leek dat de haven van Oostende kon uitgroeien tot grootste zeehaven van België, bracht de bouw van de haven van Zeebrugge hier verandering in. Op het einde van de 19^e eeuw koos de Belgische regering ervoor om een nieuwe Vlaamse zeehaven aan te leggen nabij Heist. Het is zeer opmerkelijk dat er toen niet beslist werd om de haven van Oostende, die in volle bloei was, uit te bouwen tot enige Vlaamse kusthaven. In de plaats hiervan werd de stad Brugge verbonden met de Noordzee en werd er een volledig nieuwe zeehaven aangelegd, de haven van Zeebrugge. Deze haven zou een rechtstreekse concurrent worden voor de bestaande haven van Oostende. De haven van Oostende, die op het moment van de aanleg van Zeebrugge reeds veel verder stond in haar ontwikkeling, werd in die periode wel ook nog drastisch heringericht en vergroot.

De haven van Zeebrugge kende pas in de tweede helft van de jaren '60 een echte doorbraak als zeehaven, dankzij de tweede maritieme revolutie. De haven werd namelijk na 1970 sterk uitgebouwd. In deze periode deed de haven van Oostende verder dienst als handels-, passagiers- en vissershaven. Er wordt sindsdien wel een daling opgemerkt in de rol van de haven van Oostende. De haven moet sindsdien namelijk sterk concurreren met de haven van Zeebrugge, die langs dezelfde kust aan de Noordzee ligt. Deze concurrentie zorgde ervoor dat de haven van Oostende de dag van vandaag sterk achteruitgaat en dalende trafieken kent. De haven probeert nog een redding te zoeken door te focussen op duurzame energie en offshore activiteiten, maar na het verdwijnen van de ferrydiensten in Oostende dringt de vraag zich wel op of er nog een toekomst is voor de haven als deze blijft concurreren met Zeebrugge. Deze laatste moet dan weer het historisch belang van de haven van Oostende erkennen, dit bewijst namelijk dat de haven een sterk potentieel bezit om een bedrijvige kusthaven te zijn.

2.2 ECONOMISCH PERSPECTIEF: ECONOMISCH BELANG VAN DE HAVENS

2.2.1 Tonnenmaat

Een eerste maatstaf om de economische prestaties van een haven te meten is de hoeveelheid goederen die behandeld werden in de haven. Dit wordt uitgedrukt in behandeld tonnage per jaar. In dit hoofdstuk wordt eerst het totale behandelde tonnage in de havens vergeleken voor alle goederen. In de recente jaren wordt dit tonnage vergeleken voor de havens in de Hamburg-Le Havre range. Er wordt vervolgens dieper ingegaan op de tonnenmaat die behandeld werd in de havens van Oostende en Zeebrugge over de jaren heen. Op deze manier wordt de ontwikkeling van de havens op een andere manier bekeken, vanuit het economische perspectief. Vervolgens wordt het totaal aantal behandelde goederen opgesplitst per goederencategorie. Zo wordt tevens duidelijk op welk gebied de havens voornamelijk concurreren.

In tabel 2.2 wordt de totale maritieme trafiek weergegeven in de belangrijkste havens van de Hamburg-Le Havre range, volgens cijfers van de jaarlijkse studie van de Nationale Bank van België¹⁴. Op deze manier wordt duidelijk wat de plaats is van de Vlaamse havens binnen deze range. De havens werden geordend op basis van de behandelde volumes in 2011. Hieruit blijkt dat de havens van Zeebrugge en Oostende bij de kleinste havens van de range horen. Hierdoor is de marktmacht van deze havens in de Hamburg-Le Havre range waarschijnlijk eerder beperkt. Er dient hierbij wel vermeld te worden dat enkel de grote havens in de range weergegeven worden in publicaties met trafiekcijfers en dergelijke. De kleinere havens worden meestal niet vermeld, maar deze concurreren uiteraard ook in de range.

	2007	2008	2009	2010	2011
Rotterdam	409.086	421.221	386.957	430.160	434.551
Antwerpen	182.897	189.389	157.806	178.168	187.151
Hamburg	140.381	140.375	110.380	121.186	132.216
Bremen	69.212	74.647	63.036	68.690	80.585
Amsterdam	65.352	75.221	73.224	72.717	74.718
Le Havre	78.880	80.173	73.768	70.217	67.561
Duinkerke	57.094	57.689	45.003	42.724	47.523
Zeebrugge	42.077	42.024	44.867	49.600	46.958
Gent	25.103	27.027	20.787	27.258	27.192
Oostende	7.983	8.477	5.370	4.935	3.844
Totaal	1.078.065	1.116.844	981.198	1.065.655	1.102.299

Tabel 2.2: Maritieme trafiek in de Hamburg-Le Havre range (Bron: Merckx en Neyts, 2012)

In tabel 2.3 wordt dieper ingegaan op de maritieme goederentrafiek van de havens van Oostende en Zeebrugge over de jaren heen. Uit de trafieken vanaf 1980 blijkt nogmaals dat de haven van Zeebrugge de dag van vandaag veel meer volume behandelt dan de haven van Oostende. De haven van Zeebrugge behandelde in 2011 net geen 47 miljoen ton goederen, dat is ongeveer 12 keer meer dan de haven van Oostende, die bijna 4 miljoen ton behandelde in dat jaar. Uiteraard duiden niet enkel deze overslagcijfers op het belang van de havens, er zijn ook

¹⁴ Merckx, J.-P. en Neyts, D. (2012), "De Vlaamse havens: feiten, statistieken en indicatoren voor 2011", Vlaamse Havencommissie

andere factoren die besproken moeten worden, zoals de productiviteit in de havens. In de volgende hoofdstukken wordt de productiviteit op vlak van toegevoegde waarde en werkgelegenheid aangehaald, om een vollediger beeld te krijgen.

(in 1.000 ton)	Oostende	Zeebrugge
1980	3.760	14.189
1990	4.552	30.349
2000	4.307	35.475
2005	7.681	34.590
2006	7.916	40.222
2007	7.984	43.077
2008	8.477	42.024
2009	5.370	44.867
2010	4.935	49.600
2011	3.844	46.958

Tabel 2.3: Totale maritieme trafiek in de havens van Oostende en Zeebrugge (Bron: Merckx en Neyts, 2012)

Als men echter verder terugkijkt dan 1980, wordt duidelijk dat dit verschil in volumes niet altijd zo groot was. Het behandelde goederenvolume in de haven van Zeebrugge kreeg namelijk pas een echte boost na de grote uitbouw in de jaren '70. Onderstaande tabel geeft het behandelde goederenvolume weer in de Vlaamse havens in 1965. Uit deze cijfers blijkt dat het behandelde volume in de haven van Oostende in 1965 hoger lag dan in de haven van Zeebrugge. Oostende blijkt zelfs de tweede grootste haven van Vlaanderen te zijn, na de haven van Antwerpen. Ook het aantal schepen dat de haven van Oostende aanliep lag hoger dan het aantal schepen in de haven van Zeebrugge. Gezien de bescheiden middelen waarover de haven van Oostende in deze tijd beschikte, kan men stellen dat Oostende ruim de grootste ruimteproductiviteit kende (Allaert, 2013¹⁵).

Haven	Tonnenmaat	Aantal schepen
Antwerpen	55.383.388	18.065
Oostende*	4.924.000	4.278
Zeebrugge*	3.761.257	2.280
Gent	1.918.208	2.494

Tabel 2.4: Economisch belang van de Belgische zeehavens in 1965 (*Oostende en Zeebrugge: zonder vissersvaartuigen en jachten, inbegrepen de pakketboten/ferry's en andere staatsschepen) (Bron: Allaert, 2013)

In bovenstaande tabellen wordt het totale behandelde goederenvolume voor de havens besproken. Het is echter ook van belang welke goederensoorten de havens behandelen. In tabel 2.5 wordt het behandelde tonnage opgesplitst in de verschillende categorieën van goederen. Op deze manier kan gemakkelijk afgeleid worden in welke mate de havens complementair zijn met elkaar of elkaars concurrenten zijn. In tabel 2.5 werden de overslagcijfers gebruikt van het jaar 2011. Bij deze goederentrafieken moet ook toegevoegd worden dat er in 2011 113.303 passagiers ontscheepten in de haven van Oostende en 629.473 in Zeebrugge.

¹⁵ Allaert G. (2013), "De miskende haven", Academiapress, Gent

De verschillende goederensoorten waarin de trafieken onderverdeeld worden zijn:

- Droge bulkgoederen: dit is de verzamelnaam voor goederen die zonder individuele verpakking in massa vervoerd worden¹⁶, zoals ertsen, kolen, grind en zand en granen.
- Natte bulk: vloeibaar massagoed, voorbeelden zijn ruwe aardolie, petroleumproducten, vloeibaar gas, fruitsappen en chemicaliën.
- Containers: metalen laadkisten met standaard afmetingen, hierin kunnen allerlei soorten goederen vervoerd worden¹⁷.
- Roll-on roll-off: verrijdbaar materieel dat via scheepsdeuren of -hellingen geladen en gelost kan worden¹⁸, dit zijn voornamelijk vrachtwagens, bouwmachines, landbouwmachines en personenwagens.
- Overig stukgoed: goederen waarvan de hoeveelheid per exemplaar (en niet naar gewicht of maat) wordt aangegeven¹⁹. Dit kan uiteenlopende lading zijn: project cargo, breakbulk, ijzer en staal, papier, machines en paletten.

(in 1.000 ton)	Oostende	Zeebrugge
Droge bulk	1.543	1.652
Vloeibare bulk	5	8.281
Containers	0	22.743
Roll-on roll-off	2.256	13.131
Overig stukgoed	40	1.151

Tabel 2.5: Maritieme trafiek per goederencategorie in 2011 (Bron: Merckx en Neyts, 2012)

Uit deze cijfers kan geconcludeerd worden dat de havens van Oostende en Zeebrugge vooral concurrenten zijn op het vlak van roll-on roll-off verkeer. Ze zetten namelijk beiden sterk in op deze trafieken. Verder behandelen ze beiden ook droge bulkgoederen en richten ze zich op vervoer van passagiers via de cruiseschepen en ferry's. Voor deze goederentrafieken is het mogelijk dat ze strijden om dezelfde klanten. Voor containerverkeer, vloeibare bulk en conventioneel stukgoed is vooral de haven van Zeebrugge van belang. De laatste jaren is de haven van Oostende op dat vlak geen grote concurrent.

2.2.2 Tewerkstelling

Een tweede variabele die bestudeerd wordt inzake het economisch belang van de havens is de tewerkstelling. Deze wordt, net als de toegevoegde waarde in het volgende onderdeel, opgesplitst in twee clusters: de maritieme cluster en de niet-maritieme cluster. In de maritieme cluster worden activiteiten opgenomen die eigen zijn aan havens en essentieel zijn voor deze havens. Dit zijn onder meer het beheer en onderhoud van de havens, navigatie, overslag, opslag, baggeren, visserij, maritieme diensten, enz. In de niet-maritieme-cluster worden activiteiten beschouwd die geen rechtstreekse economische band hebben met de havenactiviteiten, maar toch van belang zijn voor de havens. Deze activiteiten kunnen geklasseerd worden onder vier

¹⁶

http://www.provant.be/mobiliteit/haven/logant/provincie_antwerpen_/haven_van_antwerpen/activiteit_en_haven/droge_bulk/

¹⁷ <http://www.encyclo.nl/begrip/container>

¹⁸ <http://www.encyclo.nl/begrip/roll-on-roll-off>

¹⁹ <http://www.woorden.org/woord/stukgoed>

segmenten: industrie, handel, vervoer over land en andere logistieke diensten (Merckx en Neyts, 2012²⁰). Verder wordt de tewerkstelling ook nog onderverdeeld in directe en indirecte werkgelegenheid. Directe werkgelegenheid verwijst naar de tewerkstelling in bedrijfstakken die zich binnen of in de directe omgeving van de havens situeren. Indirecte werkgelegenheid wordt gecreëerd bij toeleveranciers of onderaannemers van die bedrijfstakken²¹.

In tabellen 2.6 en 2.7 wordt de werkgelegenheid weergegeven voor respectievelijk de haven van Zeebrugge en de haven van Oostende, op basis van de cijfers voor 2005 tot en met 2010 uit de jaarlijkse studie van de Nationale Bank van België (Mathys, 2012²²). De cijfers worden weergegeven in voltijdse equivalenten (VTE), dit is een rekeneenheid waarmee de omvang van een dienstverband of de personeelssterkte wordt uitgedrukt. Één VTE staat gelijk aan een volledige werkweek van 38 uren²³. Hieruit blijkt dat de haven van Zeebrugge slechts ongeveer dubbel zoveel tewerkstelling biedt als de haven van Oostende, hoewel het havengebied van Zeebrugge wel vier keer zo groot is en in 2011 ongeveer 12 keer meer goederen behandelde. Dit wijst erop dat Oostende een heel arbeidsintensieve haven is, met veel jobs in verhouding tot het aantal behandelde goederen. Dit wordt bevestigd door een berekening van de productiviteit in de havens op basis van tewerkstelling. In tabel 2.8 worden de productiviteitscijfers voor de Vlaamse havens weergegeven op basis van de tewerkstelling per hectare. Hieruit blijkt dat er in de haven van Oostende veel meer jobs zijn per hectare havengebied dan in bijvoorbeeld Zeebrugge.

	Direct			Indirect	Totaal
	Maritieme cluster	Niet Maritieme Cluster	Totaal Direct	Totaal Indirect	Algemeen Totaal
2005	5.376	4.848	10.224	8.848	19.072
2006	5.698	4.703	10.401	9.920	20.321
2007	6.017	4.556	10.573	10.772	21.345
2008	6.349	4.704	11.053	11.405	22.458
2009	6.241	4.529	10.770	11.344	22.114
2010	6.161	3.984	10.145	10.424	20.569

Tabel 2.6: Directe en indirecte werkgelegenheid 2005-2010 Zeebrugge (in VTE) (Bron: Merckx en Neyts, 2012)

	Direct			Indirect	Totaal
	Maritieme cluster	Niet Maritieme Cluster	Totaal Direct	Totaal Indirect	Algemeen Totaal
2005	2.067	2.290	4.357	4.297	8.654
2006	2.162	2.364	4.526	4.384	8.910
2007	2.165	2.558	4.723	4.347	9.069
2008	2.146	2.753	4.898	4.900	9.798
2009	2.2121	2.906	5.027	4.506	9.533
2010	2.042	2.889	4.931	4.459	9.390

Tabel 2.7: Directe en indirecte werkgelegenheid 2005-2010 Zeebrugge (in VTE) (Bron: Merckx en Neyts, 2012)

²⁰ Merckx, J.-P. en Neyts, D. (2012), "De Vlaamse havens: feiten, statistieken en indicatoren voor 2011", Vlaamse Havencommissie

²¹ http://www.scheldemonitor.be/indicatoren/pdf/SIF_werkgelegenheid.pdf

²² Mathys C. (2012), "Economisch belang van de Belgische havens: Vlaamse zeehavens, Luiks havencomplex en haven van Brussel, verslag 2010", reeks Working paper documents, Nationale Bank van België, Brussel

²³ <http://www.encyclo.nl/begrip/fte>

	Antwerpen	Gent	Zeebrugge	Oostende
Bruto-oppervlakte havengebied (hectare – totaal/waarvan land)	13.047 11.029	4.667 4.044	2.847 1.837	658 459
Directe tewerkstelling (aantal jobs)	62.577	26.733	10.480	5.079
Directe tewerkstelling/ha (aantal jobs/hectare*)	5,67	6,61 7,90	5,70	11,07

Tabel 2.8: Overzicht productiviteit op basis van tewerkstelling (*=abstractie makend van de ongebruikte oppervlakte, in gent is er nog 660 hectare ongebruikte grond beschikbaar)(Bron: Allaert, 2013²⁴)

2.2.3 Toegevoegde waarde

Het economisch belang van een haven hangt ook sterk af van de toegevoegde waarde die gegenereerd wordt. Net als de tewerkstelling, wordt de toegevoegde waarde ingedeeld in toegevoegde waarde van de maritieme cluster en die van de niet-maritieme cluster. Ook toegevoegde waarde heeft een directe en een indirecte component. Directe toegevoegde waarde is de som van de personeelskosten, afschrijvingen, andere kosten, bedrijfsresultaten, exploitatiesubsidies, van zowel particuliere als overheidsondernemingen binnen het gebied, in dit geval dus in de havengebieden. Indirecte toegevoegde waarde wordt gecreëerd door activiteiten buiten het gebied, maar deze activiteiten worden gegenereerd ter wille van de havenactiviteiten²⁵. Tabel 2.9 geeft de toegevoegde waarde weer voor de haven Zeebrugge, zoals deze elk jaar berekend wordt door de Nationale Bank van België. In tabel 2.10 worden dezelfde cijfers weergegeven voor de haven van Oostende.

	Direct			Indirect	Totaal
	Maritieme cluster	Niet Maritieme Cluster	Totaal Direct	Totaal Indirect	Algemeen Totaal
2005	422,6	402,5	825,0	628,7	1.453,7
2006	427,3	429,6	856,9	658,8	1.515,8
2007	483,7	436,4	920,1	719,6	1.639,7
2008	513,7	497,0	1.010,6	760,8	1.771,5
2009	450,8	477,5	928,3	754,8	1.683,2
2010	482,1	469,1	951,2	726,8	1.678,0

Tabel 2.9: Directe en indirecte toegevoegde waarde 2005-2010 Zeebrugge(in miljoen euro) (Bron: Merckx en Neyts, 2012)

	Direct			Indirect	Totaal
	Maritieme cluster	Niet Maritieme Cluster	Totaal Direct	Totaal Indirect	Algemeen Totaal
2005	135,1	252,8	387,9	338,6	726,5
2006	145,2	257,4	402,6	366,9	769,5
2007	140,7	290,0	430,6	382,7	813,4
2008	156,4	316,3	472,7	426,4	899,1
2009	158,7	292,5	451,2	418,8	870,0
2010	154,4	340,1	494,5	439,7	934,2

Tabel 2.10: Directe en indirecte toegevoegde waarde 2005-2010 Oostende (in miljoen euro) (Bron: Merckx en Neyts, 2012)

²⁴ Allaert G. (2013), "De miskende haven", Academiapress, Gent

²⁵ Van de Voorde E. (2013), "Logistieke indicatoren en strategieën", lesmateriaal logistiek en expeditie, Universiteit Antwerpen

Uit deze tabellen kan de conclusie getrokken worden dat ook de toegevoegde waarde in de haven van Zeebrugge amper het dubbele is van de toegevoegde waarde in Oostende. Dit is dezelfde conclusie als eerder getrokken werd voor de tewerkstelling in beide havens. Oostende is als kleine haven dus wel zeer productief op vlak van toegevoegde waarde, in vergelijking met de haven van Zeebrugge die vier keer groter is. Dit kan bevestigd worden door de berekening van de productiviteitscijfers van de havens (toegevoegde waarde/ton trafiek) en de ruimteproductiviteit (toegevoegde waarde/hectare). Tabel 2.11 maakt deze berekening voor de vier Vlaamse zeehavens.

	Antwerpen	Gent	Zeebrugge	Oostende
Bruto-oppervlakte havengebied (hectare - totaal/waarvan land)	13.047 11.029	4.667 4.044	2.847 1.837	658 459
Directe toegevoegde waarde (x 1 miljoen �)	8.591	3.094	879	457
Directe toegevoegde waarde/ha (x 1 miljoen �/ha*)	0,779	0,765 0,914	0,478	0,996

Tabel 2.11: Overzicht productiviteit op basis van toegevoegde waarde (*=abstractie makend van de ongebruikte oppervlakte, in gent is er nog 660 hectare ongebruikte grond beschikbaar) (Bron: Allaert, 2013²⁶)

Het is echter pas sinds eind de jaren 1980 dat de totale toegevoegde waarde van de haven van Zeebrugge hoger lag dan in de haven van Oostende. In 1985 bedroeg de toegevoegde waarde in de haven van Oostende nog steeds meer dan in de haven van Zeebrugge: toen kende de haven van Oostende een toegevoegde waarde van 10 miljard Belgische Frank (dit komt neer op ongeveer 205 miljoen euro), terwijl de nieuwe Zeebrugse haven slechts 9 miljard Belgische Frank toegevoegde waarde genereerde (Allaert, 2013²⁷).

2.2.4 Conclusie

Uit de bespreking van het economische belang van de havens van Oostende en Zeebrugge is de belangrijkste conclusie dat de haven van Zeebrugge veel meer goederenstromen te verwerken krijgt dan Oostende. Dit was echter niet altijd zo: vóór de grote uitbouw van de haven van Zeebrugge was de haven van Oostende een belangrijkere haven op basis van de tonnenmaat. Deze conclusie strookt met de eerdere waarnemingen van de historische evolutie van de havens. Ook de toegevoegde waarde blijkt tot na 1985 hoger in de haven van Oostende. Het havengebied van Zeebrugge is op dit moment ongeveer vier keer groter dan dat van Oostende en in 2011 werden er ongeveer 12 keer meer goederen verwerkt. Hieruit blijkt zeer duidelijk dat de haven van Zeebrugge zich pas na de jaren '70 sterk ontwikkelde tot belangrijke haven voor goederentransport. De haven van Oostende blijkt een veel kleinere nichehaven te zijn die zeer arbeidsintensief werkt. Oostende scoort wel zeer goed op vlak van productiviteit in termen van toegevoegde waarde.

²⁶ Allaert G. (2013), "De miskende haven", Academiapress, Gent

²⁷ Zie supra voetnoot 26

3. SAMENWERKING: NU EN IN DE TOEKOMST

In dit hoofdstuk wordt het aspect samenwerking nader bekeken. Eerst wordt nagegaan wat samenwerking in het algemeen is en welke mogelijke vormen van samenwerking er zijn. Aangezien er in de literatuur veel verschillende visies zijn op de bestaande vormen van samenwerking, wordt er in deze thesis ook een poging ondernomen om alle vormen in te delen in drie grote groepen van samenwerkingsvormen²⁸. Vervolgens wordt de huidige samenwerking besproken in de havenbesturen van Oostende en Zeebrugge, alsook hun visie op deze samenwerking²⁹. Ook de bedrijfswereld komt in deze thesis aan bod: Hoofdstuk 3.1.3 bespreekt de visie van de bedrijven die in de havens gevestigd zijn op een mogelijke samenwerking tussen de havens. In een tweede onderdeel van dit hoofdstuk worden de mogelijkheden naar de toekomst toe behandeld. Eerst worden de theoretische aspecten van een samenwerking tussen havens besproken³⁰. Deze concepten zijn namelijk cruciaal om inzicht te krijgen in de mogelijkheden die er zijn voor de havens van Oostende en Zeebrugge naar de toekomst toe. De theoretische aspecten worden vervolgens toegepast op de case Oostende-Zeebrugge³¹.

3.1 HUIDIGE SAMENWERKING

3.1.1 Vormen van samenwerking

Samenwerking kent veel verschillende definities. Belangrijke elementen die steeds terugkomen in de definities zijn gemeenschappelijkheid, gedeelde doelen en/of belangen, meerdere organisaties, vrijwilligheid, vertrouwen en behoud van eigen identiteit. De eenvoudigste definitie van samenwerking is het gezamenlijk inzetten van meerdere partijen om een bepaald gemeenschappelijk doel te bereiken (Wortelboer en Kolkman, 2008³²). Er zijn vele verschillende mogelijkheden om een samenwerking aan te pakken. De gekozen vorm zal de intensiteit van de samenwerking en de mate van afhankelijkheid van elkaar sterk beïnvloeden. De Groot en Roelofswaard (2006³³) doen een poging om de verschillende vormen van samenwerken tussen organisaties te beschrijven. Zij onderscheiden zes vormen van samenwerken, die in onderstaande figuur weergegeven worden. Bij het *samenvoegen* is de intensiteit van de samenwerking het grootst. In deze samenwerkingsvorm worden twee organisaties één, bijvoorbeeld bij een fusie en/of overname. Bij het *uitvoeren van diensten* of het *harmoniseren* worden enkel afspraken gemaakt tussen organisaties; zoals bij shared service centra, outsourcen en strategische partnerschappen. In deze vormen van samenwerking zijn de wederzijdse afhankelijkheid

²⁸ Zie hoofdstuk 3.1.1: Vormen van samenwerking

²⁹ Zie hoofdstuk 3.1.2: Samenwerking tussen de havenbesturen

³⁰ Zie Hoofdstuk 3.2.1: Samenwerking tussen havens

³¹ Zie Hoofdstuk 3.2.2: Samenwerking tussen havens van Oostende en Zeebrugge

³² Wortelboer-van Donselaar P.M. en Kolkman J. (2008), "Samenwerking tussen zeehavens", Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid, Den Haag

³³ De Groot L. en Roelofswaard A. (2006), "Samenwerken tussen organisaties: kiezen van de vorm, bewust van de fasen en een juiste sturing", www.samenwerkentussenorganisaties.nl

en risico's tussen organisaties het grootst. De bedrijfsvoering en middelen zijn immers niet volledig in eigen beheer. De intensiteit van samenwerken is wel minder groot.



Figuur 3.1: Vormen van samenwerken (Bron: De Root en Roelofswaard, 2006)

Volgens Boogaart (2010³⁴) zijn er dan weer vier mogelijke samenwerkingsvormen: een joint venture, een federatie, een holding en een fusie. Bij *joint ventures* besluiten twee of meerdere organisaties bepaalde activiteiten gezamenlijk te organiseren en uit te voeren. Het is een beperkt samenwerkingsverband, specifiek gericht op een of enkele taken of activiteiten samen uitvoeren, terwijl de organisaties hun autonomie behouden. Een *federatie* is een vereniging waarvan de leden rechtspersonen zijn in de plaats van natuurlijke personen. Hierbij streeft men ernaar om gezamenlijk een bepaald doel tot stand te brengen, terwijl de rechtspersonen zelfstandig blijven bestaan. In een federatie wil men voornamelijk ondersteunende diensten samen organiseren en gezamenlijke belangenbehartiging en beleidsafstemming uit te voeren. De deelnemers kunnen zelf bepalen welke taken ze onderbrengen in de federatie en welke diensten ze wensen af te nemen van de federatie. Het is dus vooral van belang dat de organisaties zich naar buiten toe presenteren als samenwerkingspartners. Een *holding* bestaat uit werkstichtingen en een houderstichting, opgericht door deze werkstichtingen. Op deze manier kan een centrale strategie gevoerd worden via de houderstichting, waar directie en alle ondersteunende diensten die niet op lokaal niveau georganiseerd moeten worden, ondergebracht worden. Een *fusie* is een gelijkaardige samenwerkingsvorm, maar de bestaande rechtspersonen houden hier op te bestaan en gaan op in een nieuwe gezamenlijk opgerichte stichting.

Ook Smit e.a.(2009³⁵) bevestigen dat de juridische vorm van samenwerking verschilt naargelang de gewenste intensiteit, de sterkte van het samenwerkingsverband, en autonomie, de zelfstandigheid van de samenwerkende bedrijven. De samenwerking kan dan variëren van losse vormen van samenwerking (transacties, netwerken, allianties), via contractuele afspraken (service level agreements, franchising) tot gezamenlijk eigendom in consortia of joint ventures. Bij het samenwerken moet men kiezen tussen een formele samenwerkingsvorm, waarbij een bepaalde rechtspersoon opgericht wordt, of een alliantie. Voorbeelden van rechtsvormen die opgericht kunnen worden zijn een

³⁴ Boogaart A. (2010), "Vormen van samenwerking", DSP-groep, Amsterdam

³⁵ Smit A.B., Kortstee H.J.M., Jukema N.J., Meijard J., Oudmaier S., Idema N., Pleijster F., Braaksma R.M. en Van Stalduin J. (2009), "Samen werken aan samenwerking, Rapport 2009", LEI Wageningen UR, Den Haag

vennootschap onder firma, commanditaire vennootschap, besloten vennootschap, naamloze vennootschap, vereniging en stichting. Alliantie is een zeer breed begrip voor alle overige vormen van samenwerking. Onderstaande figuur toont de verschillende vormen van samenwerking die Smit e.a. bespreken, gerangschikt naar intensiteit van de samenwerking.

Intensiteit van de samenwerking				
Autonoom handelen	Samenwerken op projectbasis	Langdurige relatie	Co-development	Integratie van activiteiten
Autonomie, volledige controle eigen operaties	Tijdelijk, project-leider maakt regels per project	Relatie op contractbasis, uitbestedende partij maakt regels	Langdurige relatie waarin beide partijen inspraak hebben	Integratie van activiteiten door bijvoorbeeld een stichting, bv, coöperatie, franchise

Figuur 3.2 Intensiteit van samenwerken bij verschillende samenwerkingsvormen (Bron: Smit e.a., 2009)

Herrebosch (2007³⁶) gaat specifiek in op de verschillende vormen van samenwerking tussen zeehavens. Hij deelt de mogelijkheden in twee vormen in: volledige samenwerking via een *gemeenschappelijk havenbeleid* en samenwerking rond een aantal gebieden, of *co-opetitie*. In deze thesis kunnen deze vormen respectievelijk ondergebracht worden bij de fusie en de samenwerkingsovereenkomst. Als alle literatuurbronnen vergeleken worden, blijkt namelijk dat vooral drie grote groepen van samenwerking van belang zijn. Verder in dit hoofdstuk worden deze drie groepen besproken. Deze groepen omvatten uiteraard alle eerder besproken samenwerkingsvormen, maar zorgen voor een duidelijkere indeling. Elke auteur hanteert namelijk een andere indeling van samenwerkingsvormen, wat inzicht in de materie bemoeilijkt. Een eerste vorm die in deze thesis besproken wordt is de *samenwerkingsovereenkomst*. Dit is de minst intense vorm van samenwerking. Hier tegenover staat de *fusie*, waarbij de samenwerkende bedrijven volledig in elkaar op gaan. Ertussen ligt ook nog de samenwerking in de vorm van een *alliantie*, dit is een breed begrip dat de meeste tussenvormen omvat. Deze drie groepen worden in de volgende paragrafen verder besproken, voor een duidelijk overzicht van de mogelijkheden voor samenwerking. Tabel 3.1 geeft nogmaals de verschillende samenwerkingsvormen uit de literatuur weer, maar in de derde kolom wordt aangegeven bij welke van de drie grote groepen de samenwerkingsvormen het beste aansluiten.

³⁶ Herrebosch M. (2007), "Een gemeenschappelijk zeehavenbeleid voor Antwerpen en Rotterdam: opportuniteit of kannibalisme?", Universiteit Antwerpen, Antwerpen

Bron	Samenwerkingsvorm	Ingedeeld onder
De Root en Roelofswaard (2006)	Samenvoegen	Fusie
	Concentreren	Alliantie
	Diensten uitvoeren	Samenwerkingsovereenkomst
	Harmoniseren	Samenwerkingsovereenkomst
	Afstemmen	Samenwerkingsovereenkomst
Boogaart (2010)	Joint venture	Alliantie/fusie
	Federatie	Alliantie
	Holding	Fusie
	Fusie	Fusie
Smit e.a. (2009)	Samenwerken op projectbasis	Samenwerkingsovereenkomst
	langdurige relatie	Samenwerkingsovereenkomst
	co-development	Samenwerkingsovereenkomst
	Integratie van activiteiten onder formele samenwerkingsvorm	Fusie
	Integratie van activiteiten, niet-formele samenwerkingsvorm	Alliantie
Herrebosch (2007)	Gemeenschappelijk havenbeleid	Fusie
	Co-opetitie	Samenwerkingsovereenkomst

Tabel 3.1: Overzicht samenwerkingsvormen uit de literatuur (Bron: eigen samenstelling)

1. Samenwerkingsovereenkomst

Wanneer twee of meer partijen afspraken maken over een gemeenschappelijk te realiseren doel, wordt een samenwerkingsovereenkomst gesloten. Dit kan bijvoorbeeld een gezamenlijk project, een investering of het gemeenschappelijk beheer zijn³⁷. Luggens (2004³⁸) definieert een samenwerkingsverband als “een relatie, aangegaan door twee of meer partijen die verenigbare of aanvullende belangen en doelen hebben, om wederzijds voordeel te behalen.” Dit is dus de minst intense vorm van samenwerking tussen ondernemingen, waarbij ze enkel samenwerken op bepaalde gebieden. De eigen identiteit van de ondernemingen wordt wel volledig behouden.

Deze samenwerkingsovereenkomsten kunnen een verschillende vorm aannemen naargelang het doel. Ze worden vooral aangegaan om de in- en output van beide partijen in een samenwerking goed vast te leggen. De informatie rond de samenwerking en de doelen en verplichtingen worden namelijk vrij vastgelegd door de partijen in een contract (Wortelboer en Kolkman, 2008³⁹). Woolthuis (1999⁴⁰) geeft een aantal aspecten weer waarop samenwerkingsverbanden kunnen verschillen: de doelen, de intensiteit van samenwerking, de soort partners en omgeving, het samenwerkingsproces en de noodzaak tot evaluatie van de samenwerking. Deze aspecten tonen aan dat de samenwerkingsovereenkomst sterk kan verschillen naargelang de situatie waarin het gebruikt wordt.

³⁷ <http://www.jurivies.nl/index.php/2012-06-28-21-05-03/expertise/23-expertise/126-wat-is-een-samenwerkingsovereenkomst>

³⁸ Luggens M. (2004), “Duurzame samenwerking: verloop van een duurzaam samenwerkingsproces in theorie en praktijk”, Leeuwarden

³⁹ Wortelboer-van Donselaar P.M. en Kolkman J. (2008), “Samenwerking tussen zeehavens”, Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid, Den Haag

⁴⁰ Woolthuis, R. (1999), “Winnen kan ook samen: handleiding voor samenwerking”, ondernemerscentrum Universiteit Twente

Deze manier van samenwerken wordt ook co-opetitie genoemd (Herrebosch, 2007⁴¹). Toegepast op de havens, betekent deze term dat de havenbesturen afspraken maken op bepaalde domeinen, maar over het algemeen wel competitief blijven ten opzichte van elkaar. Concurrentie en samenwerking worden in feite gecombineerd: de havens blijven concurrenten van elkaar, maar werken samen op enkele vlakken. Men gaat dus concurreren waar het moet en samenwerken waar men kan. Verder in dit hoofdstuk worden de verschillende domeinen besproken waarrond samenwerking mogelijk is. Voor elk van deze domeinen kan een samenwerkingsovereenkomst aangegaan worden, de betrokken partijen komen dit overeen in hun contract.

2. Alliantie

Een alliantie is een breed begrip dat verschillende mogelijkheden tot samenwerking omvat. Gulati en Singh (1998⁴²) definiëren een alliantie als een “uitwisseling, deelneming of medeontwikkeling en kan een bijdrage bevatten van partners in kapitaal, technologie, of bedrijfsspecifieke activa.” Contractor en Lorange (2002⁴³) beschrijven een alliantie als “enige vorm van samenwerking tussen bedrijven, die tussen het uiterste van afzonderlijke korte termijncontracten valt en de volledige fusie van twee of meer organisaties.” Uit deze definities wordt duidelijk dat een alliantie een samenwerkingsvorm is die tussen een samenwerkingsovereenkomst en een fusie ligt (Smit e.a., 2009⁴⁴).

In een alliantie gaan twee of meer bedrijven samen streven naar synergie- en schaalvoordelen, maar ze behouden elk hun zelfstandigheid. Elke organisatie binnen de alliantie blijft haar eigen toekomstvisie en strategie uitstippelen en behoudt haar eigen identiteit. Bepaalde activiteiten gaan de organisaties wel bewust gezamenlijk uitvoeren. Dit zijn niet enkel de ondersteunende diensten en stafdiensten, maar ook uitvoerende activiteiten. Een alliantie wordt aangegaan door bedrijven die willen samenwerken in een gemeenschappelijk kader, maar geen nood hebben aan een vergaande eenmaking. Dit zijn vooral bedrijven die nood hebben aan schaalvergroting omdat de concurrentie sterk is: dankzij de alliantie kunnen ze samen sterk staan tegenover andere concurrenten. Een alliantie biedt de mogelijkheid om de sterktes van elke organisatie ten volle te benutten. Een valkuil in deze samenwerkingsvorm is dat het vaak enkel bij intenties blijft. Het is nodig dat een alliantie systematisch en consequent aangepakt wordt. Enkel zo kan voldoende betrokkenheid en slagvaardigheid gecreëerd worden. (Metsemakers, 2010⁴⁵).

Bij het aangaan van een alliantie moet rekening gehouden worden met enkele aandachtspunten. Ten eerste moet belangrijke ondersteuning voor werkprocessen lokaal georganiseerd worden. Organisaties hebben namelijk de neiging om steeds meer

⁴¹ Herrebosch M. (2007), “Een gemeenschappelijk zeehavenbeleid voor Antwerpen en Rotterdam: opportuniteit of kannibalisme?”, Universiteit Antwerpen, Antwerpen

⁴² Gulati R. en Singh H. (1998), “The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances”, in: *Administrative Science Quarterly* 43, p 781-814

⁴³ Contractor, F.J en Lorange, P. (2002), *Cooperative Strategies and Alliances*, Pergamon, Amsterdam

⁴⁴ Smit A.B., Kortstee H.J.M., Jukema N.J., Meijaard J., Oudmaijer S., Idema N., Pleijster F., Braaksma R.M. en Van Staalduijn J. (2009), “Samen werken aan samenwerking, Rapport 2009”, LEI Wageningen UR, Den Haag

⁴⁵ Metsemakers M. (2010), “De alliantie als alternatief voor de fusie”, in: *Tijdschrift voor organisatie en werk van betekenis*, februari 2010 jaargang 20, p 7-14

ondersteunings- en stafactiviteiten centraal en functioneel te organiseren voor schaalvoordelen. Dit maakt afstemming tussen de verschillende specialisaties echter complex en moeilijk. Dankzij lokale organisatie van de ondersteuning van werkprocessen kunnen organisaties hun processen zelfstandiger uitvoeren en gemakkelijker hun slagvaardigheid behouden. Ten tweede blijft het aantal deelnemende organisaties best beperkt. Het is namelijk zeer moeilijk om de vraag van verschillende organisaties op elkaar af te stemmen als er veel verschillende organisaties zijn. Ten derde is het belangrijk om de voordelen voor elke deelnemende organisatie duidelijk weer te geven. Deze voordelen moeten voor een succesvolle alliantie blijvend zichtbaar zijn voor het management en de bestuurders, maar ook voor medewerkers. Er moet niet enkel gestreefd worden naar efficiencyvoordelen, maar naar ook effectiviteit en een hogere gezamenlijke toegevoegde waarde. Tot slot moet er ook blijvend gewerkt worden aan een gezamenlijke visie- en ambitieontwikkeling. De visie en ambitie van een organisatie zijn namelijk niet statisch en moeten dus periodiek bijgesteld worden (Metsemakers, 2010⁴⁶).

Formele allianties zijn samenwerkingsvormen die vastgelegd werden in een contractuele overeenkomst en met mogelijk een nieuwe rechtspersoon. Dit zijn eerder vergaande vormen van allianties, waardoor deze vormen dicht aanleunen tegen de fusie. Er kunnen verschillende soorten formele allianties zijn.

- Een *joint venture* is wanneer twee bedrijven samen beslissen om een nieuwe organisatie op te zetten. Hiervoor moet er sterk vertrouwen aanwezig zijn tussen de samenwerkingspartners. Een joint venture wordt vooral opgezet om de ontastbare activa, zoals kennis en vaardigheden van de bedrijven te combineren. Als de joint venture inhoudt dat beide partijen op alle vlakken gaan samenwerken in de plaats van enkel het combineren van middelen, neigt deze samenwerkingsvorm eerder naar een fusie.
- *Franchising* is een contract waarbij ondernemers het recht verkrijgen om onder de naam van de medecontracterende organisatie te opereren. Een centrale organisatie is franchisegever en een lokale ondernemer wordt zijn franchisenemer. In deze contracten kan de mate van macht van de partijen sterk verschillen naargelang de afgesproken formule.
- *Dealerschap* is een verticale samenwerking tussen producent en detailhandelaar, die het recht verkrijgt van een (min of meer) exclusieve verkoop van een bepaald product in een bepaalde regio. De samenwerking onder dealerschap kan variëren van een strategische samenwerking tot een grotendeels vrijblijvende overeenkomst.
- Het *vrijwillig filiaalbedrijf* duidt op een samenwerking tussen groothandel en detailhandel. Het regelt voornamelijk de inkoop- en verkoopactiviteiten van de detailhandel. (Smit e.a., 2009⁴⁷)

Naast de formele allianties kan er in een alliantie ook informeel samengewerkt worden. Hier worden de resultaten en werkwijze van de samenwerking meestal in onderling

⁴⁶ Metsemakers M. (2010), "De alliantie als alternatief voor de fusie", in: Tijdschrift voor organisatie en werk van betekenis, februari 2010 jaargang 20, p 7-14

⁴⁷ Smit A.B., Kortstee H.J.M., Jukema N.J., Meijard J., Oudmaijer S., Idema N., Pleijster F., Braaksma R.M. en Van Staalduinen J. (2009), "Samen werken aan samenwerking, Rapport 2009", LEI Wageningen UR, Den Haag, 233 p.

overleg vastgelegd. Informele allianties zijn bijvoorbeeld netwerken, businessgroepen, co-makership, regionale clusters en tijdelijke organisaties.

- Een *netwerk* is een organisatie die opgebouwd is uit leden met onderlinge relaties die gebaseerd zijn op vertrouwen. Dankzij informele communicatie vindt onderlinge afstemming plaats tussen de partijen.
- *Businessgroepen* bestaan uit een groep bedrijven die in verschillende markten zaken doen. Meestal worden deze groepen gedomineerd door de grote bedrijven.
- *Co-makership* is een intensieve relatie op lange termijn tussen twee zelfstandige partijen: een toeleverancier en een uitbesteder. Deze ondernemers zijn complementair en kunnen bijvoorbeeld samenwerken voor bepaalde projecten in de industriële sector.
- *Regionale clusters* zorgen dat het concurrentievermogen van de deelnemers behouden blijft of vergroot door het clusteren van activiteiten in een bepaalde plaats of regio.
- *Tijdelijke organisaties* zijn tijdelijke samenwerkingen rond bijvoorbeeld een bepaalde taak of doel. (Smit e.a.⁴⁸)

3. Fusie

Een fusie is een overname, waardoor er vanuit twee of meerdere organisaties één grootschalige organisatie ontstaat (Metsemakers, 2010⁴⁹). De organisaties combineren en delen hun middelen om een nieuwe entiteit op te richten met een gemeenschappelijk doel. Voor zeehavens houdt een fusie in dat de havenbesturen fuseren en een gemeenschappelijk zeehavenbeleid gaan voeren. (Herrebosch, 2007⁵⁰). De belangrijkste redenen voor organisaties om te fuseren zijn het verminderen van de concurrentie en de schaalvoordelen. Dankzij een fusie kunnen bedrijven samenwerken die vroeger concurreerden om een lokale markt en kunnen ze hun onderhandelingsmacht vergroten dankzij de bundeling van hun krachten. Door de grotere omvang kunnen fusie-organisaties bijvoorbeeld meer gehoor en invloed krijgen bij de politiek. Dankzij de grotere schaal kan in een fusie-organisatie ook sterk kostenbesparend gewerkt worden. Zo kan er op grotere schaal ingekocht en geïnvesteerd worden en de ondersteunende diensten kunnen nu ook samengevoegd worden. Het is belangrijk bij een fusie dat de effectiviteit van de fuserende organisatie vergroot wordt. Indien het fusiebedrijf een beter resultaat behaalt of een hogere toegevoegde waarde kan aanbieden voor de klant zal het succes van de fusie veel groter zijn (Metsemakers, 2010⁵¹).

Volgens Heene en Van Laere (2004⁵²) zijn er verschillende mogelijkheden voor overeenkomsten van een volledige samenwerking tussen ondernemingen:

⁴⁸ Smit A.B., Kortstee H.J.M., Jukema N.J., Meijaard J., Oudmaijer S., Idema N., Pleijster F., Braaksma R.M. en Van Staalduinen J. (2009), "Samen werken aan samenwerking, Rapport 2009", LEI Wageningen UR, Den Haag, 233 p.

⁴⁹ Metsemakers M. (2010), "De alliantie als alternatief voor de fusie", In: Tijdschrift voor organisatie en werk van betekenis, februari 2010 jaargang 20, p 7-14

⁵⁰ Herrebosch M. (2007), "Een gemeenschappelijk zeehavenbeleid voor Antwerpen en Rotterdam: opportuniteit of kannibalisme?", Universiteit Antwerpen, Antwerpen

⁵¹ Zie supra voetnoot 49

⁵² Heene A. en Van Laere K. (2004), "Bedrijfskunde", Academia Press, Gent

- De *meerderheidsparticipatie*: een onderneming verwerft een meerderheid (>50%) in het aandelenkapitaal van de andere onderneming
- De *minderheidsparticipatie*: een onderneming verwerft een minderheid (<50%) in het aandelenkapitaal van de andere onderneming
- De *kruisparticipatie*: beide ondernemingen participeren in het aandelenkapitaal van de andere
- De *holding*: een vennootschap die aandelen in één of meerdere andere vennootschap bezit. Men tracht hierbij om invloed uit te oefenen op het beleid van deze andere vennootschappen, of dochtermaatschappijen.
- De *joint venture*: twee of meer ondernemingen richten een derde onderneming op waarbij al deze oprichtende ondernemingen participeren in het kapitaal van de nieuw opgerichte onderneming.

Gevolgen van een fusie kunnen ook negatief zijn: de grote organisatie kan minder slagvaardig blijken en het menselijke aspect in de organisatie kan wegvallen door de grotere schaal. Dit komt vooral voor wanneer men beslist om boven de fuserende organisatie een hogere managementlaag te creëren, waar het bestuur nieuwe organisatie gevoerd wordt. Er is dan een grotere afstand van de werkvloer tot het concern, waardoor de managers minder voeling hebben met het bedrijf. Ook kunnen medewerkers hun rol verliezen in de strategiebepaling of herkennen ze zich niet meer in deze strategie die van bovenaf opgelegd wordt (Metsemakers, 2010⁵³).

Fusies komen tot stand wegens zeer diverse redenen:

- Bij een *groeiovername* probeert een organisatie haar winst te besteden aan een overname om zo de groei van de organisatie te bevorderen.
- Een *buy out* is het kopen van een onderneming om een hoger rendement te kunnen realiseren.
- Een *strategische fusie* is gericht op het realiseren van lagere kosten of een hogere omzet.
- Een *politieke fusie* is gericht op niet-economische doelstellingen, zoals machtsvergroting of het tegenhouden van bepaalde beslissingen en ontwikkelingen.
- Soms gaan organisaties een fusie aan om te *overleven*. (Waardenburg, 2010⁵⁴)

Los van de motivatie voor het tot stand komen van de fusie, kan deze op verschillende manieren vorm krijgen. Zo kunnen beide bedrijven onder hun eigen naam blijven bestaan, terwijl enkel achter de schermen bekend is dat ze onderdeel uitmaken van hetzelfde concern. Ze kunnen ook bekend maken dat ze onderdeel uitmaken van hetzelfde concern, maar toch elk hun eigen naam behouden. Meer ingrijpender is de vorm waarbij één of beide bedrijven hun naam verliezen. De mogelijkheden hierbij zijn dat het ene bedrijf geïntegreerd wordt in een ander. De bedrijven kunnen ook samen verder gaan onder een geheel nieuwe naam of onder een samenvoeging van de namen van beide bedrijven. De meest genoemde oorzaken voor het mislukken of niet tot stand komen van een fusie zijn te

⁵³ Metsemakers M. (2010), "De alliantie als alternatief voor de fusie", In: Tijdschrift voor organisatie en werk van betekenis, februari 2010 jaargang 20, p 7-14

⁵⁴ Waardenburg M. (2010), "Communiceren over fuseren", Kluwer, Alphen Aan Den Rijn

grote verschillen in cultuur, managers die hun werk niet goed doen en gebrek aan openheid en vertrouwen in elkaar. Ook worden fusies vaak uitgewerkt zonder voldoende rekening te houden met de gevolgen voor de betrokkenen en hun gevoelens bij de fusie. (Waardenburg, 2010⁵⁵)

Het gemeenschappelijke bestuur van de fusie-organisatie houdt zich vooral bezig met het uitstippelen van een toekomstvisie, de strategie van het nieuwe concern en het algemeen beleid. Door dit overkoepelend beleid verliezen de oorspronkelijke (fuserende) organisaties wel aan eigenheid en zelfstandigheid, omdat ze een soort 'filiaal' worden van het centrale concernbestuur. Verder zullen er voor een fusie-organisatie ook extra besturingskosten zijn, door het aannemen van dure concernbestuurders en er zijn ook kosten voor het regelen van de fusie. De verwachte voordelen van een fusie kunnen ook tegenvallen, waardoor de uiteindelijke efficiency bijvoorbeeld zelfs lager kan zijn dan oorspronkelijk. Dit is de reden voor het ontstaan van de samenwerkingsvorm in de vorige paragraaf: de alliantie (Metsemakers, 2010⁵⁶).

3.1.2 Samenwerking tussen de havenbesturen

De samenwerking tussen de havens van Oostende en Zeebrugge zal in twee onderdelen besproken worden: eerst wordt hier de visie van de havenbesturen uiteengezet en wordt er weergegeven in welke mate er momenteel reeds samengewerkt wordt tussen deze havenbesturen. In een volgend hoofdstuk zal de mening van de bedrijfswereld ook aangehaald worden. De havens worden namelijk niet enkel door de havenbesturen gemaakt, maar vooral door de bedrijven die actief zijn binnen het havengebied. Indien de bedrijven niet mee gaan in de ideeën van de havenbesturen is de samenwerking dus gedoemd tot mislukken. Vanaf eind 2007, begin 2008 begon de bespreking van de samenwerking tussen Oostende en Zeebrugge in de havenbesturen. De cruises en de visserij werden hierbij als testcases beschouwd voor een eventueel verder gaande samenwerking. Er werd in deze periode ook een voorstel gelanceerd om samen de luchthaven van Oostende over te nemen als exploitant (Allaert, 2013⁵⁷). In deze thesis wordt de mening van de havenbesturen over een eventuele verder gaande samenwerking onderzocht aan de hand van gesprekken⁵⁸. Uit deze gesprekken bleek vooral dat de intenties tot samenwerken er wel zijn, maar dat er geen concrete acties genomen worden.

Het havenbestuur in de havens van Oostende en Zeebrugge verschilt van elkaar, omdat ze onder een ander wettelijk kader werken. Het havenbestuur van Oostende (het AHGO) is een Autonoom Gemeentelijk Havenbedrijf, terwijl Zeebrugge bestuurd wordt door een naamloze vennootschap, de MBZ. In de haven van Oostende beschikt het havenbestuur

⁵⁵ Zie supra voetnoot 54

⁵⁶ Metsemakers M. (2010), "De alliantie als alternatief voor de fusie", In: Tijdschrift voor organisatie en werk van betekenis, februari 2010 jaargang 20, p 7-14

⁵⁷ Allaert G. (2013), "De miskende haven", AcademiaPress, Gent

⁵⁸ Voor dit hoofdstuk waren de voornaamste bronnen gesprekken met Dhr. Jan Allaert van het AGHO en met Dhr. Patrick Van Cauwenberge van MBZ.

over een eigen beleid en besluitvorming buiten de stad Oostende om. Een autonoom gemeentebedrijf wordt opgericht door een gemeente en is een dienst met eigen rechtspersoonlijkheid. Het wordt door de gemeente belast met een welbepaalde taak van gemeentelijk belang, in dit geval het bestuur van de haven⁵⁹. MBZ is een autonoom publiekrechtelijk overheidsbedrijf met de Stad Brugge als hoofdaandeelhouder. MBZ is een naamloze vennootschap, wat wil zeggen dat er minstens twee aandeelhouders zijn⁶⁰, niet enkel de stad Brugge. 3,6% van de aandelen van het MBZ is in handen van private aandeelhouders (Deloitte, 2010⁶¹).

Volgens AGHO werd de fusie met Zeebrugge voor het eerst overwogen in 2009. Het beste bewijs hiervoor is het aanvragen van een haalbaarheidsstudie voor een fusie tussen MBZ en AGHO bij Deloitte⁶², in opdracht van de havenbesturen. In dit hoofdstuk zullen de resultaten van deze studie ook aangehaald worden, omdat ze meer inzicht bieden in de mogelijkheden voor een fusie. Het havenbestuur van Oostende bevestigt dat 2009 het meest ideale tijdstip leek om te fuseren met de haven van Zeebrugge. De meeste argumenten die toen gelden, blijken momenteel echter opnieuw van kracht te zijn. Rond 2009 vonden een aantal gebeurtenissen tegelijkertijd plaats, waardoor dit het ideale moment werd voor een fusie. In beide organisaties was er een natuurlijke uitstroom van personeel. Door de leeftijds piramide gingen namelijk verschillende personen op pensioen, ook in een aantal belangrijke functies bij de havenbesturen. De organisaties hadden toen eigenlijk de mogelijkheid om naadloos samen te smelten, zonder het bloedbad dat normaal verwacht wordt bij een fusie. Ook nu nog liggen de leeftijdscategorieën van het personeel bij de havenbesturen vrij hoog, wat perspectief biedt om het personeel op natuurlijke wijze te reduceren bij een fusie (Deloitte, 2010⁶³). Ook hadden de gemeenteraadsverkiezingen net plaatsgevonden, waardoor de Raad van Bestuur sowieso opnieuw samengesteld moest worden. Hierbij worden de zitjes in de Raad verdeeld naargelang de verkozen politieke partijen. Deze partijen zouden na de verkiezingen kunnen bespreken welke persoon ze afvaardigen voor de gefuseerde Raad van Bestuur.

Naast deze ontwikkelingen geldt ook de economische motivatie voor een fusie, die altijd aanwezig is. De havens van Oostende en Zeebrugge zijn namelijk twee havens aan dezelfde kustlijn, op minder dan 20 kilometer van elkaar. Het is zinloos voor deze havens om tegen elkaar te concurreren voor dezelfde trajecten. De concurrentie zal er namelijk enkel toe leiden dat de klanten de havens tegen elkaar gaan uitspelen om een lagere prijs te kunnen bekomen en dat er trajecten verloren gaan. Een andere mogelijke reden voor een fusie volgens het havenbestuur van Oostende is eerder politiek. Beide havens liggen namelijk in West-Vlaanderen, waardoor deze provincie verdeeld wordt over twee havens. Indien politieke steun nodig is, zoals voor grote infrastructuurwerken, zouden de havens meer gewicht in de schaal kunnen leggen indien ze hun stem samen laten klinken in het Parlement. Op dit moment wegen de havens van Antwerpen en Gent namelijk sterk door in onderhandelingen, omdat de provincies Antwerpen en Oost-Vlaanderen slechts één haven representeren.

⁵⁹ <http://binnenland.vlaanderen.be/verzelfstandiging-en-samenwerking/autonoom-gemeentebedrijf>

⁶⁰ <http://www.belgium.be/nl/economie/onderneming/oprichting/vennootschapsvormen/nv>

⁶¹ Deloitte (2010), "Haalbaarheidsstudie fusie MBZ-AGHO"

⁶² Zie supra voetnoot 61

⁶³ Zie supra voetnoot 61

Over het algemeen stelt de haalbaarheidsstudie van Deloitte dat er een verenigbare strategie is in de havens van Oostende en Zeebrugge. Oostende richt zich momenteel namelijk meer op de sector van de alternatieve energie, waardoor de onderlinge concurrentie voor roro-trafieken verminderd kan worden (Deloitte, 2010⁶⁴). Het havenbestuur zegt deze stap bewust genomen te hebben om minder in het vaarwater van de haven van Zeebrugge te zitten. Zeebrugge richt zich ook voornamelijk op de grotere schepen, terwijl Oostende slechts een beperkte diepgang kent en zich dus richt op de kleinere schepen. Bij een samenwerking zouden de havens elkaar dus kunnen aanvullen. De recente ontwikkelingen in de haven van Oostende leiden er echter toe dat er geen enkele ferrymaatschappij meer functioneert in de haven van Oostende. Dit zal ongetwijfeld een sterke invloed hebben op de roll-on roll-off trafieken in de haven.

Een verenigbare visie is echter niet voldoende voor een succesvolle samenwerking: indien de havens tot een fusie zouden overgaan, moeten ze samen een gemeenschappelijke visie en strategie uitwerken. Zonder deze strategie zal een eventuele fusie namelijk nooit een succes kennen. Op dit moment werden deze zaken echter nog niet besproken tussen de havens, wat nogmaals een bewijs is dat er enkel intenties zijn en geen concrete acties. Met een gezamenlijke strategie kunnen de havens er echter voor zorgen dat ze niet in elkaars vaarwater terechtkomen en dus minder rechtstreekse concurrenten zijn. Tijdens de gesprekken met de havenbesturen, vooral met MBZ, werd duidelijk dat zij niet voluit achter een fusie staan. Ook de haalbaarheidsstudie van Deloitte bevestigt dat er slechts een beperkt draagvlak is voor een fusie. Zij schatten de huidige slaagkansen van een fusie tussen MBZ en AGHO zonder structurele acties tussen de 1 en 17%. Vooral de verschillen in organisatiecultuur staan in de weg: zoals eerder vermeld is er een verschillend organisatiemodel bij de besturen, maar er is ook een andere mentaliteit aanwezig en andere vaardigheden van de werknemers. Samen vergaderen over zaken die de havens gemeenschappelijk kunnen aanpakken lukt op dit moment nog zeer goed, maar voor een fusie is er nog een veel betere verstandhouding nodig (Deloitte, 2010⁶⁵).

Het havenbestuur van Oostende neemt in verband met de samenwerking met Zeebrugge een duidelijk standpunt in. Men ziet de voordelen in van een samenwerking, omdat het nutteloos is dat twee Vlaamse zeehavens aan dezelfde kustlijn met elkaar gaan concurreren. Op deze manier romen ze enkel maar elkaars trafieken af en geven ze de klanten een kans om de havens tegen elkaar uit te spelen. Een samenwerking kan volgens hen echter enkel werken indien men er samen volledig voor gaat, via een volledige en gestructureerde samenwerking, met één beleid. Sporadisch samenwerken en samenwerkingsakkoorden zijn namelijk niet voldoende volgens het AGHO.

MBZ daarentegen staat momenteel nog niet ten volle achter een fusie met de haven van Oostende, omdat de voordelen voor hen niet voldoende duidelijk zijn. Een fusie lijkt hierdoor niet aantrekkelijk voor het havenbestuur van Zeebrugge. Dit is namelijk nog steeds een naamloze vennootschap, dat uiteindelijk vooral voor zichzelf een toegevoegde waarde wil nastreven. Om te gaan samenwerken met een andere haven zal er volgens hen toch een voldoende grote incentive nodig zijn om Zeebrugge over de streep te trekken. Ook ziet Zeebrugge de overstap van Oostende naar alternatieve energie als een hindernis

⁶⁴ Zie supra voetnoot 61

⁶⁵ Deloitte (2010), "Haalbaarheidsstudie fusie MBZ-AGHO"

voor een samenwerking. Vroeger waren de roro-trafieken namelijk nog complementair in beide havens, maar Oostende kende onlangs een zeer sterke daling in de roro-trafieken, waardoor de complementariteit van beide havens op dat vlak sterk verminderd is. Zoals eerder gezegd, vreest men in Zeebrugge ook voor een mentaliteitsverschil tussen de havenbesturen. MBZ sluit een samenwerking met Oostende niet uit, maar men denkt wel dat het een uitdaging zou worden om de samenwerking voldoende goed te doen draaien.

Naast het zuiver economisch aspect dient men ook rekening te houden met de politieke beperkingen. Het grootste probleem voor een samenwerking of fusie is namelijk dat het onderwerp zeer politiek geladen is. Volgens de havenbesturen zien de politieke partijen niet altijd een nood in een samenwerking tussen de havens van Oostende en Zeebrugge. Zij staan voornamelijk achter projecten waar ze een voordeel in zien. Een samenwerking met een andere kusthaven zou de politieke figuren in Oostende en Zeebrugge geen extra stemmen opleveren, omdat ze enkel verkiesbaar zijn in hun eigen stad. De meerwaarde van een fusie zijn dus niet zichtbaar genoeg vanuit het standpunt van de politiek. Hierdoor vinden de havenbesturen dat ze weinig impulsen krijgen vanuit de politiek om te gaan samenwerken. Men vreest ervoor dat de politieke figuren van Zeebrugge of Oostende teveel invloed zullen willen uitoefenen op het gefuseerde havenbedrijf. Verder is er momenteel ook geen projectstructuur en expertise aanwezig in de havenbedrijven om het goed verloop van een mogelijke fusie te garanderen (Deloitte, 2010⁶⁶).

De samenwerking tussen de havenbesturen beperkt zich momenteel tot een aantal projecten die ze samen uitwerken. Als beide havens met eenzelfde probleem geconfronteerd worden, komen ze occasioneel samen om dit probleem te bespreken. Er is echter geen overkoepelende organisatie of overeenkomst waarbinnen er een vergaande samenwerking is. De havens werken bijvoorbeeld occasioneel samen aan de naleving van Europese richtlijnen, onder andere voor afval en milieu en illegalen. Rond deze thema's zijn er regelmatig gezamenlijke vergaderingen. Het enige samenwerkingsakkoord dat er momenteel is tussen de havenbesturen van Zeebrugge en Oostende is de samenwerking op het gebied van de cruissetrafieken. De havens van Oostende en Zeebrugge verkopen zichzelf samen aan de buitenlandse rederijen als de de zeehavens van de Vlaamse kust. Beide havens hebben voor de toeristen namelijk hetzelfde achterland in de aanbidding. Rederijen kunnen hun volledige vloot naar de Vlaamse zeehavens sturen, de kleinere cruiseschepen naar Oostende en de grootste schepen naar Zeebrugge. Om zichzelf aan te prijzen werd er zelfs een gemeenschappelijke cruisebrochure opgesteld ⁶⁷. De samenwerking op vlak van cruissetrafieken is een groot succes en beide havenbesturen zien hier de meerwaarde van. Het aantal cruise aanlopen is sinds de samenwerking in beide havens namelijk sterk gestegen.

Dit is echter de enige samenwerking tussen de havenbesturen die verder gaat dan enkel samen denken, vergaderen en oplossingen zoeken. De Vlaamse havens willen zichzelf in het buitenland wel meer en meer samen aanprijzen als de Flanders Port Area, in de plaats van vier afzonderlijke zeehavens. De havens willen zich via dit initiatief profileren als vier complementaire delen van een groter geheel, maar toch behouden ze ondertussen hun eigen autonomie wat betreft het commerciële aspect. (Rummens en Van Den Berghe,

⁶⁶ Deloitte (2010), "Haalbaarheidsstudie fusie MBZ-AGHO"

⁶⁷ MBZ en AGHO (2012), "Zeebrugge-Oostende, The gateway to Europe", cruisebrochure

2009⁶⁸). Op 18 april 2013 ondertekende Vlaams minister van Mobiliteit en Openbare werken Hilde Crevits samen met de vier Vlaamse havens een samenwerkingsakkoord voor de Flanders Port Area⁶⁹. Dankzij dit akkoord gaan de Vlaamse havens samenwerken om hun concurrentiepositie te verstevigen. Er wordt hierbij op zes domeinen samengewerkt. Economisch en commercieel gaan de havens samen trafieken proberen aantrekken dankzij gezamenlijke promotie en ze gaan ook samen toegevoegde waarde in het hinterland creëren. Rond het thema logistiek zullen de havens samen acties voeren rond een betere ontsluiting naar het achterland toe. De havenbesturen gaan ook samen hun belangen verdedigen als Vlaamse havensector. Verder gaan de havens ook samen operationele tools ontwikkelen en gezamenlijk werknemers en studenten benaderen. Tot slot zal men ook samen werken aan een groter maatschappelijk draagvlak voor de Vlaamse havens. Dit initiatief is het ultieme bewijs dat de havens bereid zijn tot samenwerking en er ook voordelen in zien. Het blijft echter afwachten of deze samenwerking zich ook in de praktijk zal uiten.

Deloitte haalt in de haalbaarheidsstudie twee opties aan die de havenbesturen kunnen overwegen. Ofwel kunnen de havenbesturen een duidelijke intentieverklaring doen om verder te gaan met de fusie, met een duidelijk actieplan waarin een gemeenschappelijke visie en strategie opgemaakt wordt. Ofwel moeten de havens kijken naar alternatieve manieren om samen te werken, zoals nu voor de cruises. Bij deze opties lopen de havenbesturen wel het risico dat ze focus verliezen op termijn (Deloitte, 2010⁷⁰).

3.1.3 Samenwerking in de bedrijfswereld

Steeds meer bedrijven neigen tot samenwerking in grootschalige organisaties, omdat ze gedreven worden door het geloof dat de schaalvoordelen kostenverlagend werken. Organisaties die over onvoldoende tijd en/of middelen beschikken om hun doelen te bereiken gaan soms beter samenwerken met andere bedrijven. Bedrijven werken voornamelijk samen om de eigen grenzen op het gebied van organisatie, technologie, geografie, juridische factoren, cultuur en sociale omgevingen te verleggen. Op deze manier kunnen organisaties hun mogelijkheden binnen deze gebieden uitbreiden. Redenen om samen te werken zijn om beter resultaat en rendement te bereiken, de concurrentiepositie versterken, markten verbinden, kennis, ervaring en vaardigheden delen of de kwaliteit verhogen, kosten reduceren, efficiency verhogen en risico's delen. (De Groot en Roelofswaard, 2006⁷¹)

Het is voor bedrijven de laatste jaren heel belangrijk om hun concurrentiekracht te verbeteren en nieuwe uitdagingen aan te gaan. Als ze samenwerken kunnen ze namelijk beter reageren op de ontwikkelingen van de markten en producten. Er zijn verschillende mogelijkheden voor bedrijven om samen te werken. Horizontale samenwerking is samenwerking tussen soortgelijke ondernemingen, met andere woorden bedrijven die

⁶⁸ Rummens M. en Van Den Berghe L. (2009), Flanders Port Area (2009), View & Vision

⁶⁹ <http://flanderslogistics.be/fpa>

⁷⁰ Deloitte (2010), "Haalbaarheidsstudie fusie MBZ-AGHO"

⁷¹ De Groot L. en Roelofswaard A. (2006), "Samenwerken tussen organisaties: kiezen van de vorm, bewust van de fasen en een juiste sturing", www.samenwerkentussenorganisaties.nl

actief zijn binnen dezelfde schakel van de productieketen of directe concurrenten die samenwerken. Verticale samenwerking is tussen verschillende bedrijven in een keten, namelijk relaties met toeleveranciers en afnemers. Binnen deze twee soorten samenwerking zijn er voor bedrijven nog verschillende mogelijkheden qua vorm, intensiteit, werkterrein en juridische constructie. Er is namelijk samenwerking mogelijk op operationeel, tactisch en strategisch niveau. Het operationeel niveau zijn de dagelijkse werkzaamheden binnen een bedrijf, tactische samenwerking gebeurt rond het ondersteunen van de productieprocessen die langer duren en strategische samenwerking is gericht op een lange termijn concurrentievoordeel (Smit e.a, 2009⁷² en Wortelboer en Kolkman, 2008⁷³)

Dankzij samenwerking kunnen bedrijven onder meer nieuwe combinaties maken, aanvullende activiteiten ontwikkelen, bestaande processen en producten verbeteren, kennis en competenties uitbreiden, kosten reduceren en toegevoegde waarde creëren. De belangrijkste doelen van een samenwerking zijn:

- het verbeteren van de efficiency en kostenbesparing
- de verbetering van de bedrijfspositionering tegenover de concurrenten en leveranciers, ofwel het verwerven van een sterkere machtspositie
- de benutting van complementaire competenties, vooral kennis (Smit e.a, 2009⁷⁴)

Smit e.a. benoemen via interviews met ondernemers en adviseurs enkele kritische succesfactoren voor samenwerking:

- Culturele overeenkomsten: er is vooral nood aan vertrouwen en betrokkenheid tussen de samenwerkende partijen
- Relatieve afhankelijkheid: deze wordt gecreëerd door aanvullende of ondersteunende functies in de samenwerkende bedrijven uit te voeren, zodat ze wederzijds afhankelijk of complementair zijn
- Coördinatie en motivatie
- Competenties en vaardigheden om samen te werken

Om samenwerking te doen slagen moeten heldere afspraken gemaakt worden om het wantrouwen en de onzekerheid te doen verdwijnen. Ook moet de juiste partner gevonden worden en moeten de bedrijven duidelijk communiceren naar elkaar toe. Verder is het ook belangrijk dat de samenwerking ondersteund wordt, zowel procesmatig als via coaching, maar ook door juridische en technische bijstand. Samenwerking vraagt meestal ook investeringen, waardoor het geen “mirakeloplossing” is voor financiële en andere problemen. Het kan soms echter wel noodzakelijk worden om beter te kunnen anticiperen op trends en ontwikkelingen (Smit e.a., 2009⁷⁵).

⁷² Smit A.B., Kortstee H.J.M., Jukema N.J., Meijaard J., Oudmaijer S., Idema N., Pleijster F., Braaksma R.M. en Van Staalduinen J. (2009), “Samen werken aan samenwerking, Rapport 2009”, LEI Wageningen UR, Den Haag

⁷³ Wortelboer-van Donselaar P.M. en Kolkman J. (2008), “Samenwerking tussen zeehavens”, Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid, Den Haag

⁷⁴ Smit A.B., Kortstee H.J.M., Jukema N.J., Meijaard J., Oudmaijer S., Idema N., Pleijster F., Braaksma R.M. en Van Staalduinen J. (2009), “Samen werken aan samenwerking, Rapport 2009”, LEI Wageningen UR, Den Haag

⁷⁵ Zie supra voetnoot 74

Het is ook noodzakelijk dat er gewerkt wordt aan de continuering van de samenwerking. Hiervoor zijn communicatie, balans tussen nabijheid en distantie, teamgeest en gezamenlijke inzet van belang. Ook moet men duidelijk afspreken hoe en wanneer de samenwerking beëindigd kan worden. Problemen zoals financiële tegenslagen, het ontstaan van verschillende doelstellingen, problemen met communicatie en de omgeving kunnen zorgen voor moeilijkheden bij de samenwerking. Tot slot zijn er ook manieren om de samenwerking te bevorderen: dit is mogelijk via de wetgeving en door verandering van de mentaliteit bij ondernemers. Zij moeten er namelijk meer bij stil staan dat samenwerken soms noodzakelijk is of voordelen kan opleveren. (Smit e.a., 2009⁷⁶)

Naast de samenwerking van ondernemingen met andere bedrijven, kunnen ondernemingen ook hun eigen bedrijsvennetwerk opbouwen. Bedrijsfnetwerken zijn netwerken die opgericht zijn door één organisatie met verschillende rechtspersonen. Dit kunnen bijvoorbeeld ondernemingen zijn met dochterondernemingen of met verschillende vestigingen in hetzelfde land of lidstaten die onder hetzelfde vennootschapsrecht vallen⁷⁷. Zo zijn veel multinationals opgebouwd uit een zogenaamd moederbedrijf en verschillende dochterondernemingen. In deze organisaties bestaat een verticale of hiërarchische relatie tussen de moederorganisatie en de dochter (Kamminga, 2004⁷⁸). Het moederbedrijf is een hoofdkantoor dat verschillende dochters kan hebben, die op zichzelf bestaan en een eigen locatie, visie en manier van handelen hebben. Toch maken deze dochterondernemingen deel uit van het moederbedrijf. Hoewel deze dochterondernemingen meestal zelfstandig werken, is er nog steeds een invloed van het moederbedrijf. Dit onder meer op vlak van cultuur, de centralisatiegraad en de invloed van processen en systemen vanuit het moederbedrijf. Daarnaast zal het moederbedrijf ook altijd enige vorm van controle proberen uitoefenen over de dochteronderneming (Schwillens, 2011⁷⁹).

Het is zeer belangrijk dat ook de bedrijsfndynamiek in Oostende en Zeebrugge besproken wordt, aangezien het de bedrijven zijn die de havens maken, en niet de havenbesturen. De meeste bedrijven die gevestigd zijn in de havens van Oostende en Zeebrugge hebben in slechts in één van beide havens een vestiging. Enkele bedrijven beschikken wel over verschillende vestigingen, waaronder ook in Zeebrugge en Oostende, maar deze vestigingen functioneren eerder afzonderlijk van elkaar. Veel van de bedrijven in de haven zijn ook afhankelijk van een hoofdkantoor, of moederbedrijf in het buitenland. De beslissingen over vestiging worden dan vaak daar genomen, waardoor de Oostendse of Zeebrugse dochterondernemingen hier weinig over te zeggen hebben. Binnen de havens zijn er enkele synergiën die plaatsvinden, bedrijven die een weinig vergaande samenwerking kennen, maar meer dan strategische partners zijn deze bedrijven niet. Om de visie van de bedrijven in de havens te onderzoeken werd een selectie van bedrijven uit de havens van Zeebruggen en Oostende bevroegd. Er werd hierbij gekozen voor een zo groot mogelijke variatie aan bedrijven. Er werden bedrijven aangesproken die activiteiten uitvoeren binnen verschillende sectoren in het havengebeuren. In de volgende paragrafen

⁷⁶ Zie supra voetnoot 74

⁷⁷ <http://www.encyclo.nl/begrip/bedrijsfnetwerk>

⁷⁸ Kamminga P. (2004), "Management control-patronen bij joint ventures", In: MAB juli/augustus 2004, p 356-363

⁷⁹ Schwillens M. (2011), "Moeder-dochter relatie, op weg naar volwassenheid", Universiteit Utrecht

worden de resultaten besproken van de bevragingen van ferrymaatschappijen, bedrijven met roll-on roll-off activiteiten, visverwerkingsbedrijven, bedrijven die bulkgoederen behandelen en transport- en expeditieondernemingen. Deze sectoren werden geselecteerd omdat deze actief zijn in zowel de haven van Oostende als in de haven van Zeebrugge.

De Vlaamse Visveiling is een voorbeeld van een succesvolle samenwerking tussen bedrijven in de havens van Oostende en Zeebrugge⁸⁰. Hoewel de samenwerking tussen de visveilingen enkel voordelen opleverde, is men er hier niet 100% van overtuigd dat een verdere samenwerking tussen de havens positief zal uitdraaien. Soms is er volgens hen namelijk nood aan een gezonde concurrentie. Voor bepaalde activiteiten kan een samenwerking misschien wel voordelen opleveren, maar volgens de Vlaamse Visveiling gaat dit vooral vlot als de activiteiten nu reeds in beide havens uitgevoerd worden. Dan kan er overwogen worden om samen te werken rond deze activiteiten en kan de haven misschien sterker staan naar het buitenland toe. Maar de Vlaamse Visveiling ziet geen voordeel in een volledige fusie van de havens, omdat dan alle activiteiten in die havens samenkomen. In de sector van de visverwerking is Simons en Decru⁸¹ ervan overtuigd dat een samenwerking tussen de vismijnen een goede zaak is, maar dat verdere samenwerking tussen de havens geen meerwaarde kan bieden. Vissersschepen zijn namelijk mobiel, en kunnen altijd verplaatst worden naar de haven die hen het meeste voordeel biedt. Samengevat is er in de visserijsector reeds samenwerking voor de visveilingen. Doordat deze samenwerking reeds enkele jaren geleden tot stand kwam zien bedrijven in deze sector de nood dus niet in van een samenwerking. De sector kan misschien wel als voorbeeld dienen voor de andere bedrijven in de havens.

De ferrymaatschappijen zijn ook een interessante bedrijfstak in de havens, gezien de recente ontwikkelingen in de haven van Oostende. Sinds kort werd de enige overblijvende maatschappij die ferrydiensten aanbood tussen Oostende en Groot-Britannië namelijk failliet verklaard. P&O Zeebrugge⁸² verklaart niets tegen een samenwerking tussen de havens te hebben, maar dit zal weinig invloed hebben op hun bedrijfsvoering. De vaarroutes worden namelijk van bovenaf beslist in het hoofdkantoor, en P&O ferry's heeft geen enkele vaarroute naar Oostende. Ook een fusie tussen de havenbesturen zal hier volgens hen geen invloed op hebben. Het lijkt er dus op dat de maatschappij zich bewust is in de haven van Zeebrugge vestigde. DFDS Seaways⁸³ is ook van mening dat een samenwerking tussen de havenbesturen nu niet veel invloed meer zal hebben. Alle ferry-activiteiten zijn momenteel namelijk gevestigd in Zeebrugge. Zeebrugge is volgens hen een goede hub voor hun activiteiten. Oostende daarentegen kent een minder gunstige ligging tegenover het hinterland. Het roll-on roll-offverkeer moet namelijk volledig door het centrum van Oostende rijden om de haven te bereiken. Verder is ook de spoorverbinding in Zeebrugge interessanter. Een klant kijkt volgens DFDS Seaways ook altijd naar het

⁸⁰ De vismijnen van Oostende en Zeebrugge werken sinds 2010 samen onder een gemeenschappelijk beheer. Dankzij deze samenwerking kunnen de vraag en het aanbod van verse vis samengebracht worden en kan de beste prijs bekomen worden voor zowel de producenten als de kopers. De werking van de visveilingen is dankzij deze samenwerking veel efficiënter geworden. (www.zv.be)

⁸¹ Simons en Decru is een visverwerkend bedrijf in de haven van Oostende.

⁸² P&O Zeebrugge biedt ferrydiensten aan tussen Zeebrugge en Hull.

⁸³ DFDS Seaways Zeebrugge biedt ferrydiensten aan tussen Zeebrugge en Rosyth, Ierland.

volledige pakket van havenactiviteiten om een keuze te maken. Op dat gebied blijkt Zeebrugge interessanter om roll-on roll-off activiteiten te vestigen. Zij zien in Oostende vooral een toekomst voor project cargo en als een opgewaardeerde plezier- en vissershaven. In de roll-on roll-offsector ziet Wallenius Wilhelmsen Logistics⁸⁴ wel voordelen in een samenwerking van Vlaamse havens, maar dan vooral in een Flanders Port Area. Op deze manier kunnen de havens namelijk meer naar elkaar toe groeien en samen sterker staan door hun troeven beter uit te spelen. De haven van Zeebrugge is bijvoorbeeld een snellere doorloophaven, terwijl de haven van Oostende een betere verbinding heeft met de binnenwateren. Zij kozen echter net als de eerder besproken ferrymaatschappijen bewust voor een vestiging in Zeebrugge, en niet in een andere Europese of Vlaamse haven zoals Oostende. Zeebrugge is voor hen namelijk de haven met de beste troeven voor transshipment.

In de roll-on roll-offsector zijn niet enkel ferrymaatschappijen en rederijen actief: er zijn ook transportbedrijven die klant zijn bij deze maatschappijen. Continental Cargo Carriers⁸⁵ is er ook van overtuigd dat een samenwerking tussen de havenbesturen zich zeer weinig zal manifesteren in de dagelijkse praktijk. Als Oostends bedrijf vrezen zij er ook voor dat de haven van Oostende zal opgeslokt worden door Zeebrugge en dat de bedrijven in Oostende enkel nadelen zullen ondervinden van de samenwerking. Wel denken ze dat de havenbesturen voordelen zullen ondervinden bij een samenwerking, vooral dankzij de taakverdeling die de havens dan onderling kunnen doen. Als transportbedrijf is CCC heel afhankelijk van de beslissingen van de ferrymaatschappijen. Als een samenwerking kan betekenen dat deze maatschappijen beslissen om hun kleinere schepen te laten aanleggen in Oostende, kan dit wel voordelen opleveren voor de transportbedrijven. Gezien de houding van de ferrymaatschappijen, die eerder besproken werd, is de kans hiertoe echter klein. Crosschannel Groupage Services⁸⁶ heeft de indruk dat een samenwerking niet onmiddellijk voordelen zal opleveren. Zij zullen bij een samenwerking alvast in Zeebrugge blijven functioneren, omdat de afstand tussen de havens de samenwerking moeilijk maakt. Zij hebben uiteraard een andere visie op de zaak dan CCC, omdat zij momenteel werken in de Zeebrugge, die wel nog veel roll-on roll-off activiteiten heeft.

DB Schenker⁸⁷ geeft aan dat zij als bedrijf met diepzee activiteiten geen voordelen inzien van een samenwerking met de haven van Oostende. De haven van Oostende is volgens hen namelijk te klein en niet voldoende uitgerust om de deepsea activiteiten in Zeebrugge vooruit te helpen. Bovendien hebben de containerterminals in Zeebrugge volgens hen nog heel wat capaciteit die niet benut wordt. Hun mening is dan ook dat de havens beter niet fuseren, omdat elke haven zijn eigen specialiteiten heeft en niet op elkaar afgestemd is. Zij zijn er meer voorstander van dat beide havenbesturen aan de hand van hun opgebouwde expertise hun eigen haven met eigen specialiteiten verder proberen uit te bouwen. Deze

⁸⁴ WWL is een roll-on roll-off bedrijf in Zeebrugge dat zich specialiseert in nieuwe wagens.

⁸⁵ CCC is een internationale transportfirma uit Oostende, gespecialiseerd in transport via opleggers van en naar Groot-Britannië.

⁸⁶ Crosschannel is een transportbedrijf in Zeebrugge dat cargo groepeerd op trailers met bestemming Groot-Brittannië. Het bedrijf startte haar activiteiten in Oostende, maar door de verschuivingen van de verbindingen naar de UK werden de activiteiten overgeheveld naar Zeebrugge.

⁸⁷ DB Schenker is een transportbedrijf met een vestiging in Zeebrugge voor diepzee-transport.

visie wordt waarschijnlijk sterk beïnvloed door het feit dat er in Oostende amper containertrafiek behandeld worden. Ook zullen grote diepzee goederen- en containerbehandelaars in Zeebrugge weinig of geen voordelen zien in een samenwerking met Oostende. Voor hen is deze haven namelijk te klein en kan het hen geen meerwaarde bieden. Ook Lalemant⁸⁸ is een internationale transport en expeditiefirma die geen meerwaarde inziet in een samenwerking tussen de havens, wat bevestigt dat grote firma's in Zeebrugge geen voordelen zien in een samenwerking met Oostende. Ook het Algemeen Expeditiebedrijf Zeebrugge⁸⁹ staat niet positief tegenover een samenwerking met de haven van Oostende. Oostende is namelijk niet toegankelijk voor aan grote schepen en is één van de gevaarlijkste havens voor kapiteins om te manoeuvreren.

Uit deze gesprekken met de roll-on roll-off en transportsector kom ik vooral tot de conclusie dat ferrymaatschappijen hun activiteiten in Zeebrugge zullen blijven voortzetten, ook bij een fusie tussen de havens. Zij zien Zeebrugge momenteel namelijk als betere hub voor hun activiteiten. Indien zij echter zouden beslissen om de kleinere schepen in Oostende te laten aanmeren, zouden ook de transportfirma's in Oostende voordelen ondervinden van de samenwerking. De grote bedrijven uit de haven van Zeebrugge zien geen voordelen in een samenwerking met Oostende omdat deze haven te klein is en weinig potentieel biedt. Hun negatieve houding kan ook te verklaren zijn door het feit dat een samenwerking niet noodzakelijk is om hun positie te verstevigen. Zij hebben namelijk hun reputatie reeds uitgebouwd in de haven van Zeebrugge. Dit wil echter niet zeggen dat deze actoren zich zouden verzetten tegen een samenwerking tussen de havens, ze zien er eerder gewoon geen meerwaarde in voor hun bedrijfsvoering.

Tot slot is er ook nog de sector van de goederenbehandeling. Bij Groep Verhelst⁹⁰ geeft men aan dat een samenwerking weinig invloed zal hebben in de dagelijkse werking van het bedrijf. Men ziet wel in dat er commerciële voordelen kunnen vasthangen aan het feit dat de havens zich samen gaan profileren in het buitenland. Verhelst Logistics is dus wel een voorstander voor een fusie tussen beide havens, wegens de commerciële voordelen van gezamenlijke profilering. Een professionele uitgebouwde structuur voor beide havens kan de werking ervan ten goede komen volgens hen. Verhelst Logistics beweert ook dat een fusie beter zou zijn voor de havens dan gewone samenwerkingsovereenkomsten, want dan blijft elke haven namelijk haar structuur behouden, die niet overeenkomt met de structuur in de andere haven. Bij een fusie zou er volgens hen misschien ook één slagkrachtiger bestuur zijn. Het bedrijf erkent echter wel dat het moeilijk zal worden om de bevoegdheden te verdelen en ervoor te zorgen dat het kleinere Oostende niet "verdwijnt" in de Zeebrugse structuur. Het blijft namelijk wel belangrijk dat de Oostendse haven een duidelijke stem behoudt, en bijvoorbeeld een "deelhaven" van Zeebrugge zou worden. Uit deze opmerking blijkt duidelijk de angst van de bedrijven uit de Oostendse haven voor een fusie. Zij vrezen namelijk dat de haven gewoon zou opgenomen worden in

⁸⁸ Lalemant is een transportbedrijf met verschillende vestigingen, onder meer in Zeebrugge, Gent en Antwerpen. Naast transport over de weg wordt ook zeevaart en binnenvaart aangeboden, alsook agentuur en chartering.

⁸⁹ A.E.Z. doet in Zeebrugge activiteiten zoals expeditie, douane agentuur, scheepsagentuur en bevrachting.

⁹⁰ Groep Verhelst is een logistiek bedrijf in de haven van Oostende. Het richt zich op nationaal en internationaal transport en havenactiviteiten rond goederenbehandeling in de haven van Oostende.

de haven van Zeebrugge en dat ze volledig haar identiteit zou verliezen. Ook Borlix⁹¹ is sterk voorstander van een samenwerking tussen de havens. Voor hen het functioneren van de havens namelijk veel efficiënter als alle havens in België gewoon één zouden zijn. Havens zouden namelijk beter elk hun eigen specialiteit uitbouwen in de plaats van de andere havens te beconcurreren. Hanson⁹² staat eerder onverschillig tegenover een samenwerking tussen de havens. Volgens hen zal dit niet veel verschil uitmaken voor de bedrijfsactiviteit. Dit is echter een uitzondering in de sector van de goederenbehandeling, want hier lijken de bedrijven positiever te staan tegenover een samenwerking. De meeste bedrijven zien voordelen van een volledige samenwerking tussen havens.

Uit de gesprekken met de verschillende sectoren in de haven kan geconcludeerd worden dat er verdeelde meningen zijn over een samenwerking. Het grootste probleem voor de samenwerking is dat de bedrijven nog geen voordelen zien in de samenwerking tussen de havens. Vooral grote gevestigde bedrijven vinden dat ze de samenwerking niet nodig hebben. Veel van de bevraagde bedrijven geven aan dat een samenwerking tussen de havens weinig invloed zal hebben op de bedrijven die momenteel in de havens functioneren. Vooral de bedrijven uit Zeebrugge denken dat hun werking niet zal wijzigen door een samenwerking, omdat de haven van Oostende te klein is om iets te betekenen voor hun trafieken. Een haven als Oostende zal hen weinig bijkomend nut opleveren, omdat de haven van Zeebrugge als beter alternatief beschouwd wordt. Zij voelen ook geen rechtstreekse concurrentie vanuit de haven van Oostende. De bedrijven in Oostende zijn meer een voorstander van een samenwerking, maar daar heerst wel de angst dat een fusie met de haven van Zeebrugge zal leiden tot het verdwijnen van hun haven. Indien de havenbesturen verdere stappen willen zetten tot samenwerking is het dus vooral aangewezen om de bedrijven duidelijk te maken wat de voordelen kunnen zijn van deze samenwerking. Op deze manier zullen de bedrijven het nut van de samenwerking misschien wel inzien. Dit kan de steun voor een samenwerking, of eventueel een fusie, vanuit de bedrijfswereld vergroten. Vervolgens moet ook naar de Oostendse bedrijven toe gecommuniceerd worden en duidelijk gemaakt worden dat beide havens volwaardig blijven functioneren met hun eigen identiteit.

3.1.4 Conclusie

In dit hoofdstuk werden de samenwerkingsmogelijkheden onderverdeeld in drie groepen. De samenwerkingsovereenkomst zijn afspraken op bepaalde gebieden, of voor het bereiken van éénzelfde doel. Bij deze vorm van samenwerking kunnen bedrijven samenwerken waar ze kunnen, maar blijven concurreren waar het moet. De fusie is een overname waarbij twee of meer organisaties één worden. Een alliantie is de tussenvorm, waarbij bedrijven samen streven naar synergieën, maar toch hun zelfstandigheid bewaren.

⁹¹ Borlix is een Zeebrugs bedrijf met stockage, extrusiebehandeling en ontpellen van plantaardige landbouwgrondstoffen als hoofdactiviteiten.

⁹² Hanson is een bedrijf dat zand en grind ontgint. Het heeft vestigingen in Zeebrugge, Oostende, Brugge en Antwerpen.

De havenbesturen van Oostende en Zeebrugge werken momenteel slechts occasioneel samen. Ze vergaderen af en toe over thema's waar ze beiden mee geconfronteerd worden. Enkel op vlak van cruissetrafieken is er een echte samenwerkingsovereenkomst gesloten. Ook de vismijnen van Oostende en Zeebrugge werken samen onder één naam, de Vlaamse Visveiling. De samenwerking tussen de havenbesturen beperkt zich op de meeste vlakken tot intenties, er worden geen concrete acties ondernomen. Er is een verenigbare strategie in beide havens, maar er werd nog geen gemeenschappelijke visie en strategie uitgewerkt. Ook is er weinig draagvlak voor een samenwerking, vooral bij MBZ. Het AGHO staat wel achter een fusie, maar ziet deze enkel slagen als beide partijen zich hiervoor inzetten. Er zal dus een incentive nodig zijn om de haven van Zeebrugge te overtuigen van de toegevoegde waarde van een samenwerking.

In de bedrijfswereld merkt men ongeveer dezelfde houding op. Grote organisaties zien het voordeel van een samenwerking nog te weinig in. Zij zien de haven van Oostende vaak als een kleine haven die niet voldoende uitgerust is. De Oostendse bedrijven hebben schrik dat hun haven volledig opgeslokt zal worden door een fusie tussen de havenbesturen. Indien er initiatieven genomen worden voor een samenwerking zal er dus duidelijk gecommuniceerd moeten worden naar de bedrijven toe over de gevolgen.

3.2 MOGELIJKE SAMENWERKING IN DE TOEKOMST

Dit hoofdstuk bestaat uit twee grote delen. In het eerste deel wordt dieper ingegaan op het theoretische aspect van samenwerking tussen zeehavens. Hierin worden de mogelijkheden geanalyseerd voor een samenwerking tussen voorheen concurrerende zeehavens. In het vorige deel van deze thesis werden de vormen van samenwerking voor bedrijven reeds uiteengezet, deze zijn uiteraard ook van toepassing op de havenbesturen. In deze paragraaf wordt vooral geanalyseerd welke positieve en negatieve effecten er kunnen volgen uit een samenwerking, maar ook op welke gebieden zeehavens kunnen samenwerken. Ook de motieven voor de havens om over te gaan tot samenwerking worden hier besproken. In het tweede deel van dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan op de case uit deze thesis: de havens van Oostende en Zeebrugge⁹³. Hier wordt geanalyseerd welke samenwerkingsvormen toegepast kunnen worden op deze havens.

3.2.1 Samenwerking tussen havens

Havens zijn zeer complex door hun omvang, het aantal medewerkers en de hoeveelheid aan bedrijven. Verder zijn er ook nog verschillende overheidsinstanties en vakbonden die belangen hebben in de havens. Door deze complexiteit van havens zijn er veel verschillende componenten waar men rekening mee moet houden. De vraag rijst dan in hoeverre het mogelijk is dat twee concurrerende havens gaan samenwerken, en op welke manier deze kunnen gaan samenwerken. Deze havens kunnen namelijk op heel veel componenten verschillen. De bestuurlijke, culturele en juridische verschillen tussen de havens van Oostende en Zeebrugge werden in het vorige hoofdstuk reeds aangetoond. Toch ondervindt men in de havens toenemende concurrentie, waardoor men steeds zoekt naar manieren om kosten te besparen of winst te verhogen. Één van de mogelijkheden is dan gaan samenwerken met havens waar men voorheen tegen concurreerde.

Concurrentie tussen zeehavens

Om te begrijpen waarom zeehavens met elkaar gaan samenwerken, moet eerst dieper ingegaan worden op het concept zeehavenconcurrentie. Zeehavens concurreren tegen elkaar om de goederentransporten en omzet. In beginsel is deze concurrentie een gezond economisch uitgangspunt, want het leidt tot een neerwaartse druk op prijzen en een goede balans tussen vraag en aanbod. Concurrentie kan echter ook negatieve effecten hebben op de welvaart, door bijvoorbeeld een inefficiënt ruimtegebruik of onnodige investeringen (Wortelboer en Kolkman, 2008⁹⁴). Hierdoor zet concurrentie de havens, havenbesturen en bedrijven ook aan om na te denken over samenwerking. In de Hamburg-Le Havre range is er een zeer sterke concurrentie tussen de zeehavens. Binnen deze context moeten de havens proberen lading aan zich te binden, zodat de klanten opnieuw meer afhankelijk worden van een bepaalde locatie of haven. De haven moet ervoor zorgen dat de rederijen en goederenbehandelaars hun activiteiten in deze haven willen onderbrengen. Samen zouden de havens dit veel sneller en beter kunnen bereiken dan elk afzonderlijk.

⁹³ Zie hoofdstuk 3.2.2: Samenwerking tussen de havens van Oostende en Zeebrugge

⁹⁴ Wortelboer-van Donselaar P.M. en Kolkman J. (2008), "Samenwerking tussen zeehavens", Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid, Den Haag

Van de Voorde en Winkelmans (2002⁹⁵) omschrijven zeehavenconcurrentie als de concurrentie die heerst tussen havenautoriteiten en –ondernemingen. Dit zijn alle marktspelers die die acties ondernemen binnen de transportketen, om de goederen te vervoeren van de plaats van oorsprong naar de plaats van bestemming. Elke speler wil namelijk een maximale toegevoegde waarde creëren met zijn activiteiten. Deze concurrentie wordt beïnvloed door de vraag van de consument, de aanwezige productiefactoren, de ondersteunende industrieën die samenwerken met havenondernemingen, de specifieke competenties van elke betrokken havenonderneming en de havenautoriteiten en andere publieke instanties. Zeehavenconcurrentie kan verschillende vormen aannemen, ze kan plaatsvinden tussen de operatoren in eenzelfde of in verschillende havens, maar ook de havenautoriteiten. Onderstaande opsomming toont verschillende vormen van concurrentie tussen havens volgens Van de Voorde en Winkelmans (2002⁹⁶):

- Concurrentie tussen havenranges: ranges zijn een aantal havens of havengebieden langs dezelfde kust met min of meer hetzelfde hinterland en dezelfde klanten
- Concurrentie binnen een range: havens binnen dezelfde range concurreren met elkaar, hierbij worden ook clusters gevormd (groepen havens met nabijgelegen locatie)
- Concurrentie tussen havens in zelfde gebied: havens in hetzelfde land of regio
- Concurrentie tussen bedrijven in een haven: intra-port concurrentie
- Concurrentie tussen verschillende bedrijven in het algemeen: bedrijven in verschillende havens concurreren met elkaar (inter-port)

Naast kostenbesparingen zijn er nog een aantal kritische succesfactoren belangrijk voor ondernemingen om zich in een bepaalde haven te vestigen of voor rederijen om deze haven aan te lopen (Herrebosch, 2007⁹⁷). Een eerste kritische succesfactor voor een haven is de mate van efficiëntie, die vooral gemeten wordt aan de hand van de productiviteit en de toegevoegde waarde. Ook de geografische locatie is een belangrijke succesfactor. Deze bepaalt namelijk de diepgang in de haven of de nautische toegankelijkheid, de ligging ten opzichte van de afzetmarkt, de afstand tot de zee, de infrastructuur en de hinterlandverbindingen. Vervolgens zijn ook de kosten belangrijk voor de havens, vooral voor de goederen behandeling en het gebruik van de beschikbare infrastructuur. Een vierde kritische succesfactor is de beschikbaarheid van technologische know-how en elektronische datasystemen. Ook de naambekendheid, die de concurrentiepositie van de haven beïnvloedt, en de psychologische factor spelen een belangrijke rol.

Een aantal ontwikkelingen in de (maritieme) transportsector van de laatste jaren dragen bij aan de toegenomen concurrentie in en tussen zeehavens. De grootste verandering die plaatsvond was de containerisatie: sinds de jaren zestig worden goederen meer en meer

⁹⁵ Van de Voorde E. en W. Winkelmans (2002), "A general introduction to port competition and management", in: Huybrechts M., Meersman H., Van de Voorde E. e.a., "Port competitiveness: an economic and legal analysis of the factors determining the competitiveness of seaports", De Boeck, Antwerpen

⁹⁶ Zie supra voetnoot 95

⁹⁷ Herrebosch M. (2007), "Een gemeenschappelijk zeehavenbeleid voor Antwerpen en Rotterdam: opportuniteit of kannibalisme?", Universiteit Antwerpen, Antwerpen

verscheept in containers. De laatste jaren was er een grote groei te merken in het containerverkeer, wat er onder andere voor zorgde dat de containerschepen steeds groter werden. Havens moeten zich fysiek aanpassen aan deze ontwikkeling, zodat de grote rederijen hier blijven aanlopen. Verder vond ook horizontale en verticale integratie plaats tussen rederijen en terminal operators, waardoor de machtsverhoudingen gewijzigd zijn binnen havens. Havenautoriteiten hebben nu namelijk geen dominante positie meer in de havens, maar ze moeten zorgen dat hun haven betere diensten en faciliteiten verleent aan de grote klanten. Grote multinationals in de havens gaan soms ook bepaalde functies van de havenautoriteiten overnemen. Beide veranderingen zorgden voor schaalvergrotingen in havens. Havens moeten zich sterk aanpassen om nog trafieken aan te trekken en concurrentieel te zijn tegenover andere havens. Ook is het milieubewustzijn sterk gestegen de laatste jaren en is er een toegenomen transport- en overslag efficiëntie. In deze context worden de havens meer en meer tegen elkaar uitgespeeld door de klanten. Verder moeten havens ook strijden om het hinterland dat ze kunnen bedienen. Vooral in de Hamburg-Le Havre range, waar ook de havens van Oostende en Zeebrugge deel van uitmaken, is er hevige concurrentie om het marktaandeel (Voorhorst, 2009⁹⁸).

Samenwerking tussen zeehavens

Bij samenwerking tussen twee havens wordt er vaak van uit gegaan dat ze door hun samenwerking meer kunnen bereiken dan elk afzonderlijk. Er is namelijk sprake van het principe "het geheel is meer dan de som der delen". Als twee havens gaan samenwerken wordt namelijk verondersteld dat ze nog beter, groter en efficiënter worden. Door het samenwerken van twee havens wordt de markt namelijk vergroot, wat een meerwaarde oplevert voor de samenwerkende havens. Ook kunnen de havens door samenwerking profiteren van een grotere capaciteit en een sterkere onderhandelingspositie tegenover de overheid, voor investeringen, grote rederijen en terminaloperators. Verder kunnen meer faciliteiten aangeboden worden aan de klanten (Voorhorst, 2009⁹⁹).

Deze meerwaarde is absoluut noodzakelijk, omdat havenbedrijven niet zullen gaan samenwerken als dit hen niets oplevert. Het zijn tenslotte ook bedrijven die geld willen verdienen, dus de samenwerking zal enkel slagen als er een wederzijds voordeel is voor beide partijen. Dankzij samenwerking wordt ook destructieve concurrentie vermeden en staan de havens samen sterker tegen buitenstaanders. Dit verstevigt de concurrentiepositie voor de samenwerkende havens en zorgt ervoor dat ze een sterkere onderhandelingspositie bereiken tegenover overheden en de grote operators. Ook kunnen samenwerkende havens profiteren van een hogere gezamenlijke capaciteit, meer faciliteiten en een breder pallet aan modaliteiten en activiteiten. De havens kunnen nu ook samen investeringen doen (Van Gurp e.a., 2011¹⁰⁰).

Volgens Van Gurp e.a. (2011¹⁰¹) staat samenwerking tussen havens bij iedereen op de agenda, maar het niveau waarop de samenwerking plaatsvindt verschilt. Er kan namelijk samengewerkt worden op niveau van de commerciële bedrijven in de havens, tussen de

⁹⁸ Voorhorst A. (2009), "Van concurrent naar partner?", Erasmus Universiteit, Rotterdam

⁹⁹ Zie supra voetnoot 98

¹⁰⁰ Van Gurp S., Peeters S., Sijtema T. en Veerkamp R. (2011), "De havens, A view from the balcony", Metropool Omnibus, Den Haag

¹⁰¹ Zie supra voetnoot 100

havenbedrijven zelf of in de gemeentelijke en landelijke politiek. De overheid kan een rol spelen bij het bevorderen van samenwerking tussen zeehavens. Herrebosch (2007¹⁰²) wijst er ook op dat samenwerking op vlak van havenbeleid mogelijk is in twee verschillende vormen. Ofwel werken de havens volledig samen voor alle activiteiten, ofwel wordt er slechts voor enkele domeinen samengewerkt. Deze twee vormen van samenwerking werden eerder reeds besproken¹⁰³. In de volgende paragraaf wordt besproken op welke gebieden havens kunnen samenwerken. De verschillende samenwerkingsdomeinen werden bepaald op basis van het werk van Van Gorp e.a.¹⁰⁴, Voorhorst¹⁰⁵ en Herrebosch¹⁰⁶.

Samenwerkingsdomeinen

Havens kunnen beslissen om samen te werken op verschillende gebieden. Zo kunnen ze samen werken aan **infrastructuur**, zowel in de havens als voor het achterland. Ze kunnen samen achterlandverbindingen uitbouwen en werken aan de bereikbaarheid van de havens. Havens hebben de dag van vandaag immers het gemeenschappelijke probleem van een tekort aan ruimte voor uitbreiding. Hierdoor zijn er vooral moeilijkheden voor het verdiepen van de haventoeegang voor grote schepen en een toenemende druk op de bestaande infrastructuur. De havens van Oostende en Zeebrugge bedienen ook hetzelfde achterland, en ze hebben er dus beiden belang bij dat dit achterland ontwikkeld wordt en dat de verbindingen verbeterd worden. Ook kunnen havens afspraken maken over op welke onderdelen van het achterland ze gaan focussen. Samenwerking op logistiek vlak kan voorkomen dat de havens dichtslippen. Er komen namelijk grote hoeveelheden goederen aan in havens, die van hieruit verder vervoerd worden naar het achterland. Dit gebeurt voornamelijk via de wegen, maar deze raken vol, waardoor congestie ontstaat. Binnenvaart en spoorvervoer zijn duurzamere transportwijzen naar het achterland, maar de treinen en binnenvaartschepen vereisen een grotere hoeveelheid goederen om rendabel transport te verzekeren. Indien havens samenwerken, kunnen ze hun goederenstromen combineren, zodat de volledige capaciteit van de treinen en binnenvaartschepen gebruikt wordt. Deze optie lijkt ook aantrekkelijk voor de havens van Oostende en Zeebrugge, want momenteel gebeurt het meeste achterlandvervoer over de weg. Ook kan het probleem van beperkte ruimte voor uitbreiding aangepakt worden via een samenwerking, zowel in de havens als voor het directe achterland. Door samen te werken op het gebied van infrastructuur kunnen havens de kost van investeringen doen dalen.

Ook kunnen havens zich samen profileren in de wereld en samen **marketing** voeren. Vooral havens die zich in hetzelfde geografische gebied bevinden kunnen hun uitgaven voor marketing verminderen door samen promotie te voeren en de zichtbaarheid van de havens en de bijhorende regio te verhogen. In de havens van Oostende en Zeebrugge

¹⁰² Herrebosch M. (2007), "Een gemeenschappelijk zeehavenbeleid voor Antwerpen en Rotterdam: opportuniteit of kannibalisme?", Universiteit Antwerpen, Antwerpen

¹⁰³ zie 3.1.1: Vormen van samenwerking

¹⁰⁴ Van Gorp S., Peeters S., Sijtema T. en Veerkamp R. (2011), "De havens, A view from the balcony", Metropool Omnibus, Den Haag

¹⁰⁵ Voorhorst A. (2009), "Van concurrent naar partner?", Erasmus Universiteit, Rotterdam

¹⁰⁶ Herrebosch M. (2007), "Een gemeenschappelijk zeehavenbeleid voor Antwerpen en Rotterdam: opportuniteit of kannibalisme?", Universiteit Antwerpen, Antwerpen

gebeurt dit reeds voor de cruisesector. Een andere reden van samenwerking is om de **kennis** van twee havens samen te brengen. Kennis kan namelijk een meerwaarde creëren, door optimale processen en innovatief zijn. Verder kunnen de havens ook samen opleidingen aanbieden voor de arbeiders en werknemers in de haven. Naast kennis kunnen ook **andere voorzieningen** gedeeld worden, zoals vaarwegvoorzieningen en ICT, en kan er samen gewerkt worden aan het optimaliseren van de randvoorwaarden, zoals douane en regelgeving. Ook kunnen havens samen informatiesystemen ontwikkelen of de informatie-uitwisseling bevorderen.

Verder kunnen havens ook samenwerken rond thema's zoals **duurzaamheid**. De richtlijnen en wetgeving wordt namelijk steeds strikter op dit gebied en samen kunnen de havens strategieën en innovaties uitwerken om binnen de normen te blijven. Binnen hetzelfde land zijn de vereisten met betrekking tot milieu dezelfde, waardoor de havens van Oostende en Zeebrugge zouden kunnen samenwerken om aan deze vereisten te voldoen in de plaats van op dit gebied te concurreren. Door samen te werken kunnen havens de schaarse ruimte en capaciteit ook samen optimaal benutten. Tot slot kunnen havens samenwerken om te **lobbyen**. Door hun krachten te bundelen kunnen ze een grotere stem krijgen bij de Europese Commissie, maar bijvoorbeeld ook in de regionale en nationale politiek. Ook tegenover grote bedrijven en rederijen kan deze grotere stem een belangrijk aspect zijn. Bij een samenwerking tussen Oostende en Zeebrugge zou West-Vlaanderen bijvoorbeeld een grotere stem krijgen in het Parlement.

Samenwerking komt volgens Wortelboer en Kolkman (2008¹⁰⁷) enkel tot stand als er economische en/of sociaal-psychologische motieven zijn bij de organisaties. Deze motieven worden verder in deze paragraaf besproken. Daarnaast moeten ook de belemmeringen en risico's, die verder genoemd worden, overwonnen worden. Deze risico's kunnen echter vermeden worden door afspraken vast te leggen in contracten.

Economische motieven

Zoals eerder vermeld, gebeurt samenwerking voornamelijk voor het **verbeteren van efficiëntie en kostenbesparing**. Deze kostenbesparing hangt meestal samen met een winstverhoging. De voornaamste oorzaak van deze kostenbesparing zijn de schaalvoordelen die bereikt worden, door het werken op een grotere schaal, maar ook door het delen van voorzieningen. Deze voordelen ontstaan vooral door gezamenlijke inkoop, distributie en opleiding, maar ook door een vermindering van staffuncties (bijvoorbeeld administratie en marketing) en een betere benutting van de infrastructuur. Dit is vooral van belang door de toenemende beperking in beschikbare ruimte. Verder voorkomt samenwerking ook overcapaciteit in één haven en zorgt het voor risicospreiding van kosten voor onderzoek en/of productontwikkeling. (Wortelboer en Kolkman, 2008¹⁰⁸ en Herrebosch, 2007¹⁰⁹)

¹⁰⁷ Wortelboer-van Donselaar P.M. en Kolkman J. (2008), "Samenwerking tussen zeehavens", Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid, Den Haag

¹⁰⁸ Zie supra voetnoot 107

¹⁰⁹ Herrebosch M. (2007), "Een gemeenschappelijk zeehavenbeleid voor Antwerpen en Rotterdam: opportuniteit of kannibalisme?", Universiteit Antwerpen, Antwerpen

Een tweede economisch motief voor samenwerking is dat de **competenties** van beide havens samenkomen. Zo kunnen de havens van elkaars competenties gebruik maken en wordt de kennis van beide havens uitgebreid. Op deze manier ontstaat er specialisatie in de havens, door een uitgebreide kennis en gezamenlijke investeringen. Zo kunnen havens zorgen voor een dienstverlening met hogere kwaliteit voor de klanten. Een derde economisch motief heeft te maken met de **positionering** van de havens. De samenwerkende havens kunnen zich namelijk samen positioneren op de markt en zo hun positie versterken tegenover de concurrerende havens, bijvoorbeeld de overige havens in de Hamburg-Le Havre range. Ook kunnen ze samen politieke belangenbehartiging voeren, waardoor ze ook in de politiek een grotere stem krijgen. (Wortelboer en Kolkman, 2008¹¹⁰)

Tot slot is er ook een aanhoudende **groei van de goederentrafiëken** die verwerkt moeten worden, waardoor samenwerking tussen havens vanzelfsprekender wordt. Door de **horizontale en verticale integratie** in de bedrijfswereld ontstaan er ook grotere bedrijven met macht die zich vestigen in verschillende havens. Om een grotere marktmacht te hebben tegenover dergelijke bedrijven, kunnen havens beslissen om samen te werken. Op deze manier kunnen de grote bedrijven de havens niet meer tegen elkaar uitspelen en hebben ze minder invloed op de prijs en/of kwaliteit van de aangeboden diensten in de havens.

Het kennisinstituut voor Milieubeleid (Wortelboer en Kolkman, 2008¹¹¹) geeft nog enkele motieven voor samenwerking, onder de vorm van baten voor de havenbeheerders. Deze motieven zijn sterk gelijklopend met de voorgaande economische motieven en worden daarom hier ook vermeld. Samenwerking zorgt ervoor dat havens lagere productie- en consumptiekosten hebben. De terminals en infrastructuur kennen namelijk een hogere bezettingsgraad door het bundelen en verdelen van stromen bij terminals en op achterlandinfrastructuur. Verder kunnen de (overheids)investeringen geoptimaliseerd worden, krijgen havens schaalvoordelen door het delen van voorzieningen (zoals R&D (kennis en innovatie), inkoop, marketing, vaarwegvoorzieningen, ICT, standaardisatie van procedures, veiligheid en beveiliging). Vervolgens is zijn er ook minder effecten op milieu, veiligheid en ruimte door het beter ruimtegebruik en efficiënter gebruik van terminals en vervoersinfrastructuur en het faciliteren van succesvolle innovaties. Ook krijgen havens een stevigere concurrentiepositie door het behoud van kritische massa in de haven, waardoor ze ook tegendruk kunnen bieden aan de reders en stuwadoors die steeds meer macht krijgen. Dankzij de gezamenlijke dienstverlening kunnen havens ook een aantrekkelijker product aanbieden en zo meer vraag genereren. Tot slot kunnen de samenwerkende havens soms ook een hoger tarief opleggen door hun hogere gezamenlijke marktmacht.

Herrebosch (2007¹¹²) haalt nog enkele gelijkaardige motieven aan: de kwaliteitsverhoging van de service, marktstabilisatie door de uitsluiting van concurrentie, betere risicospreiding van investeringen, betere toegang tot nieuwe markten, differentiatie met andere havens, een groter klantenbereik en een sterkere onderhandelingspositie.

¹¹⁰ Zie supra voetnoot 107

¹¹¹ Zie supra voetnoot 107

¹¹² Herrebosch M. (2007), "Een gemeenschappelijk zeehavenbeleid voor Antwerpen en Rotterdam: opportuniteit of kannibalisme?", Universiteit Antwerpen, Antwerpen

Andere motieven

Naast de economische motieven zijn er ook **sociaal-psychologische motieven** om een samenwerking te gaan. Bedrijven worden namelijk aangestuurd door mensen, die ook andere motieven kunnen hebben dan economische. Mensen hanteren vooral het principe van de wederkerigheid bij samenwerking. Ze willen samenwerken, zolang de andere partij meewerkt en hun belangen niet benadeelt. Ook zijn de gezamenlijke **maatschappelijke** vragen waar havens mee te maken krijgen een belangrijke drijfveer voor de samenwerking. Een voorbeeld hiervan is de vraag naar meer duurzaamheid (Wortelboer en Kolkman, 2008¹¹³). Verder zijn ook omgevingsfactoren van belang bij een beslissing tot samenwerking. Een voorbeeld hiervan is de technologische vooruitgang, die ervoor kan zorgen dat schepen efficiënter ingezet worden en dat er ook grotere schepen gebruikt worden. Samenwerking met een haven die grotere schepen kan ontvangen, of samen werken aan de toegankelijkheid van beide havens, kan helpen om sterker te staan binnen de concurrentiestrijd. Ook kan men samen investeren in nieuwe technologieën die op de markt komen (Herrebosch, 2007¹¹⁴).

Knelpunten voor samenwerking

Vaak echter beperkt de samenwerking tussen havens zich tot louter de intentie tot samenwerken. Na het uitspreken van de intentie volgt er namelijk vaak geen concrete actie, er worden geen daden gesteld. Vaak blijft samenwerking hangen in de wil, in plaats van de uitvoering. Veel havens hebben afstemmende of verkennende gesprekken over samenwerken, maar er vindt niet vaak daadwerkelijke samenwerking plaats. Voor een goede samenwerking is het noodzakelijk dat er een vertrouwensband is tussen de havens. Beide partijen moeten oog hebben voor elkaars belangen, niet enkel voor hun eigen belangen. Er mag geen opportunistisch gedrag zijn vanwege één van de partijen. Momenteel is er nog veel intentie tot samenwerken, maar er is niet genoeg vertrouwen voor een diepere verbintenis. Partijen zitten enkel met elkaar aan tafel, meer samenwerking is er vaak niet (Van Gorp e.a, 2011¹¹⁵).

Een andere remmende factor voor samenwerking zijn de cultuurverschillen tussen de havens. Het is vaak zo dat er geen samenwerking op gelijkwaardige basis mogelijk is doordat één haven zich groter voelt dan de andere. Kleinere havens zien namelijk meer de noodzaak tot samenwerking dan de grotere havens, omdat zij kwetsbaarder zijn voor de concurrentie. Er zijn ook wisselende belangen in de havens, wat de samenwerking bemoeilijkt (Van Gorp e.a, 2011¹¹⁶). Verder verschillen de havenbesturen soms van organisatiemodel. De havens van Oostende en Zeebrugge worden beide aangestuurd door een Gemeentelijk Havenbedrijf, dat de haven beheert en exploiteert. De operationele leiding werd in beide havens wel ondergebracht in verschillende juridische entiteiten. Zo is het Havenbedrijf van Zeebrugge, MBZ, een niet-beursgenoteerde naamloze vennootschap. Het AGHO is een autonoom Gemeentebedrijf. Het samenwerken tussen

¹¹³ Zie supra voetnoot 107

¹¹⁴ Herrebosch M. (2007), "Een gemeenschappelijk zeehavenbeleid voor Antwerpen en Rotterdam: opportuniteit of kannibalisme?", Universiteit Antwerpen, Antwerpen

¹¹⁵ Van Gorp S., Peeters S., Sijtema T. en Veerkamp R. (2011), "De havens, A view from the balcony", Metropool Omnibus, Den Haag

¹¹⁶ Zie supra voetnoot 115

havens kan leiden tot vertraagde beslissingsprocessen, omdat nu rekening gehouden moet worden met beide organisatie modellen. Ook kan er waardevolle kennis overgedragen worden bij een samenwerking, waarbij men het risico loopt dat een partij deze informatie verder verspreid. Een partij kan ook te afhankelijk worden van de ander, doordat de wederzijdse belangen van de samenwerking niet even groot zijn.

Momenteel wordt er ook voornamelijk samengewerkt voor niet-commerciële activiteiten. Samenwerking op commerciële gebieden is namelijk niet gemakkelijk te realiseren, mede door de mededingingswetgeving. Ook willen havens liever niet in elkaars kaarten laten kijken, vooral niet op commercieel gebied. Havens werken bijvoorbeeld niet graag samen op het gebied van logistieke stromen, omdat ze niet willen dat concurrerende havens inzicht krijgen in hun core-business, of hier invloed op kunnen uitoefenen (Van Gurp e.a, 2011¹¹⁷).

Verder leidt samenwerking soms ook niet tot de gewenste effecten. De samenwerking kan immers leiden tot een soort anticompetitie, economisch en institutioneel. Bedrijven kunnen immers door het succes van de samenwerking minder gemotiveerd zijn om te innoveren en investeren of de Europese instanties kunnen ingrijpen omdat een soort monopoliepositie ontstaat door de samenwerking (Voorhorst, 2009¹¹⁸). Ook zal de onafhankelijkheid van elke havenbeheerder beperkt worden door de samenwerking. Indien er één gezamenlijk havenbeheer opgezet wordt kan dit soms ook leiden tot bureaucratisering door de grote schaal van het bedrijf. Verder kunnen de effecten elkaar ook tegenwerken, waardoor een negatief resultaat bereikt wordt.

3.2.2 Samenwerking tussen havens van Oostende en Zeebrugge

In Europa liggen verschillende grote havens op korte afstand van elkaar in de Hamburg-Le Havre range. Ook Oostende en Zeebrugge situeren zich binnen deze range. Ze liggen tevens beiden aan de Vlaamse kust, op minder dan 20 kilometer van elkaar verwijderd. De havens komen onvermijdelijk in contact met elkaar, en ze hebben hiervoor de keuze of ze zullen samenwerken of concurreren. In dit onderdeel zal de theorie over de samenwerking en concurrentie tussen havens toegepast worden op de case van de havens van Oostende en Zeebrugge, zodat duidelijk wordt op welke gebieden de havens samenwerken en op welk vlak ze elkaar beconcurreren. Ook zal nagegaan worden op welk vlak de havens zouden kunnen samenwerken naar de toekomst toe.

De havenbesturen hebben zoals eerder vermeld twee keuzes om samen te werken. Ofwel kunnen de havenbesturen naar de toekomst toe fuseren. Dit zou willen zeggen dat er één gemeenschappelijk havenbeleid gevoerd wordt. Een andere mogelijkheid is een samenwerking op een aantal domeinen, of co-opetitie. Voor deze laatste mogelijkheid worden beide havens vergeleken op basis van een aantal kritische succesfactoren die

¹¹⁷ Van Gurp S., Peeters S., Sijtema T. en Veerkamp R. (2011), "De havens, A view from the balcony", Metropool Omnibus, Den Haag

¹¹⁸ Voorhorst A. (2009), "Van concurrent naar partner?", Erasmus Universiteit, Rotterdam

bepaald werden door Herrebosch (2007¹¹⁹). Ten eerste zijn er locatiegebonden factoren: de ligging ten opzichte van de afzetmarkt, de hinterlandverbindingen, de diepgang, de afstand tot de zee en de haveninfrastructuur. Ten tweede is de efficiëntie van de havens van belang. Deze wordt gemeten aan de hand van de productiviteit en de toegevoegde waarde in de havens. Een derde succesfactor voor een haven zijn de kosten, onder meer de aanloopkosten en behandelingskosten. Verder is ook de technologie in een haven van belang, maar ook de psychologie en naambekendheid. Op basis van deze succesfactoren zal bepaald worden op welke vlakken de havens van Zeebrugge en Oostende zouden kunnen samenwerken. Dit zijn echter slechts een aantal suggesties, de havenbesturen moeten zelf beslissen, op basis van een grondige resultatenstudie, op welke domeinen ze het beste samenwerken.

1. Co-opetitie

De havens van Oostende en Zeebrugge genieten beiden van dezelfde strategische ligging ten opzichte van de afzetmarkt, centraal in Europa en de Hamburg-Le Havre range. Beide havens liggen ook aan de kust van de Noordzee, waardoor de maritieme toegankelijkheid min of meer gelijkaardig is tussen de twee havens doordat ze beiden direct aan de zee liggen. Dit zorgt voor een kortere aanlooptijd van de zeeschepen dan bijvoorbeeld in de haven van Antwerpen. Verder hebben de havens van Oostende en Zeebrugge hetzelfde achterland, vanwege hun geografische nabijheid. Om dit hinterland te bereiken, moeten de havens echter wel elk werken met hun eigen hinterlandinfrastructuur. In Zeebrugge wordt vooral het wegvervoer gebruikt om ladingen naar het hinterland te vervoeren, dankzij de goede aansluiting op het Europese wegennet. Alle terminals in Zeebrugge zijn ook ontsloten via het spoor en op strategische plaatsen in de havens zijn spoorbundels ter beschikking. Zeebrugge is aangesloten op het netwerk van binnenwateren via het Boudewijnkanaal naar Brugge en de vaart Oostende-Brugge-Gent. Hier kunnen echter slechts schepen met een capaciteit van 1.350 ton gebruikt worden, waardoor het gebruik van de binnenvaart heel miniem is in de haven van Zeebrugge. Dankzij het Seine-Schelde-West project zullen de havens van Oostende en Zeebrugge naar de toekomst toe wel volwaardig aangesloten worden op het Europese binnenvaartnetwerk¹²⁰. Oostende heeft eveneens een goede verbinding met het wegennetwerk en is verbonden met de binnenwateren via het kanaal Oostende-Brugge-Gent. Bijna alle trafieken vanuit Oostende gebeuren echter via de weg. In spoorverbindingen moet er in de haven van Oostende nog beter geïnvesteerd worden.¹²¹

	Weg	Spoor	Binnenvaart
Zeebrugge*	52%	15%	1%
Oostende*	98,95%	0%	0,73%

Tabel 3.2: Modal split in de havens van Zeebrugge (2009) en Oostende (2010) (Bron: MBZ en AGHO) (*= Bij Zeebrugge moet nog 11% pijpleidingen, 15% transshipment en 5% estuaire vaart geteld worden, Bij oostende is er 0,31% verwerking)

De havens van Oostende en Zeebrugge zouden dus kunnen samenwerken op vlak van hinterlandverbindingen. Oostende wil namelijk meer inspanningen leveren om de spoorverbinding te verbeteren in de haven. Aangezien de haven van Zeebrugge alle

¹¹⁹ Herrebosch M. (2007), "Een gemeenschappelijk zeehavenbeleid voor Antwerpen en Rotterdam: opportuniteit of kannibalisme?", Universiteit Antwerpen, Antwerpen

¹²⁰ <http://poz.be>

¹²¹ <http://www.portofoostende.be> en Haven Oostende (2011), Jaarverslag 2010

terminals ontsloten zijn via het spoor, beschikt deze haven over de kennis van het opzetten van een goed spoorwegennetwerk in een havengebied. Beide havens hebben ook baat bij het verder ontwikkelen van het Seine-Schelde-West project. Bij een samenwerking kunnen ze bijvoorbeeld samen lobbyen rond dit project.

De belangrijkste factoren van de haveninfrastructuur worden weergegeven in onderstaande tabel, tabel 3.3¹²². Hieruit wordt onmiddellijk duidelijk dat Zeebrugge een zeer groot havengebied kent in vergelijking met Oostende. Ook is de maximale diepgang veel groter in Zeebrugge. Als er samengewerkt wordt op basis van de haveninfrastructuur, kunnen de havens bijvoorbeeld beslissen om vooral de kleinere schepen te laten aanlopen in Oostende, terwijl Zeebrugge de schepen met grote diepgang kan behandelen.

	Oostende	Zeebrugge
Oppervlakte havengebied	658 ha	2.847 ha
Waarvan water	199 ha	1.010 ha
Maximale diepgang	8 meter getijonafhankelijk	14 meter getijonafhankelijk 16,77 meter bij hoog tij
Lengte kaaimuren	8,2 km	16,9 km
Sluizen	Demey sluis (123 m x 17,4m x 4,5m)	Pierre Vandammesluis (500m x 57m x 18,5m) Visartsluis (210m x 20m x 9m)

Tabel 3.3: Haveninfrastructuur (Bron: Vlaamse Havencommissie)

Voor de toegevoegde waarde en productiviteit in de havens van Oostende en Zeebrugge wordt naar Hoofdstuk 2.2 in deze thesis verwezen. Uit dat hoofdstuk blijkt dat de haven van Oostende een hoge productiviteit kent, waardoor het delen van kennis bijvoorbeeld de haven van Zeebrugge zou kunnen helpen om ook haar productiviteit te verhogen. Ook ander voorzieningen in de havens kunnen bij een samenwerking gedeeld worden. Hierdoor zullen beide havens waarschijnlijk efficiënter kunnen functioneren.

Momenteel kunnen de havens ook nog concurreren op vlak van behandelings en aanloopkosten. Bij een samenwerking kan echter samen beslist worden over deze kosten. Dit kan eventueel leiden tot een efficiëntere prijszetting. Bij een samenwerking kunnen de havens ook hun beschikbare technologie delen. De gedeelde knowhow en informatiesystemen zijn een andere manier om de efficiëntie in de havens te verhogen. De psychologische factor is ook één van de belangrijkste redenen waarom bedrijven zich vestigen in een haven (Herrebosch, 2007¹²³). Deze factor is niet rationeel en dus moeilijk te verklaren. Onder meer de geschiedenis en de emotionele band met een bepaalde haven spelen een rol. Deze factor is aanwezig en havens kunnen er zeer moeilijk op inspelen.

¹²² <http://www.vlaamsehavencommissie.be>

¹²³ Herrebosch M. (2007), "Een gemeenschappelijk zeehavenbeleid voor Antwerpen en Rotterdam: opportuniteit of kannibalisme?", Universiteit Antwerpen, Antwerpen

Wat betreft naambekendheid werken de Vlaamse havens reeds samen in een Flanders Port Area. Hierbij voeren ze onder andere gezamenlijk promotie en marketing naar het buitenland toe. Vooral voor de havens van Oostende en Zeebrugge zou het interessant zijn om in het buitenland samen gekend te zijn als “de Vlaamse kusthavens”. Nu lijkt het voor buitenlandse klanten en investeerders eerder verwarrend dat er zich twee concurrerende havens zich geografisch zo dicht bij elkaar situeren. De havens van Oostende en Zeebrugge kennen geografisch gezien dezelfde voordelen en zouden deze dus beter samen in de verf zetten. Op het gebied van naambekendheid kan het dus zeker geen kwaad dat de havens van Oostende en Zeebrugge zouden samenwerken. Ook kunnen de havens ervoor kiezen om samen te lobbyen. Hierdoor kan de marktmacht tegenover de overheid, maar ook tegenover de grote terminal operatoren en rederijen verhoogd worden.

In de vorige paragrafen werden enkele illustraties gegeven van samenwerkingsdomeinen waarop de havens van Oostende en Zeebrugge zouden kunnen coöpereren. De begrippen die eerder aangegeven werden in het theoretische onderdeel zijn dus ook toepasbaar op de havens van Zeebrugge en Oostende. Om de baten van deze samenwerking precies te bepalen is er echter een grondigere resultatenstudie nodig. De havenbesturen kunnen overwegen om een onderzoek te doen naar de voor- en nadelen van samenwerken op de verschillende domeinen. Op deze manier kunnen zij bepalen welke samenwerkingsdomeinen het meeste aangewezen zijn. Op deze manier kan selectief samengewerkt worden, maar een gevolg van deze werkwijze is dat er geen structurele samenwerking plaatsvindt. De samenwerking is slechts occasioneel, op gebieden waar beide havens voordeel ondervinden.

2. Fusie

Een tweede mogelijkheid tot samenwerken voor de havenbesturen is een volledige samenwerking in de vorm van een fusie. Een gemeenschappelijk havenbeleid zou uiteraard de meeste impact hebben op de havens van Zeebrugge en Oostende. Door deze samenwerking worden de twee havens één grote haven. Dan wordt er op al de voorgaande samenwerkingsdomeinen samengewerkt. Bij een fusie wordt ook gewaarschuwd voor het schaden van de mededingingswet. In het geval van de havens van Oostende en Zeebrugge is dit gevaar echter relatief: de havens van Gent en Antwerpen blijven namelijk concurrenten in Vlaanderen. Verder zijn ook de andere Hamburg-Le Havre range havens nog concurrenten in Europa. Op deze manier zal er geen monopoliepositie ontstaan bij een samenwerking tussen Oostende en Zeebrugge, hun positie tegenover deze concurrenten wordt enkel versterkt.

Bij een fusie lijkt het waarschijnlijk dat de havens een grondige herstructurering zullen ondergaan. Het gefuseerde havenbestuur zal één structuur krijgen, wat wel kan leiden tot een efficiëntere werking. De havens moeten samen een gemeenschappelijke visie en strategie opstellen. Dit kan eventueel betekenen dat sommige trafieken verlegd zullen worden. Hierdoor ontstaat er echter wel een mogelijkheid voor betere specialisatie. In hun actieplan zullen de havenbesturen de volgende stappen duidelijk moeten omschrijven. Ook naar de bedrijven in de haven toe moet duidelijk gecommuniceerd worden in verband met de toekomstplannen. Uiteraard zal een fusie veel tijd vergen, maar het is mogelijk dat dit op langere termijn een betere optie is. Ook hiervoor zullen de havenbesturen een grondige studie moeten doen naar de uitkomsten van een fusie.

4. CONCLUSIE

Door de verschillende hoofdstukken van deze thesis heen werden de verschillende onderzoeksvragen uit de inleiding beantwoord. In deze conclusie wordt teruggegrepen naar deze onderzoeksvragen en wordt nogmaals duidelijk een antwoord geformuleerd per onderzoeksvraag.

Wat betekenen de havens van Oostende en Zeebrugge op historisch vlak?

Historisch gezien was de haven van Oostende belangrijker dan de haven van Zeebrugge, en de historie van deze haven gaat ook veel verder terug dan die van Zeebrugge. Het is pas na de grote uitbouw van de haven van Zeebrugge, na 1970, dat deze haven sterk aan belang wint. Dit gebeurt ten koste van de rol die de haven van Oostende speelt, gezien beide havens concurrenten zijn van elkaar. Het is zeer opmerkelijk dat de Belgische regering in het verleden koos voor de uitbouw van een nieuwe Zeehaven, in de plaats van het historisch belangrijke Oostende verder uit te bouwen.

Wat is de economische betekenis van de havens van Oostende en Zeebrugge?

Uit een studie van de economische betekenis van de havens blijkt dat de haven van Zeebrugge vandaag veel meer goederenverkeer te verwerken krijgt dan de haven van Oostende. Het havengebied is ook vier keer zo groot in de haven van Zeebrugge. In het verleden, voor de grote uitbouw van Zeebrugge, kende Oostende echter grotere verkeer dan de haven van Zeebrugge. Hetzelfde geldt voor de toegevoegde waarde, zelfs in 1985 lag de toegevoegde waarde in Oostende nog hoger dan in Zeebrugge. Verder kon ook geconcludeerd worden dat de haven van Oostende heel arbeidsintensief is en productiever is dan de haven van Zeebrugge op vlak van toegevoegde waarde.

Welke vormen van samenwerking bestaan er?

De vormen van samenwerking werden ingedeeld in drie grote groepen. Deze groepen omvatten alle vormen die in de literatuur aangehaald worden. De indeling zorgt echter wel voor een duidelijker inzicht in de materie. Organisaties kunnen samenwerkingsovereenkomsten sluiten, volledig samenwerken in een fusie, of opteren voor een tussenvorm via de alliantie. Havenbesturen kunnen ook gebruik maken van deze samenwerkingsvormen. In deze context wordt er voornamelijk gesproken over ofwel een gezamenlijk havenbeleid, ofwel samenwerking op bepaalde domeinen. Deze mogelijke domeinen van samenwerking worden besproken in Hoofdstuk 3.2.1: Samenwerking tussen havens.

Welke samenwerking is er momenteel tussen de havenbesturen van Oostende en Zeebrugge? En hoe staan deze havenbesturen tegenover een samenwerking?

De havenbesturen van Oostende en Zeebrugge kennen momenteel geen vergaande samenwerking. Ze sloten enkel een overeenkomst op vlak van de cruisetrafieken. Ook de visveilingen van Oostende en Zeebrugge functioneren samen onder de Vlaamse Visveiling. Verder zitten de havenbesturen enkel occasioneel samen in vergaderingen. Er werd echter wel nagedacht over een verdere samenwerking, aangezien een haalbaarheidsstudie uitgevoerd werd voor een fusie. Het AGHO staat eerder positief tegenover een fusie tussen de havens, maar MBZ is nog sceptisch. Zij zien namelijk niet zo veel toegevoegde waarde in een samenwerking met een kleinere haven.

Wat is binnen de bedrijfswereld de visie op een samenwerking tussen de havens van Oostende en Zeebrugge?

De bedrijfswereld staat niet negatief tegenover een samenwerking tussen de havens van Oostende en Zeebrugge, maar de meeste bedrijven zien er geen voordelen in. Vooral grote organisaties in de haven van Zeebrugge vinden dat de haven van Oostende hen niet verder vooruit zal helpen. Zij zullen hun bedrijfsvoering namelijk niet aanpassen bij een fusie tussen de havens. De haven van Oostende is daarvoor namelijk te klein en te weinig uitgerust. Ook vreest men in Oostende dat de haven zal verdwijnen bij een samenwerking met Zeebrugge. Er zal naar deze bedrijven dus duidelijk moeten gecommuniceerd worden wat de gevolgen kunnen zijn van een mogelijke samenwerking.

Welke samenwerkingsvormen kunnen in de toekomst gehanteerd worden door de havens van Oostende en Zeebrugge?

Naar de toekomst toe hebben de havens de keuze tussen een volledige fusie, dus een gezamenlijk havenbestuur of samenwerkingsovereenkomsten. Bij een fusie tussen de havenbesturen moeten beide partijen er echter volledig voor gaan. Ze moeten samen een strategie en visie uitstippelen en deze ook volgen. Indien de partijen niet gaan voor een fusie kunnen ze wel nog samenwerken op verschillende domeinen. De havenbesturen beslissen dan per thema of ze een samenwerking aangaan. Het is echter wel mogelijk dat de focus verloren wordt en dat er geen structurele samenwerking ontstaat. Het is nu vooral aan de havenbesturen om te beslissen welke optie gekozen wordt. Hiervoor zal grondig onderzocht moeten worden wat de baten en verliezen zijn van beide opties. Het was namelijk niet de bedoeling van dit werk om een advies te formuleren over welke optie het beste is voor de havens, maar om duidelijk te maken welke opties de havens van Oostende en Zeebrugge hebben voor een samenwerking.

LITERATUURLIJST

Boeken

- Allaert G. (2013), "De miskende haven", Academiapress, Gent
- Heene A. en Van Laere K. (2004), "Bedrijfskunde", Academia Press, Gent
- Rummens M. en Van Den Berghe L. (2009), "Flanders Port Area", View & Vision
- Strubbe J. (1987), "De Belgische zeehavens, erfgoed voor morgen", Uitgeverij Lannoo, Tielt
- Waardenburg M. (2010), "Communiceren over fusieren", Kluwer, Alphen Aan Den Rijn

Tijdschriften, publicaties en brochures

- Boogaart A. (2010), "Vormen van samenwerking", DSP-groep, Amsterdam
- Brugsch Handelsblad (2007), Jubileummagazine 100 jaar MBZ, 27 juni 2007
- De Groot L. en Roelofswaard A. (2006), "Samenwerken tussen organisaties: kiezen van de vorm, bewust van de fasen en een juiste sturing", www.samenwerkentussenorganisaties.nl
- Deloitte (2010), "Haalbaarheidsstudie fusie MBZ-AGHO"
- Gulati R. en Singh H. (1998), "The architecture of cooperation: Managing coordination costs and appropriation concerns in strategic alliances", in: Administrative Science Quarterly 43, p 781-814
- Haven van Oostende (2011), Jaarverslag 2010
- Haven van Zeebrugge (2012), Jaarverslag 2011
- Herrebosch M. (2007), "Een gemeenschappelijk zeehavenbeleid voor Antwerpen en Rotterdam: opportuniteit of kannibalisme?", Universiteit Antwerpen, Antwerpen
- Kamminga P. (2004), "Management control-patronen bij joint ventures", In: MAB juli/augustus 2004, p 356-363
- Lupgens M. (2004), "Duurzame samenwerking: verloop van een duurzaam samenwerkingsproces in theorie en praktijk", Leeuwarden
- Mathys C. (2012), "Economisch belang van de Belgische havens: Vlaamse zeehavens, Luiks havencomplex en haven van Brussel, verslag 2010", reeks Working paper documents, Nationale Bank van België, Brussel
- MBZ en AGHO (2012), "Zeebrugge-Oostende, The gateway to Europe", cruisebrochure

- Metsemakers M. (2010), "De alliantie als alternatief voor de fusie", in: Tijdschrift voor organisatie en werk van betekenis, februari 2010 jaargang 20, p 7-14
- Merckx J.-P. en Neyts D. (2012), "De Vlaamse havens: feiten, statistieken en indicatoren voor 2011", Vlaamse Havencommissie
- Smit A.B., Kortstee H.J.M., Jukema N.J., Meijaard J., Oudmaijer S., Idema N., Pleijster F., Braaksma R.M. en Van Staalduinen J. (2009), "Samen werken aan samenwerking, Rapport 2009", LEI Wageningen UR, Den Haag
- Schwillens M. (2011), "Moeder-dochter relatie, op weg naar volwassenheid", Universiteit Utrecht
- Traen F. (1985), "Haven Brugge-Zeebrugge", in: Water nr 21 maart-april, p 62-65
- Van de Voorde E. (2013), "Logistieke indicatoren en strategieën", lesmateriaal logistiek en expeditie, Universiteit Antwerpen
- Van de Voorde E. en W. Winkelmanns (2002), "A general introduction to port competition and management", in: Huybrechts M., Meersman H., Van de Voorde E. e.a., "Port competitiveness: an economic and legal analysis of the factors determining the competitiveness of seaports", De Boeck, Antwerpen
- Van Gurp S., Peeters S., Sijtema T. en Veerkamp R. (2011), "De havens, A view from the balcony", Metropool Omnibus, Den Haag
- Voorhorst A. (2009), "Van concurrent naar partner?", Erasmus Universiteit, Rotterdam
- Woolthuis, R. (1999), "Winnen kan ook samen: handleiding voor samenwerking", ondernemerscentrum Universiteit Twente
- Wortelboer-van Donselaar P.M. en Kolkman J. (2008), "Samenwerking tussen zeehavens", Kennisinstituut voor Mobiliteitsbeleid, Den Haag

Internetbronnen

- <http://binnenland.vlaanderen.be/verzelfstandiging-en-samenwerking/autonoom-gemeentebedrijf>
- <http://commons.wikimedia.org/wiki/Brugge>
- <http://www.belgium.be/nl/economie/onderneming/oprichting/vennootschapsvormen/nv>
- <http://www.encyclo.nl/begrip/bedrijfsnetwerk>
- <http://www.encyclo.nl/begrip/container>
- <http://www.encyclo.nl/begrip/fte>
- <http://www.encyclo.nl/begrip/roll-on-roll-off>

<http://flanderslogistics.be/fpa>

<http://www.jurivies.nl/index.php/2012-06-28-21-05-03/expertise/23-expertise/126-wat-is-een-samenwerkingsovereenkomst>

<http://oronieuwsmagazine.blogspot.be/2007/06/ferryways-schepen-naar-zeebrugge.html>

http://nl.wikipedia.org/wiki/Zeehaven_van_Brugge

<http://www.100jaarzeehaven-brugge.be/geschiedenis.html>

http://www.nieuwsblad.be/article/detail.aspx?articleid=DMF20130425_00556119
("Trans Europa Ferries legt dan toch de boeken neer", artikel van 26/04/2013)

<http://www.portofoostende.be/agho/default.htm>

<http://www.portofzeebrugge.be>

http://www.provant.be/mobiliteit/haven/logant/provincie_antwerpen_/haven_van_antwerpen/activiteiten_haven/droge_bulk/

http://www.scheldemonitor.be/indicatoren/pdf/SIF_werkgelegenheid.pdf

<http://www.vlaamshavencommissie.be>

<http://www.wikimapia.org>

<http://www.woorden.org/woord/stukgoed>

Persoonlijke contacten

Gesprek met Dhr. Jan Allaert (AGHO) op 6 maart 2013

Gesprek met Dhr. Patrick Van Cauwenberghe (MBZ) op 11 maart 2013

Telefonisch contact met Dhr. Filip Van Neck (Vlaamse Visveiling) op 22 mei 2013

Telefonisch contact met Dhr. Lorenzo Vandenbroeck (Simons en Decru) op 22 mei 2013

Telefonisch contact met P&O Zeebrugge op 17 mei 2013

Telefonisch contact met Dhr. Wim Fossaert (DFDS Seaways Zeebrugge) op 21 mei 2013

Gesprek met Dhr. Cristophe Plaieser (WWL Zeebrugge) op 19 december 2012

Telefonisch contact met Mevr. Leen Lefevere (CCC Oostende) op 21 mei 2013

Telefonisch contact met Dhr. Jan Carbonez (Crosschannel Zeebrugge) op 22 mei 2013

Contact via e-mail met Dhr. Johan Vanhaverbeke (DB Schenker Zeebrugge) op 8 april 2013

Contact via e-mail met Dhr. Jacques Pattyn (Lalemant Zeebrugge) op 8 mei 2013

De haven van Zeebrugge: ontwikkeling en link met de haven van Oostende
Stephanie De Kée, Master-na-Master in de Maritieme Wetenschappen

Telefonisch contact met Dhr. Gilbert Snauwaert (A.E.Z.) op 22 mei 2013

Contact via e-mail met Dhr. Steven Verhelst (Groep Verhelst Oostende) op 25 april 2013

Telefonisch contact met Dhr. Benoit Verhaege (Borlix Zeebrugge) op 21 mei 2013

Telefonisch contact met Mevr. Pascale Brissinckx (Hanson Oostende) op 21 mei 2013

BIJLAGEN

Bijlage 1: Luchtfoto's



Figuur B1: Luchtfoto Haven Zeebrugge (Bron: MBZ)



Figuur B2: Luchtfoto haven Oostende (Bron: www.portofoostende.be)

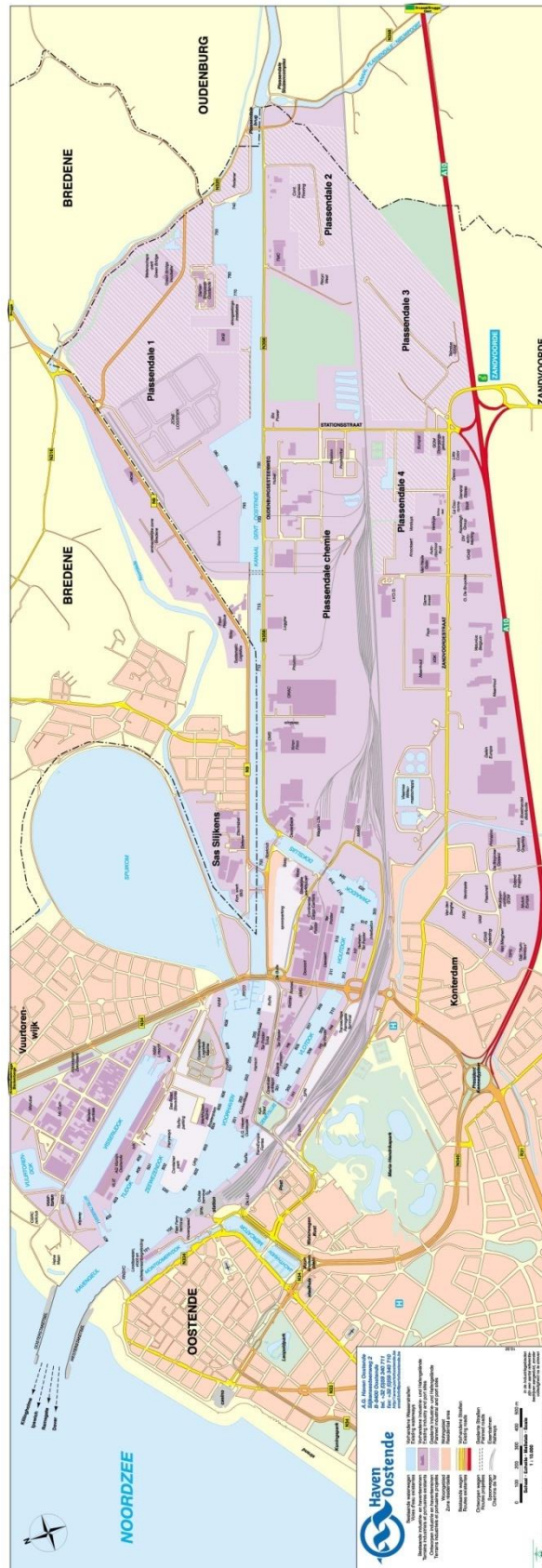
Bijlage 2: Havenplannen



Figuur B3: Havenplan Zeebrugge (Bron: MBZ)

De haven van Zeebrugge: ontwikkeling en link met de haven van Oostende

Stephanie De Kée, Master-na-Master in de Maritieme Wetenschappen



Figuur B4: Havenplan Oostende (Bron: www.portofoostende.be)