

Instrumentenmap Binnenhavens

Concrete handvatten om meer werk van uw binnenhaven te maken

provincie limburg



Ministerie van Verkeer en Waterstaat



0

1

2

3

4

5

6

7

8

9

10





Instrumentenmap Binnenhavens

Concrete handvatten om meer werk van uw binnenhaven te maken

Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Den Haag, april 2008

Het gebruik van cijfers en/of tekst uit dit rapport is toegestaan,
mits de bron duidelijk wordt vermeld

provincie limburg



Ministerie van Verkeer en Waterstaat





Inhoudsopgave

Voorwoord	4		
Inleiding Belang van natte bedrijven- terreinen of binnenhavens	5		
0 Stap 0 Het agenderen van binnenhavens	13	6 Stap 6 Bepalen van oplossingsrichtingen	47
1 Stap 1 Huidige situatie in beeld brengen	15	7 Stap 7 Consequenties van oplossingen in beeld brengen	51
i Instrument 1 Analyse economisch en logistiek belang	19	i Instrument 7A Multi-Criteria analyse	54
2 Stap 2 Identificeren belanghebbenden	23	i Instrument 7B Financiële analyse	56
i Instrument 2 Stakeholder- en krachtenveldanalyse	25	8 Stap 8 Keuze voor definitief maatregelenpakket	63
3 Stap 3 Dialogo opstarten en afspraken maken over samenwerking	29	9 Stap 9 Aanpak vastleggen (convenant/structuurplan)	65
i Instrument 3 Plannen startoverleg	31	i Instrument 9 Convenant opstellen	66
4 Stap 4 Opstellen streefbeeld	33	10 Stap 10 Evaluatie en vervolgstappen	69
i Instrument 4 Confrontatie huidige situatie met streefbeeld en SWOT-analyse	35	i Instrument 10 Evaluatie en vervolgstappen	70
5 Stap 5 Uitvoeren van een knelpuntenanalyse	39	Bijlage	71
i Instrument 5 Knelpuntenanalyse	41		

Per stap (van stap 1 t/m 10) wordt ingegaan op:

- Doel van de stap
- Inhoud: wat dient in deze stap te gebeuren?
- Proces: Hoe de stap uit te voeren?
- Resultaat van deze stap
- Algemene tips

De instrumenten bieden u een verdieping van de stappen in de vorm van uitgebreide achtergrondinformatie en eenvoudig te hanteren hulpmiddelen en helpen u om iedere fase inhoudelijk vorm te geven



Voorwoord

Een Instrumentenmap. Het klinkt wat abstract, maar dat is het beslist niet. Een Instrumentenmap biedt gemeenten die meer werk van hun binnenhavens willen maken een aantal handvatten. Door concreet aan het werk te gaan met het stappenplan dat erin beschreven staat, kunt u zelf invulling geven aan uw binnenhavenbeleid. Ook voor andere partijen kan de map een nuttig hulpmiddel zijn, zoals bedrijven die in de binnenhavens aan het werk willen.

Het is van belang dat er meer gestructureerd wordt nagedacht over de potentie van onze binnenhavens en over de mogelijkheden om die beter te benutten. Het hoe en waarom kunt u nalezen in mijn beleidsbrief 'Varen voor een vitale economie'. Deze Instrumentenmap is concreet bedoeld om uw binnenhaven hoger op de bestuurlijke agenda te krijgen.

Binnenhavens zijn bedrijventerreinen die belangrijk zijn voor economische activiteiten. Bovendien zijn ze een voorwaarde om gebruik te kunnen maken van de binnenvaart als transportmiddel. Mijn ministerie maakt zich zorgen over de ontwikkelingsmogelijkheden van de binnenhavens. Daarom hecht ik er zeer aan dat gemeenten met een binnenhaven de samenwerking met relevante partijen zoeken. Samen kunt u beter kansen en knelpunten in beeld brengen én tot oplossingen komen. Zo kunt u tegemoet komen aan de aanhoudende groei van het transport over water en er uw voordeel mee doen.

Ik hoop dat deze Instrumentenmap – een product van de Provincie Limburg, NEA Transportonderzoek en -opleiding, Policy Research Corporation en het ministerie van Verkeer en Waterstaat – u ertoe aanzet de samenwerking met andere partijen daadwerkelijk op te zoeken en zo een bijdrage te leveren aan concrete maatregelen ter verbetering van onze binnenhavens.

Ik wens u daarbij veel succes.

Tineke Huizinga,
Staatssecretaris van Verkeer en Waterstaat



Inleiding

Belang van natte bedrijventerreinen of binnenhavens

a Inleiding: scope en doorlooptijd

Voor u ligt de Instrumentenmap Binnenhavens. Deze map biedt u houvast bij het agenderen van de binnenhaven op zowel de provinciale als de gemeentelijke agenda en helpt u bij het uitwerken van beleid op het gebied van uw binnenhaven en/of binnenhavennetwerk. Deze Instrumentenmap biedt u een helder stappenplan met praktisch bruikbare instrumenten voor het opstellen en uitwerken van een visie op de binnenhavens, uitgaande van de beschikbare dan wel te creëren kansen en mogelijkheden. De reikwijdte van de map en onderliggende instrumenten is van het in kaart brengen van de huidige situatie tot en met het vastleggen van afspraken over de aanpak voor verbetering van de binnenhaven. De vervolgstappen gericht op de uitvoering van specifieke maatregelen behoort echter niet tot de scope van deze Instrumentenmap.

Het stappenplan kan in zijn geheel doorlopen worden, maar het is ook mogelijk om slechts enkele stappen te doorlopen en een deel van de instrumenten te gebruiken, al naar gelang het beoogde doel en de beschikbare kennis en informatie over uw binnenhaven. De doorlooptijd is uiteraard mede afhankelijk van het aantal stappen dat u wenst te doorlopen en het aantal havens dat u in uw analyse wenst te betrekken. De opzet is echter van dien aard, dat u in korte tijd, maximaal in enkele maanden, het gehele stappenplan van het begin tot het einde kunt doorlopen.

b Wat is een binnenhaven?

Deze Instrumentenmap gaat over binnenhavens, of met andere woorden 'natte bedrijventerreinen' en laad- en loskades. Mensen blijken verschillende beelden te hebben bij het begrip 'binnenhaven'. Daarom is het goed om nu, in een vroeg stadium vast te leggen wat er binnen de context van deze Instrumentenmap precies verstaan wordt onder een binnenhaven. We gaan hier uit van de volgende definitie voor een binnenhaven:

Definitie binnenhaven*

Een binnenhaven is een vestigingsplaats voor industrie en dienstverlening met in een gemeente gevestigde werkgelegenheid.

Een binnenhaven heeft drie functies:

- 1 een knooppunt in transportketens (goederenoverslagpunt)
- 2 een vestigingsplaats voor industrie, dienstverlening en onderdeel van clusters
- 3 een schakel in (internationale) productienetwerken

* Bron: Blue Ports: knooppunten voor de regionale economie. Onderzoek naar de economische belangen van de Nederlandse Binnenhavens. Uitgevoerd door TNO in opdracht van de Nederlandse Vereniging van Binnenhavens (NVB), 2005

We onderscheiden hierbij 3 niveaus:

- Een haven met een bovenregionale functie (logistiek knooppunt)
- Een haven met een regionale functie (ROC = Regionaal Overslag Centrum)
- Kleinschalige laad/loswallen met een lokale functie (bijvoorbeeld een loswal voor aanvoer van bouwmaterialen bij infrastructuurprojecten)

c Belang van uw binnenhaven

Het belang van een binnenhaven kan ver strekken. Gemeenten en provincies dienen bij het opstellen van binnenhavenbeleid rekening te houden met het zorgvuldig afwegen van verschillende belangen op het vlak van onder meer bedrijvigheid, recreatie en wonen. De waarde van een binnenhaven is niet altijd voor iedere partij duidelijk en zichtbaar. Uw binnenhaven is misschien belangrijk voor het faciliteren van natte ontsluiting van industriële ondernemingen die afhankelijk zijn van het transport van droge en natte bulk, zoals bijvoorbeeld zand en grind, agrobulk en chemische grondstoffen. Maar uw binnenhaven kan ook een belangrijke rol spelen in de aansluiting van regio's over water op de zeehavens, zoals de mainport Rotterdam.

Daarnaast staat uw binnenhaven vaak niet op zichzelf. Uw haven kan deel uitmaken van een netwerk dat bestaat uit meerdere binnenhavens. Een netwerk dat de wensen en behoeften van de regionale economieën ondersteunt en als zodanig ervoor zorgt dat er zo min mogelijk voor- en natransport over bijvoorbeeld de weg nodig is.



Echter, de bedrijven die voor hun bedrijfsvoering gebruikmaken van transport over water, kunnen in de haven te maken hebben met knelpunten die hun kansen voor groei en verbeteringsmogelijkheden beperken. Deze knelpunten kunnen betrekking hebben op de ruimtelijke ordening, het onderhoud van de binnenhaven, de milieuwetgeving en/of de informatie & samenwerking tussen de partijen.

d Daarom deze map

Om het (economisch) belang van de binnenhavens te verbeteren, zullen provincies, gemeenten, Rijk en private partijen met elkaar samenwerken. Tal van partijen spelen een rol bij de verdere ontwikkeling van binnenhavens. Provincies ontwikkelen een binnenhavenvisie om te bepalen welk netwerk van binnenhavens van belang is voor de economische structuur van de regio. Een binnenhaven valt onder de verantwoordelijkheid van een gemeente, die gemeente draagt die verantwoordelijkheid vaak als enige, terwijl de gehele regio van de binnenhaven profiteert.

Bij het benutten van kansen en oplossen van knelpunten met betrekking tot uw binnenhaven kunnen ook belangenorganisaties die opkomen voor het bedrijfsleven een belangrijke rol vervullen. Zij kunnen zorg dragen voor de 'sense of urgency' bij politici en beleidsmakers van gemeenten, provincies en het Rijk. Maar dit geldt uiteraard ook voor partijen die belangen behartigen van omwonenden of het milieu.

Deze Instrumentenmap biedt de verschillende betrokken partijen, u dus onder andere, een stappenplan en diverse instrumenten om het belang van uw binnenhaven duidelijk in kaart te brengen met objectieve en heldere informatie en u te ondersteunen bij het nemen van beslissingen die betrekking hebben op uw binnenhaven. Om zo uw binnenhavenbeleid verder vorm te geven. Of het nu gaat om het benutten van kansen op het vlak van bereikbaarheid en werkgelegenheid of op het vlak van recreatie en wonen. De map kan gebruikt worden door diverse bestuurlijke niveaus, maar ook door belangenbehartigers, consultants en andere partijen.

Voorbeeld: Ontwikkeling van een nieuwe laad/loskade voor containeroverslag

Door congestie op de (snel)wegen wordt meer en meer uitgekeken naar alternatieven om containers zo snel en efficiënt mogelijk naar het achterland te brengen. Vaak valt dan de keuze op co-modale oplossingen, waarbij gedurende het traject vanaf aankomst in de zeehaven naar de eindbestemming bij het distributiecentrum en/of de finale klant voor flexibele transportoplossingen gekozen wordt. Containers vanuit Rotterdam worden bijvoorbeeld steeds meer op de binnenvaart gezet naar een in het achterland gelegen containerhaven. Dit kan een insteekhaven zijn of een laad/loskade, direct gelegen aan een waterweg. Na overslag op een containerterminal vervolgen de containers hun weg naar hun eindbestemming vaak per truck.

De behoefte aan natte ontsluiting van een bedrijventerrein (in de vorm van een laad/loskade met containerterminal of een insteekhaven) heeft consequenties voor de infrastructuur. Deze consequenties hangen uiteraard samen met de omvang van de terminal: het aantal containers dat men op jaarbasis denkt over te slaan, maar ook de locatie, omvang en bereikbaarheid van het achterland.

Op diverse plaatsen in Nederland vindt planvorming rond nieuwe hubs voor de binnenvaart plaats. De Van Uden Groep onderzoekt bijvoorbeeld de mogelijkheden in Haafden en bij het Bedrijvenpark Medel Rivierenland (nabij Tiel) komt naar alle waarschijnlijkheid een

laad/loskade voor containers aan het Amsterdam-Rijnkanaal. Grote logistieke dienstverleners tonen interesse voor deze nieuwe transport- en overslagmogelijkheden. Veelal gaat het om de realisatie van een kostenbesparing en ontlasting van het hoofdwegennet.

Voordat het zover is, moet er wel het een en ander geregeld worden. De nabijheid van woon- en recreatiemogelijkheden is een eerste factor waarmee rekening gehouden dient te worden, maar er speelt een heel scala aan factoren. Enkele voorbeelden:

- Het bestemmingsplan: wat is daarin vastgelegd over hoogte van bijvoorbeeld de bebouwing? Dit is van invloed op de toegestane stapelhoogte van containeropslag, maar ook op de hoogte van de in te zetten kranen
- Indien er goederen opgeslagen worden, dient gekeken te worden naar het type goederen. Wanneer er specifiek sprake is van bijvoorbeeld voedingsmiddelen, kan dat beperkingen opleggen aan de opslagmogelijkheden voor andere goederen
- Fysieke condities spelen ook een grote rol. De locatiekeuze van een kade of insteekhaven wordt o.a. bepaald door de stroming van het water, positie van sluizen, doorgang scheepvaartverkeer, diepgang etc. Maar ook de locatie en mogelijkheden rond bestaande dijkligheden is van belang. Rijkswaterstaat kan hierbij behulpzaam zijn
- Overige benodigde infrastructuur: co-modale ontsluiting (water, spoor, weg)



- Verkrijging van vergunningen, doorlopen van inspraak-procedures. Bij vergunningen gaat het onder andere om vergunningen voor de bouw, het milieu (hoe zit het met de geluidscontouren?), aanleg infrastructuur etc. U als lokale gemeente, eventueel in samenspraak met de provincie, maar ook een havenmeester, of de stichting verantwoordelijk voor het aan het water gelegen bedrijvenpark zijn hierbij van belang
- Welke doelstellingen zijn er gesteld ten aanzien van nieuw te creëren werkgelegenheid en wat levert deze nieuwe natte bedrijvigheid in dit kader op (zowel directe als indirecte werkgelegenheid)? Een laad/loskade genereert doorgaans niet veel extra werkgelegenheid, maar de werkgelegenheid ontstaat veelal juist ook buiten de eigen gemeente, omdat een containerterminal doorgaans een relatief groot achterland c.q. verzorgingsgebied heeft
- Welke rol neem je op je als gemeente? Wordt het een publieke kade, ga je als gemeente meefinancieren? Met andere woorden: hoe worden de investeringen gefinancierd
- Aan wie geeft u grond uit die aan het water ligt? Bij de aanleg van een bedrijvenpark met de mogelijkheid tot natte ontsluiting, is er niet altijd onmiddellijk behoefte aan een dergelijke ontsluiting. Het risico bestaat dat grond te snel aan 'verkeerde' partijen uitgegeven wordt, waardoor de kansen op natte ontsluiting en gedeeltelijke ontlasting van het hoofdwegennet verspeeld worden. Bovenregionale afstemming tussen gemeenten en provincies is zinvol om een goede afweging tussen de huidige situatie, de ontwikkel-mogelijkheden, de streefbeelden en de te nemen maatregelen te realiseren.

e Leeswijzer/hoe deze map te gebruiken

In deze map wordt een stappenplan geschetst waarmee binnenhavens op de politieke agenda gezet kunnen worden (bewustwording). Tevens biedt de map u inzicht in de processtappen en de benodigde projectstructuur. Tot slot biedt de map u een aantal instrumenten waarmee u de fasen inhoudelijk vorm kunt geven. De structuur van de map is in Figuur A weergegeven.





Structuur Instrumentenmap

PROCESSTAPPEN		INSTRUMENTEN		FASE
0	Het agenderen van binnenhavens 13			BEWUSTWORDING
1	Huidige situatie in beeld brengen 15	>	i Analyse economisch en logistiek belang 19	VERKENNING
2	Identificeren belanghebbenden 23	>	i Stakeholder- en krachtenveldanalyse 25	
3	Dialogoog opstarten en afspraken maken over samenwerking 29	>	i Plannen startoverleg 31	
4	Opstellen streefbeeld 33	>	i Confrontatie huidige situatie met streefbeeld en SWOT-analyse 35	ONTWIKKELING
5	Uitvoeren van een knelpuntenanalyse 39	>	i Knelpuntenanalyse 41	
6	Bepalen van oplossingsrichtingen 47			
7	Consequenties van oplossingen in beeld brengen 51	>	i Multi-Criteria analyse 54 > i Financiële analyse 56	
8	Keuze voor definitief maatregelenpakket 63			EVALUATIE EN IMPLEMENTATIE
9	Aanpak vastleggen (convenant/structuurplan) 65	>	i Convenant opstellen 66	
10	Evaluatie en vervolgstappen 69	>	i Evaluatie en vervolgstappen 70	

Bron: NEA / PRC



In Tabel A is toegelicht wat er per stap dient te gebeuren en worden enkele algemene tips gegeven.

Tabel A Stappen van de Instrumentenmap met een korte toelichting

De stappen worden in deze map nader uitgewerkt

PROCESSTAP	TOELICHTING	ALGEMENE TIPS
Fase: Bewustwording		
0) Het agenderen van binnenhavens	<p>Om het economische en logistieke belang van de binnenhavens in kaart te brengen en te versterken, zullen provincies, gemeenten, Rijk en private partijen met elkaar samenwerken</p>	<p>Initiatief gaat in eerste instantie uit van de provincie</p> <p>Presentatie van eerste kenmerken en (bovenregionale) belangen binnenhavens in de provincie</p>
Fase: Verkenning		
1) Huidige situatie in beeld brengen	<p>Huidig beeld rondom binnenvaart in kaart brengen door een 'nulmeting'</p> <p>Informatie rondom vier aspecten verzamelen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bestuurlijk en organisatorisch • Logistiek • Economisch • Externe effecten <p>Regisserende rol provincies bij aansturing gemeenten en leidende rol gemeenten bij uitvoering 'nulmeting' voor lokale binnenhavens</p> <p>Gebruikmaken van bestaande bronnen, veldonderzoek (enquêtes en interviews) en analyses</p>	<p>Houd voldoende rekening met belangen van partijen die nodig zijn voor de uitvoering van de ideeën</p> <p>Beschouw de verzamelde gegevens als een 'levend document', waarbij het van belang is om de informatie up-to-date te houden</p>
2) Identificeren belanghebbenden	<p>Grote diversiteit mogelijke initiatiefnemers</p> <p>Uiteenlopende, mogelijk strijdige belangen</p> <p>Richten op gedeeld belang; de Nota Mobiliteit vormt bijvoorbeeld specifieke aanleiding voor provincies en gemeenten om de binnenhavens te agenderen</p>	<p>Zoek naar medestanders die belang binnenhaven onderkennen</p> <p>Bedenk welke partijen ten minste nodig zijn om gesignaleerde (toekomstige) problemen op te lossen</p> <p>Samenwerking vergt flexibiliteit en improvisatieruimte</p> <p>Draagvlak is iets dat ruimte biedt</p>
3) Dialoog opstarten en afspraken maken over samenwerking	<p>Verkennen van potentiële deelnemers aan aanpak:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verladers • Vervoerders • Gemeenten/regio, provincie • Omwonenden • Recreatie • Belangenorganisaties 	<p>Kies voor voldoende draagvlak maar waak voor het ontstaan van een 'Poolse Landdag'</p> <p>Onderscheid rollen: meedenken, meedoen, meebeslissen etc.</p> <p>Zorg voor voldoende kennis en mandaat bij deelnemers</p>

PROCESSTAP	TOELICHTING	ALGEMENE TIPS
Fase: Ontwikkeling		
4) Gezamenlijk streefbeeld opstellen	<p>Globaal plan met duidelijke randvoorwaarden en richtlijnen voor de ontwikkeling van het plangebied, dat tevens ruimte biedt aan private partijen voor het optimaliseren van het plan en het meenemen en implementeren van toekomstige nieuwe inzichten</p> <p>Geeft de ambities weer die het gemeentebestuur samen met belanghebbenden wenst te realiseren</p>	<p>Intensieve consultatie noodzakelijk</p> <p>Rekening houdend met wensen alle betrokkenen</p> <p>Concreet en uitgedrukt in gekozen prestatie-indicatoren</p>
5) Uitvoeren van een knelpuntenanalyse	<p>In kaart brengen belemmeringen die er zijn om ambities en doelstellingen te realiseren</p> <p>Als knelpunten niet oplosbaar zijn, moet het streefbeeld worden bijgesteld</p>	<p>De nadruk ligt op de belangrijkste knelpunten</p>
6) Gezamenlijk bepalen van oplossingsrichtingen	<p>Opstellen maatregelenpakketten afhankelijk van lokale situatie, aanwezige knelpunten en gesteld streefbeeld</p> <p>Oplossingsrichtingen voor binnenhavens:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Infrastructuur en verkeersmanagement • Ruimtelijke ordening en economie • Bestuur en regelgeving 	<p>Zorg voor een logische en duidelijke samenhang tussen de maatregelen in het maatregelenpakket</p> <p>Het opstellen van meerdere goede alternatieve maatregelenpakketten verbetert het gehele proces en draagvlak in latere fasen. Sluit op voorhand geen maatregelen uit zonder duidelijke onderbouwing</p> <p>Besef dat dit een iteratief proces is</p>
7) Gezamenlijk bepalen van consequenties van oplossingen	<p>Analyse van de verwachte effecten van de verschillende oplossingsrichtingen</p> <p>Gebruik van kwalitatieve en waar mogelijke kwantitatieve inzichten met behulp van de volgende instrumenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Multi-Criteria analyse • Financiële analyse <p>Financiële analyse is noodzakelijk voor verantwoording van overheid en bedrijfsleven en bewustwording over de waarde van de binnenhaven</p>	<p>Kritische houding bij het bepalen van de effecten van de verschillende oplossingsrichtingen</p> <p>Houd rekening met de vertrouwelijkheid van financiële gegevens van bedrijven en mogelijke weerstand om mee te werken</p> <p>Sluit waar mogelijk aan bij bestaande inzichten en richtlijnen (bijvoorbeeld KBA richtlijnen volgens OEI)</p>
8) Keuze voor definitief maatregelenpakket	<p>Maken van een breed gedragen keuze voor een maatregelenpakket of maatregel om het gewenste streefbeeld te behalen en/of geïdentificeerde knelpunten op te lossen</p>	<p>Zoek naar 'win-win situaties' en gebruik deze voor verdelen (financiële) risico's bij publiek-private samenwerking</p> <p>Duidelijke afstemming en betrokkenheid met belanghebbende partijen om draagvlak te garanderen</p>

PROCESSTAP

TOELICHTING

ALGEMENE TIPS

Fase: Evaluatie en implementatie

9) Aanpak vastleggen
(convenant/structuurplan)

Gemaakte afspraken, het vervolgtraject en vooral ook de daarbij betrokken partijen dienen op enigerlei wijze vastgelegd te worden. Door dit op de juiste wijze te doen (bijvoorbeeld in de vorm van een convenant) en er ook media-aandacht voor te vragen, wordt het gecreëerde draagvlak bevestigd en verankerd

Een convenant dient concreet te zijn met haalbare, resultaatgerichte doelen

Zorg voor een snelle invoering van de afspraken

Houd de partijen op de hoogte van de voortgang en naleving van de gemaakte afspraken

10) Evaluatie en vervolgstappen

Gezamenlijk met betrokken partijen terugblikken op de bereikte resultaten en het proces waarlangs dit heeft plaatsgevonden

Zet liever relatief kleine stappen en definieer overzichtelijke mijlpalen

Zorg voor regelmatige tussenevaluaties én communicatiemomenten

Stel het maatregelenpakket eventueel bij

Check bij (tussentijdse) evaluatie een aantal vaste punten



Stap 0

Het agenderen van binnenhavens

BEWUSTWORDING





Stap 0

Het agenderen van binnenhavens

Inleiding

Diverse gemeenten in Nederland beschikken over een binnenhaven. Voor een groot deel van de gemeenten is de waarde en het belang van hun binnenhaven niet inzichtelijk. Binnenhavens of natte bedrijventerreinen worden beschouwd als waardevolle grond langs het water, wat onder meer ideaal is voor woningbouw. Een binnenhaven kan echter een significante bijdrage leveren aan de regionale economie en het regionale vervoer. Bedrijven kunnen in grote mate gebruik maken van binnenhavens en afhankelijk zijn van aanvoer van grondstoffen via binnenvaart. Daarnaast is vervoer van goederen via binnenvaart veelal goedkoper en schoner dan vervoer via de weg. De binnenhaven biedt een gemeente en het bedrijfsleven diverse kansen en mogelijkheden, hiervoor zijn een heldere visie en passend beleid nodig.

Beleid voor binnenhavens

In het kader van het provinciale beleid voor goederenvervoer ligt het initiatief bij de provincie om in samenwerking met betreffende gemeenten en overslagbedrijven beleid voor de in haar provincie aanwezige binnenhavens vorm te geven.

De provinciale overheid kan in beginsel een sturende rol vervullen, omdat op dat niveau het bovenregionale economische en logistieke belang het meest evident is. In deze stap 0 is het de taak van de

provincie om vanuit het algemeen belang de kaders voor het binnenhavenbeleid aan te geven. Denk daarbij aan provinciaal beleid op het gebied van goederenvervoer, bedrijventerreinen, ruimtelijke ordening, etc. Wanneer het proces eenmaal op gang is, zal de Instrumentenmap vooral een katalyserende functie vervullen.

Het onderscheiden van binnenhaven-netwerken

Vervolgens is het zaak om op basis van een eerste analyse na te gaan of en in welke vorm er sprake is van een functioneel verband tussen de havens. Zo'n functioneel verband zou er uit kunnen bestaan dat de havens hetzelfde regionale verzorgingsgebied bedienen. Ook het feit dat de havens aan dezelfde vaarweg liggen zou tot een verband kunnen leiden. In dat geval is sprake van een havennetwerk. Wanneer sprake is van een duidelijk netwerk verdient het aanbeveling om voorliggende Instrumentenmap op het gehele netwerk toe te passen. De instrumenten zijn echter ook perfect toepasbaar op een enkele binnenhaven.

Voor de één of meerdere onderscheiden havennetwerken is het initiatief aan de provincie om samen met de betreffende gemeente(n) stappen te nemen voor het opstellen van een havenbeleid, zoals weergegeven in deze Instrumentenmap.







Stap 1

Huidige situatie in beeld brengen

Instrument 1

Analyse economisch en logistiek belang | 19





Stap 1

Huidige situatie in beeld brengen

Achter stap 1 vindt u het instrument:
'Analyse economisch en logistiek belang' >

1.1 Doel van deze stap

'Meten = weten' is een belangrijke regel voor het voeren van beleid op het gebied van binnenhavens of natte bedrijventerreinen. Om beleid te kunnen voeren moet er allereerst een duidelijk beeld zijn van de feitelijke situatie in de binnenhaven. Dit zorgt ervoor dat beleid optimaal wordt vormgegeven en alle belangen op de juiste wijze kunnen worden afgewogen.

De belangen van economie, woningbouw en leefbaarheid in de binnenhaven

Rondom binnenhavens spelen verschillende belangen en knelpunten in de sfeer van ruimtelijke ordening. Gemeenten moeten een balans zoeken tussen de belangen van woningbouw (gewenste aanleg van nieuwe woningen), de binnenhaven (gewenste uitbreiding van het havenbedrijf) en de leefbaarheid (waarborging veiligheid, luchtverontreiniging en geluidshinder). Vaak kan de gemeente geen weloverwogen besluit nemen, omdat het te weinig inzicht heeft in het economische en logistieke belang van een binnenhaven. Dit kan leiden tot het verlies van waardevolle havenfuncties.

1.2 Inhoud: Wat dient in stap 1 te gebeuren?

In stap 1 wordt de huidige situatie in kaart gebracht. Hiervoor dient informatie over de volgende kenmerken verzameld te worden als objectieve 'nulmeting':

- Bestuurlijke en organisatorische kenmerken
- Logistieke kenmerken
- Economische kenmerken
- Omgevingskenmerken en externe effecten

Bestuurlijke en organisatorische kenmerken

Deze gegevens geven inzicht in de huidige bestuurlijke en organisatorische kenmerken van de binnenhaven zoals onder meer de eigendomsstructuur van de binnenhaven (publiek/privaat) en de mogelijke aanwezigheid van een aparte havenautoriteit.

Thema's zijn:

- Bestuur, beheer en eigendom van de binnenhaven
- Belangrijke relaties met andere binnenhavens/gemeenten

Logistieke kenmerken

Om inzicht te verkrijgen in het logistieke belang van de binnenhaven dient de aan- en afvoer van goederen (vervoersprestaties en verkeersintensiteit) zo goed mogelijk in kaart te worden gebracht. Thema's zijn:

- Overslag van goederen door aanwezige terminals en overslagfaciliteiten
- Waterzijde: Aan- en afvoer van goederen via de binnenvaart (vervoersprestaties)
- Waterzijde: Aantal en type schepen die aanmeren (verkeersintensiteit)
- Landzijde: Aan- en afvoer van goederen via andere modaliteiten (vervoersprestaties)
- Landzijde: Aantal wagens en treinen die goederen aan- of afvoeren (verkeersintensiteit)
- Havennetwerk: Belangrijkste herkomst en bestemmingen voor binnenvaart
- Verzorgingsgebied aan landzijde: Belangrijkste herkomst en bestemmingen voor andere modaliteiten

Economische kenmerken

De economische kenmerken van een binnenhaven geven inzicht in het economisch belang van de binnenhaven voor een gemeente en de regio door de gecreëerde toegevoegde waarde en werkgelegenheid van de binnenhaven vast te stellen. Thema's zijn:

- Aanwezige typen van bedrijvigheid
- Het aantal en aandeel van bedrijven dat afhankelijk is van de binnenvaart
- Directe en indirecte werkgelegenheid
- Directe en indirecte toegevoegde waarde
- Economisch belang van andere activiteiten (visserij, recreatie, etc.)

Omgevingskenmerken en externe effecten

De omgevingskenmerken en externe effecten geven informatie over de huidige infrastructurele kenmerken van de binnenhaven en de leefbaarheid in en rondom een binnenhaven. Thema's zijn:

- De omvang van de binnenhaven in km²
- Beschikbare infrastructuur (o.a. diepgang van de haven)
- Overige activiteiten
- Milieubelasting (o.a. CO₂, fijn stof en stikstofoxiden)
- Geluidshinder
- Veiligheid (verkeersongevallen en externe veiligheid)

1.3 Proces: Hoe stap 1 uit te voeren?

Het beschrijven van de huidige situatie in lijn met de vier typen kenmerken van een binnenhaven vereist een grote inspanning van de betrokkenen om de benodigde informatie en data te verzamelen en te analyseren.

De betrokken partijen in deze stap betreffen voornamelijk:

- **Provincies**

Deze hebben een regisserende rol bij het tot stand komen van het huidige beeld rondom de binnenhavens. Provincies houden zich bezig met het aggregeren van de gegevens van lokale binnenhavens, het benchmarken van de binnenhavens en het identificeren van eventuele gemeenschappelijke havenbelangen (onderscheiden havennetwerken).

- **Gemeenten**

Deze hebben een leidende rol bij het tot stand komen van een beeld van de huidige situatie rondom de lokale binnenhaven. Daarnaast zullen gemeenten ook bij de volgende stappen een leidende rol blijven spelen, aangezien zij de lokale spelers kennen en verantwoordelijk zijn voor het uitvoeren van beleid.

- **Marktpartijen**

Aanwezige verladers en logistieke dienstverleners en andere organisaties (bijvoorbeeld milieuorganisaties) beschikken over de benodigde informatie (bijvoorbeeld overslaggegevens) en zijn dus belangrijke leveranciers van de benodigde data. Daarnaast is de medewerking en steun van deze partijen ook nodig voor de vervolgstappen.

Voor het verzamelen van de benodigde data en informatie kan gebruik gemaakt worden van verschillende bronnen en technieken. Zo kan gebruik gemaakt worden van bestaande rapporten en databases van het Rijk en provincies. Ook zal door middel van veldonderzoek, enquêtes en interviews een groot deel van de data verzameld dienen te worden. Voor enkele kenmerken zal het moeilijk blijken om gegevens te achterhalen. In dat geval zou een meer kwalitatieve beschrijving kunnen volstaan. Bij het uitvoeren van de benodigde stappen kan ook de hulp van externe partijen ingeroepen worden.

Het verzamelen van de bestuurlijke en organisatorische gegevens kan op relatief eenvoudige wijze door middel van desk research en (telefonische) interviews. Het verzamelen van de logistieke en vooral de economische kenmerken is lastiger en zal door middel van analyses en gesprekken met het bedrijfsleven verzameld dienen te worden. Informatie over de externe effecten van verkeer kan door middel van veldonderzoek (metingen), maar kan eventueel ook op basis van bestaande bronnen waarin algemene kengetallen per type voertuig staan (bijvoorbeeld uitstoot van CO₂ van een binnenvaartschip).

Dus mogelijke bronnen en methoden betreffen:

- Desk research (literatuuronderzoek van bestaande studies en rapporten en/of kwantitatieve analyse van onder meer op- en overslagcijfers)
- (Schriftelijke of telefonische) enquête onder belanghebbenden
- Individuele of groepsinterviews met belanghebbenden

1.4 Resultaat van deze stap

Het resultaat van stap 1 is een rapportage met een korte beschrijving van het havenlandschap met een indicatie van het logistieke en economische belang van de binnenhaven voor gemeente en regelgeving. Onderdeel van deze rapportage is een factsheet (zie tabel 1.1) met de belangrijkste gegevens en prestaties van de binnenhaven, eventueel op een geografische kaart (zie figuur 1.1) weer te geven.

De rapportage met de huidige situatie ('de nulmeting') kan vervolgens extern gecommuniceerd worden naar de provincies, het aanwezige bedrijfsleven en andere belanghebbenden.

1.5 Algemene tips

- Beschouw de verzamelde gegevens als een 'levend document', waarbij het van belang is om de informatie up-to-date te houden
- Houd voldoende rekening met de belangen van partijen die nodig zijn voor de uitvoering van de ideeën

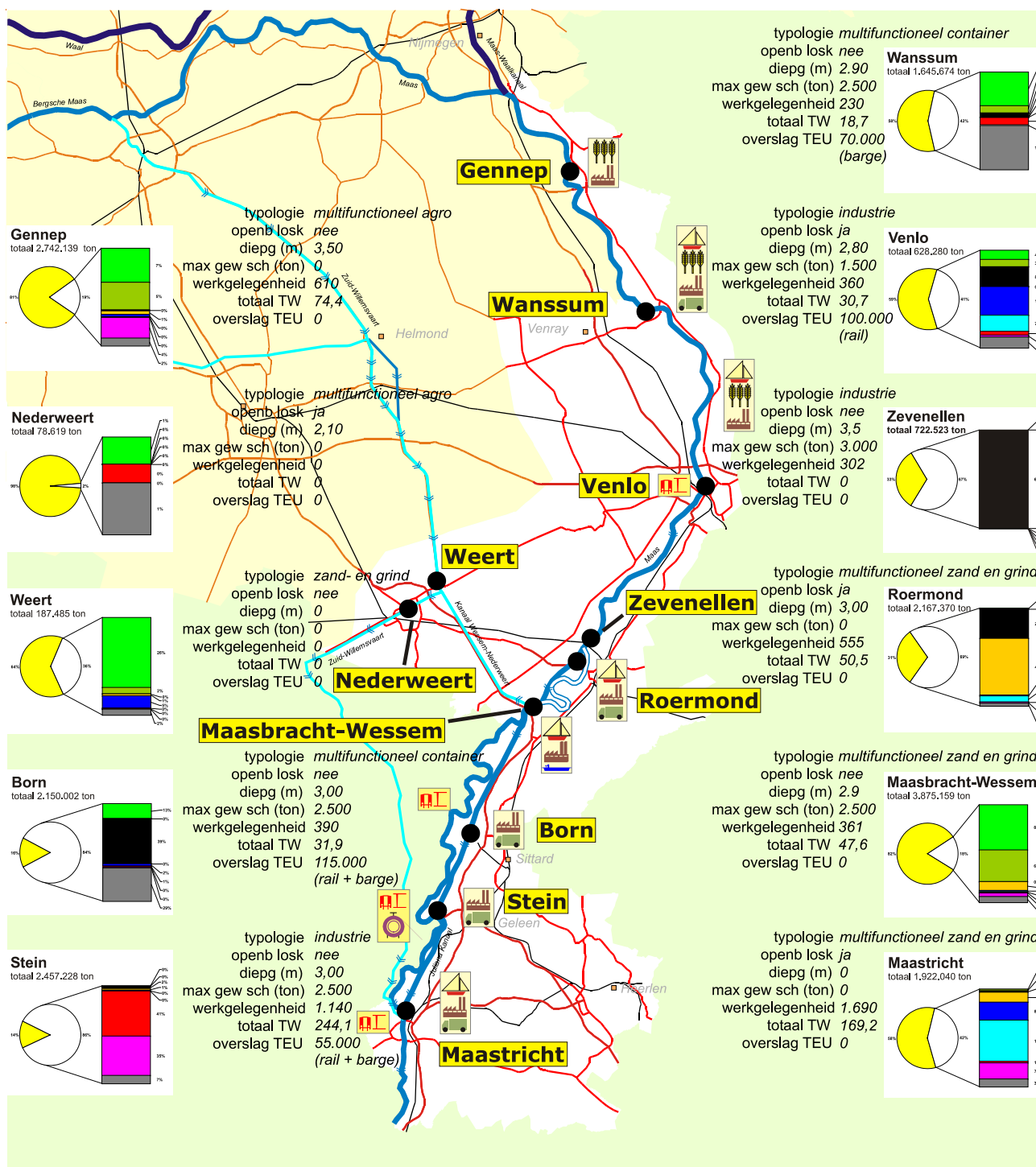

Tabel 1.1 Factsheet kerngegevens binnenhavens

Voorbeeld factsheet havens van Maastricht		
Bestuurlijke en organisatorische kenmerken	De bedrijventerreinen en de meeste kadevoorzieningen zijn in particulier beheer en bezit. De gemeente is formeel eigenaar van een openbare laad/loskade, maar deze wordt voornamelijk gebruikt door het Regionaal Overslag Centrum (ROC)	
Logistieke kenmerken	Jaarlijkse overslag van of naar de binnenvaart	2,9 miljoen ton (schatting 2002) 66% bestaat uit NSTR klasse 6 (zand, grind en andere ruwe mineralen) en 21% bestaat uit NSTR klasse 5 (metalen)
	Aandeel binnenlandse herkomst-bestemming	62%
	Aantal vervoersbewegingen wegvervoer	118.000 per jaar (schatting 2002)
	Aandeel binnenlandse herkomst-bestemming	68% (ca. 80.000 bewegingen)
	Aantal scheepsbewegingen binnenvaart	3.400 per jaar (schatting 2002)
	Aandeel binnenlandse herkomst-bestemming	66% (ca. 2.240 bewegingen)
Economische kenmerken	De binnenhaven wordt gekenmerkt als een multifunctionele zand- en grindhaven	
	Aantal actieve bedrijven	223
	Aantal dat gebruik maakt van de binnenvaart	8 (ca. 3,6%)
	Werkgelegenheid binnenhaven Maastricht	1.690 personen (inschatting)
	Directe toegevoegde waarde	€ 113,4 miljoen (inschatting)
	Indirecte toegevoegde waarde	€ 55,9 miljoen (inschatting)
Omgevingskenmerken en externe effecten	<ul style="list-style-type: none"> • De binnenhavens van Maastricht bestaan uit 4 bedrijventerreinen en beslaan een oppervlakte van ca. 279,1 hectare • Naast een industriële en distributiefunctie hebben enkele deelgebieden ook een recreatieve functie • Het bedrijventerrein Beatrixhaven is gezoneerd volgens de Wet Geluidshinder 	

Deze factsheet voor Maastricht is opgesteld op basis van de bron 'Economisch belang binnenhavens Limburg' (TNO, 2005)



Figuur 1.1 Geografische kaart binnenhavens
Voorbeeld: Limburgse Havens op Kaart (huidige situatie)



NSTR-groep	functie	modaliteit	CEMT-klasse
landbouw, levende dieren	recreatie	spoor	II
voeding, veevoer	agrarisch	pijp	IV
steen-, bruinkool, cokes	industrie		Va
aardolie, gas	distributie		Vb
ertsen	scheepsbouw		
metaalproducten			
ruwe mineralen, bouwmat.			
meststoffen			
chemische producten			
voertuigen, machines, overig			

Bronjaar: goederenoverlag 2004
 containeroverlag: 2005
 kenmerken: 2003

Bron:
 Blue Ports: knooppunten voor de regionale economie (in opdracht van de Nederlandse Vereniging van Binnenhavens NVB)

NEA
 Rijkswaterstaat
 provincie limburg

Instrument 1

Analyse economisch en logistiek belang

Inleiding

Wij zullen nu ingaan op hoe stap 1 'In beeld brengen huidige situatie' uitgevoerd kan worden. Hieronder is meer informatie te vinden over de volgende onderwerpen:

- Nadere toelichting kenmerken binnenhavens
- Bronnen en technieken voor verzamelen informatie
- Presentatie van data en informatie

1.1 Nadere toelichting kenmerken binnenhavens

Hieronder wordt aangegeven welke vragen regisserende partijen (zoals provincies en gemeenten) kunnen stellen en beantwoorden met betrekking tot de vier kenmerken van binnenhavens. Deze vragen dienen als basis voor enquêtes, interviews en/of kwantitatieve data analyses.

Bestuurlijke en organisatorische kenmerken

- Bestuur, beheer en eigendom van de binnenhaven
 - Wie is verantwoordelijk voor het dagelijks beheer van de haven en hoe wordt dit gefinancierd?
 - Wat is de verantwoordelijkheid van de gemeente? (Is de gemeente enkel verantwoordelijk voor het onderhoud van de kades of ook verantwoordelijk voor openbare laad-/loskade(s))
 - Zijn private partijen betrokken in het bestuur en/of beheer van de binnenhaven? Zo ja, op welke wijze? (bijvoorbeeld aanwezigheid van lokale kring van werkgevers in de binnenhaven of havenoverleg)
 - Is er een havenmeester?
 - Is er een havenverordening?
- Belangrijke relaties met andere binnenhavens/gemeenten
 - Zijn er relaties op bestuurlijk niveau met andere binnenhavens en/of gemeenten binnen of buiten de regio?

Logistieke kenmerken

- Overslag van goederen door aanwezige terminals en overslagfaciliteiten
 - Hoeveelheid overslag in ton en/of TEU (containereenheid)
- Waterzijde: Aan- en afvoer van goederen via de binnenvaart (vervoersprestaties)
 - Onderscheid naar type goederen op basis van bestaande NSTR-classificaties en verschijningsvorm (containers, droge bulk, natte bulk en stukgoed)
- Waterzijde: Aantal en type schepen die aanmeren (verkeersintensiteit)
 - Het aantal scheepsbewegingen en indien mogelijk type schip geeft aan hoe intensief de binnenhaven wordt gebruikt

- Landzijde: Aan- en afvoer van goederen via andere modaliteiten (vervoersprestaties)
 - Onderscheid naar type goederen op basis van bestaande NSTR-classificaties en verschijningsvorm (containers, droge bulk, natte bulk en stukgoed)
- Landzijde: Aantal vrachtwagens en treinen die goederen aan- of afvoeren (verkeersintensiteit)
 - Onderscheid naar type voertuig (trein of vrachtwagen) en aantal voertuigen per jaar
- Havennetwerk: Belangrijkste herkomst en bestemmingen voor binnenvaart
 - Het verzorgingsgebied van de binnenvaart; betreft het voornamelijk relaties met andere binnenhavens in de provincie, relaties met de (Nederlandse) zeehavens of andere relaties (overig Nederland en internationale herkomst en bestemmingen)
- Verzorgingsgebied aan landzijde: Belangrijkste herkomst en bestemmingen voor andere modaliteiten
 - Het verzorgingsgebied aan landzijde; worden de aan- en/of afgevoerde producten bij de binnenhaven zelf verwerkt of worden ze in de regio rondom de binnenhaven verwerkt?

Economische kenmerken

Het betreft hier gegevens over de gecreëerde toegevoegde waarde en werkgelegenheid die te koppelen is aan de binnenhaven:

- Aanwezige type bedrijvigheid
 - Binnenhavens kunnen ingedeeld worden in type binnenhaven zoals een industriehaven, agrohaven, zand- en grindhaven, containerhaven of multifunctionele haven
- Het aantal en aandeel van bedrijven dat afhankelijk is van de binnenvaart
 - Veelal zijn op de bedrijventerreinen bij binnenhavens ook bedrijven actief die geen gebruik maken van de binnenvaart. Bedrijven kunnen als afhankelijk worden gedefinieerd indien ze voor de aan- of afvoer van grondstoffen en/of eindproducten voornamelijk gebruikmaken van de binnenvaart
 - Het is ook van belang om rekening te houden met bedrijven in de regio die afhankelijk zijn van binnenvaartvervoer
- Directe en indirecte werkgelegenheid
 - De directe werkgelegenheid betreft het aantal personen (fte) dat werkzaam is bij bedrijven die gebruik maken van de binnenvaart
 - Ook kan gekeken worden naar de totale werkgelegenheid van bedrijven die actief zijn in een binnenhaven
 - De indirecte werkgelegenheid betreft de werkgelegenheid van de toeleverende (achterwaarts) en afnemende (voorwaarts) industrie van bedrijven die gebruik maken van de binnenvaart

- Directe en indirecte toegevoegde waarde
 - Toegevoegde waarde betreft de waardecreatie van bedrijven in termen van Bruto Binnenlands Product (BBP)
 - Directe toegevoegde waarde betreft de toegevoegde waarde van bedrijven die gebruik maken van de binnenvaart
 - Ook kan gekeken worden naar de totale toegevoegde waarde van bedrijven die actief zijn in een binnenhaven
 - De indirecte toegevoegde waarde betreft de toegevoegde waarde van de toeleverende (achterwaarts) en afnemende (voorwaarts) industrie van bedrijven die gebruik maken van de binnenvaart
- Economisch belang van andere activiteiten (visserij, recreatie, etc.)
 - Het betreft het economisch belang (werkgelegenheid en toegevoegde waarde) van andere binnenhavenactiviteiten zoals recreatie en visserij en woningbouw

Omgevingskenmerken en externe effecten

- De omvang van de binnenhaven in km²
 - Hoeveel ruimte reeds is uitgegeven (eventueel gespecificeerd naar type activiteit) en hoeveel ruimte is nog beschikbaar?
- Huidige situatie m.b.t. aanwezige infrastructuur
 - Het betreft de afmetingen van de binnenhaven (diepgang van de haven), de aanwezige ontsluitingsmogelijkheden, aantal en lengte van kades, aantal overslagkranen, etc.
- Type activiteiten
 - Naast distributie en industriële activiteiten kunnen binnenhavens ook gebruikt worden voor agrarische activiteiten, visserij, wonen, recreatie en overige activiteiten
- Milieubelasting (CO₂, fijn stof en stikstofoxiden)
 - Het betreft de uitstoot van CO₂, fijn stof en stikstofoxiden veroorzaakt door het verkeer (binnenvaart en andere modaliteiten) en door de aanwezige bedrijven
- Geluidshinder
 - Het betreft de geluidshinder veroorzaakt door het verkeer en aanwezige bedrijven
 - Aanwezigheid van geluidscontouren, waardoor reeds rekening gehouden wordt met het beperken van geluidshinder
- Veiligheid (verkeersongevallen en externe veiligheid)
 - Verkeersveiligheid betreft het risico en de kosten van verkeersongevallen (schade, gewonden en doden)
 - De externe veiligheid betreft de risicozonering om het risico van en de schade door ongelukken met gevaarlijke stoffen te verminderen

1.2 Bronnen en technieken voor verzamelen van informatie

De gegevens over de kenmerken kunnen verzameld worden door middel van bestaande bronnen.

Veldonderzoek (o.a. interviews en enquêtes) en analyses blijven van belang om een goed beeld te krijgen van de huidige situatie. Veldonderzoek en analyses zijn tijdrovend, maar geven veelal een beter beeld van de huidige situatie dan het gebruik van bestaande bronnen.

Bestaande rapporten en databases

Bestaande informatiebronnen die gebruikt kunnen worden om de kerngegevens van een binnenhaven in kaart te brengen zijn:

- bestaande studies, rapporten en beleidsdocumenten zoals provinciale en/of gemeentelijke vervoersplannen
- bestaande databases zoals CBS databases voor data op nationaal en provinciaal niveau en specifieke databases, zoals bijvoorbeeld de provinciale databases met data over bedrijventerreinen

Veldonderzoek en analyses

Interviews en/of enquêtes met stakeholders leveren extra informatie op:

- beleidsmedewerkers van gemeenten en provincies verantwoordelijk voor het binnenhavenbeleid
- havenbestuurders en vertegenwoordigers van de regionale vaarwegbeheerders
- bedrijven
- brancheorganisaties van vervoerders, bedrijven en andere partijen
- vertegenwoordigers van de lokale Kamer van Koophandel, Kring van werkgevers of andere werkgroepen

Voor de bestuurlijke en organisatorische kenmerken kan gebruik gemaakt worden van bestaande gegevens bij gemeenten en gesprekken met beleidsmedewerkers en havenbestuurders.

De logistieke kenmerken van een binnenhaven kunnen verzameld worden door middel van o.a. analyses van CBS data, provinciale data en gesprekken met/enquêtes onder havenbestuurders en logistieke managers van de gevestigde bedrijven.

Het bepalen van het economisch belang van binnenhavens gebeurt door middel van veldonderzoek en analyses. Door middel van gesprekken met managers van de aanwezige bedrijven kan (onder strikte vertrouwelijkheid) een inschatting worden gemaakt van de gecreëerde toegevoegde waarde en werkgelegenheid.

Het vaststellen van de omgevingskenmerken en externe effecten kan op basis van bestaande gegevens bij gemeenten en gesprekken met en havenbestuurders. Daarnaast kunnen luchtverontreiniging en geluidshinder door middel van bestaande kengetallen bepaald worden of door middel van het verrichten van daadwerkelijke metingen in de binnenhaven.



1.3 Presentatie van data en informatie

De per kenmerk verzamelde gegevens van de binnenhavens zijn een mix van kwalitatieve en kwantitatieve data. Tabel 1.2 toont een overzicht van te gebruiken indicatoren en meeteenheden.

Tabel 1.2 Overzicht van te gebruiken indicatoren en meeteenheden ten behoeve van de nulmeting

Kenmerk	Indicator	Voorbeelden van meeteenheden
Bestuurlijk en organisatorisch	Bestuur, beheer en eigendom van de haven	Kwalitatief
	Aanwezigheid havenmeester, havenverordening, etc.	Kwalitatief (ja/nee)
	etc.	etc.
Logistiek	Overslagvolume	Ton en TEU per jaar
	Vervoersprestaties binnenvaart en andere modi	Ton en tonkilometer per jaar
	Verkeersprestaties binnenvaart en andere modi	Aantallen voertuigen en/of voertuigkilometer per jaar
	Goederentypen	Percentages en volumes
	Richting van vervoersstromen: import, export, binnenlands, regionaal	Kwalitatief (figuur met pijlen)
	Aandeel goederen in de regio dat via binnenhaven loopt	Absoluut en percentage in totaal
	Belangrijke herkomst/bestemmingen binnenvaart: aandeel top-5 herkomst/bestemmingen in totaal, aandeel goederen met relatie zeehavens	Absoluut en percentage in totaal
	Belangrijke herkomst/bestemmingen andere modi: aandeel top-5 herkomst/bestemmingen in totaal	Percentage in totaal; kwalitatief (cirkel rondom haven)
Economie	etc.	etc.
	Aanwezige type bedrijvigheid	Kwalitatief
	Aantal bedrijven	Aantal
	Aandeel van bedrijven in de regio dat goederen via binnenhaven afwikkelt	Percentage van totaal
	Directe en aan binnenhaven gerelateerde werkgelegenheid	Arbeidsplaatsen
	Indirecte en aan binnenhaven gerelateerde werkgelegenheid	Arbeidsplaatsen
	Directe en aan binnenhaven gerelateerde toegevoegde waarde	Arbeidsplaatsen x toegevoegde waarde per arbeidsplaats
	Indirecte en aan binnenhaven gerelateerde toegevoegde waarde	Arbeidsplaatsen x toegevoegde waarde per arbeidsplaats
Omgevingskenmerken en externe effecten Overige kenmerken en indicatoren	etc.	etc.
	Aantal kades, diepgang haven, aantal overslagkranen	Aantal
	Omvang binnenhaven	Km ²
	Overige typen activiteiten	Kwalitatief
	Milieu effecten: verkeer en bedrijven	Uitstoot per kg
	Geluidshinder: verkeer en bedrijven	Omvang gebieden met geluidshinder, aantal klachten
	Verkeersveiligheid	Aantal ongevallen bij de transportmodi per jaar
	Externe veiligheid	Omvang risicozonering
	Aantal overtredingen van wet- en regelgeving per jaar	Aantal
	Aantal klachten van bewoners per jaar met betrekking tot geluidshinder, stank, visuele hinder, etc.	Aantal
	Kwaliteit afhandeling van klachten	Kwalitatief, percentage mate van tevredenheid
etc.	etc.	



Voor enkele kenmerken blijkt het moeilijk om gegevens te achterhalen. In dat geval kan een kwalitatieve beschrijving volstaan. Bij het presenteren van kwantitatieve data bestaan verschillende presentatiemogelijkheden, hier volgt een selectie (zie figuur 1.2 als voorbeeld):

- Tabellen
- Staafdiagrammen en taartdiagrammen
- Grafieken
 - Absolute waarden versus relatieve waarden
 - Absolute waarden versus indexen

Het is van belang dat alle partijen zich bewust zijn van de toepasbaarheid van de data en wat de indicatoren precies inhouden. Een zorgvuldige selectie en correcte invulling van de indicatorset is daarom van groot belang.

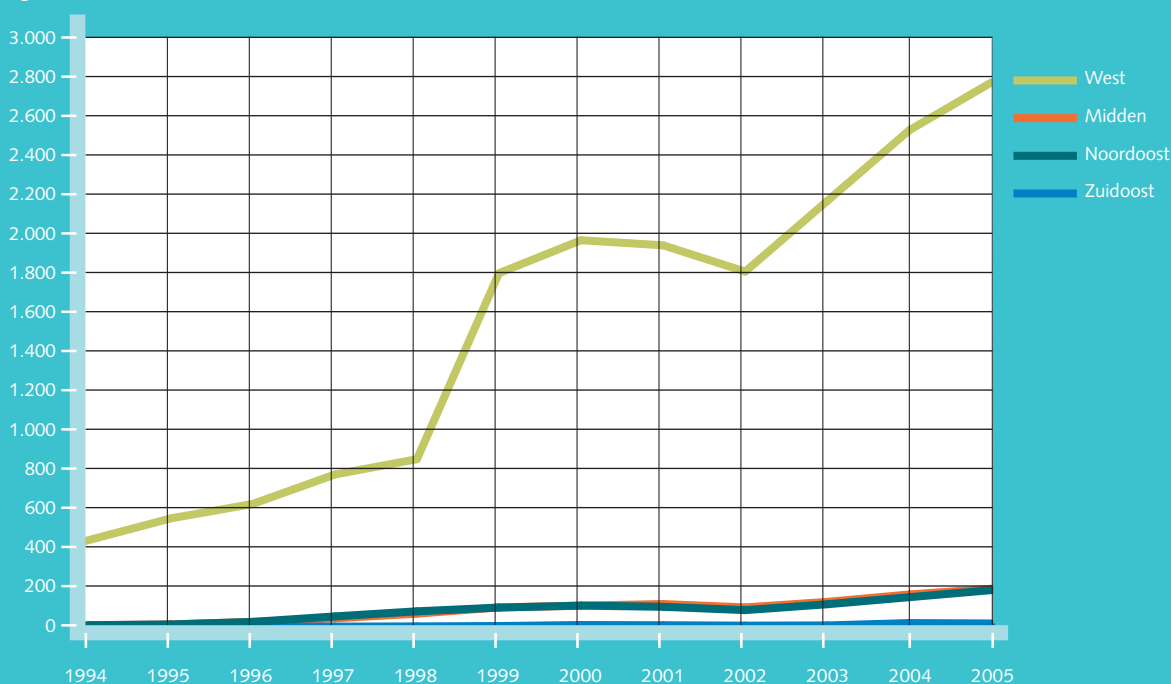
Figuur 1.2 Voorbeeld online beschikbare informatie provincie Noord-Brabant

Voorbeeld van informatie die de provincie Noord-Brabant online op internet beschikbaar stelt

Op het gebied van goederenvervoer zijn de volgende items opgenomen:

- Modal split (in tonnen en naar oriëntatie);
- Goederenvervoer over de weg, het spoor en de binnenvaarwegen (in tonnen en naar oriëntatie);
- Vervoerde tonnen tussen gebieden.

Figuur toont een voorbeeld uit MOBIS



Bron: MOBIS, site Provincie Noord-Brabant met 'Feiten en cijfers – Economie & mobiliteit' <http://www.brabant.databank.nl/>



Stap 2

Identificeren belanghebbenden

Instrument 2

Stakeholder- en krachtenveldanalyse | 25





Stap 2

Identificeren belanghebbenden

Achter stap 2 vindt u een beschrijving van het instrument: 'Stakeholder- en krachtenveldanalyse' >

2.1 Doel van deze stap

Om een gezamenlijke aanpak voor verbetering van de binnenhaven te kunnen ontwikkelen is het noodzakelijk om een beeld te krijgen van wie er allemaal een rol spelen of belang hebben bij de binnenhaven. Dat betekent dat de belanghebbenden geïdentificeerd moeten worden.

2.2 Inhoud: Wat dient in stap 2 te gebeuren?

Wanneer een provincie haar binnenhavenvisie gaat ontwikkelen, betekent dit dat de provincie belangrijke havens benoemt. Bij het in beeld brengen van de huidige situatie in stap 1 heeft u zich al een beeld kunnen vormen van actoren die actief zijn in en om de haven.

Denk aan partijen zoals:

- Bedrijven gevestigd op het terrein van de binnenhaven
- Bedrijven in de regio die gebruik maken of kunnen gaan maken van de haven
- Potentiële vervoerders en brancheorganisaties (voor zowel aan- als afvoer vanaf de binnenhaven via weg, spoor en/of binnenvaart)
- Recreatievaart (recreatiefunctie binnenhaven)
- Omwonenden
- Milieu en natuurorganisaties
- Het Rijk
- De provincie
- De gemeente(n)

Provincies vragen de gemeenten waarin deze havens liggen om de kansen, potenties en knelpunten van de betreffende haven te analyseren. Gemeenten kunnen deze analyse uitvoeren door gebruik te maken van dit stappenplan en de instrumenten in deze map.

2.3 Proces: Hoe stap 2 uit te voeren?

Deze partijen kunnen worden geïnventariseerd door een lijst te maken met de adressen en contactpersonen van deze organisaties. Vooral wanneer er veel belanghebbenden zijn, of wanneer er discussies zijn over wie wel en wie niet te betrekken, kan het handig zijn om hier een gestructureerde methodiek voor te gebruiken.

De Instrumentenmap is geschreven vanuit de basisgedachte dat in principe elke belanghebbende ('stakeholder') het proces rond het ontwikkelen van een visie voor een of meerdere binnenhavens op kan pakken. Dat zal in een aantal gevallen de provincie zijn (zoals aangegeven in stap 0), maar het kan ook de gemeentelijke overheid zijn, een bedrijf, etc. Wanneer een belanghebbende een veranderingsbehoefte signaleert, en iets wil bereiken is het zaak om daar anderen bij te betrekken. De problematiek van de binnenhavens is bij uitstek een gebied waar vele belangen spelen. Het is wenselijk en raadzaam tot een gezamenlijke aanpak te komen.

De rol van een aantal betrokken overheidspartijen:

- De **Rijksoverheid** is verantwoordelijk voor het beheer van het Rijksvaarwegennet. De binnenhavens zijn de afslagen van de vaarwegen en dienen goed onderhouden te worden om het nut en het belang van het vaarwegennetwerk veilig te stellen. Het totale binnenhavenennetwerk en de totale economische toegevoegde waarde zijn van nationaal belang. Het Rijk heeft haar beleid voor de binnenhavens vastgelegd in een aantal beleidsstukken. In het onderstaande kader worden deze beleidsstukken genoemd. Aandachtspunten voor het Rijk zijn het teruglopend marktaandeel van bulktransport en of terminals de grote groei van het containertransport wel aan kunnen.

TABEL 2.1 Beleidsdocumenten Rijk

Beleidsstuk	Beleid met betrekking tot binnenhavens
Nota Mobiliteit	<ul style="list-style-type: none"> • Gemeenten houden bij Ruimtelijk ordeningsbeleid rekening met multimodale ontsluiting en ontwikkeling van natte bedrijventerreinen • Provincies en WGR-plusregio's dragen er zorg voor dat op strategische punten voldoende ruimte is voor overslag
Beleidsbrief binnenvaart en -havens	<ul style="list-style-type: none"> • Brede aanpak noodzakelijk • In eerste instantie een rol voor provincies en gemeenten. Lukt dat niet, dan kan het Rijk aangesproken worden

- **Provincies** zijn verantwoordelijk voor het beheer van het provinciale vaarwegennet. Bij het ontwikkelen van een visie op en een beleid voor de binnenhavens hebben provincies een belangrijke rol. De provincie is verantwoordelijk voor het goed functioneren van de regionale economische structuur. De provincie onderkent het economisch belang van het binnenhavennetwerk en ontwikkelt ook een binnenhavenvisie die is gekoppeld aan de regionale economische structuur in Provinciale Verkeer & Vervoersplannen. De provincie kan bovendien uitgaan van een netwerkbenadering (zie stap 0). Bij het ontwikkelen van een binnenhavenvisie kunnen provincies aanhaken bij verschillende beleidsacties ten aanzien van (goederen)vervoer, beschreven in de verschillende provinciale plannen. In onderstaande tabel worden deze plannen en de beleidsacties genoemd. In dit kader kan de provincie aan de betrokken gemeenten vragen om een inventarisatie van de kansen en knelpunten rond de binnenhavens te maken. Daarnaast stimuleert de provincie de opzet van samenwerkingsverbanden tussen gemeenten en havens en richt de provincie zich samen met gemeenten op de aanpak van knelpunten en benutting van kansen.

Tabel 2.2 Beleidsdocumenten provincie

Beleidsdocument	Beleidsactie
Provinciaal Verkeer en Vervoerplan	Binnenhavenvisie onderbrengen
Beleidsbrief binnenvaart en -havens: Provinciaal Ontwikkelingsplan	Binnenhavenvisie onderbrengen
Kwaliteitsnet goederenvervoer. Dit wordt bovenregionaal ontwikkeld	Binnenhavennetwerk benoemen

- De **gemeente** is verantwoordelijk voor de eigen binnenhaven. Voor kleine gemeenten is dit niet altijd eenvoudig. Veelal is niet de juiste expertise aanwezig en zijn ook de beschikbare budgetten niet toereikend.

In deze map wordt ingegaan op de methodiek van de stakeholder- en de krachtenveldanalyse. Hiermee kan, individueel of in een groep, op een systematische manier in kaart worden gebracht wie er belang hebben bij de binnenhavens en daarmee welke

partijen dus betrokken zouden kunnen worden.

Substappen die hierbij worden doorlopen zijn:

- Maak een schema (zie het instrument hierachter 'Stakeholder- en krachtenveldanalyse')
- Identificeer de stakeholders
- Maak een inschatting van de houding van de stakeholder en hoe zeker die inschatting is, eventueel aan de hand van een krachtenveldanalyse
- Definieer een strategie

2.4 Resultaat van deze stap

Aan de hand van een stakeholderanalyse vormt u zich een beeld van:

- wie de verschillende belanghebbenden zijn
- hoe de verschillende belanghebbenden in relatie tot elkaar staan
- wat de belanghebbenden drijft in relatie tot de ontwikkelingen rond de binnenhaven of het binnenhavennetwerk
- welke belanghebbenden in het krachtenveld dominant zijn
- welke belangen van welke belanghebbenden invloed dienen te hebben op de besluitvorming

Een verdere verdieping kunt u maken met behulp van een krachtenveldanalyse (zie eveneens het instrument hierachter). Op basis van enerzijds overeenstemming van visie en belangen, anderzijds de mate van vertrouwen kunnen partijen worden ingedeeld via het daar bijgevoegde schema. Dit schema kan u helpen bij het nadenken over een strategie om uw positie te versterken: wie kunnen u helpen en hoe kunt u samen met hen de 'macht van uw tegenstanders' omzetten naar positieve energie om in volgende stappen tot een breed gedragen visie te komen.

Dit alles om een zo breed mogelijk draagvlak voor uw onderzoek en uw binnenhavenproject te krijgen.

2.5 Algemene tips

- Zoek naar medestanders die het belang van de binnenhaven onderkennen
- Bedenk welke partijen ten minste nodig zijn om gesignaleerde (toekomstige) problemen op te lossen
- Samenwerking vergt flexibiliteit en improvisatieruimte
- In een dynamische omgeving dient een stakeholderanalyse regelmatig uitgevoerd te worden. Daar veranderen relevante groeperingen in relatief hoog tempo, evenals hun macht, relaties, belangen en prioriteiten
- Realiseert u zich dat het hebben van draagvlak geen stabiele factor is



Instrument 2

Stakeholder- en krachtenveldanalyse

Inleiding

Stakeholder- en krachtenveldanalyse zijn technieken die gebruikt worden om bij een bepaald proces of project diegenen te identificeren die hiermee te maken hebben, invloed uit kunnen oefenen of juist invloed ondervinden. Het gaat dan meestal om overheidsorganisaties, bedrijven of andere belangengroeperingen. Ook kan het gaan om privépersonen.

Stappenplan stakeholder- en krachtenveldanalyse

Het proces kan doorlopen worden door één persoon. Het werkt echter beter wanneer dit gedaan wordt door een kleine en diverse groep van mensen. Hierna volgt een stap-voor-stap procesbeschrijving van een methodiek die gebruikt kan worden voor een stakeholder- en krachtenveldanalyse. De stappen in het proces zijn als volgt:

- Identificeer de stakeholders (belanghebbenden)
- Maak een schillenmodel en een schema
- Maak een inschatting van de houding van de stakeholder door middel van een krachtenveldanalyse
- Definieer een strategie

2.1 Identificeer de stakeholders

In een stakeholderanalyse worden de belangengroepen van de binnenhaven in kaart gebracht. Deze kunnen nader onderscheiden worden in primaire en secundaire belanghebbenden, afhankelijk van de complexiteit van de situatie.

Identificeer de stakeholders en schrijf ze op. Het kan daarbij gaan om individuele personen, maar ook belangengroepen, overheidsorganisaties en bedrijven. Wanneer bepaalde stakeholders als een groep gezien kunnen worden, neem ze dan als groep op in het schema. De meest effectieve manier van werken is om eerst een lijst te maken van zoveel mogelijk stakeholders. Wanneer iedereen vindt dat de lijst compleet is, kan deze overgenomen worden in een tabel (Zie tabel 2.3). Schrijf ze onder elkaar in de linkerkolom. Het is praktisch om dit te doen in volgorde van belangrijkheid, zo op het oog bepaald. Na de analyse kan dit beeld natuurlijk veranderd zijn.



Tabel 2.3 Voorbeeld van een stakeholderanalyse¹

Stakeholders	Relatie	Coalities	Belang Stakeholder	Macht Stakeholder	Prioriteit	Actie
Bedrijfsleven	++			++	continuïteit, groei, marktaandeel	
Gemeente	+		economie, welzijn	+	continuïteit	
Buurgemeenten	-		economie	--	continuïteit	
Provincie	++		economie, welzijn	+	continuïteit	
Omwonenden	--		welzijn	++		
Projectontwikkelaars	-		economie	+		
Recreatie	?			+		

¹ Bewerking van een stakeholderanalyse uit Berenschot, 'Het strategieboek 1', 2002

De relatie en de macht kunnen weergegeven worden met --, -, 0, + en ++.
In het algemeen duiden '?'-tekens op een behoefte aan meer informatie. Hoe meer '?'-tekens en hoe groter de invloed, hoe groter ook de noodzaak tot het vergaren van meer informatie over de belanghebbenden en hun belangen.

In een aantal gevallen is het aan te raden om personen direct te benaderen. In andere gevallen kan meer indirect via andere partijen aan de benodigde informatie gekomen worden. Soms moet de analyse van de verzamelde informatie tijdelijk opgeschort worden, om deze pas volledig af te ronden op het moment dat er meer duidelijkheid is over de diverse rollen en belangen.

De gemeente en externen die een dergelijke analyse uitvoeren, dienen met betrekking tot elke belanghebbende inzicht te krijgen in:

- de relatie met de stakeholder
- de eventuele coalities waar de stakeholder deel van uitmaakt
- het belang van de stakeholder
- de macht van de stakeholder
- de prioriteiten van de stakeholder

Wat moet u daarvoor van iedere partij weten?

- Feitelijke informatie over wat de organisatie/partij doet:
 - Welke taken heeft de partij?
 - Wat is het concrete aanbod van deze partij aan de doelgroep waarvoor u uw diensten aanbiedt of wilt gaan aanbieden?
 - Welke kerncompetentie en sterke en zwakke kanten kent u van deze partij?
- Deze informatie is van belang om de potentiële waarde te bepalen van deze partij voor het welslagen van uw eigen ambitie. Een partij die zelf belangrijk is omdat hij een groot pakket diensten aanbiedt, of een sterke positie heeft, bijvoorbeeld als beslisser, informatieverstrekker of financier kan uw mogelijkheden sterk vergroten als u hem aan uw zijde heeft en u sterk hinderen als u hem tegenover u aantreft

- Informatie over visie en belangen van deze partij:
 - Hoe kijkt deze partij tegen de doelgroep en het gewenste pakket aan diensten aan?
 - Hoe kijkt deze partij tegen zichzelf en tegen uw organisatie aan qua sterke kanten, taken en onderlinge verwachtingen?
 - Welke belangen heeft deze partij en hoe verhouden deze zich tot de belangen van uw eigen organisatie (bijvoorbeeld overleven, groeien, imago naar buiten toe)?

Deze informatie geeft aan of er een grote overeenstemming en aansluiting is tussen u en deze partij waar het gaat om belangen en visie of juist weinig overeenstemming. Partijen waarmee veel overeenstemming is, zijn potentiële medestanders

- Informatie over de onderlinge verhouding tussen uw organisatie en deze partij
Dit gaat om de sociaal-emotionele relatie: bestaat er onderling vertrouwen of niet. Dit vertrouwen kan er zijn zonder dat er overeenstemming is van belangen of visie. Vroegere ervaringen, persoonlijke bekendheid, persoonlijke waardering en respect kunnen hieraan bijdragen.

Het inzicht in deze punten is van belang voor de besluitvorming die in latere stappen plaatsvindt.

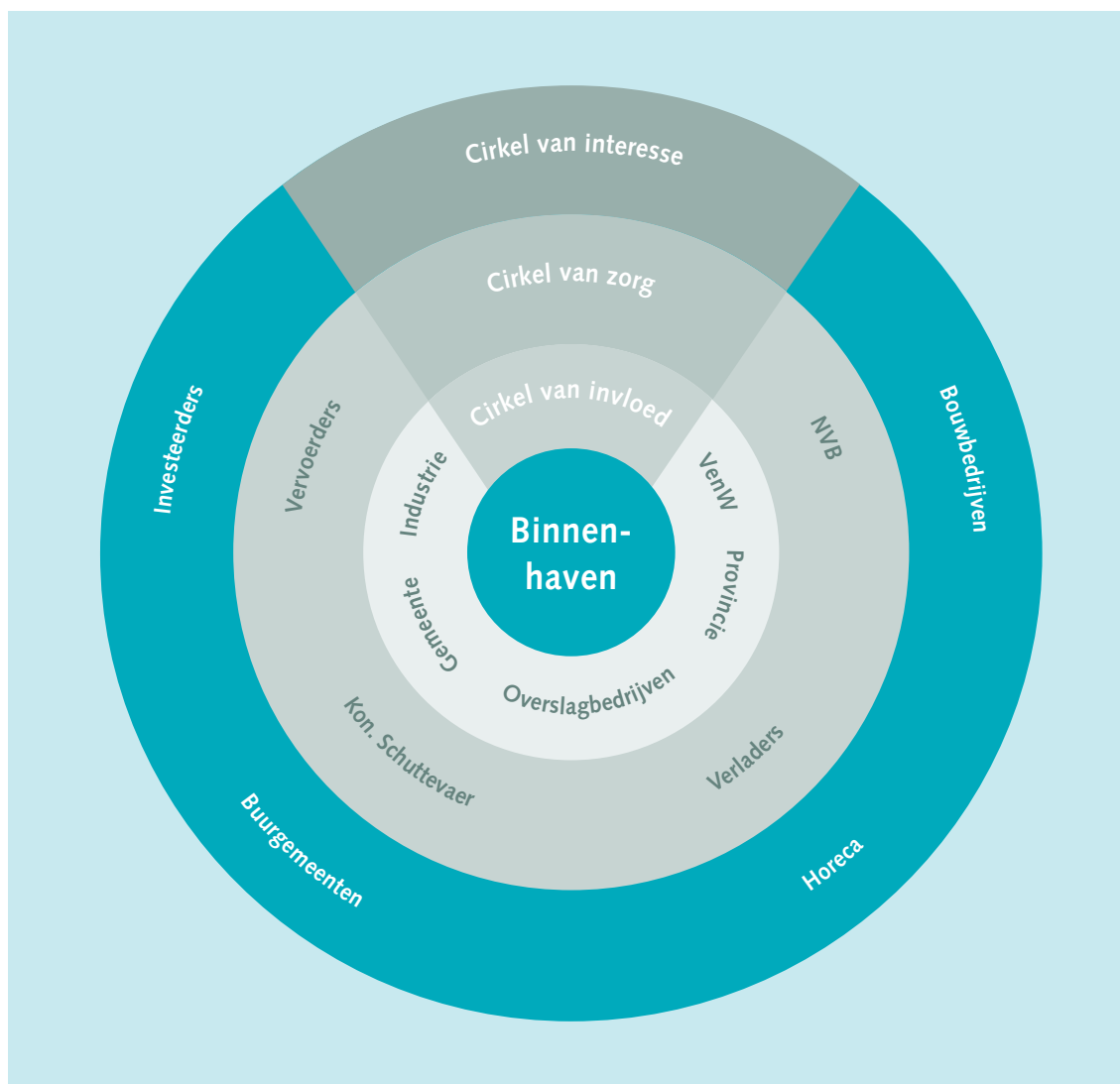


2.2 Maak een schillenmodel

In het schillenmodel werkt u de primaire (direct betrokkenen) en secundaire (meer indirect betrokkenen) belanghebbenden uit. Zie figuur 2.1. In dit voorbeeld vormen bedrijven en projectontwikkelaars primaire belanghebbenden bij de ontwikkeling van de

binnenhaven, deze partijen zijn direct gevestigd in de binnenhaven of hebben grond in de binnenhaven. Buurgemeenten en bijvoorbeeld horeca vormen hier secundaire belanghebbenden, deze partijen maken al dan niet indirect gebruik van de binnenhaven.

Figuur 2.1 Schillenmodel primaire en secundaire belanghebbenden²



² Bewerking van het schillenmodel van Berenschot, 'Het strategieboek 1', 2002



2.3 Maak een inschatting van de houding van de stakeholder door middel van een krachtenveldanalyse

Wanneer u na wilt gaan hoe uw organisatie gepositioneerd is ten opzichte van andere partijen, is het van belang te weten hoe die partijen zich tot u verhouden. Het kennen van uw medespelers is een belangrijke voorwaarde. In hoeverre is er sprake van overeenstemming tussen de partijen en in hoeverre is er sprake van vertrouwen.

Op basis van enerzijds overeenstemming van visie en belangen, anderzijds de mate van vertrouwen kunnen partijen worden ingedeeld in de matrix van figuur 2.2

Figuur 2.2 Krachtenveldanalyse: Zoeken en creëren van mede- en tegenstanders

Grote overeenstemming	Coalitiepartners	Bondgenoten
Geringe overeenstemming	Opportunisten	Twijfelaars
	Tegenstanders	Opponenten
	Weinig vertrouwen	Veel vertrouwen

Bondgenoten zijn natuurlijke partners: u vertrouwt ze en u bent het in hoge mate met elkaar eens.

Coalitiepartners zijn diegenen, waarmee u uit verstandelijke overwegingen een samenwerking kunt aangaan, maar waarbij u voorzichtig blijft.

Opponenten zijn gewaardeerde tegenspelers, die weliswaar een andere visie aanhangen, maar die u kunt gebruiken als sparring partner om uw eigen argumenten en visie scherper te krijgen en te toetsen. U kunt ervan uitgaan dat u van hen positieve feedback krijgt die u verder zal helpen.

Tegenstanders zullen partijen zijn waarmee u zowel op rationeel als sociaal-emotioneel niveau verschilt. Als zij veel macht hebben, kunnen zij een belangrijke hindermacht vormen die u belemmert uw ambities waar te maken.

Uiteraard hoeft u de genoemde vier niet in alle situaties tegen te komen. Wel zullen er altijd partijen zijn die er tussenin zitten: voor u sympathieke twijfelaars of weinig betrouwbare opportunisten. In het kader van de machtsbalans kan het belangrijk zijn hen te overtuigen van de overeenstemming tussen hun en uw belang om hen zo aan uw kant te krijgen.

2.4 Definieer een strategie

Figuur 2.2 kan u helpen bij het nadenken over een strategie om uw positie te versterken: wie kunnen u helpen en hoe kunt u samen met hen de ‘macht van uw tegenstanders’ omzetten naar positieve energie om in volgende stappen tot een breed gedragen visie te komen.

De strategie, en de acties die daarbij horen, komen vervolgens terug in de ‘actie’ kolom van de stakeholderanalyse (zie tabel 2.3). Daarbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan acties zoals ‘verzamelen van meer informatie’ of ‘betrekken van de stakeholder bij de verdere planning van de veranderbehoefte’.

Over het algemeen duidt een hoge mate van invloed erop dat een persoon of organisatie betrokken moet worden. Wordt om uiteenlopende redenen besloten om dit niet te doen, dan zal er toch zeker gekozen moeten worden om deze invloed te neutraliseren. De personen of groepen die de meeste aandacht vereisen, zijn diegenen die invloedrijk en tegen de voorgenomen plannen zijn. Het betrekken van partijen kan op verschillende manieren plaatsvinden. Denkbaar zijn bijvoorbeeld:

- Informeren
- Vragen om advies
- Betrekken bij het voorbereiden en maken van een besluit
- Betrekken als partner in het proces

Wanneer de stakeholder een groep of organisatie is, moet duidelijk worden hoe de participatie zal plaatsvinden. Directe participatie van alle leden kan dan onpraktisch zijn. Representatie ligt dan voor de hand. De representant dient dan een duidelijk mandaat van de groep of de organisatie te krijgen om namens deze op te treden.

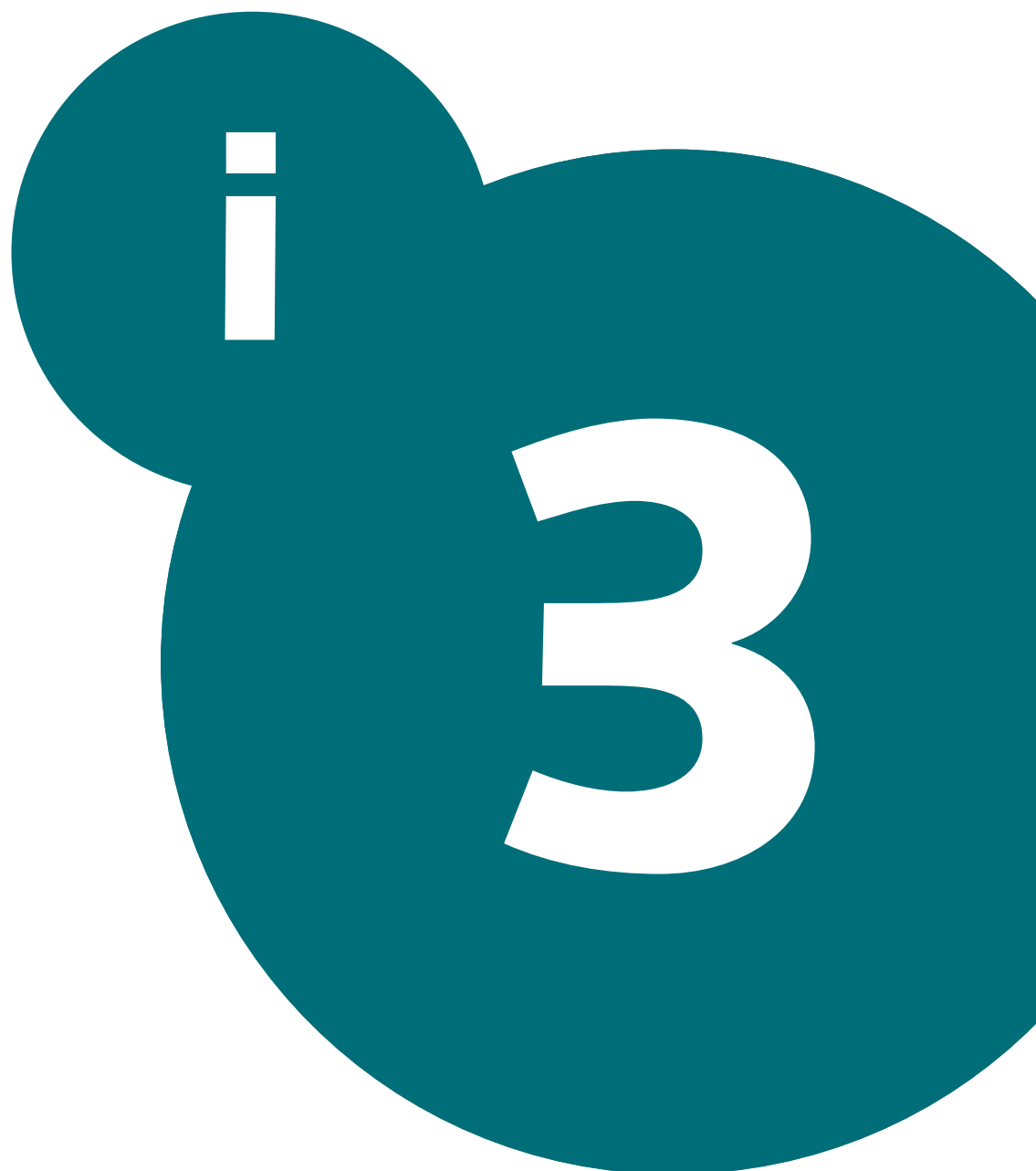


Stap 3

Dialog opstarten en afspraken maken over samenwerking

Instrument 3

Plannen startoverleg | 31





Stap 3

Dialogo opstarten en afspraken maken over samenwerking

Het instrument: 'Plannen startoverleg' is achter deze stap opgenomen >

3.1 Doel van deze stap

De gemeente gaat vervolgens in klein gezelschap een binnenhavenbeleid opstellen. Wanneer de belangrijkste (de primaire) actoren in het havennetwerk zijn geselecteerd, zal de gemeente hen polsen en uitnodigen voor een startoverleg. De resultaten van de beschrijving van de huidige situatie van de binnenhaven en de stakeholder- en eventuele krachtenveldanalyse (stappen 1 en 2) kunnen een basis bieden om partijen uit te nodigen. Bij een dergelijk startoverleg gaat u na of de gemaakte analyses goed zijn en waar deze verdere aanpassing of aanvulling behoeven. Of te wel: herkennen de partijen zich in de huidige situatie rondom de binnenhaven die is opgenomen in deze analyse? De hier beschreven stap dient als basis om vervolgens met de partijen de toekomst (en mogelijke verbeteringen daarin) te bespreken.

3.2 Inhoud: Wat dient in deze stap te gebeuren?

In de praktijk zal slechts een deel van de veelal primaire betrokkenen tot de initiatiefnemers behoren. Het verbreden van de discussie over de huidige situatie is een goed moment om de groep betrokkenen uit te breiden. Juist ook met partijen die het belang van hun betrokkenheid en de rol die zij in het proces kunnen spelen nog niet duidelijk onderkennen. In principe ligt daarmee de uitkomst niet vast. Het proces is zo opgezet dat er als het ware 'getrechterd' wordt. In het begin van het proces wordt dit op hoofdlijnen ingekaderd. In de hierna volgende stappen dienen gezamenlijk beslissingen te worden genomen waarbij de partijen zich verder vastleggen, totdat er op het eind overeenstemming is over waar men gezamenlijk heen wil, wat daarvoor precies moet gebeuren, wat dit gaat kosten en hoe de kosten verdeeld worden. En zeker niet onbelangrijk: welke baten worden verwacht en waar vallen die?

Opstarten dialoog gericht op verkennen belangen en posities

Tijdens het opstarten van de dialoog is het uiteraard belangrijk dat partijen een gelijk beeld hebben over de huidige situatie in de binnenhaven. Daarom wordt in deze derde stap het resultaat besproken van Stap 1 ('Huidige situatie in beeld brengen'). Dit zorgt voor eenduidigheid over de feiten. Ook kan dan worden aangegeven welke kerngegevens men belangrijk vindt en welke informatie minder relevant is. Hierbij gaat het dus om het bepalen van de scope van het proces; op welke aspecten moet de nadruk worden gelegd? Welke aspecten kunnen eventueel buiten beschouwing worden gelaten?

Afspraken maken over de organisatie

Om dit hele proces mogelijk te maken is een organisatiestructuur nodig. Er kan bijvoorbeeld worden gedacht aan een projectgroep-stuurgroep structuur. Ook is het denkbaar dat de verschillende partijen op bepaalde momenten waar belangrijke beslissingen moeten worden genomen, terugkoppelen met hun achterban, om hun mandaat te vernieuwen. Over een dergelijke structuur zullen ook in het begin van het samenwerkingsproces goede afspraken gemaakt moeten worden.

3





Voor de uitvoering en de voortgangsbewaking kan een projectleider worden aangesteld. De projectleider legt verantwoording af aan een stuurgroep (indien deze is ingesteld). In de stuurgroep dienen in een dergelijk geval de provincie en de betrokken gemeenten, evenals vertegenwoordigers van de primaire stakeholders vertegenwoordigd te zijn. Onder de projectleider kunnen eventueel deelprojecten door werkgroepen worden ingevuld. Het streven is weinig en korte verantwoordingslijnen. Voorkomen moet worden dat het project een 'kerstboom' wordt waarin deadlines en verantwoordelijkheden niet meer helder toebedeeld zijn. Voor de verslaglegging dient een penvoerder aangesteld te worden.

3.3 Proces: Hoe stap 3 uit te voeren?

In een vroeg stadium worden afspraken gemaakt over welke effecten en perspectieven op de binnenhaven meegenomen zouden moeten worden, en hoe deze tot uitdrukking gebracht zullen worden. Het gaat dan nog niet om de daadwerkelijke invulling daarvan, dat komt later pas.

In principe vindt hier nog geen afweging plaats, het gaat hier meer om een inventarisatie. Alle belanghebbenden kunnen aspecten naar voren brengen, die uiteenlopend van aard kunnen zijn. Een goed instrument om deze afspraken te maken is door een 'startoverleg' te plannen met de belangrijkste stakeholders. De projectleider stelt in overleg met de deelnemende instellingen het projectteam en de reviewgroep samen en eventueel ook een klankbordgroep of stuurgroep. De klankbordgroep is een middel om de betrokkenheid van derden te organiseren, zoals potentiële afnemers van het projectresultaat.

3.4 Resultaat van deze stap

In de vorige stap zijn de stakeholders geïdentificeerd. In deze fase start u een project op. Dit is vaak het eerste officiële overleg tussen overheid, bedrijfsleven en andere belanghebbenden. In principe kan iedere belanghebbende een startoverleg plannen, maar de initiatiefnemer zit het startoverleg voor en bereid de bijeenkomst voor. Na afloop van het startoverleg is de organisatiestructuur voor het verdere project vastgelegd en zijn vervolgspraken gemaakt.

3.5 Algemene tips

- Kies voor voldoende breed draagvlak maar waak voor het ontstaan van een 'Poolse Landdag'
- Onderscheid rollen: meedenken, meedoen, meebeslissen, etc.
- Zorg voor voldoende kennis en mandaat bij deelnemers
- Veel voorkomende obstakels:
 - Beperkte deelname: investeer in het vastleggen van de gezamenlijke 'sense of urgency' en sluit aan bij kansen en problemen voor de deelnemers
 - Te hoge verwachtingen: maak concrete en realistische afspraken, wees niet overambitieuze
 - Vastlopen van het proces door onverklaarbare oorzaken. Neem voldoende tijd om uit te vinden waar het probleem zit en probeer dit zo snel mogelijk bespreekbaar te maken



Instrument 3

Plannen startoverleg

Inleiding

In stap 2 zijn de stakeholders geïdentificeerd. In deze fase start u een project op. Dit is vaak het eerste officiële overleg tussen overheid, bedrijfsleven en andere belanghebbenden. In principe kan iedere belanghebbende een startoverleg plannen, maar de initiatiefnemer zit het startoverleg ook voor en bereidt de bijeenkomst voor. Dit houdt in dat er vooraf een agenda voor het startoverleg is opgesteld en een concept Plan van Aanpak ligt, dat besproken wordt. In het navolgende worden nader toegelicht:

- Plan van Aanpak
- Opzet van het startoverleg
- Inrichten van de projectorganisatie

3.1 Plan van Aanpak

Op hoofdlijnen bestaat het concept Plan van Aanpak uit:

- Doel (en subdoelen) en aanleiding
- Vraagstelling en probleemstelling
- Onderzoeksopzet:
 - Onderzoeksmethodologie
 - Onderzoekselementen (streefbeeld, knelpuntenanalyse, oplossingsrichtingen en effecten, keuze maatregelenpakket)
 - Externe communicatie
 - Toelichting stappenplan en instrumentarium
- Voorstel inrichting projectorganisatie
- Tijdsplan
- Eventueel benodigde middelen

3.2 Startoverleg

Tijdens dit overleg komen de volgende zaken aan de orde:

Tabel 3.1 Onderdelen van het startoverleg

Onderdeel	Uitwerking
Opening	Voorstelronde en vastleggen wie het verslag opstelt en rondstuurt
Toelichting	<ul style="list-style-type: none"> • Toelichten bijeenkomst: wat is de aanleiding om deze bijeenkomst te beleggen? • Resultaten stap 1 en 2 toelichten • Toelichten concept Plan van Aanpak: interactie met deelnemers zoeken
Inrichten organisatie	Afhankelijk van de omvang van het project kan er gelaagdheid aangebracht worden (stuurgroep, klankbordgroep, werkgroepen). Hoe kleiner de organisatie, hoe doelmatiger vaak. Zorg ervoor dat de participanten ook voldoende deskundig zijn en geïnteresseerd (tijd beschikbaar hebben om het project succesvol te laten zijn)
Doelstelling	De doelstelling van het projectteam en/of werkgroepen moet expliciet vastgelegd worden
Planning	Welke fasen plant u? Op welke momenten wenst u overleg, inspraak of terugkoppeling van resultaten (mijlpalen)? Welke producten gaat u opleveren?
Communicatie	Op welke wijze gaat u belanghebbenden informeren over de voortgang in het proces en worden afspraken gemaakt over communicatie met andere overheden, inspectie, milieubeweging enz.
Transparantie van informatie	Een eerste indicatie opstellen van de benodigde informatie en de beschikbaarheid van bronnen. In het overleg bepaalt u gezamenlijk wie verantwoordelijk is voor welke informatie. Alle relevante informatie dient aan de werkgroep c.q. het projectteam ter inzage beschikbaar te zijn. Ook is het verstandig rekening te houden met de tijd die soms noodzakelijk is om bepaalde informatie beschikbaar te krijgen.
Vervolgafspraken en sluiting	<ul style="list-style-type: none"> • Taken verdelen • Vervolgafspraken maken • Rondvraag

Het besluitvormingsproces kan bespoedigd worden, wanneer de deelnemers aan het startoverleg zich vooraf kunnen voorbereiden. Denkt u dus na of u hen vooraf de stukken kunt sturen.



3.3 Inrichten van een projectorganisatie

Meestal wordt een projectorganisatie ingericht volgens het Stuurgroep- en Projectgroepmodel. De Stuurgroep en Projectgroep kunnen zich laten bijstaan door werkgroepen.

- De **Stuurgroep** is het hoogste orgaan in de projectorganisatie en is verantwoordelijk voor het projectbeleid en afstemming hiervan met het dagelijkse beleid van de provincie en/of gemeente(n). In principe vindt in de Stuurgroep de finale besluitvorming ten aanzien van het project plaats
- De **Projectgroep** is belast met de uitvoering van het project. De Projectgroep staat onder leiding van een projectleider. Deze initieert en coördineert alle taken, die nodig zijn voor de uitvoering van het project. Nadat in de Stuurgroep besluitvorming heeft plaatsgevonden, wordt de uitvoering gedelegeerd aan de projectleider. Uitvoering kan hierna plaatsvinden in Projectgroep- of Werkgroepverband, waarbij de projectleider toetst of de uitwerking conform de besluitvorming in de Stuurgroep verloopt
- De projectgroep kan zich laten ondersteunen door **Werkgroepen**. Binnen de verschillende werkgroepen wordt het project inhoudelijk ontwikkeld. De samenstelling van één of meerdere werkgroepen, de inbreng vanuit uw organisatie (gebruikers en interne deskundigen) en het aantal werkgroepen zal per projectfase en projectgrootte verschillen. Coördinatie van de werkgroepen vindt plaats vanuit de projectgroep, waaraan de taakstelling wordt ontleend en waaraan tevens inhoudelijk verantwoording is verschuldigd
- Een **Klankbordgroep** kan eventueel ook geformeerd worden. De klankbordgroep is een middel om de betrokkenheid van derden te organiseren, zoals potentiële afnemers van het projectresultaat

De projectleider stelt in overleg met de deelnemende partijen het projectteam en de eventueel benodigde werkgroep(en) samen en eventueel ook een klankbordgroep of stuurgroep.

Projectbeheersing en -voortgang

Beheersing van een project vindt plaats op de aspecten tijd, geld, kwaliteit, informatie en organisatie. Periodieke voortgangsrapportage kan gewenst zijn, waarmee minimaal inzicht verschaft wordt in:

- de voortgang van de projecten in relatie tot de planning
- de verdeling van de mensen en de middelen over de instellingen
- de uitputting van de budgetten per programmalijn en per project

Deze gegevens zijn cruciaal om projecten te kunnen sturen en voortgangsbepalingen te kunnen nemen.

De basisgegevens die hiervoor nodig zijn, worden door de projectleider aangeleverd in de vorm van een periodieke voortgangsrapportage.

Operationele inrichting van de project- en/of werkgroep

Deze kunnen de volgende taken hebben:

- beschikbaar krijgen van projectgroepleden (voortvloeiend uit de stakeholderanalyse van de vorige stap)
- opstellen van de projectorganisatiestructuur en werkwijze
- eventueel beschikbaar krijgen van fysieke werkruimte
- eventueel beschikbaar krijgen van project(hulp) middelen (waaronder apparatuur)
- duidelijk maken van de verantwoordelijkheden, bevoegdheden, rapportagelijnen en het verkrijgen van betrokkenheid en motivatie bij de project- en/of werkgroepleden



Stap 4

Opstellen streefbeeld

Instrument 4

Confrontatie huidige situatie met streefbeeld en SWOT-analyse | 35





Stap 4

Opstellen streefbeeld

Achter deze stap wordt het instrument 'Confrontatie huidige situatie met streefbeeld en SWOT-analyse' nader beschreven >

4.1 Doel van deze stap

In de eerdere stappen zijn met alle belanghebbenden de huidige situatie en de kerngegevens vastgelegd, tevens is een organisatiestructuur vastgelegd waarbinnen het project verder uitgewerkt wordt. Een belangrijke stap is nu om een gezamenlijk streefbeeld te bepalen, waarbij rekening gehouden wordt met de wensen van alle betrokkenen. Het betreft hier de gemeenten, de haven, de bedrijven, de bewoners van de gemeente en betrokken belangenorganisaties.

Het streefbeeld moet concreet en uit te drukken zijn in een aantal relevante prestatie-indicatoren. Daarbij gaat het dan om de scores op relevante prestatie-indicatoren die men wil verbeteren. Denk bijvoorbeeld aan het verhogen van capaciteit voor overslag van goederen of het reduceren van effecten voor de omgeving. Natuurlijk kan er ook een mix van verschillende doelstellingen zijn, waarbij men op meerdere indicatoren vooruitgang wil boeken.

4.2 Inhoud: Wat dient in stap 4 te gebeuren?

In een integraal streefbeeld brengt u het samenhangende economische, ruimtelijke-, milieu- en waterbeleid in beeld. Dit streefbeeld geeft geen vaststaand eindbeeld weer, maar een ontwikkelingsrichting. Dat wil zeggen dat het streefbeeld een beeld is van hoe de gemeente en de provincie samen met de stakeholders in de planperiode (en daarna) met het binnenhavengebied of het binnenhavennetwerk om wil(len) gaan om te zorgen dat de verschillende vormen van ruimtegebruik, zoals havengebonden activiteiten, recreatie, natuur en andere functies elkaar zoveel mogelijk versterken en ondersteunen. Het streefbeeld dient als richtlijn en toetsingskader voor ontwikkelingen en is onderdeel van het plan.

Overeenstemming krijgen over het streefbeeld vereist een intensieve consultatie en samenwerking. Voor deze fase dient voldoende tijd uitgetrokken te worden

om eventuele (onnodige) problemen in de vervolgfases te voorkomen. Het kan voorkomen dat één van de betrokken partijen een totaal ander belang hecht aan een indicator. Het kan daarbij zijn dat de achterban meerdere keren geraadpleegd dient te worden. Het hebben van een mandaat met enige onderhandelingsruimte is hier wel van belang, om het proces efficiënt te laten verlopen.

In deze stap gaat het om een confrontatie tussen de huidige situatie, zoals bepaald in stap 1 en het dat in deze stap te bepalen streefbeeld. Hiertoe wordt in de tabel van het instrument 'Analyse economisch en logistiek belang' (de nulmeting) een selectie gemaakt van relevante criteria en wordt deze nieuwe tabel verder aangevuld met een kolom 'streefbeeld' voor de volgende kenmerken:

- Bestuurlijke en organisatorische kenmerken
- Logistieke kenmerken
- Economische kenmerken
- Omgevingskenmerken en externe effecten

Om het streefbeeld te bepalen, wordt vastgelegd op welke aspecten men voortgang wil boeken. Partijen dienen bewust te zijn van de verschillen tussen de huidige situatie en het streefbeeld.

4.3 Proces: Hoe stap 4 uit te voeren?

Het gaat er vooral om om gezamenlijke ambities te onderkennen. Dit zal een creatief en dynamisch proces zijn, waarbij partijen met elkaar ideeën moeten uitwisselen (brainstorm) en eventueel adviesbureaus worden ingeschakeld. Het is aan te bevelen om in een vroeg stadium al rekening te houden met randvoorwaarden op gebied van ruimte, milieu, omgeving en financiën. Dit betreft een iteratief proces: als er problemen worden geïdentificeerd die niet (op korte termijn) oplosbaar zijn, dan moet men zoeken naar andere mogelijkheden. In een later stadium zal het definitieve plan nog eens in detail worden bestudeerd ten aanzien van de fysieke haalbaarheid.

De volgende stappen moeten worden doorlopen:

- Brainstorm over de ambities waarbij elke partij zijn doelstellingen kenbaar maakt
- SWOT-analyse (Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats) op basis van de huidige situatie
- Formuleren van gezamenlijk concept streefbeeld
- Discussie over concept streefbeeld
- Opstellen definitief streefbeeld



Bij de knelpuntenanalyse (stap 5) blijkt vervolgens wat deze ambitie eventueel in de weg staat.

Vragen waarmee rekening gehouden dient te worden bij het opstellen van ambities zijn:

- Welke rol moet de binnenhaven vervullen? Hoe belangrijk is een overslagfunctie voor de verdere economische ontwikkeling van de gemeente/regio?
- Welke functies wenst men toekomstig aan verschillende havendeelgebieden toe te kennen? Waarbij ook rekening gehouden moet worden met:
 - een zonering van gebruik en functies van het groen
 - een set van beheers- en inrichtingsmaatregelen
- Leidt een functiewijziging tot het elders toewijzen van een alternatieve locatie van gelijke oppervlakte en zo ja, welke consequenties heeft dat?
- Mogen de kosten van het beheer dat gewenst is voor de realisatie van het streefbeeld wel/niet hoger zijn dan de kosten van het huidige beheer. Kortom, dienen de voorgestelde maatregelen budgetneutraal te zijn?

4.4 Resultaat van deze stap

Het resultaat is een beeld van de huidige situatie waarbij wordt aangegeven op welke punten de kwaliteit en prestatie van de binnenhaven moet verbeteren.

Het is belangrijk om doelstellingen te formuleren op basis van kwantitatieve prestatie-indicatoren. Deze indicatoren moeten zo concreet mogelijk en ook meetbaar zijn. Denk bijvoorbeeld aan doelstellingen als:

- Over jaar moet de overslag zijn gegroeid naar ton en TEU
- Het aantal klachten van omwonenden over stank moet met % afnemen binnen een tijdsbestek van 2 jaar
- Er moet aanvullende ruimte komen voor natte bedrijvigheid van ha binnen een termijn van 5 jaar
- In de binnenhaven moet de directe werkgelegenheid toenemen met fte.

Met deze stap wordt inzicht verkregen in de mate waarin de 'toekomstige' binnenhaven past bij haar omgeving, aldus resulterend in een aantal strategische speerpunten, een overzichtelijk kader van de strategische opties voor de binnenhaven en een basis voor het formuleren van de knelpunten en de strategische doelstellingen.

4.5 Algemene tips

- Intensieve consultatie bij alle partijen is noodzakelijk
- Rekening houdend met de wensen van alle betrokkenen
- Concreet en uitgedrukt in gekozen prestatie-indicatoren

Instrument 4

Confrontatie huidige situatie met streefbeeld en SWOT-analyse

Inleiding

Het streefbeeld geeft de ambities weer die het gemeentebestuur samen met het bedrijfsleven, de inwoners en andere belanghebbenden wenst te realiseren.

Hierna worden de volgende onderdelen verder uitgewerkt en toegelicht:

- Inventarisatie streefbeelden diverse actoren
- SWOT-analyse

overlegd dient te worden met de achterban. Vanuit het wensbeeld en het mandaat dat men heeft verkregen, wordt vervolgens gezocht naar een gezamenlijk beeld bij de huidige situatie en het gewenste streefbeeld. In het overleg tussen de partijen betekent dit dat de verschillende actoren de kans krijgen om, uitgaande van de bestaande situatie, aan te geven welke ontwikkeling zij verwachten. Hierbij gaat het dus om het uitspreken van wensen voor verbetering voor de binnenhaven.

Deze inventarisatie onder de actoren moet vervolgens worden gebundeld tot een gezamenlijk streefbeeld waarbij er een behoorlijke mate van overeenstemming is tussen de actoren. Normaliter zal de gemeente deze rol vervullen, omdat de gemeente de partij is die alle actoren moet vertegenwoordigen en het ruimtelijke beleid bepaalt. Voor grotere binnenhavens of bij meerdere gemeenten zal ook een rol voor provincie of Rijk mogelijk zijn. Eventueel kan ook een onafhankelijke partij worden ingeschakeld, bijvoorbeeld een consultant, die samen met de partijen een proces doorloopt om de belangen en wensen te consolideren tot een streefbeeld.

4.1 Inventarisatie streefbeelden diverse actoren

Om het streefbeeld te bepalen, wordt vastgelegd op welke aspecten men voortgang wil boeken ten opzichte van de huidige situatie, zoals vastgelegd in de nulmeting (stap 1). Dit vanuit de eigen optiek; het is van belang dat elke partij een duidelijk beeld heeft van wat men zelf wil. Tabel 4.1 kan hierbij behulpzaam zijn. Vanuit het overleg tussen de belanghebbenden betekent dit dat er in deze stap eerst





Tabel 4.1 Aan de eerder opgestelde nulmeting wordt het gezamenlijke streefbeeld toegevoegd

Kenmerk	Indicator	Voorbeelden van meeteenheden	Streefbeeld
Bestuurlijk en organisatorisch	Bestuur, beheer en eigendom van de haven	Kwalitatief	
	Aanwezigheid havenmeester, havenverordening, etc.	Kwalitatief (ja/nee)	
	etc.	etc.	
Logistiek	Overslagvolume	Ton en TEU per jaar	
	Vervoersprestaties binnenvaart en andere modi	Ton en tonkilometer per jaar	
	Verkeersprestaties binnenvaart en andere modi	Aantallen voertuigen en/of voertuigkilometer per jaar	
	Goederentypen	Percentages en volumes	
	Richting van vervoerstromen: import, export, binnenlands, regionaal	Kwalitatief (figuur met pijlen)	
	Aandeel goederen in de regio dat via binnenhaven loopt	Absoluut en percentage in totaal	
	Belangrijke herkomst/bestemmingen binnenvaart: aandeel top-5 herkomst/bestemmingen in totaal, aandeel goederen met relatie zeehavens	Absoluut en percentage in totaal	
	Belangrijke herkomst/bestemmingen andere modi: aandeel top-5 herkomst/bestemmingen in totaal	Percentage in totaal; kwalitatief (cirkel rondom haven)	
	etc.	etc.	
Economie	Aanwezige type bedrijvigheid	Kwalitatief	
	Aantal bedrijven	Aantal	
	Aandeel van bedrijven in de regio dat goederen via binnenhaven afwikkelt	Percentage van totaal	
	Directe en aan binnenhaven gerelateerde werkgelegenheid	Arbeidsplaatsen	
	Indirecte en aan binnenhaven gerelateerde werkgelegenheid	Arbeidsplaatsen	
	Directe en aan binnenhaven gerelateerde toegevoegde waarde	Arbeidsplaatsen x toegevoegde waarde per arbeidsplaats	
	Indirecte en aan binnenhaven gerelateerde toegevoegde waarde	Arbeidsplaatsen x toegevoegde waarde per arbeidsplaats	
	etc.	etc.	
Omgevingskenmerken en externe effecten Overige kenmerken en indicatoren	Aantal kades, diepgang haven, aantal overslagkranen	Aantal	
	Omvang binnenhaven	Km ²	
	Overige typen activiteiten	Kwalitatief	
	Milieu effecten: verkeer en bedrijven	Uitstoot per kg	
	Geluidshinder: verkeer en bedrijven	Omvang gebieden met geluidshinder, aantal klachten	
	Verkeersveiligheid	Aantal ongevallen bij de transportmodi per jaar	
	Externe veiligheid	Omvang risicozonering	
	Aantal overtredingen van wet- en regelgeving per jaar	Aantal	
	Aantal klachten van bewoners per jaar met betrekking tot geluidshinder, stank, visuele hinder, etc.	Aantal	
	Kwaliteit afhandeling van klachten	Kwalitatief, percentage mate van tevredenheid	
	etc.	etc.	



4.2 SWOT-analyse

Met behulp van een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) worden kansen en bedreigingen vanuit de omgeving in een matrix afgezet tegen de sterktes en zwaktes die vanuit de huidige situatie van de binnenhaven zelf naar voren zijn gekomen. Deze confrontatie moet leiden tot de identificatie van de strategische issues voor de binnenhavenontwikkeling. Het is hierbij van belang ook te werken met een scoresysteem, zodat aan de diverse issues prioriteiten toegekend kunnen worden. Zie voor een voorbeeld tabel 4.2.

Tabel 4.2 SWOT-analyse¹

Omgeving	O1 bedrijvigheid	O2 werkgelegen- heid	O3	T1 geluid	T2 milieu	T3	Totaal ±
Intern							
S1 havenmeester							
S2 havengeld							
S3							
W1 eigendom							
W2							
Totaal ±							

O = Opportunity | T = Threat | S = Strength | W = Weakness

Score SWOT: -- zeer bedreigend | - bedreigend | 0 neutraal | + kansrijk | ++ zeer kansrijk

¹ Bewerking van de SWOT-analyse van Berenschot, 'Het strategieboek 1', 2002





Stap 5

Uitvoeren van een knelpuntenanalyse

Instrument 5

Knelpuntenanalyse | 41





Stap 5

Uitvoeren van een knelpuntenanalyse

De 'knelpuntenanalyse' wordt in het hierna volgende instrument nader toegelicht



5.1 Doel van deze stap

In stap 4 is duidelijk geworden welke doelstellingen en ambities worden nagestreefd met betrekking tot de binnenhaven. Uit een knelpuntenanalyse blijkt vervolgens wat deze ambities in de weg staat.

Er kunnen zich bijvoorbeeld diverse beperkingen voordoen ten aanzien van de fysieke haalbaarheid. De kwaliteit van de haven zelf kan te wensen over laten en ook kunnen er conflicten zijn ten aanzien van de omgeving en andere gebruiksfuncties van ruimte (denk aan woningbouw, recreatie, etc.). En, indien er nauwelijks knelpunten van enige betekenis zijn, kunt u in deze stap ook juist de analyse van de kansen verder uitwerken! Het is slechts een kwestie van formulering. Zie hiervoor ook de SWOT-analyse van stap 4.

Als zich knelpunten voordoen op dit vlak, dienen passende maatregelen opgesteld te worden om deze op te lossen. Als knelpunten niet oplosbaar zijn, moet het streefbeeld worden bijgesteld. Het kan dus zijn dat na de toetsing van de fysieke haalbaarheid de vorige stap opnieuw moet worden doorlopen. Wensen en belangen worden nogmaals met elkaar besproken om opnieuw tot consensus te komen tussen de verschillende belanghebbenden over een gewenst streefbeeld en bijbehorende plannen.

5.2 Inhoud: Wat dient in stap 5 te gebeuren?

Deze stap betreft het uitvoeren van de knelpuntenanalyse op basis waarvan in stap 6 oplossingsrichtingen worden geformuleerd.

Mogelijke knelpunten kunnen zich voordoen op de vier typen kenmerken van een binnenhaven:

- Bestuurlijke en organisatorische knelpunten
- Logistieke knelpunten
- Economische knelpunten
- Omgevingsknelpunten en externe effecten

Onderstaand wordt per categorie een aantal voorbeelden genoemd, bedoeld om u te inspireren. Het is echter geenszins de bedoeling een uitputtende opsomming te geven. Per situatie zullen de accenten anders liggen en bepaalde knelpunten al dan niet relevant zijn.

Bestuurlijke en organisatorische knelpunten

Knelpunten kunnen betrekking hebben op:

- Bestuur, beheer en eigendom van de binnenhaven; bijvoorbeeld het ontbreken van een bestuur verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken
- Geen of slechte relaties met andere binnenhavens/ gemeenten
- Gebrek aan bovenregionale samenwerking
- Noodzaak tot aanpassen bestemmingsplan
- Potentiële conflicten met andere ruimtegebruikers
- Problemen bij het verkrijgen van vergunningen (bijvoorbeeld tijdsduur)

Logistieke knelpunten

Knelpunten kunnen betrekking hebben op:

- Capaciteit ontsluiting en/of opslag (bijvoorbeeld voor een containerterminal)
- Ruimte voor co-modale overslag, zoals multimodaliteit/ spoorontsluiting
- Beperkingen en randvoorwaarden voor typen goederen die op- of overgeslagen worden. Wanneer er specifiek sprake is van bijvoorbeeld voedingsmiddelen, kan dat beperkingen opleggen aan de opslagmogelijkheden voor andere goederen

Economische knelpunten

Knelpunten kunnen betrekking hebben op:

- Aantal en aandeel van bedrijven dat afhankelijk is van de binnenvaart, terwijl er mogelijk een groot potentieel is
- Negatieve consequenties van een 24-uurs economie op andere, omliggende en/of aanpalende functies
- Belang van additionele (directe en indirecte) werkgelegenheid voor gemeente en/of regio en de mogelijkheid om personeel te werven en eventueel te scholen, terwijl er mogelijk een groot potentieel is
- Keuzes gebaseerd op economisch belang van andere activiteiten (visserij, recreatie, woningbouw, etc.) zonder zicht op economisch belang van de logistieke activiteiten
- Kosten kavels

Omgevingskenmerken en externe effecten

Knelpunten kunnen betrekking hebben op:

- Kwaliteit beschikbare infrastructuur (o.a. diepgang van de haven)
- Fysiek beschikbare ruimte voor uitbreiding
- Achterstallig onderhoud
- Milieuwetgeving en -belasting (o.a. CO₂, fijn stof en stikstofoxiden)
- Beperkingen als gevolg van geluidcontouren
- Veiligheid (verkeersongevallen, externe veiligheid, aanwezigheid rampenplan)
- Overig (gebrek aan kennis, expertise voor genoemde thema's bij gemeenten en bedrijven, etc.)



5.3 Proces: Hoe stap 5 uit te voeren?

Zoals gepresenteerd in de vorige paragraaf kan er een verscheidenheid aan mogelijke belemmeringen zijn. Hiervoor kan het overzicht van het instrument 'Knelpuntenanalyse' gebruikt en verder aan de eigen situatie aangepast en aangevuld worden.

Een knelpuntenanalyse kan op verschillende manieren worden uitgevoerd:

- Desk research (literatuuronderzoek en kwantitatieve analyse van onder meer op- en overslagcijfers)
- Schriftelijke enquête onder belanghebbenden
- Individuele of groepsinterviews met belanghebbenden
- Brainstorm met de werkgroep

Een nadere toelichting vindt u in het instrument hierachter.

5.4 Resultaat van deze stap

Het resultaat van stap 5 is een overzicht met een korte beschrijving en een indicatie van de prioritering van de belangrijkste knelpunten, die het behalen van het streefbeeld met betrekking tot de binnenhaven in de weg staan. Hierbij kan tevens aangegeven worden wat het effect is, wie probleemeigenaar is en op welke termijn het knelpunt kan worden opgeheven.

5.5 Algemene tips

- Concentreert u zich op de belangrijkste knelpunten, die echt de ontwikkelingsrichtingen belemmeren én bij kunnen dragen aan het uiteindelijke keuzetraject voor een oplossingsrichting

Instrument 5

Knelpuntenanalyse

Inleiding

Het is belangrijk om alle aspecten af te lopen en met de relevante mensen te spreken. Op deze manier komen eventuele problemen of randvoorwaarden aan het licht waarmee dan direct rekening gehouden kan worden. Het is bijvoorbeeld van belang om een rondje te maken langs de ambtenaren die zich bezighouden met milieuvergunningen en ruimtelijke ordening. Ten aanzien van het aspect 'infrastructuur/onderhoud' zal contact opgenomen moeten worden met de havenmeester, als deze er is of met de (regionale) vaarwegbeheerder. Doorgaans is bij deze mensen veel informatie beschikbaar over de stand van zaken.

In het navolgende deel wordt aandacht geschonken aan:

- De methodiek om de knelpunten vast te leggen en te prioriteren
- Omgevingskenmerken en externe effecten

- Desk research (literatuuronderzoek en kwantitatieve analyses van bestaande cijfers zoals op- en overslagcijfers)
- Schriftelijke enquête onder belanghebbenden
- Individuele of groepsinterviews met belanghebbenden
- Brainstorm met de werkgroep

De voorkeur gaat veelal uit naar de laatste twee genoemde opties. Dit gaat het meest snel en levert de beste resultaten met een breed draagvlak op. Afhankelijk van de situatie zal zeker met experts/vertegenwoordigers gesproken moeten worden over de plannen die passen bij het streefbeeld.

Veelal zal dit zijn met medewerkers van de gemeente of de provincie die aanspreekpunt zijn op een bepaald werkterrein (milieu, ruimtelijke ordening, etc.). Dit kunnen individuele gesprekken zijn. In het instrument hierachter vindt u een meer uitgebreide toelichting hierover.

Naast aandacht voor het knelpunt zelf, zal in deze stap ook aangegeven worden wie probleemeigenaar is (met andere woorden: wie kan het knelpunt eventueel oplossen), op welke termijn het knelpunt op te lossen valt en welke inspanningen daarvoor nodig zijn. Voor een voorbeeld van een knelpuntenanalyse zie tabel 5.1.

5.1 Methodiek om knelpunten vast te leggen en te prioriteren

Een knelpuntenanalyse kan op verschillende manieren worden uitgevoerd:





Tabel 5.1 Knelpuntenanalyse

Categorie	Knelpunt en toelichting	Prioriteit	Probleemeigenaar	Oplossingstermijn
Bestuurlijk en organisatorisch	Bestuur, beheer en eigendom van de binnenhaven			
	Relaties met andere binnenhavens/gemeenten			
	Bovenregionale samenwerking			
	Noodzaak tot aanpassen bestemmingsplan			
	Potentiële conflicten met andere ruimtegebruikers			
	Verkrijgen van vergunningen			
Logistiek	Capaciteit ontsluiting en/of opslag			
	Ruimtegebrek voor co-modale overslag			
	Aantal en type schepen die aanmeren			
	Type goederen dat op- of overgeslagen wordt			
	Effect type goed op 'vrijheidsgraden' voor andere goederen			
Economisch	Aantal en aandeel van bedrijven afhankelijk van de binnenvaart			
	Consequenties 24-uurs economie			
	Belang van additionele (directe en indirecte) werkgelegenheid, beschikbaarheid personeel en opleidingsmogelijkheden			
	Economisch belang van andere activiteiten			
	Kosten kavels			
	Financiële haalbaarheid van de ontwikkelingsrichtingen			
Omgeving en extern	Beschikbare infrastructuur			
	Fysiek beschikbare ruimte voor uitbreiding			
	Achterstallig onderhoud			
	Milieuwetgeving en -belasting			
	Geluidcontouren			
	Veiligheid			
	Overig (kennis, expertise)			

5.2 Omgevingskenmerken en externe effecten

Om u een idee te geven van de diversiteit van aspecten, die tot knelpunten kunnen leiden, werken we onderstaand een aantal omgevingskenmerken en externe effecten nader uit. Het gaat om:

- Beschikbare infrastructuur
- Fysieke beschikbaarheid en ruimte voor uitbreiding
- Milieuwetgeving
- Externe veiligheid

Beschikbare infrastructuur

Knelpunten op het vlak van infrastructuur betreffen aspecten zoals:

- Diepgang/baggerachterstanden
- Kwaliteit kade en bestrating
- Potentiële conflicten met omliggende ruimtegebruikers
- Wegontsluiting

Diepgang c.q. baggerachterstanden

Door baggerachterstanden, vooral bij de kades die minder vaak worden gebruikt, vermindert de diepgang. De havens worden voor schepen minder goed bereikbaar. Vooral het afvoeren van verontreinigd baggerslib is duur. Voor de gemeenten en bedrijven zijn de kosten van het afvoeren van vervuild baggerslib meestal niet op te brengen uit de opbrengsten uit de haven. Dit kan een impasse betekenen waarbij de baggerproblemen (langzaam) verergeren en de bereikbaarheid, bruikbaarheid van en de belangstelling vanuit het bedrijfsleven voor de haven afneemt.

Kwaliteit kade en bestrating

De kwaliteit van de (openbare) kade, ontsluiting en bestrating kan te wensen overlaten. Zeker als het gaat om de kleinere overslagfaciliteiten die minder vaak gebruikt worden. De achtergrond hiervan is dat de havengelden voor gemeenten vaak niet voldoende zijn om het onderhoud te financieren en geld voor investeringen te reserveren. Dit betekent dat er geld bij moet en daar is lang niet altijd voldoende politiek draagvlak voor. Het gebrek aan politiek draagvlak komt mede doordat er bij beleidsmakers weinig kennis is over het economische belang van de binnenhavens.

Bepaalde activiteiten behoeven een sterke fundering en bestrating om te voorkomen dat de kade verzakt als gevolg van een hoge fysische belasting van de kade. Denk bijvoorbeeld aan een 'reach stacker', een mobiele containerkraan, die containers moet lossen. Dergelijke machines hebben een grote asdruk. De bestrating en de kade moeten hiertegen bestand zijn. Maar het kan ook gaan om de aantrekkelijkheid van de omgeving, zoals deze door groenvoorziening en veiligheidsaspecten vorm kan krijgen.

Potentiële conflicten met omliggende ruimtegebruikers

Veel gemeenten hebben de afgelopen jaren in de buurt van, of in hun binnenhaven woningen of kantoren gebouwd. Dit betekent een afname van het aantal kavels dat beschikbaar is voor 'natte' bedrijven en een belemmering voor de industriële functie van de binnenhaven omdat gemeenten beperkingen opleggen aan de gevestigde bedrijven op basis van veroorzaakte overlast voor de omgeving. Veelal leidt dit tot een verscherping van de milieueisen die worden opgelegd.

Het hoeft echter niet altijd nieuwbouw te zijn die tot ruimtelijke conflicten leidt. Vaak gaat het om een jarenlange co-existent van haven en stad, maar heeft een veranderde publieke opinie en/of een veranderde regelgeving geleid tot problemen. Gemeenten zouden dan ook overlastgevende bedrijven graag willen verplaatsen naar locaties waar de overlast minder is, doch daarvoor zijn niet altijd direct geschikte haventerreinen beschikbaar.

Fysieke beschikbaarheid en ruimte voor uitbreiding

De beschikbaarheid van direct uitgifbare 'natte' kavels kan beperkt zijn, wat kan leiden tot een beperking van de uitbreidings- en veranderingsmogelijkheden. Wanneer gemeenten kavels met een 'natte' ontsluiting ontwikkelen, kan het een tijd duren voordat bedrijven zich er vestigen. In de tussentijd zijn de rentelasten van die kavel voor rekening van de gemeente. Wanneer een kavel lang blijft liggen, wordt het voor gemeenten financieel aantrekkelijk om deze kavel uit te geven aan een ander bedrijf dat geen 'natte' ontsluiting nodig heeft.

In veel gemeenten worden havens gebruikt voor zowel de industrie en overslag als voor recreanten. Delen van de havens zijn dan jachthavens. Veel gemeenten (en vooral bestuurders) hechten grote waarde aan deze recreatieve functies. Vaak wordt in combinatie met stedenbouwkundige argumenten de haven verder ontwikkeld als jachthaven, met een aantrekkelijk havenfront. Dit gaat meestal ten koste van de overslag en industriële functie van de haven.

Milieuwetgeving

Regelgeving op het gebied van het milieu kan voor (haven)bedrijven complex en soms ook hinderlijk zijn. Bedrijven bekijken de milieuwetgeving dan vanuit een perspectief waarin de complexiteit, de onduidelijkheid en de inflexibiliteit van de regelgeving de boventoon voeren en voelen zich daardoor beperkt in hun vrijheid van handelen. Een aantal aspecten wordt hieronder kort toegelicht:

- Licht(overlast)
- Geluid(overlast)
- Stank(overlast) en luchtkwaliteit
- Waterkwaliteit (bodem en oppervlakte)
- Natuur en landschap



Licht

Er kan sprake zijn van lichtoverlast. Denk bijvoorbeeld aan bedrijven die terreinverlichting nodig hebben om te kunnen laden/lossen als het donker is. Dit kan tot conflicten leiden met omwonenden die het licht als hinderlijk ervaren. Door middel van de Wet milieubeheer (Wm) zijn inrichtingseisen gesteld aan bedrijven, om lichtoverlast te voorkomen. Als door een omwonende lichtoverlast van een bedrijf wordt ondervonden, dan kan deze hiervan melding maken. Het bedrijf zal dan door de gemeente worden gecontroleerd, om te beoordelen of aan de inrichtingseisen wordt voldaan.

Als uit de bedrijfscontrole blijkt dat niet aan de inrichtingseisen wordt voldaan, zal door de gemeente worden opgetreden. Als uit de bedrijfscontrole blijkt dat wel aan de inrichtingseisen wordt voldaan dan moet worden beoordeeld of het bedrijf kan worden verplicht om een lichtonderzoek uit te voeren.

Geluid

De geluidscontouren kunnen knellen bij de verdere ontwikkeling van havens. De vergunningverlener, meestal is dit de gemeente of provincie, zal zich bij het opstellen van de geluidvoorschriften baseren op wet- en regelgeving zoals die wordt uitgevaardigd door het Ministerie van VROM (www.vrom.nl). Voor kleine bedrijven is de gemeente de vergunningverlener. Voor de grotere bedrijven is dit vaak de provincie. Overigens kan onderscheid gemaakt worden tussen geluid dat wordt geproduceerd door industrie en geluid dat wordt geproduceerd door verkeer. Beide aspecten, verkeer en industrie, moeten dus worden bestudeerd.

In milieuvergunningen worden doorgaans eisen gesteld aan de maximale hoeveelheid geluid en geur die een bedrijf mag produceren. Bij verkeersoverlast moet de wegbeheerder (Rijk, provincie of gemeente) maatregelen nemen om het geluid binnen aanvaardbare niveaus te houden bijvoorbeeld door snelheidsbeperkingen of door maatregelen aan woningen (geluidsisolatie).

Stank en luchtkwaliteit

Hierbij gaat het om schadelijke emissies en om stank die wordt ervaren door omwonenden. Wederom is gemeente of provincie de vergunningverlener en deze zal zich baseren op wet- en regelgeving van VROM. Er is enige afwijking mogelijk per regio, om tegemoet te komen aan plaatselijke omstandigheden en belangen. Een binnenhaven met een groot belang zou dus iets soepeler behandeld kunnen worden. Stankoverlast is overigens minder objectief vast te stellen dan luchtkwaliteit. Bij stank gaat het om meldingen van burgers.

De regels ten aanzien van luchtkwaliteit zijn gebaseerd op regels van de Europese Unie (EU) in het Besluit Luchtkwaliteit. Doel is mensen te beschermen tegen risico's van luchtverontreiniging. Het bevat luchtkwaliteitsnormen voor zwavel- en stikstofdioxide, stikstofoxiden, fijn stof, lood, koolmonoxide en benzeen. Het besluit geeft aan op welke termijn de normen gelden en gehaald moeten worden en welke bestuursorganen verantwoordelijk zijn voor het halen van die normen. Het besluit stelt ook eisen aan de controle van de luchtkwaliteit (meten en berekenen), het rapporteren daarover (rapportage luchtkwaliteit) en het nemen van maatregelen bij overschrijding van normen (actieplan luchtkwaliteit).

Waterkwaliteit (bodem en oppervlakte)

Ook op dit terrein gelden wetten er regels om de grond en het water schoon te houden. Aangezien een haven altijd gelegen is aan het water, is de kwaliteit van dat water een belangrijk aspect. Denk bijvoorbeeld aan overslag van goederen van/naar een binnenschip.

Natuur en landschap

Plannen die invloed kunnen hebben op beschermde natuurgebieden of die ingrijpen in de leefomgeving van beschermde planten en dieren dienen te worden getoetst aan de geldende natuurwetgeving. Voorbeelden van ruimtelijke ingrepen die getoetst moeten worden zijn de aanleg van nieuwe infrastructuur of bebouwing, het dempen van sloten, slopen van bebouwing, ontgrondingen, maar ook herstelwerkzaamheden in natuurgebieden. Het gaat hierbij om regels ten aanzien van bescherming van natuur en landschap.

Gebieden en soorten flora en fauna kunnen waardevol en beschermd zijn op basis van wet- en regelgeving. We onderscheiden diverse categorieën beschermde natuur en er bestaan ook diverse instrumenten (verdragen, wetten, subsidieregels etc.) om soorten en gebieden te beschermen. Enkele voorbeelden:

- op **internationaal niveau** zijn er diverse Conventies, Verdragen en Richtlijnen, bijvoorbeeld de RamsarConventie of de Habitatrichtlijn
- Op **Rijksniveau** gelden bijvoorbeeld Planologische Kernbeslissingen (PKB's), soortbeschermingsplannen, het natuurbeleidsplan, de Flora- en faunawet en de Natuurbeschermingswet
- Op **decentraal niveau** kunnen gemeenten eigen natuurbeleid vaststellen zoals bijvoorbeeld de Groene hoofdstructuur in een provincie of het gemeentelijk bomenbeleid



Externe veiligheid

Externe veiligheid gaat over het beheersen van de risico's voor de omgeving bij gebruik, opslag en vervoer van gevaarlijke stoffen als vuurwerk, LPG (Liquefied Petroleum Gas, waarmee we in Nederland doorgaans autogas bedoelen) en munitie over weg, water en spoor en door buisleidingen.

Sinds oktober 2004 is het Besluit Externe Veiligheid Inrichtingen (BEVI) van kracht. In dit besluit staan afstanden opgenomen die aangehouden moeten worden tussen risicovolle bedrijven en kwetsbare bestemmingen. Bedrijven die onder dit besluit vallen zijn onder andere LPG tankstations en bedrijven met grote hoeveelheden ammoniak of chemicaliën maar ook de metaal- en auto-industrie, farmaceutische bedrijven of de landbouw. De Milieudienst legt deze afstanden vast in de betreffende milieuvergunningen. Indien binnen risicoafstanden kwetsbare bestemmingen staan, worden risicoreducerende maatregelen getroffen of, indien die niet mogelijk zijn, voorstellen voor sanering opgesteld.

Het beleid staat beschreven in de nota 'Vervoer gevaarlijke stoffen' van het ministerie van Verkeer en Waterstaat. Deze nota, die eind 2005 is verschenen, geeft de kaders voor de veiligheid van de leefomgeving en het milieu bij het vervoer van gevaarlijke stoffen.

De nota kondigt een basiswet aan waarin voor alle hoofdverbindingen over weg, water en spoor staat wat er mag worden vervoerd en hoe de ruimte ernaast kan worden gebruikt. Verkeer en Waterstaat is verantwoordelijk voor het vervoer van gevaarlijke stoffen. De wet- en regelgeving ligt vooral vast in internationale verdragen en Europese regels. Het ministerie van VROM coördineert het overheidsbeleid voor externe veiligheid.

Risicoprofiel, met name relevant voor transport van gevaarlijke stoffen

Het transport van gevaarlijke stoffen brengt risico's met zich mee. Dit betreft niet alleen risico's als verkeers- en spoorwegongevallen, maar ook ongevallen waarbij gevaarlijke stoffen (brandbaar en/of toxisch) zijn betrokken. Het vrijkomen van een gevaarlijke stof als gevolg van een ongeval met gevaarlijke stoffen brengt een overlijdensrisico met zich mee voor de omwonenden en aanwezigen langs de desbetreffende transportroute. Dit veiligheidsrisico staat bekend als extern veiligheidsrisico. Voor de objectieve beoordeling van deze veiligheidsrisico's wordt gebruikgemaakt van een getalsmatige aanpak, waarbij de kans op ernstige ongevallen en de effecten daarvan worden gecombineerd. Bij de burger speelt vaak een ander aspect 'NIMBY' (Not In My Back Yard, oftewel niet in mijn achtertuin!).

Ook bij natte bedrijventerreinen kunnen vraagstukken over externe veiligheid spelen. Denk bijvoorbeeld aan het transport en de depotfunctie langs het water voor opslag van aardolieproducten die in de regio nodig zijn. Juist in de petrochemische industrie speelt de binnenvaart een belangrijke rol, vanwege het hoge veiligheidsniveau van transport per binnenvaart ten opzichte van wegverkeer en spoor. Daar waar overslag en opslag langs het water nodig is, bestaan eisen ten aanzien van de externe veiligheid, zoals bovenstaand aangegeven. Voor de meest actuele stand van zaken rond externe veiligheid verwijzen wij hier naar de websites van VROM en Verkeer en Waterstaat.





Stap 6

Bepalen van oplossingsrichtingen





Stap 6

Bepalen van oplossingsrichtingen

6.1 Doel van deze stap

Aan de hand van het gezamenlijk opgestelde streefbeeld en de geïdentificeerde knelpunten kan vervolgens gekeken worden naar mogelijke maatregelen en oplossingsrichtingen. Het doel van deze stap is om (verschillende) maatregelenpakketten op te stellen om het streefbeeld mogelijk te maken en eventuele knelpunten op te lossen. De samenstelling van een maatregelenpakket is afhankelijk van de lokale situatie en problematiek. De keuze voor een maatregelenpakket wordt bepaald door onder meer:

- De aard van de problematiek (aanwezige typen knelpunten)
- De betrokken partijen en de uitvoerders (rol van overheid en bedrijfsleven)
- Het schaalniveau waarop het resultaat moet worden behaald (verbeteren positie van de binnenhaven binnen de gemeente of in het gehele netwerk)

6.2 Inhoud: Wat dient in stap 6 te gebeuren?

Om een beeld te krijgen van mogelijke maatregelen, zijn in Tabel 6.1 de mogelijke maatregelen ingedeeld naar drie oplossingsrichtingen:

- Infrastructuur en verkeersmanagement
- Ruimtelijke ordening en economie
- Bestuur en regelgeving

Tabel 6.1 Schema mogelijke beleidsmaatregelen en oplossingsrichtingen

Type maatregelen	Infrastructuur en verkeersmanagement	Ruimtelijke ordening en economie	Bestuur en regelgeving
Mogelijke beleidsmaatregelen en oplossingsalternatieven	<p>Waterzijde</p> <p>Wegnemen van diepgangbeperkingen door wegnemen van achterstallig onderhoud en/of verbreden/verdiepen van de vaarweg</p> <p>Aanpassen/realiseren laad- en loskades of andere voorzieningen</p> <p>Aanpassen bedieningstijden sluisen en bruggen</p> <p>Verkeersbegeleiding (bijvoorbeeld elektronische signalering)</p> <p>Landzijde</p> <p>Verbeteren ontsluiting van de bedrijventerreinen</p> <p>...</p>	<p>Aanpassen plannen ten aanzien van ontwikkeling van het havengebied:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Revitaliseren van het havengebied • Verplaatsen van niet watergebonden bedrijvigheid • Herontwikkelen van het havengebied op een nieuwe locatie <p>Aanpassen risico-, geluidscontouren en zichtlijnen</p> <p>Aantrekken van nieuwe (watergebonden) bedrijven</p> <p>Realiseren van nieuwe overslagmogelijkheden: ROC/containerterminal</p> <p>...</p>	<p>Overleg/afstemming met andere gemeenten/provincies/belanghebbenden</p> <p>Oprichten van samenwerkingsverbanden met andere gemeenten/provincies/belanghebbenden</p> <p>Opstellen gezamenlijk actieplan</p> <p>Aanpassen van haven- en sluisgelden</p> <p>...</p>

Bron: NEA / PRC

Het betreft hier nadrukkelijk geen uitputtend overzicht van alle mogelijke maatregelen binnen deze oplossingsrichtingen. Het betreft enkel een overzicht van mogelijke oplossingsrichtingen en maatregelen waaraan gedacht kan worden bij het uitwerken van deze stap en de volgende stappen.

Infrastructuur en verkeersmanagement

Door middel van maatregelen gericht op infrastructuur en verkeersmanagement kunnen de logistieke prestaties (hoeveelheid aan- en afvoer van goederen) van een binnenhaven worden verbeterd. Daarnaast kunnen deze maatregelen ook gericht worden om de verschillende functies van de havens (bijvoorbeeld industrie en recreatie) te accommoderen en te ontwikkelen. Deze maatregelen maken het mogelijk om een toename aan verkeer en goederenstromen op een verantwoorde wijze op te vangen. Het wegnemen van achterstallig onderhoud en het verbreden van vaarwegen zorgt voor een betere bereikbaarheid van de binnenhaven voor de binnenvaart. Tevens kunnen dan ook grotere schepen de haven bereiken. Het aanpassen van bedieningstijden en verkeersbegeleiding kan zorgen voor een betere doorstroming van de binnenvaart. Daarnaast kunnen deze maatregelen (bijvoorbeeld verkeersbegeleiding) ook ingezet worden om een hogere verkeersveiligheid te realiseren.

Naast infrastructurele maatregelen aan de waterzijde kunnen ook maatregelen aan de landzijde zorgen voor betere bereikbaarheid van de binnenhaven. Het verbeteren van de (landzijdige) ontsluiting van de bedrijventerreinen leidt tot een betere en veilige aan- en afvoer van goederen (en personen) via weg en spoor.

Ruimtelijke ordening en economie

Een andere oplossingsrichting betreft maatregelen gericht op ruimtelijke ordening en economie. Deze maatregelen richten zich op een betere inpassing van de haven in de omgeving. Hierbij kan gedacht worden aan maatregelen die het economische belang van de binnenhaven verbeteren en tevens de externe effecten verbeteren. Bij het ontwikkelen van een binnenhaven kan gedacht worden aan revitalisering van het havengebied, het verplaatsen van watergebonden bedrijvigheid en zelfs het herontwikkelen van het havengebied op een nieuwe locatie. Maatregelen kunnen gericht zijn op het aantrekken van nieuwe bedrijven en het realiseren of uitbreiden van overslagmogelijkheden.

Maatregelen met betrekking tot ruimtelijke ordening en economie kunnen tevens gericht zijn op het verbeteren van de externe effecten op het gebied van milieu en veiligheid. Door de aanleg/aanpassing van risicocontouren en geluidszonering kan de veiligheid en leefbaarheid in havengebieden gewaarborgd worden.

Bestuur en regelgeving

Een derde oplossingsrichting betreft maatregelen die kunnen leiden tot een betere organisatie rondom binnenhavens. Bij maatregelen op het gebied van bestuur en regelgeving kan bijvoorbeeld gedacht worden aan overleg en het maken van afspraken tussen gemeenten of andere partijen binnen een regio. Ook kan gedacht worden aan meer langdurige samenwerkingsverbanden tussen verschillende partijen (bijvoorbeeld gemeente en bedrijfsleven) om zodoende de communicatie met betrekking tot de binnenhaven tussen de verschillende partijen te verbeteren.

Gemeenten beschikken daarnaast over de mogelijkheid om via regelgeving en gemeentelijke instrumenten het economisch belang, de logistieke prestaties en de externe effecten te beïnvloeden. Door bijvoorbeeld de aanpassing van havengelden kunnen gemeenten de aantrekkelijkheid van een binnenhaven voor de binnenvaart en watergebonden bedrijven aanpassen.

6.3 Proces: Hoe stap 6 uit te voeren?

Bij het bepalen van de mogelijke oplossingsrichtingen dienen de verschillende belanghebbenden betrokken te worden. Deze stap vereist creativiteit om verschillende oplossingsrichtingen en maatregelenpakketten te bedenken vanuit verschillende invalshoeken.

Ook objectiviteit is gewenst bij het bedenken van de verschillende maatregelen. Het is van belang om in deze stap geen maatregelenpakketten op voorhand af te wijzen zonder duidelijke onderbouwing. De verschillende betrokken partijen dienen bij het opstellen van de oplossingsrichtingen met elkaar in discussie te gaan over mogelijke oplossingsrichtingen. Ook in de volgende stap is discussie tussen de partijen noodzakelijk om de oplossingen te kunnen wegen. De consequenties van de maatregelen en uiteindelijke belangenafweging worden in de volgende stappen nader uitgewerkt.

Uiteindelijk is het van belang dat de verschillende partijen zich kunnen scharen achter de nader te bekijken maatregelenpakketten. Het is voor de regisserende partij (gemeente) van belang om te toetsen bij de belanghebbenden dat andere mogelijke pakketten niet worden vergeten. Zo kunnen maatregelenpakketten met zeer uiteenlopende focus ontwikkeld worden. Bijvoorbeeld een pakket gericht op de ontwikkeling van de woonzones (maatregelenpakket A), een pakket gericht op de ontwikkeling van de logistieke en economische functie van een haven (maatregelenpakket B) en/of de ontwikkeling van een pakket gericht op de ontwikkeling van de recreatieve functie (maatregelenpakket C).



6.4 Resultaat van deze stap

Het resultaat van deze stap is overeenstemming over mogelijke oplossingsrichtingen en maatregelenpakketten met betrekking tot de ontwikkeling van de binnenhaven. De verschillende maatregelenpakketten spelen in op het eerder opgestelde streefbeeld en de eerder geïdentificeerde knelpunten. Besloten kan worden om het resultaat van deze stap te communiceren naar partijen die niet betrokken waren bij het opstellen van de maatregelenpakketten. Zo worden andere partijen op de hoogte gesteld van de ontwikkeling van de binnenhaven en tegelijkertijd kan zo getoetst worden of de maatregelenpakketten wel robuust zijn en er geen andere mogelijk belangrijke maatregelen worden vergeten.

Voorbeelden van bestaand binnenhavenbeleid bij gemeenten in Nederland

Infrastructuur en verkeersmanagement

- Zaanstad: 'Vaart in de Zaan', verkenningsrapport verbetering vaarweg de Zaan

Ruimtelijke ordening en economie

- Cuijk: Revitaliseringsplan voor het havengebied
- Kampen: Zwolle en Kampen investeren gezamenlijk in de nieuwe 'Zuiderzeehaven' van Kampen

Bestuurlijk en regelgeving

- Veghel: Het opzetten van een multimodaal coördinatiecentrum (MCA, een onafhankelijke organisatie die concrete projecten initieert om modal shift te realiseren)
- Zaanstad: Masterplan Noordzeekanaalgebied (integraal plan gericht op consolidatie van de positie van het havengebied voor havenactiviteiten)

6.5 Algemene tips

- Zorg voor een logische en duidelijke samenhang tussen de maatregelen in de verschillende maatregelenpakketten
- Het opstellen van meerdere goede alternatieve oplossingsrichtingen verbetert het gehele proces en draagvlak in latere fasen. Sluit niet op voorhand maatregelen uit zonder duidelijke onderbouwing. Bepalend zijn de volgende stappen, waarin wordt aangegeven welke consequenties en effecten er zijn. Dat zal immers de haalbaarheid bepalen
- Uiteraard is dit een iteratief proces. Indien knelpunten niet oplosbaar blijken te zijn in deze of latere fasen, dan kunnen eventueel wijzigingen in typen oplossing-en volstaan maar dient eventueel zelfs het gezamenlijke streefbeeld aangepast te worden





Stap 7

Consequenties van oplossingen in beeld brengen

Instrument 7A

Multi-Criteria analyse | 54

Instrument 7B

Financiële analyse | 56





Stap 7

Consequenties van oplossingen in beeld brengen

Bij deze stap horen twee instrumenten, die beide hierachter nader uitgewerkt worden. Het betreft de 'Multi-Criteria analyse' voor het bepalen en (kwantitatief) waarderen van effecten van maatregelen en de 'Financiële analyse' met bijbehorende spreadsheet voor het bepalen van de financiële effecten (kosten en baten)

A > B >

7.1 Doel van deze stap

Na het vaststellen van mogelijke oplossingsrichtingen voor de binnenhaven dient een analyse uitgevoerd te worden naar de verwachte effecten van de diverse oplossingsrichtingen en maatregelenpakketten. Betrokken partijen dienen inzicht te krijgen in de voor- en nadelen van de diverse maatregelen. Zodoende kan de effectiviteit van maatregelen worden bepaald; in hoeverre draagt een maatregel bij aan het behalen van een ambitie uit het streefbeeld of aan het oplossen van een knelpunt op een economisch verantwoorde wijze. Doel van deze stap is om de effecten (kwalitatief en kwantitatief) van de verschillende oplossingsrichtingen in kaart te brengen om bij de volgende stap een weloverwogen keuze te kunnen maken.

Doel van deze stap is ook om bewust te worden van de financiële gevolgen van het implementeren van de voorgestelde maatregelen. Het is voor alle betrokken partijen van belang om te weten wat de kosten en wat de opbrengsten van de verschillende oplossingsrichtingen zijn. Daarbij dienen betrokkenen ook op de hoogte te zijn bij wie deze kosten en baten vallen. Het is normaal om te verwachten dat de (lokale) overheid (en het bedrijfsleven) verantwoording aflegt voor een mogelijke investering in een maatregelenpakket:

- Financiële verantwoording is onderdeel van 'goed bestuur'. Overheden dienen aan de burger specifieke investeringen in o.a. binnenhavens te kunnen verantwoorden
- Financiële verantwoording is onderdeel van 'goed ondernemerschap'. In het bedrijfsleven dienen investeringen ten behoeve van maatregelen, ongeacht omvang, verantwoord te worden aan het bestuur, eigenaren/aandeelhouders en andere stakeholders

7.2 Inhoud: Wat dient in stap 7 te gebeuren?

De voorgestelde oplossingsrichtingen en bijbehorende maatregelenpakketten zijn opgesteld met als doel om het streefbeeld te realiseren en mogelijke bestaande knelpunten bij binnenhavens op te lossen. Het is nu van belang om de effecten inzichtelijk te krijgen van de verschillende oplossingsrichtingen. Bij het definiëren van de verschillende mogelijke effecten kan rekening worden gehouden met de eerder voorgestelde indeling van het in kaart brengen van prestaties van een binnenhaven (zie stap 1 'Huidige situatie in beeld brengen'):

- Verandering in bestuurlijke en organisatorische kenmerken
 - Voorbeeld: Leidt een maatregel tot een verandering in het beheer van de binnenhaven?
- Verandering in vervoers- en logistieke prestaties
 - Voorbeeld: Leidt een maatregel tot meer vervoer van en naar de binnenhaven?
- Verandering in economische kenmerken
 - Voorbeeld: Leidt een maatregel tot meer werkgelegenheid in een binnenhaven?
- Verandering in omgevingskenmerken
 - Voorbeeld: Leidt een maatregel tot minder (of juist meer) uitstoot van luchtverontreinigende stoffen?

De volgende instrumenten kunnen toegepast worden voor het bepalen en waarderen van de effecten van maatregelen (op een kwalitatieve en kwantitatieve manier):

- Multi-Criteria analyse
- Financiële analyse

Multi-Criteria analyse

De Multi-Criteria analyse (MCA) is een geschikt instrument om verschillende oplossingsrichtingen door verschillende partijen te laten waarderen. Door middel van een MCA kunnen de voor- en nadelen van verschillende maatregelen op het vlak van bijvoorbeeld financiële kosten, milieu en economie tegen elkaar afgezet worden. Vervolgens kunnen de betrokken partijen ook aangeven aan welk type effect zij het meeste waarde hechten. Uitgangspunt is om op een kwalitatieve wijze (en waar mogelijk kwantitatieve wijze) de effecten van verschillende maatregelen inzichtelijk te maken. De MCA is een geschikt instrument om op een duidelijke wijze effecten van maatregelen te presenteren en tegelijkertijd ook de voorkeuren van verschillende partijen in kaart te brengen.



Financiële analyse

De Financiële analyse ondersteunt het besluitvormingsproces door de voordelen (baten) en nadelen (kosten) van de verschillende maatregelen uit te drukken in monetaire waarden. Omdat de voor- en nadelen voor alle betrokkenen – overheid, bedrijven en burgers – in beeld worden gebracht, is de Financiële analyse sectoroverschrijdend. Bij het monetair waarderen van de effecten kan naast het financieel-economische effect ook rekening gehouden worden met o.a. effecten op natuur, leefomgeving en economie. In de regel blijken laatstgenoemde effecten moeilijk te kwantificeren en te monetariseren, echter voor de volledigheid van de analyse zou getracht moeten worden om deze wel zo goed mogelijk mee te nemen.

De Financiële analyse is afgeleid van de bestaande Kosten-baten analyse (KBA) zoals deze veelvuldig wordt toegepast bij o.a. de beoordeling van groot-schalige investeringen in de infrastructuur. De Kosten-baten analyse ondersteunt beleidsmakers bij een afweging tussen alternatieven en laat zien wat de effecten zijn van de plannen voor de maatschappelijke welvaart. We benadrukken dat toepassing van een volledige Kosten-baten analyse veelomvattend is en niet relevant voor bepaalde (kleinschalige) maatregelen. De Financiële analyse is daarom ingestoken vanuit de waardering van de effecten op basis van een bedrijfseconomisch perspectief. Bekeken moet worden wat de directe financiële kosten en opbrengsten van een investering zijn voor gemeente en bedrijfsleven. Duidelijk wordt in hoeverre het project op bedrijfs-economisch niveau rendabel is, daarnaast kan ook rekening worden gehouden met maatschappelijke baten en kosten. Een gemeente kan besluiten om een onrendabel binnenhavenproject (in directe financieel opzicht) te financieren, omdat er gunstige externe en indirecte effecten denkbaar zijn die niet direct in de Financiële analyse worden meegenomen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan modal shift, reductie van hinder (stank, geluid, etc.), aan omwonenden en economische effecten zoals groei van werkgelegenheid en toegevoegde waarde door nieuwe bedrijvigheid aan het water.

De scope en diepgang van een effecten analyse van de oplossingsrichtingen door middel van een Multi-Criteria analyse en Financiële analyse zullen in praktijk verschillen afhankelijk van de typen oplossingsrichtingen. Het zal duidelijk zijn dat een relatief beperkte verandering van een regulerende maatregel op lokaal niveau (bijvoorbeeld een aanpassing van een vergunning of het bestemmingsplan) een andere vereiste diepgang in analyse met zich meebrengt dan een omvangrijke infrastructuurinvestering met aanzienlijke bovenregionale effecten. In het eerste geval zal volstaan kunnen worden met een relatief eenvoudige kosteneffectiviteitanalyse, terwijl voor een grote investering in infrastructuur een maatschappelijke

lijke kosten-batenanalyse volgens bestaande richtlijnen verplicht is. Voorgesteld wordt om de diepgang van de analyse afhankelijk te maken van de scope en omvang van de voorgestelde maatregelen of oplossingspakketten. De essentie van de analyse blijft wel gelijk: een objectieve en betrouwbare vergelijking van de positieve effecten (baten) en negatieve effecten (kosten) van een oplossingsrichting.

7.3 Proces: Hoe stap 7 uit te voeren?

Voor het uitvoeren van de Multi-Criteria analyse en de Financiële analyse zijn hierachter de onderliggende stappen nader toegelicht. Aangegeven is hoe op een gestructureerde wijze de Multi-Criteria analyse en Financiële analyse uitgevoerd kunnen worden. Tevens is een spreadsheet toegevoegd als ondersteuning bij het uitvoeren van de stappen in de financiële analyse (zie ook de CD-Rom).

Bij het uitvoeren van de effecten analyses voor de verschillende oplossingsrichtingen en maatregelen is het van belang om de effecten kwalitatief en waar mogelijk kwantitatief weer te geven. Bij meerdere oplossingsrichtingen dient er tijdens het proces voor gezorgd te worden dat de verschillende oplossingsrichtingen op een eenduidige en gelijkwaardige wijze worden beoordeeld. In de volgende stap dienen de resultaten van de effecten analyses namelijk met elkaar vergeleken te worden. Een kwantitatieve analyse stelt gebruikers in staat om o.a. de financiële effecten tussen verschillende oplossingsrichtingen op een eenduidige wijze te vergelijken. Waar een kwantificering van de effecten niet mogelijk is, volstaat een kwalitatieve beschrijving.

Bij het uitvoeren van de effecten analyse en specifiek de Financiële analyse is het van belang om te weten voor welke partijen de kosten zijn, en bij welke partijen juist de baten vallen. Op die manier kan worden onderhandeld over een mogelijke verdeling van de investeringen. Alleen dan is het ook goed mogelijk om het eens te worden over een maatregelenpakket, en wie daarbij zal deelnemen in de financiering. Het is aan te raden om ook al in een vroeg stadium de mogelijkheden voor publiek-private financiering te bekijken.

Bij het uitvoeren van de Financiële analyse is het voor gemeente- en provincieambtenaren raadzaam ook (financieel) managers van het lokale bedrijfsleven (vervoerders, binnenvaarttransporteurs en verladers, de gevestigde bedrijven) erbij te betrekken. Ten eerste geldt dat financiële baten van infrastructuur- en binnenhavenprojecten deels bij het bedrijfsleven terechtkomen in de vorm van grondopbrengsten of transportkostenvoordelen. Financieel managers van het betrokken bedrijfsleven in en rondom een binnenhaven zijn beter in staat om deze baten en



kosten te kwantificeren. Ten tweede kan door de Financiële analyse ook bewustwording worden gecreëerd bij het bedrijfsleven van mogelijke baten als gevolg van investeringen in binnenhavens. Het betrekken van het bedrijfsleven kan ertoe leiden dat de positieve financiële effecten van een investering in een binnenhaven in een vroeg stadium zichtbaar worden. Het bedrijfsleven zou zich dan ook al in een vroeg stadium kunnen committeren om te participeren in investeringen in de binnenhaven.

7.4 Resultaat van deze stap

Uiteindelijk is het doel van de effecten analyse om een betrouwbare inschatting te maken van de positieve en negatieve effecten van de verschillende oplossingsrichtingen, zodat een onderbouwde keuze gemaakt kan worden voor een bepaald alternatief.

Dit kan ook betekenen dat wanneer een oplossing niet positief uit de analyses komt, een bepaalde oplossing herzien dient te worden door bijvoorbeeld een maatregel uit een pakket te halen of door nieuwe oplossingsrichtingen te bedenken.

De verantwoordelijke partijen voor de effecten analyses dienen zorg te dragen dat de besluitvormers in de volgende stap een juiste, weloverwogen keuze kunnen maken. Naast een duidelijk overzicht en toelichting van de effecten, is het ook van belang om de besluitvormers op belangrijke gevoeligheden in de analyses te wijzen.

7.5 Algemene tips

- Kritische houding bij het bepalen van de effecten van de verschillende oplossingsrichtingen. Waar de nadruk in de vorige stap meer ligt op creativiteit in het komen tot oplossingsrichtingen, is nu een betrouwbaar en gedisciplineerd analyseproces van belang. Reken uzelf enerzijds niet rijk en onderschat anderzijds de effecten niet
- Houd rekening met de betrouwbaarheid van financiële gegevens van bedrijven en mogelijke weerstand om mee te werken
- Sluit waar mogelijk aan bij bestaande inzichten en richtlijnen (bijvoorbeeld KBA richtlijnen volgens OEI)



Instrument 7A

Multi-Criteria analyse

Inleiding

In de knelpuntenanalyse is mogelijk een aantal knelpunten geïdentificeerd, dat het behalen van het streefbeeld in de weg staat. Er zijn over het algemeen meerdere maatregelen denkbaar om een bepaald knelpunt aan te pakken. Tijdens een creatief brainstormproces met belanghebbenden zal een aantal mogelijke oplossingen c.q. maatregelen worden benoemd. Een eerste slag bestaat uit het bepalen van de haalbaarheid van maatregelen. Op deze manier ontstaat een beknopte lijst van interessante maatregelen die de geïdentificeerde knelpunten kunnen oplossen.

De verschillende partijen die betrokken zijn in het proces hebben veelal verschillende of afwijkende belangen. Het is van belang om een gezamenlijke keuze te maken voor een maatregelenpakket. Het instrument dat kan worden gebruikt hiervoor is de zogenaamde 'Multi-Criteria Analyse' (MCA). Zeker als er vele maatregelen te bedenken zijn en er verschillende positieve en negatieve effecten zijn, dan is een MCA een zeer nuttig hulpmiddel. Het doel is dan om een bepaalde rangorde aan te geven die behulpzaam is bij het bepalen van eventuele geschiktheid.

7A.1 Multi-Criteria analyse

De Multi-Criteria Analyse kan beleidsmakers ondersteunen bij het maken van keuzes tussen diverse alternatieven. Met MCA worden scores op bijvoorbeeld economische, ecologische en sociale criteria bij elkaar opgeteld, om de alternatieven te rangschikken.

De doelen van een MCA zijn:

- het ordenen van gegevens
- het transparant maken van beslissingsprocessen
- het ondersteunen van beslissers

MCA wordt zowel door de overheid als door private partijen toegepast voor het rationaliseren van keuzes op diverse vlakken. In het onderhavige geval kan het behulpzaam zijn bij het selecteren van geschikte maatregelen, eventueel op basis van bepaalde prioriteiten (van bijvoorbeeld knelpunten).

De keuze van een maatregel kan voor de hand liggen. Maar in veel gevallen zijn de effecten minder helder waardoor meerdere oplossingen in beschouwing moeten worden genomen. Daarnaast is het mogelijk dat een maatregel meerdere knelpunten beïnvloedt, of dat een combinatie van maatregelen gewenst is. Deze analyse kan dit inzichtelijk maken.

Opstellen van effecten tabel

De eerste stap in MCA is de probleemanalyse. In deze stap worden de criteria die meegenomen moeten worden in de keuze geordend in groepen. Tevens wordt gekozen tussen de manier van beschrijven, bijvoorbeeld in termen van cijfers (0...10), in geld of met plussen en minnen.

De scores per criterium worden daarna voor alle alternatieven (in dit geval oplossingsrichtingen) beschreven in een effectentabel. Deze effectentabel geeft een overzicht van alle sterke en zwakke punten van elk alternatief. Soms wordt dan meteen duidelijk dat bepaalde alternatieven inefficiënt zijn, dat wil zeggen slechter scoren op elk criterium dan een ander alternatief.

Een voorbeeld van een effectentabel voor het beoordelen van mogelijke maatregelen in een binnenhaven wordt gegeven in tabel 7A.1.

Tabel 7A.1 MCA Voorbeeld: effectentabel

Criteria	Eenheid	Oplossing 1	Oplossing 2	Etc.
Kosten	€			
Opbrengsten	€			
Milieu	--/++			
Probleemoplossend vermogen	--/++	++	-	+
Economie	Arbeitsplaatsen			

De genoemde criteria zijn slechts indicatief. Afhankelijk van het knelpunt kunnen criteria worden toegevoegd of niet worden meegenomen in de analyse.

Zodra alle criteria zijn uitgewerkt en de effectentabel gereed is, heeft u een duidelijk overzicht van de effecten per maatregel. De volgende stap is om de effecten nader onderling te vergelijken. Hierbij worden alle criteria op een nieuwe schaal afgebeeld, die tussen 0 en 1 loopt. Gewoonlijk wordt gekozen voor een gelijkmatig (lineair) verloop tussen de laagste score (wordt op 0 gesteld) en de hoogste score (wordt op 1 gesteld) voor ieder criterium. Bij een MCA geldt dat zowel bij kosten criteria (negatieve effecten) als bij batencriteria (positieve effecten) de beste score de hoogste waarde krijgt.

Weging

De derde stap in een MCA is de weging van de verschillende criteria. Hierbij wordt bepaald welke waarde wordt toegekend aan de diverse criteria. Verschillende deelnemers bepalen bij voorkeur gezamenlijk wat de mate van belangrijkheid is van de diverse criteria. Zodoende ontstaat er ook een breed draagvlak voor de uitkomst.

De vertegenwoordigers van de belanghebbenden krijgen bijvoorbeeld tien punten en kunnen deze verdelen over de verschillende criteria. De voor hen meest belangrijke criteria kunnen ze zodoende veel punten geven, de criteria die minder belangrijk voor hen zijn, krijgen minder punten. Door het optellen van het aantal punten per criterium en delen door het totaal aantal punten wordt een procentuele score per criterium vastgesteld. Deze procentuele scores zijn de weegfactoren.

Rangschikking

Na het bepalen van de weegfactoren kan de totaalscore van de verschillende alternatieven worden vastgesteld. De procentuele weegfactoren worden vermenigvuldigd met de gestandaardiseerde score voor ieder alternatief per criterium. Vervolgens wordt voor ieder alternatief de gewogen score per criterium opgeteld. Het alternatief met de hoogste uitkomst kan worden aangewezen als het alternatief met de grootste voorkeur onder betrokken partijen.

Eventueel kan ook een onzekerheids- en gevoeligheidsanalyse worden uitgevoerd. Meer literatuur over Multi-Criteria Analyses kan gevonden worden op het internet en in diverse boeken en artikelen. Daarnaast kunnen ook externe partijen worden ingeschakeld om het proces te begeleiden.





Instrument 7B

Financiële analyse

Inleiding

Voor investeringen in een opgesteld maatregelenpakket is een financiële analyse met onderbouwing van de kosten en baten verplicht. Vanuit het oogpunt van goed bestuur dient de overheid aan de burger te kunnen verantwoorden waar gemeenschapsgeld in wordt geïnvesteerd. Ook in het bedrijfsleven is het normaal dat investeringen verantwoord worden aan het bestuur, de aandeelhouders en aan andere belanghebbenden.

De Financiële analyse in deze instrumentenmap is echter niet alleen een instrument voor verantwoording, maar ook voor bewustwording bij betrokken partijen over de financiële kosten én baten van binnenhavenprojecten. Een (kwantitatieve) financiële insteek zorgt ervoor dat financieel managers van gemeenten en bedrijven kijken naar de kosten én mogelijke baten van binnenhavenprojecten. Een financiële analyse biedt voorstanders en tegenstanders een mogelijkheid om te discussiëren over maatregelen op basis van feiten en cijfers. Voorstanders kunnen hun argumenten voor een specifiek binnenhavenproject sterker onderbouwen, wanneer er een financiële analyse met positief resultaat beschikbaar is. Tegelijkertijd kan een financiële analyse ook bewijzen dat een specifiek project juist niet economisch rendabel is en daardoor uit financiële overwegingen geen doorgang zou mogen vinden.

De voorgestelde financiële analyse en onderliggende stappen zijn afgeleid van zowel de bestaande kosten-baten analyse (KBA) methodiek zoals gehanteerd voor o.a. grootschalige infrastructuurprojecten als de waardering van investeringsbeslissingen door het bedrijfsleven.

structuur biedt voor het inventariseren van alle verwachte kosten en baten. Er wordt dan nagegaan hoe groot de bijdrage is van de voorgestelde investering (en eventueel mogelijke alternatieven) aan de Nederlandse welvaart in vergelijking met een nulalternatief.

Het nulalternatief hoeft overigens niet noodzakelijkerwijs 'niets doen' te betekenen. In een KBA wordt o.a. bepaald of de kosten worden gedekt door de baten en zo ja, hoe snel de investeringen kunnen worden terugverdiend.

Een standaardaanpak voor een KBA ziet er als volgt uit:

- Het definiëren van de projectalternatieven
- Het bepalen van de effecten (inclusief de investeringskosten), zowel nu als in toekomstige perioden van de maatregel en alternatieven
- Het moneteriseren van deze effecten
- Het verdisconteren van de gemonetariseerde kosten en baten om de kosteneffectiviteit van de maatregelen te bepalen
- Eventuele gevoeligheidsanalyses uitvoeren om bepaalde (belangrijke en onzekere) parameters te veranderen en de invloed hiervan te analyseren

Voor het uitvoeren van KBA's voor infrastructuur bestaan reeds uitvoerige richtlijnen en handleidingen. Deze richtlijnen en handleidingen volgen uit het programma OEI (Overzicht Effecten Infrastructuur). Een belangrijk document dat richtlijnen voor een KBA beschrijft, is de zogenaamde 'De Leidraad OEI - Evaluatie van infrastructuurprojecten: leidraad voor kosten-batenanalyse'¹. Daarnaast zijn er voor projecten die vallen onder het nationale MIRT programma (Meerjarenprogramma Infrastructuur, Ruimte en Transport (MIRT)), specifieke handleidingen voor studies inzake de kosten en baten. Het gaat hierbij om de 'MIT Verkenning' en 'MIT Planstudies'. Deze handleidingen zijn beschikbaar via de Dienst Verkeer en Scheepvaart (DVS) van het ministerie van Verkeer en Waterstaat (www.verkeerenwaterstaat.nl).

In het geval van investeringen in binnenhavens (bijvoorbeeld de aanleg van een kade, het oplossen van een plaatselijke diepgangbeperking) waarbij het kleinschalige verbeteringen betreft, is uitvoering van een complete KBA niet noodzakelijk. Het is de taak van beleidsmakers om te bepalen of een ingrijpende KBA voor een binnenhavenproject noodzakelijk is. In deze map wordt een stappenplan voor de Financiële analyse voorgesteld, waarmee ambtenaren en managers een helder financieel beeld kunnen krijgen rondom voorgestelde maatregelen.

B

7

7B.1 Vergelijking met KBA methodiek

De KBA is een monetaire evaluatiemethode, waarbij de verwachte kosten worden afgewogen ten opzichte van de te verwachten baten voor één of meerdere onderwerpen. De analyse naar de kosten en baten van een oplossing of maatregel vormt een belangrijk onderdeel van een besluitvormingsproces.

Als voorbereiding op belangrijke beslissingen met een grote impact zoals de grootschalige aanleg en/of aanpassing van infrastructuur is het van belang om de maatschappelijke kosten en baten in kaart te brengen. Vooral bij grotere projecten is een dergelijke KBA verplicht. Onder een KBA wordt een economische methode van ex ante evaluatie verstaan die een heldere

¹ De leidraad OEI kan worden gevonden op internet: http://www.verkeerenwaterstaat.nl/onderwerpen/mobiliteit_en_bereikbaarheid/080_overzicht_effecten_infrastructuur/leidraad_oei/

7B.2 Stappenplan Financiële analyse

Voor de Financiële analyse worden de volgende stappen uitgewerkt:

- 1 Definiëren van de investerings- en beheerkosten van maatregelen
- 2 Definiëren en moneteriseren van de baten en overige effecten
- 3 Bepalen kosteneffectiviteit (verdisconteren van cashflows)
- 4 Presenteren van resultaten

7B.2.1 Definiëren van de investerings- en beheerskosten van maatregelen

Na het opstellen van de maatregelenpakketten is één van de eerste logische vragen wat de kosten van de maatregelen zijn. Een onderscheid in kosten is te maken tussen investeringskosten en onderhoud- en beheerskosten. Investeringskosten betreffen veelal eenmalige kosten aan het begin van een project om bijvoorbeeld een diepgangbeperking op te lossen. De onderhoud- en beheerskosten betreffen in dit voorbeeld dan de jaarlijkse extra kosten om de nieuwe diepgang van de vaarwegen op peil te houden.

Belangrijke aandachtspunt bij het bepalen van de investerings- en beheerskosten van maatregelen is om rekening te houden met het tijdsverloop (in welke perioden vallen deze kosten?). De (technische) levensduur van een maatregel is ook van belang om te bepalen hoe lang een maatregel baten heeft, voordat vervangingsinvesteringen nodig zijn. Daarnaast dient ook rekening gehouden te worden met de belangrijkste gevoeligheden en onzekerheden. Hoe reëel is het dat de kosten hoger (of lager) uitvallen en wat betekent dit dan voor de omvang van de kosten (en dus de kosteneffectiviteit).

Afhankelijk van de typen maatregelen en bijbehorende kosten zijn er verschillende bronnen en mogelijkheden om inzicht in de kosten van maatregelen te krijgen. Ingenieursbureaus en bouwbedrijven kunnen als uitvoerende organisaties benaderd worden om een inschatting van de kosten te maken bij aanpassing van infrastructuur en ruimtelijke invulling. Rijkswaterstaat kan mogelijk ook informatie opleveren over kosten van baggeren en onderhoudskosten van kunstwerken langs het water.

7B.2.2 Definiëren en moneteriseren van de baten en overige effecten

De Multi-Criteria analyse uit het vorige instrument is een goede manier om inzicht te krijgen in de effecten van verschillende maatregelen. Een aantal van deze effecten kan en dient door de betrokkenen gekwantificeerd te worden om zodoende de baten van een project inzichtelijk te krijgen. Het type en de omvang van baten zullen verschillen afhankelijk van het type project. Bij een maatregelenpakket gericht op

infrastructuuraanpassing en/of aanpassing van ruimtelijke invulling zijn de belangrijkste baten veelal gerelateerd aan transportkostenvoordelen of opbrengsten uit de verhuur of verkoop van grond. Door deze maatregelen kan bijvoorbeeld het huidige transport over de weg of binnenvaart efficiënter en dus goedkoper. Ook is het mogelijk dat nieuwe grond voor bedrijven wordt gecreëerd die vervolgens verkocht of verhuurd kan worden. Naast deze effecten zijn ook andere baten denkbaar voor gemeenten en bedrijfsleven. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld extra inkomsten uit havengelden wanneer er meer vervoer plaatsvindt.

Infrastructuuraanpassingen bij binnenhavens

Bij infrastructuuraanpassingen kan het gaan om aanleg van nieuwe infrastructuur, maar ook om (achterstallig) onderhoud of opwaardering van bestaande infrastructuur. De aanleg van infrastructuur heeft niet alleen effect op bereikbaarheid en mobiliteit, maar kan ook op andere terreinen gevolgen hebben. Infrastructuur kan op regionaal en nationaal niveau bijdragen aan de economische ontwikkeling, burgers en bedrijven hebben baat bij een betere bereikbaarheid. Aan de andere kant hebben aanleg en onderhoud van infrastructuur financiële consequenties. Omwonenden ervaren soms hinder van de aanleg en het gebruik van infrastructuur. Ook kunnen er consequenties zijn voor bijvoorbeeld natuurgebieden, voor de verkeersveiligheid en de omvang van milieuvervuiling of juist het tegengaan ervan.

Andere typen effecten van maatregelen betreffen gevolgen voor milieu en veiligheid, indirecte effecten (o.a. werkgelegenheid en toegevoegde waarde) en overige effecten zoals modal shift (dit is het vervangen van een deel van het vervoer over de weg door andere vormen van vervoer, met name vervoer per spoor en per schip). Maatregelen kunnen een positief effect hebben op de lokale uitstoot van luchtverontreinigende stoffen, wanneer bijvoorbeeld door maatregelen minder vervoersbewegingen worden gerealiseerd. Ook kan revitalisering van watergebonden bedrijventerreinen leiden tot nieuwe werkgelegenheid en creatie van extra toegevoegde waarde.

Er kan ook sprake zijn van 'negatieve baten', bijvoorbeeld door negatieve effecten op milieu of economie. Maatregelen kunnen leiden tot meer verkeer (en dus uitstoot) of maatregelen kunnen leiden tot het verplaatsen van activiteiten naar andere binnenhavens (met verlies van bijbehorende werkgelegenheid).

In de praktijk is het veelal lastig om de effecten met betrekking tot milieu, veiligheid en indirecte effecten te kwantificeren en te moneteriseren. Het is echter op basis van o.a. kengetallen voor milieu en (vertrouwelijke) gesprekken met marktpartijen wellicht mogelijk om een inschatting van deze effecten mee te nemen.



Het advies is om deze effecten te moneteriseren waar mogelijk en om deze effecten anders kwalitatief (niet-gemonetariseerd) mee te nemen in de Multi-Criteria analyse en Financiële analyse.

Belangrijk aandachtspunt bij het bepalen van de baten is het tijdsverloop (in welke perioden vallen deze kosten?). Daarnaast dient ook rekening gehouden te worden met de belangrijkste gevoeligheden en onzekerheden. Hoe reëel is het dat de baten hoger (of lager) uitvallen en wat betekent dit dan voor de omvang van de baten (en dus de kosten-effectiviteit).

Afhankelijk van de typen maatregelen en bijbehorende baten zijn er verschillende bronnen en mogelijkheden om inzicht in de baten van maatregelen te krijgen. Overleg met financiële managers van het lokale bedrijfsleven en met binnenvaartoperators en bevrachters kan inzicht geven in mogelijke transportkostenvoordelen en andere efficiëntieverbeteringen bij bedrijven en vervoerders. Projectontwikkelaars kunnen inzicht geven in mogelijke opbrengsten van de verhuur of verkoop van nieuwe of aangepaste gronden. Tot slot bestaan er ook kengetallen om o.a. de milieu en veiligheidseffecten van maatregelen te kwantificeren.

7B.2.3 Bepalen kosteneffectiviteit: Verdisconteren van cashflows

Om de kosteneffectiviteit van maatregelen en investeringen te bepalen, bestaan er diverse methoden. De meest geaccepteerde methode om de waarde van een investering te bepalen is door 'verdiscontering van de cashflows (opbrengsten en uitgaven)'. De methode van verdiscontering berekent wat de huidige waarde is van toekomstige inkomsten en uitgaven. Hierbij wordt gerekend met een discontovoet, deze houdt rekening met het rendement dat een euro jaarlijks kan opleveren, wanneer deze bijvoorbeeld wordt gespaard (rente) of wordt gebruikt voor een ander project.

In KBA's is het gebruikelijk om te rekenen met een discontovoet van 5,5% waarbij 2,5% geldt als risicovrije rente. Met andere woorden: bij iedere euro die de overheid investeert, dient minimaal 5,5% rendement behaald te worden. In het bedrijfsleven kan gelden dat de discontovoet hoger ligt, wat impliceert dat bedrijven rekenen met hogere rendementsverwachtingen rondom een project.

In de financiële analyse zal, zoals gebruikelijk is bij overheid en bedrijfsleven, de kosteneffectiviteit worden bepaald door verdiscontering van kosten en baten. Hierbij dient rekening gehouden te worden met een discontovoet van 5,5%; in gevoeligheidsanalyses kan hiermee gevarieerd worden.

Het verschil tussen de huidige waarde van kosten en huidige waarde van baten is de 'netto contante waarde' van een maatregel/investering. Een positief resultaat impliceert dat de baten hoger liggen dan de kosten (economisch rendabel) en een negatief resultaat duidt op hogere kosten dan baten. Door de baten te delen door de kosten kan aangegeven worden welk deel van de kosten wordt gedekt door te verwachten opbrengsten.

7B.2.4 Presenteren van resultaten

Na het definiëren van de kosten, het vaststellen van de baten en het verdisconteren van deze kosten en baten naar de hedendaagse netto contante waarde is de Financiële analyse afgerond. Het is nu van belang om de resultaten op een duidelijke wijze te presenteren aan de betrokken partijen.

Hierbij dient vooral duidelijk aangegeven te worden hoe het resultaat van de Financiële analyse is bereikt. Naast een overzicht van de kosten, baten en het resultaat dient ook aangegeven te worden welke niet-gemonetariseerde effecten er zijn, die het resultaat positief dan wel negatief kunnen beïnvloeden. Bij een goede Financiële analyse wordt ook toegelicht wat de belangrijkste gevoeligheden en onzekerheden zijn met betrekking tot de kosten en baten en wat het effect hiervan op de resultaten kan zijn. Uiteindelijk is het van belang om de partijen verantwoordelijk voor de keuze van een definitief maatregelenpakket, een duidelijk beeld van de verschillende maatregelenpakketten te tonen.

7B.3 Spreadsheet Model Financiële Analyse

Ter ondersteuning van de stappen is een excel sheet bijgevoegd aan deze map (zie de bijgevoegde CD-Rom) met een mogelijke opzet voor de Financiële analyse. In deze excel sheet zijn de verschillende stappen zoals in de vorige paragraaf besproken nader uitgewerkt.



Tabel 7B.1 Spreadsheetvoorbeeld Financiële analyse

Financiële Analyse: Voorbeeld verlenging kade en verbetering laad- en losinstallaties						
0) Uitgangspunten						
looptijd			jaar			
1) Kosten en uitgaven	2008	2009	2010	2011	2012	2013 tot 2039 (jaarlijks)
Investeringskosten	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Kosten voor beheer en onderhoud	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
...						
<i>Totale kosten per jaar</i>	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
2) Opbrengsten en inkomsten	2008	2009	2010	2011	2012	2013 tot 2039 (jaarlijks)
Transportkosten voordelen	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Opbrengsten uit verhuur/verkoop grond	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Extra inkomsten havengelden	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
...						
<i>Totale opbrengsten per jaar</i>	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
3) Netto contante waarde						
Vereist rendement / discontovoet						%
Kosten verdisconteerd naar 2008						€ 0
Opbrengsten verdisconteerd naar 2008						€ 0
<i>Saldo Opbrengsten – Kosten</i>						€ 0
<i>Dekkingsgraad Kosten door Opbrengsten</i>						%
4) Niet-gemonetariseerde effecten	Score					
Maatschappelijke effecten						
Emissie (Klimaat- en luchtverontreiniging)	0 = geen effect, + = vermindering schadelijke emissies en – = toename emissies					
Geluidshinder	0 = geen effect, + = vermindering geluidshinder en – = toename geluidshinder					
Externe veiligheid	0 = geen effect, + = verbetering externe veiligheid en – verslechtering externe veiligheid					
...						
Economie						
Werkgelegenheid	0 = geen effect, + = toename werkgelegenheid en – = afname werkgelegenheid					
Toegevoegde waarde	0 = geen effect, + = toename toegevoegde waarde en – = afname toegevoegde waarde					
...						
Overige effecten						
Modal shift	0	0 = geen effect, + = modal shift en – = reverse modal shift				
...						

ONTWIKKELING



Het spreadsheet model kan uitgelegd worden aan de hand van het volgende fictieve voorbeeld.



Fictief voorbeeld: Kadeverlenging en aanpassing laad- en losinstallaties

Situatie: In gemeente X heeft de lokale KvK aangegeven dat er behoefte is aan een verbetering van de lokale binnenhaven bij het lokale bedrijfsleven en omwonenden. Na een analyse door de gemeente is voorgesteld om te onderzoeken of een kadeverlenging en bijbehorende verbetering van de huidige laad- en losinstallaties rendabel is.

Financiële Analyse: Voorbeeld verlenging kade en verbetering laad- en losinstallaties

0) Uitgangspunten							
looptijd	30	jaar					
1) Kosten en uitgaven		2008	2009	2010	2011	2012	2013 tot 2039 (jaarlijks)
Investeringskosten		€ 0	€ 3.500.000	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Kosten voor beheer en onderhoud		€ 0	€ 0	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000
...							
<i>Totale kosten per jaar</i>		€ 0	€ 3.500.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000	€ 40.000
2) Opbrengsten en inkomsten		2008	2009	2010	2011	2012	2013 tot 2039 (jaarlijks)
Transportkosten voordelen		€ 0	€ 0	€ 260.000	€ 260.000	€ 260.000	€ 260.000
Opbrengsten uit verhuur/verkoop grond		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Extra inkomsten havengelden		€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
...							
<i>Totale opbrengsten per jaar</i>		€ 0	€ 0	€ 260.000	€ 260.000	€ 260.000	€ 260.000
3) Netto contante waarde							
Vereist rendement / discontovoet	5,50%						
Kosten verdisconteerd naar 2008	€ 3.868.578						
Opbrengsten verdisconteerd naar 2008	€ 3.581.776						
<i>Saldo Opbrengsten – Kosten</i>	€ 286.802-						
<i>Dekkingsgraad Kosten door Opbrengsten</i>	93%						
4) Niet-gemonetariseerde effecten		Score					
Maatschappelijke effecten							
Emissie (Klimaat- en luchtverontreiniging)	+					0 = geen effect, + = vermindering schadelijke emissies en – = toename emissies	
Geluidshinder	0					0 = geen effect, + = vermindering geluidshinder en – = toename geluidshinder	
Externe veiligheid	+					0 = geen effect, + = verbetering externe veiligheid en – verslechtering externe veiligheid	
...							
Economie							
Werkgelegenheid	0					0 = geen effect, + = toename werkgelegenheid en – = afname werkgelegenheid	
Toegevoegde waarde	0					0 = geen effect, + = toename toegevoegde waarde en – = afname toegevoegde waarde	
...							
Overige effecten							
Modal shift	0					0 = geen effect, + = modal shift en – = reverse modal shift	
...							

B

i

7



Investeringskosten en beheerskosten: De aanleg van de kade en bijbehorende laad- en losinstallaties kan in 2009 uitgevoerd worden met een kostprijs van € 3,5 miljoen. Tevens bedragen de jaarlijkse kosten van beheer en onderhoud voor de nieuwe kade en installaties € 40.000 per jaar startende in 2010. Verwacht is dat de nieuwe kade en de voorzieningen minstens 30 jaar meegaan voordat nieuwe investeringen noodzakelijk zijn.

(Gemonetariseerde) opbrengsten: In overleg met (financieel) managers van de lokale betonfabriek en chemische fabriek blijkt dat deze partijen door de maatregel van lagere transportkosten via de binnenvaart kunnen profiteren. De kadeverlenging en nieuwe installaties maken het mogelijk om grotere schepen te laten aanmeren voor de aan- en afvoer van de producten. Het huidige vervoer vindt plaats in relatief kleine schepen, vanwege de kade en kadevoorzieningen. De financieel manager van de betonfabriek stelt dat het jaarlijkse vervoer van 100.000 ton met € 2 per ton goedkoper vervoerd kan worden in grotere schepen (= € 200.000 per jaar). In overleg met de chemische fabriek blijkt dat de verwachting is dat het vervoer van 60.000 ton producten met € 1 per ton goedkoper vervoerd kan worden in grotere schepen (= € 60.000).

Er worden geen andere opbrengsten (huur of verkoop grond, etc.) voorzien als gevolg van de maatregel.

Niet gemonetariseerde effecten: De inzet van grotere schepen door de twee bedrijven leidt ook tot minder emissies, doordat voorzien is dat de grotere moderne schepen schonere motoren hebben en er minder vervoersbewegingen nodig zijn. Daarnaast is gesteld dat zowel de schepen en de laad- en losinstallaties voldoen aan de veiligheidseisen en een positief effect hebben op de externe veiligheid.

Hoewel bij de rondvraag een aantal andere bedrijven stelt dat ze eventueel vervoer – dat nu over de weg gaat – via de binnenvaart wil laten plaatsvinden, zijn er geen concrete signalen dat er modal shift gaat plaatsvinden. Ook wordt er geen nieuwe bedrijvigheid of werkgelegenheid verwacht.

Resultaat Financiële analyse: Bij een discontovoet van 5,5% komt er een negatief resultaat uit van ca. € 287.000 euro (huidige waarde van kosten liggen hoger dan huidige waarde van opbrengsten). Slechts 93% van de kosten wordt gedekt door de baten. Eventuele financiering blijft echter mogelijk interessant, gegeven het feit dat de positieve effecten op het vlak van milieu en veiligheid niet gemonetariseerd zijn.





Stap 8

Keuze voor definitief maatregelenpakket





Stap 8

Keuze voor definitief maatregelenpakket

8.1 Doel van deze stap

Zodra de effecten analyses (Multi-Criteria en Financiële analyse) zijn afgerond en er geen aanleiding meer is voor een verdere verfijning of wijziging van de maatregelen, zal een definitieve keuze worden gemaakt. Eventueel kan het maken van een definitieve keuze de afsluiting vormen van een dynamisch en iteratief proces waarbij er diverse aanpassingen zijn geweest ten aanzien van de maatregelen.

Wanneer er met behulp van een Multi-Criteria en Financiële analyse meerdere alternatieve maatregelen of maatregelenpakketten nader zijn uitgewerkt en er meerdere positieve uitkomsten zijn, zal een keuze gemaakt dienen te worden voor het uit te voeren maatregelenpakket. Dit pakket zal verder uitgewerkt moeten worden om vervolgens tot implementatie over te kunnen gaan.

8.2 Inhoud: Wat dient in stap 8 te gebeuren?

Uit de effecten analyses wordt duidelijk welke oplossingsrichting en bijbehorende maatregelen het meest effectief zijn. Belangrijke aandachtspunten voor de keuze van een definitief maatregelenpakket zijn de volgende:

- Goede inhoudelijke analyse van het maatregelenpakket aan de hand van de Multi-Criteria analyse en Financiële analyse (zie de instrumenten van stap 7)
- Duidelijke samenhang tussen de maatregelen
- Concrete en meetbare maatregelen om later het implementatieproces te vergemakkelijken en te monitoren
- Draagvlak creëren en behouden bij betrokken partijen
- Communicatie en afstemming van definitief maatregelenpakket met belanghebbenden

Bij de keuze van het definitief maatregelenpakket is het zinvol om ook kort de resultaten van de voorgaande stappen samen te vatten. Een samenvatting behandelt wat het streefbeeld voor een binnenhaven is en wat de bijbehorende knelpunten zijn geweest. Ook kan verwezen worden naar de verschillende onderzochte oplossingsrichtingen en welke uiteindelijk na een analyse van de effecten en voorkeur van betrokken partijen is gekozen.

Naast een terugblik op het proces is het van belang dat de verschillende partijen op de hoogte zijn en zich kunnen scharen achter de volgende elementen van het maatregelenpakket:

- Wat zijn de kosten en baten
- Hoe worden kosten en baten verdeeld over partijen
- Welke partijen nemen deel in de financiering
- Welke risico's en gevoeligheden zijn er
- Wat zijn de vervolgstappen (op hoofdlijnen) richting implementatie
- Wat zijn de verantwoordelijkheden per betrokken partij

In stap 10: 'Evaluatie en vervolgstappen' wordt een implementatieplan nader uitgewerkt om de maatregelen en gestelde doelstellingen te realiseren. Het is bij deze stap van belang om de medewerking van alle partijen voor de volgende fase nu al veilig te stellen (behoud van momentum) door op hoofdlijnen de vervolgstappen uit te zetten met o.a. een overzicht van de verantwoordelijkheden van de betrokken partijen.

8.3 Proces: Hoe stap 8 uit te voeren?

Het is mogelijk dat direct uit stap 7 volgt welke keuze gemaakt zal worden als de uitkomsten van de Multi-Criteria en Financiële analyse eenduidig zijn en er direct een positief resultaat blijkt uit de confrontatie van kosten en baten. Het maken van een definitieve keuze kan ook lastiger zijn, wanneer bijvoorbeeld bepaalde alternatieve maatregelen qua uitkomst dicht bij elkaar liggen of wanneer de kosten en baten dicht bij elkaar liggen.

In dit geval zal een aanvullende afstemming met betrokken partijen de oplossing zijn om een definitieve keuze te maken. In een dergelijke situatie kan opnieuw een Multi-Criteria analyse worden uitgevoerd (zie het instrument van stap 7) voor de alternatieven die dichtbij elkaar liggen. Hierbij kunnen partijen (opnieuw) aangeven aan welke type effecten zij de meeste waarde hechten.

Daarnaast zal een nadere uitwerking gemaakt moeten worden ten aanzien van de financiering (bijvoorbeeld publiek-private samenwerking) en verantwoordelijkheden.



8.4 Resultaat van deze stap

Het resultaat is een eenduidig voorstel vanuit bijvoorbeeld de gemeente om een bepaalde maatregel of maatregelenpakket in te voeren. Dit voorstel kent hierbij een breed draagvlak, doordat de belanghebbende partijen actief aan het besluitvormingsproces hebben deelgenomen. Tevens is het voorstel verder uitgewerkt ten aanzien van de financiering en verantwoordelijkheden.

Daarnaast dient in deze stap ook nagedacht te worden over communicatie van de keuze van het definitieve maatregelenpakket richting partijen die niet direct betrokken zijn geweest in het lopende proces. Hierbij kan gedacht worden aan (individuele) bewoners nabij een binnenhaven, die door middel van een nieuwsbrief of, artikel in de lokale krant, of beschikbaar stellen van een opgestelde samenvatting (met hoe het proces tot dan toe is gelopen) op de hoogte gesteld worden van een besluit.

8.5 Algemene tips

- Zoek naar 'win-win situaties' en gebruik deze mogelijkheden voor het verdelen van (financiële) risico's in het kader van publiek-private samenwerking
- Zorg voor een duidelijke afstemming met belanghebbende partijen en houdt partijen betrokken in het proces om draagvlak te garanderen, zodat de resultaten eventueel kunnen worden vastgelegd in een convenant (zie stap 9)



Stap 9

Aanpak vastleggen (convenant/structuurplan)

Instrument 9

Convenant opstellen | 66





Stap 9

Aanpak vastleggen (convenant/structuurplan)

Hierachter wordt het instrument 'Convenant opstellen' beschreven. Tevens is er een format van een model convenant opgenomen en treft u er nadere informatie aan over het gebruik van een structuurplan >

9.1 Doel van deze stap

Het doel van deze stap is om de gemaakte afspraken en het vervoltraject op enigerlei wijze vast te leggen. De wijze waarop dit gebeurt, staat de belanghebbenden geheel vrij. In een aantal gevallen zal er behoefte zijn aan een convenant, maar er kan ook gedacht worden aan vastlegging door middel van een structuurplan. Het betreft dus een facultatieve stap.

9.2 Inhoud: Wat dient in stap 9 te gebeuren?

Een convenant is een afspraak die partijen op vrijwillige basis maken. Mogelijke partijen zijn overheden, werkgevers, werknemers, brancheorganisaties, klanten en/of omwonenden. In een convenant schrijven ze op welke afspraken ze maken, hoe ze die moeten nakomen en wat er gebeurt als ze dat niet doen. U kunt een convenant opstellen over allerlei zaken die voor u en uw organisatie in relatie tot uw binnenhavenproject belangrijk zijn.

Voordat een datum voor de officiële ondertekening wordt vastgesteld, is het van het grootste belang zeker te zijn van het draagvlak voor de te ondertekenen afspraken. Niets is erger dan op de dag van ondertekening tot de ontdekking te komen, dat er partijen zijn die niet mee zullen tekenen.

Besteed u vooral ook voldoende tijd aan een aantal praktische zaken rond de ondertekening zelf, zoals een geschikte locatie waar de ondertekening plaatsvindt (dit kan soms gevoelig liggen bij de ondertekenende partijen, houdt u daar rekening mee!), wie nodig is (inclusief de media) en wat biedt u de aanwezigen (drinkje en een hapje, eventueel een bedankje aan de organisatoren). Tot slot kunt u overwegen na afloop ook een persbericht uit te geven.

Een andere optie is het vastleggen van de gemaakte afspraken in een structuurplan. Een structuurplan is het resultaat van het hele proces van kaderstelling, inventarisatie en samenbrengen van wensen, afwegingen en de uiteindelijke keuzes. Dit kan mede uitgedrukt worden op een kaart, waarop de netwerken (water, groen en verkeer), gebiedstypen, reserveringen, en zoekgebieden staan.

9.3 Proces: Hoe stap 9 uit te voeren?

Er bestaan modelconvenanten die als uitgangspunt kunnen dienen voor het opstellen van een convenant van de samenwerkende partijen. Een modelconvenant is op hoofdlijnen (met inhoudsopgave) opgenomen in het instrument achter deze stap.

Het convenant wordt in principe voorbereid en uitgewerkt door het projectteam of een eventueel geformeerde werkgroep waarbij het modelconvenant wordt aangepast aan de lokale situatie. Het is van belang dat de betrokken partijen zich herkennen in de gezamenlijke overeenkomst. De lokale problematiek en eisen en verwachtingen van de betrokken partijen worden hierin opgenomen. Te denken valt aan het specifiek maken van herkenbare problemen en overige knelpunten uit de binnenhavenanalyse. Relevante bijlagen ter ondersteuning ervan kunnen belangrijk zijn en opgenomen worden (hierbij kan gedacht worden aan ondersteunende notities en onderzoeken).

9.4 Resultaat van deze stap

Het resultaat van deze stap is een breed gedragen én uitgedragen beeld van de ambities en gemaakte afspraken om deze ambities te gaan realiseren. Dit kan op verschillende wijzen vorm gegeven worden. Bijvoorbeeld door middel van een convenant dat door alle belanghebbende partijen gesteund en ondertekend is, maar ook in de vorm van een structuurplan.

9.5 Algemene tips

- Een convenant moet concreet zijn met haalbare, resultaatgerichte doelen
- Zorg voor een snelle invoering van de afspraken
- Houd de partijen op de hoogte van de voortgang en naleving van de gemaakte afspraken



Instrument 9

Convenant opstellen

Inleiding

Zoals in het stappenplan is aangegeven, bestaat facultatief de mogelijkheid om de gemaakte afspraken met betrekking tot de gestelde ambities en realisatie ervan vast te leggen. De wijze waarop dit gebeurt, staat de belanghebbenden geheel vrij. In een aantal gevallen zal er behoefte zijn aan een convenant, maar er kan ook gedacht worden aan vastlegging door middel van een structuurplan.

Beide vormen worden onderstaand als voorbeeld kort nader toegelicht.

9.1 Opstellen convenant

Het opstellen van een convenant kan plaatsvinden aan de hand van het volgende stappenplan (zie Tabel 9.1).

Tabel 9.1 Stappenplan opstellen convenant

Onderwerp	Toelichting	Uitwerking
Opstellen van een convenant	Er bestaan modelconvenanten die als uitgangspunt kunnen dienen voor het opstellen van een convenant tussen de samenwerkende partijen	Uitwerking door de werkgroep waarbij het modelconvenant wordt aangepast aan de lokale situatie
Modelconvenant aanpassen aan de lokale situatie	Het is van belang dat de betrokken partijen zich herkennen in de gezamenlijke overeenkomst. De lokale problematiek en eisen en verwachtingen van de betrokken partijen worden hierin opgenomen	Specifiek maken van herkenbare problemen en overige knelpunten uit de binnenhavenanalyse. Relevante bijlagen ter ondersteuning ervan kunnen opgenomen worden (ondersteunende notities en onderzoeken)
Ondertekenaars benoemen	Het is van belang om de naamgeving en functies van de ondertekenaars op een correcte wijze te vermelden	
Documenten eerst laten beoordelen door de beslissers	Alvorens tot ondertekening wordt overgegaan, is het van belang om draagvlak te creëren bij ondertekenaars. Er kan verwezen worden naar de aanleiding van het project, alle activiteiten die reeds zijn ondernomen en de betrokkenheid van de deelnemende partijen	Documenten overleggen en bespreken met de verantwoordelijke personen die het convenant gaan ondertekenen
Partijen die het convenant niet ondertekenen	Partijen die niet willen of kunnen ondertekenen mogen hun betrokkenheid en bereidheid tot samenwerking op een andere wijze schriftelijk kenbaar maken	Per brief kunnen deze partijen hun aandeel in de publiek/private samenwerking benoemen



9.2 Modelconvenant

Modelconvenant Samenwerking ontwikkeling binnenhaven

Versienr:

Datum:

Inhoudsopgave

- 1 Operationele afstemming uitvoeringsafspraken
- 2 Reikwijdte Convenant
- 3 Kwaliteit
- 4 Personeel (optioneel)
- 5 Operationele afspraken
- 6 Informatie-uitwisseling
- 7 Aansprakelijkheid
- 8 Geschillen
- 9 Overige afspraken en verplichtingen
- 10 Bijlagen

Modelconvenant

De ondergetekenden:

Partij A: (naam partij), in deze vertegenwoordigd door de heer/mevrouw (naam bestuurder), hierna te noemen 'Partij A';

en

Partij B: (naam partij), in deze vertegenwoordigd door de heer/mevrouw (naam bestuurder), hierna te noemen 'Partij B';

Enzovoorts, tot alle ondertekenende partijen opgesomd zijn

overwegende dat Partij A en Partij B etc.:

- samenwerken bij de ontwikkeling van..... ten behoeve van;
- transparante afspraken maken over operationele afstemming uitvoeringsafspraken, reikwijdte Convenant, kwaliteit, (optioneel) personeel, personele inzet, informatie-uitwisseling en informatievoorziening, aansprakelijkheid en geschillen;
- deze afspraken vastleggen in dit Convenant.

In dit Convenant zijn de afspraken vastgelegd tussen Partij A en Partij B etc. zoals die gelden vanaf (startdatum). Het convenant wordt eerst dan beëindigd na onderlinge afstemming tussen Partij A en B etc. met inachtneming van een opzegtermijn van tenminste X maanden (indien gewenst of door de situatie noodzakelijk) of zoveel langer als het project doorloopt.

Aldus overeengekomen, _____ 200__

Namens Partij A: _____ Namens Partij B: _____

Naam: _____ Naam: _____

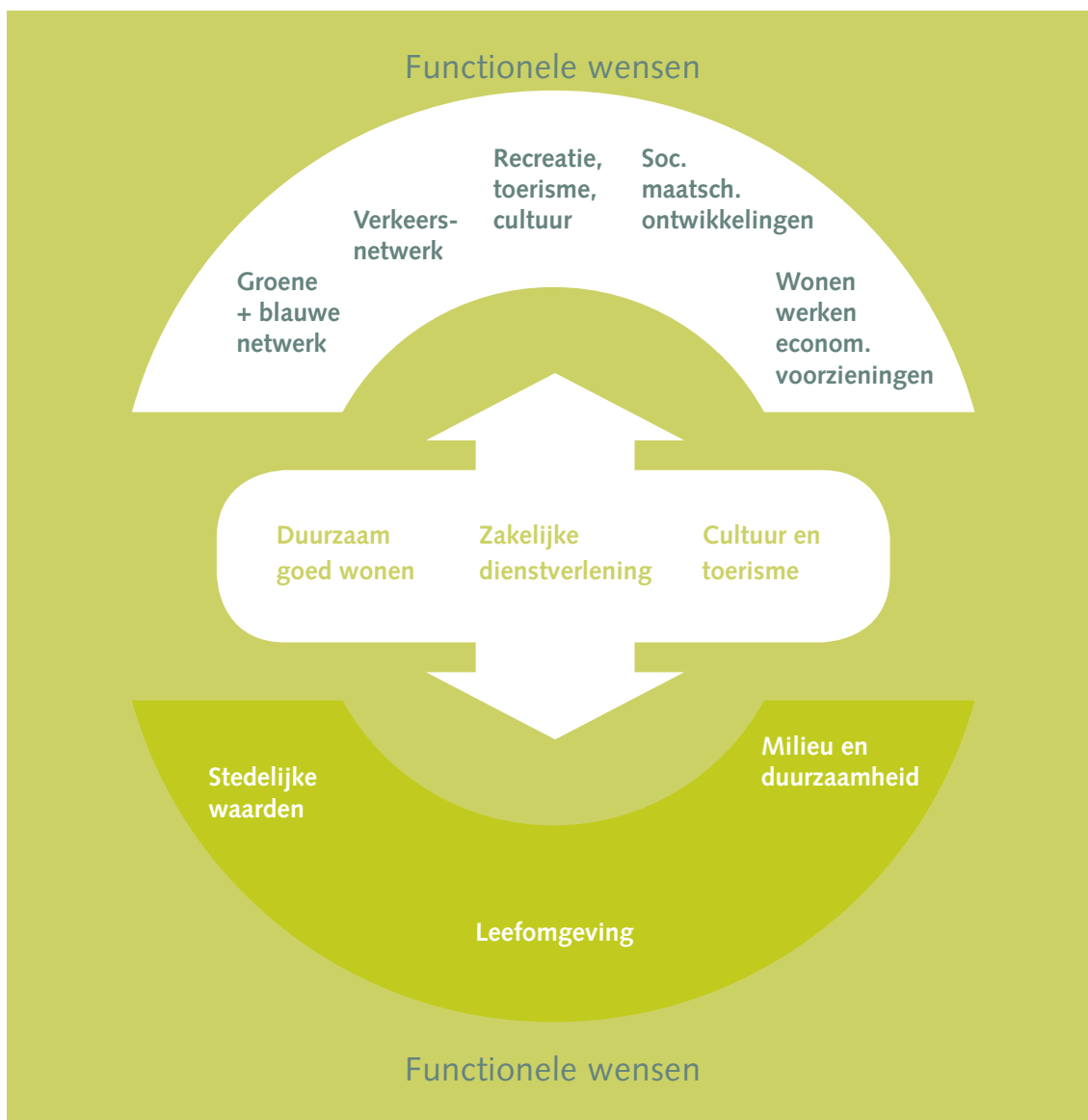
Handtekening: _____ Handtekening: _____

9.3 Structuurplan

Een structuurplan is het resultaat van het hele proces van kaderstelling, inventarisatie en samenbrengen van wensen, afwegingen en de uiteindelijke keuzes van de diverse functies die in het gebied van belang zijn. Leidend zijn hierbij de vanuit het Rijk, provincie en gemeenten opgestelde toekomstvisies voor de binnenhavens en de binnenvaart (zoals bijvoorbeeld onderdeel uitmakend van de Provinciale Verkeers- en Vervoersplannen (PVVP's) en Goederen Vervoersplannen (GVP's). Hierbij rekening houdend met de wensen voor ruimtelijke ontwikkeling van diverse functies. Een schematische weergave ter illustratie vindt u in figuur 9.1 hier onder.



Figuur 9.1 Invloed speerpunten op clustering van vergelijkbare functies (bron: Structuurplan Haarlem 2020)¹



Dit kan mede uitgedrukt worden op een kaart, waarop de netwerken (water, groen en verkeer), gebiedstypen, reserveringen en zoekgebieden staan.

Een dergelijke kaart vormt geen statisch eindbeeld maar is een activiteitenkaart. Het geeft aan waar ruimte voor dynamiek is en waar overwegend geconsolideerd wordt ('waar is ruimte voor wat?').

¹ Bron: 'Structuurplan Haarlem 2020. Vastgesteld door de gemeenteraad van Haarlem op 20 april 2005'. Het Structuurplan Haarlem 2020 is opgesteld door de gemeente Haarlem. Het structuurplan en de plankaart zijn ook in te zien via de website www.haarlem.nl



Stap 10

Evaluatie en vervolgstappen

Instrument 10

Evaluatie en vervolgstappen | 70







Stap 10

Evaluatie en vervolgstappen

Bij het instrument hierachter 'Evaluatie en vervolgstappen' vindt u een methodiek om het project te evalueren en vervolgstappen vast te leggen. In het instrument van stap 3 staat een korte beschrijving van de inhoud van een Plan van Aanpak >

10.1 Doel van deze stap

Het afsluiten van een convenant met concrete plannen voor de toekomst van een binnenhaven is een mijlpaal in de samenwerking om binnenhavens op de politieke agenda te krijgen. Een concreet teken dat er een bestuurlijk momentum bestaat. Maar het is geen eindpunt. Het convenant vormt in feite het startschot voor het vervolgtraject, waarna de voorgestelde maatregelen voor verbetering van de binnenhaven nader uitgewerkt en gerealiseerd dienen te worden. Na het sluiten van het convenant zullen partijen ieder voor zich en ook gezamenlijk terugblikken op de bereikte resultaten en het proces waarlangs dit heeft plaatsgevonden.

10.2 Inhoud: Wat dient in stap 10 te gebeuren?

Bij de evaluatie gaat het er vooral om dat u gezamenlijk nagaat wat u heeft gedaan om de ambities te verwezenlijken (op welke wijze zijn de vervolgstappen vormgegeven).

Dit is het moment om conclusies te trekken over leermomenten. Bij het opzetten van het vervolgtraject kunnen de opgedane ervaringen gebruikt worden om verbeteringen aan te brengen in het proces en de organisatie. De vervolgstappen zullen zich eerst richten op het doorlopen van de officiële procedures voor de realisatie van infrastructuurprojecten en het verkrijgen van financiële zekerheden voor de plannen. Daarna kunnen maatregelen ook concreet gerealiseerd worden. Hiermee zullen door de tijd steeds meer partijen op een of andere manier bij de plannen betrokken raken.

10.3 Proces: Hoe stap 10 uit te voeren?

De vervolgstappen zullen zich richten op het:

- Opstellen van een Plan van Aanpak (voor format zie instrument 3) voor het vervolg, waarin aandacht voor:
 - Doorlopen van de officiële procedures voor de realisatie van infrastructuurprojecten
 - Verkrijgen van financiële zekerheden voor de plannen
 - Concreet realiseren van maatregelen
 - Betrekken van andere partijen
 - Informeren over de voortgang en eventueel bijsturen

10.4 Resultaat van deze stap

De leermomenten van het voortraject zijn doorgeproken en vastgelegd en kunnen dienst doen in het vervolgtraject, hierdoor kunnen potentiële valkuilen vermeden worden. Ook wordt er in deze stap veel vooruitgekeken. Het vervolgtraject wordt in de steigers gezet door het opstellen van een Plan van Aanpak met de betrokkenen.

10.5 Algemene tips

- Samenwerkingsverbanden en projecten zijn bij uitstek dynamisch en veranderlijk. Het is daarom raadzaam om relatief kleine stappen te zetten en overzichtelijke mijlpalen te definiëren
- Zorg voor regelmatige tussenevaluaties én communicatiemomenten. Niets is zo storend als 'radiostilte' naar de buitenwacht. Op basis van de tussenevaluaties kan het maatregelenpakket bijgesteld worden
- Bij de evaluatie is het raadzaam stil te staan bij:
 - Gekozen uitgangspunten
 - Verbreden en verankeren van het project
 - Hoe gaat het met het (brede) draagvlak?
 - Nieuwe ontwikkelingen: is de uitgangssituatie tussentijds veranderd en moet er bijgestuurd worden?

Zoals in de inleiding is aangegeven, behoren de vervolgstappen gericht op de uitvoering van specifieke maatregelen niet tot de scope van deze Instrumentenmap. Wij wensen u daarom vanaf hier veel succes met de verdere uitvoering van uw binnenhavenproject!



Instrument 10

Evaluatie en vervolgstappen

Inleiding

Een project moet worden geëvalueerd om opgedane ervaringen bij volgende projecten te kunnen gebruiken. Evaluaties hebben meer nut naarmate de opgedane ervaringen breder worden gedeeld. Het gaat er niet alleen om dat de projectleider en het projectteam van het project en de projectevaluatie leren, maar dat ook collega's en andere betrokkenen hier hun voordeel mee kunnen doen.

Verder is het aan te raden de concept-projectevaluatie aan de projectteamleden voor te leggen voor deze als definitief wordt verspreid. De projectleider houdt de eindredactie. Maar: geef ruimte aan afwijkende meningen. Onze blik op de werkelijkheid is subjectief. Wat de projectleider op de ene manier ziet kan een teamlid heel anders zien. Kijk of u het eens kunt worden, dat is het sterkst. Lukt dat niet geef teamleden dan in ieder geval de ruimte om hun afwijkende meningen expliciet vast te leggen in de evaluatie.

10.1 Projectevaluatie – cruciale aspecten

De nadruk moet liggen op bijzonderheden. Wat ging er goed en fout? Wat kan beter of anders? Wat ging dermate goed dat anderen er ook iets aan zouden kunnen hebben?

Voor kleinere projecten is het meestal niet gerechtvaardigd om veel tijd en geld te steken in een projectevaluatie. Een evaluatie van een klein project kan worden beperkt tot het invullen van een eenvoudig formulier, waarop per onderwerp de bijzonderheden worden ingevuld. Voor grotere projecten kan meer tijd in de evaluatie worden gestopt.

Een projectevaluatie is er op gericht ervaring toegankelijk te maken voor anderen. Vastlegging is daarom noodzakelijk, met de nadruk op de leerpunten en andere bijzonderheden. Hou het vooral ook beknopt. Dat nodigt meer uit tot lezen dan hele uitgebreide documenten.

Kwetsbaarheid

Om echte leerpunten naar boven te krijgen, is een kwetsbare opstelling van deelnemers aan de evaluatie noodzakelijk. Is daar geen ruimte voor, dan zal er veel verborgen blijven dat beter wel boven tafel had kunnen komen. Het kan verstandig zijn om het gebruik van de projectevaluatie te beperken tot de organisatie die evalueert. Als er derden mee kunnen luisteren en lezen, dan is de kans groot dat mensen minder open en eerlijk zullen zijn over het project.

Ruimte voor afwijkende meningen

Vaak stuit men bij het evalueren van projecten op allerlei gevoeligheden. Mensen voelen zich persoonlijk aangevallen omdat iets waarvoor zij verantwoordelijk waren, misliep. Mensen vinden het onaangenaam als dat ook nog eens zwart-op-wit wordt gezet. Het kan helpen de tekst enigszins geanonimiseerd op te stellen. Of om alle deelnemers de drie in hun ogen beste en slechtste punten van het project op briefjes te laten zetten.

Het vervolg

Projectevaluaties dienen tot leereffecten te leiden. Liefst breder dan alleen binnen het projectteam. De projectleider en de betrokkenen bepalen vervolgens of de projectevaluatie aanleiding geeft tot bijzondere acties. Allen kunnen zij het initiatief tot dergelijke acties nemen. Denk bijvoorbeeld aan:

- Het voorstellen van wijzigingen van werkmethoden, systemen, procedures, etc.
- Het breder verspreiden van ervaringen (door presentaties, etc.)
- Het opzetten van cursussen over een bepaald aspect van projectmatig werken

10.2 Onderwerpen projectevaluatie

Bij de projectevaluatie moeten de navolgende onderwerpen aandacht krijgen:

- Afwijkingen ten opzichte van het projectplan
- Klachten en omgang met onvoorziene omstandigheden
- De beheersaspecten, zoals:
 - tijd
 - geld
 - kwaliteit
 - informatie
 - organisatie
- De evaluaties van leveranciers (indien beschikbaar)
- Mening van opdrachtgever, beheerder, gebruikers en andere relevante betrokkenen

10.3 Plan van Aanpak vervolg

Op hoofdlijnen bestaat het concept Plan van Aanpak voor het vervolg uit:

- Doel (en subdoelen) en aanleiding
- Vraagstelling en probleemstelling
- Uitvoeringsopzet:
 - Procesaanpak
 - Uitvoeringselementen
 - Externe communicatie
 - Toelichting stappenplan en instrumentarium
- Voorstel inrichting projectorganisatie
- Tijdsplan
- Eventueel benodigde middelen



Bijlage Relevante links

Overheid & Regelgeving

Dienst Verkeer en Scheepvaart (DVS)
www.rws.nl/dvs/

Inspectie Verkeer en Waterstaat
– Binnenvaart
www.ivw.nl/nl/water/binnenvaart

Ministerie van Economische Zaken
www.minez.nl

Ministerie van Verkeer en Waterstaat
– Binnenvaart
www.verkeerenwaterstaat.nl/onderwerpen/goederenvervoer/binnenvaart

Ministerie van Verkeer en Waterstaat
– Rijkswaterstaat
www.rijkswaterstaat.nl/themas/water

Ministerie van VROM
www.vrom.nl

Financiering

Bank Nederlandse Gemeenten (BNG)
www.bng.nl

Gespecialiseerde bank van en voor overheden en instellingen voor het maatschappelijk belang

Uiteraard kunt u ook bij uw eigen bank of financiële instelling te rade gaan.

Een aantal binnenvaartorganisaties

Bureau Voorlichting Binnenvaart
www.bureauvoorlichtingbinnenvaart.nl

Het Bureau Voorlichting Binnenvaart (BVB) is een stichting die de voordelen en mogelijkheden van het vervoer over water onder de aandacht brengt van verschillende doelgroepen (verladere, brede publiek, overheid, pers) en optreedt als intermediair tussen diverse partijen.

Centraal Bureau voor de Rijn en Binnenvaart
www.cbrb.nl

Het Centraal Bureau voor de Rijn en Binnenvaart (CBB) is de werkgevers- en ondernemersorganisatie voor binnenvaart en logistiek.

Expertise- en InnovatieCentrum Binnenvaart
www.innovatie.binnenvaart.nl

Het doel van het Expertise- en InnovatieCentrum Binnenvaart (EICB) is om als centraal en onafhankelijk bureau ondernemers bij te staan om hun innovatieve ideeën tot projecten om te zetten en om zodoende de binnenvaartsector beter te kunnen laten concurreren met weg- en railtransport.

Koninklijke Schippersvereniging Schuttevaer
www.koninklijkeschuttevaer.nl

De Koninklijke Schuttevaer behartigt al meer dan 150 jaar namens de beroepsbinnenvaart de belangen op het gebied van nautisch/technische zaken en de natte infrastructuur voor de binnenvaart.

Nederlandse Vereniging van Binnenhavens
havens.binnenvaart.nl

De Nederlandse Vereniging van Binnenhavens (NVB) heeft als centrale doelstelling de binnenhavens meer onder de aandacht te brengen bij beleidsmakers, bedrijfsleven en regionale ontwikkelingsorganisaties. Leden zijn onder meer gemeenten, provincies, Kamers van Koophandel, havenbedrijven en binnenvaartorganisaties.



Colofon

Opdrachtgevers

Ministerie van Verkeer en Waterstaat

Provincie Limburg

Ministerie van Verkeer en Waterstaat



provincie limburg



Projectleider

mw. drs. F.N. van den Broek (NEA)

Auteurs

mw. drs. F.N. van den Broek (NEA)

drs. ir. R.P. de Leeuw van Weenen (NEA)

ir. M. Quispel (NEA)

ir. J. Schoemaker (NEA)

drs. S. Djohan (PRC)

mw. drs. N. Koot (PRC)



Met medewerking van de
Nederlandse Vereniging van Binnenvaart
(NVB)



Ontwerp

Smidswater, Den Haag / Breda

Fotografie

Omslag Freek van Arkel, Rotterdam

Foto blz. 25 Houthandel Heuvelman B.V., Ouderkerk a/d IJssel

Foto blz. 29 Merwedehaven, Dordrecht: Paul Hoekman/NVB

Foto blz. 35 Betonmortelfabriek Mebin B.V., Voorburg

Foto blz. 55 Chemtrade Storage Nederland B.V., Rotterdam

Foto's blz. 25, 35 en 55: Factsheets: openbare en semi-openbare
overslaglocaties provincie Zuid-Holland, april 2008.

Opgesteld door Decisio BV.

Foto's blz. 7, 13 en 41: ir. M. Quispel (NEA)

Drukwerk

Broese en Peereboom Digitaal

De Instrumentenmap Binnenvaart is ook
te downloaden via de volgende links:

<http://www.verkeerenwaterstaat.nl/binnenvaart>

<http://site.nea.nl/haven/Instrumentenmap-Binnenvaart.pdf>

Copyright © Ministerie van Verkeer en Waterstaat
Den Haag, april 2008