



# **Innovatief Ondernemerschap in de Visketen**

**Een visie op toekomstige blueports**

15 Oktober 2010

## 1. Inleiding

Het Visserij Innovatieplatform (VIP) beëindigt eind 2010 na 4 jaar zijn activiteiten. Op verzoek van de Tweede Kamer heeft de minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) eind 2009 te kennen gegeven de VIP resultaten om te willen zetten in een stelsel van regionale blueports. Het VIP heeft als doel het aanjagen van innovatie, het bevorderen van ondernemerschap en versterking van de afzetkracht in de keten. Het geeft hieraan vorm door koplopers in de sector te ondersteunen. Enerzijds met het opzetten van bijeenkomsten, workshops, seminars, studies, contacten met kenniskringen, internationale uitwisselingen en anderzijds door de selectie van concrete innovatieprojecten die met Europees Visserij Fonds (EVF)-steun worden gestart.

In de regionale blueports kunnen de activiteiten zoals door het VIP ontplooid en aangejaagd, worden voortgezet. Het is een volgende fase in het proces van de verdere versterking van het ondernemerschap en het realiseren van een license to produce. De minister heeft het VIP verzocht voor het einde van het VIP-mandaat een visie te presenteren over de opzet en werking van regionale blueports. Deze visie is de reactie van het VIP op dit verzoek.

Uit deze visie komt naar voren dat voor het VIP blueports een netwerk van bedrijvigheid zijn waarbinnen, waarmee en waardoor activiteiten gericht op het aanjagen van innovatie, het versterken van ondernemerschap en het versterken van samenwerking in de keten worden ontwikkeld. Een regionale blueport is daarmee geen gebouw, haven of organisatie, maar een samenhangend netwerk van ondernemers en bedrijven uit de gehele keten, de aanverwante maritieme sector, bij voorkeur aangevuld met kennisinstellingen voor onderzoek en onderwijs en ook maatschappelijke organisaties. Een netwerk waarbinnen innovatie, toekomstgericht duurzaam ondernemerschap, een duurzame keten en de kennis die daarvoor nodig is, wordt ontwikkeld en gedeeld. De focus van de regionale blueports ligt bij ondernemerschap en innovatie. Het VIP reikt in deze visie geen blauwdruk aan hoe de verschillende regionale blueports eruit precies uit zullen zien. Wel worden doelen, taken en een mogelijke samenhangende structuur van een stelsel van blueports beschreven.

In deze visie zal allereerst de aanleiding voor het VIP om een visie te presenteren over blueports worden toegelicht. Vervolgens wordt ingegaan op de uitgangspunten van de blueports. Daarna wordt de vraag beantwoord voor welke probleem de blueports een oplossing zouden moeten zijn. Hierop volgend wordt ingegaan op de doelen, taken en de structuur van de blueports. Daarna komt aan de orde een beschrijving wat regionale blueports vooral niet zijn. Als laatste hoofdstukken volgen de financiering van de blueports en de conclusies en aanbevelingen.

## 2. Aanleiding

Het is 2005. De rendementen van de visserijbedrijven staan sterk onder druk door stijgende energieprijzen en afnemende vangstmogelijkheden. Ook wordt de boomkor meer en meer onderwerp van maatschappelijke aandacht vanwege de effecten op de natuur. De sector ziet zich geconfronteerd met vragen over de duurzaamheid van haar activiteiten.

In reactie op deze verslechterende situatie in de Noordzeevervisserij stelde de minister van LNV eind 2005 de Task Force Duurzame Noordzeevervisserij in. Deze kreeg de opdracht 'een economisch en ecologisch duurzaam perspectief voor de Noordzeekottervloot te ontwikkelen'. De breed samengestelde Task Force, waarin én bedrijfsleven én maatschappelijke organisaties én de wetenschap én de overheid zitten, komt medio 2006 met een harde maar unanieme conclusie. Voor de huidige wijze van platvisserij, namelijk louter met de traditionele boomkor, is geen duurzame toekomst weggelegd. Er is slechts toekomst voor de Nederlandse Noordzeevervisserij, aldus de Task Force, als:

- vissers willen innoveren om te komen tot kostenbesparing, tot vissen met minder ecologisch impact en tot opbrengstverhoging
- vissers openstaan voor samenwerking: zowel onderling, in de visketen als met de maatschappelijke organisaties

Naast dit inhoudelijke advies komt de Task Force ook met een belangrijk procedureel advies: stel een Visserij Innovatieplatform in om de noodzakelijke veranderingen en de uitvoering van een transitieagenda te faciliteren. Zo geschiedt.

Eind 2006 stelt de minister van LNV het VIP in voor een periode van 3 jaar. In deze 3 jaar ontplooit het VIP een breed scala aan activiteiten en adviseert de minister over bijna 200 innovatie- en samenwerkingsprojecten. In het 3<sup>e</sup> jaar wordt het VIP geëvalueerd. De uitkomst is dat het VIP een belangrijke bijdrage levert aan de verbetering van het innovatieklimaat maar dat het werk nog niet af is.

In overleg tussen het VIP en de minister wordt besloten het mandaat met één jaar te verlengen. Voor het VIP een uiterste termijn. Iets wat succesvol is moet niet onbepaald verlengd worden. Eind 2009 bespreekt ook de Tweede Kamer de evaluatie en vraagt de minister na te denken hoe de positieve ontwikkelingen kunnen doorlopen nadat het VIP eind 2010 is gestopt. De minister lanceert in het debat het idee de VIP resultaten om te zetten in een stelsel van blueports. Het VIP wordt verzocht voor het eind van zijn mandaat met een visie op deze blueports te komen.

### 3. De uitgangspunten

#### 3.1 Het VIP

Structuur volgt op functies en taken. Dit uitgangspunt is voor het VIP leidend bij het beantwoorden van de vraag op welke wijze de VIP-resultaten in een stelsel van blueports belegd zou kunnen worden. Wat zijn die functies en taken van het VIP? Op hoofdlijn heeft het VIP 2 taken:

- het bewustmaken van visserijondernemers dat economische en ecologische redenen dwingen tot ingrijpende veranderingen in de bedrijfsvoering en tevens het ondersteunen van innovatieve ondernemers die hierin stappen zetten
- het selecteren van concrete innovatie- en samenwerkingsprojecten die met steun van het EVF worden gestart

Een externe evaluatie leert dat het VIP een belangrijke positieve bijdrage heeft geleverd aan de innovatiecultuur binnen de kottervisserij. Citaat: 'Visserijondernemers zijn zich meer bewust van hun verantwoordelijkheden, er is sprake van een toegenomen bewustzijn en urgentiebesef over de noodzaak van veranderingen. Vissers nemen meer initiatief, zoeken zelf naar oplossingen en tonen meer ondernemerschap. Bij vissers is er meer bereidheid om alternatieven te onderzoeken en nieuwe wegen in te slaan.'

Dat deze bijdrage aan de verandering in de innovatiecultuur ook tot concrete resultaten heeft geleid, blijkt uit:

- het aantal innovatie- en samenwerkingprojecten dat is gestart: oplopend tot 90 projecten in 3 jaar tijd
- het draagvlak voor de start met de kenniskringen in de visserij: 13 kenniskringen in totaal in 3 jaar tijd

Maar er zijn ook andere aanwijzingen dat er sprake is van een toegenomen bewustwording in de visserij dat verandering nodig is, dat aanpassing aan de nieuwe omstandigheden en maatschappelijke eisen een continue proces is en dat een 'license to produce' niet vanzelf komt maar verdiend moet worden. Dat is op te maken uit evenzeer concrete acties van vissers zoals:

- een grote meerderheid van de visserijondernemers in de sector heeft een persoonlijk businessplan opgesteld
- het overgrote deel van de platvissector is het traject voor MSC-certificering gestart
- vanuit de sector zelf is een Masterplan transitie kottersector voorgesteld

Het zich aanpassen aan nieuwe economische omstandigheden en maatschappelijke eisen is een proces dat nooit stopt en basisvoorwaarde is om je als ondernemer in de toekomst te kunnen handhaven. Het is aan deze bewustwording waaraan het VIP op landelijk niveau, zonder last of ruggespraak van de bestaande visserijorganisaties, ondersteuning heeft verleend. Deze onafhankelijke rol en positie op landelijk niveau verklaart in belangrijke mate de impact van het VIP.

Onmiskenbaar heeft de overheid met het initiatief tot instelling van het VIP, en ook de financiering ervan, verantwoordelijkheid genomen om innovatie aan te jagen en ondernemerschap te versterken. Of dit in de toekomst zo blijft, of dit meer een verantwoordelijkheid van het georganiseerde

bedrijfsleven moet zijn, of mogelijk meer een gedeelde verantwoordelijkheid, is een vraag die n.a.v. dit advies tussen de overheid, de politiek en het bedrijfsleven beantwoord moet worden. Voor het VIP is het echter duidelijk dat zonder de faciliterende steun en bemoeienis vanuit de overheid, noch vissers noch het visserijbedrijfsleven in deze mate in beweging zouden zijn gekomen. Deze vaststelling is een belangrijke leidraad voor dit advies: er zal op landelijk niveau door een onafhankelijke groep mensen richting gegeven moeten worden aan het noodzakelijke veranderproces in de visserij en visketen.

Voor zover dit tot vragen leidt wat betreft de rol van de overheid, is er naar de mening van het VIP een bredere legitimatie te vinden voor de bemoeienis van de overheid met deze economische sector. Die legitimatie is voor een ondersteunende rol vanuit de overheid ligt sinds langere tijd in het belang van een verantwoord beheer van de visbestanden, de bijdrage die vis en visproducten leveren aan een gezond en gevarieerd voedselpakket, het sociaal-culturele belang van de visserijsector dat gepaard gaat met relatief grote politieke belangstelling voor de sector en tenslotte de beschikbaarheid van (Europese) fondsen voor de verduurzaming van de visserij waar de overheid hecht aan een verantwoorde, toekomst gerichte inzet ervan. Ook legitimeert de fundamentele transitieopgave waarvoor de sector zich de komende jaren gesteld ziet, sturing en bemoeienis van de overheid. De instelling van het VIP is daarvan een uiting geweest.

De visserijsector heeft intussen belangrijke stappen gezet in de transitie naar een ecologisch verantwoorde en economisch renderende visserij en bijbehorende visketen. Maar, ook zijn er nog veel stappen te zetten. Daarom acht het VIP het gerechtvaardigd en noodzakelijk dat ook in de toekomst vanuit de overheid sturing en begeleiding gegeven wordt voor het aanjagen van innovatie, het versterken van innovatief ondernemerschap, het bijdragen aan de 'licenses to produce' en het beschikbaar stellen van kennis.

### 3.2 De Nederlandse innovatieaanpak

De vaststelling dat er vanuit de overheid sturing en begeleiding nodig is, raakt in de kern de aanpak zoals de laatste jaren in Nederland is ontwikkeld en die in Brussel als de 'Dutch approach in fisheries' bekend staat. Een aanpak die steunt op 3 pijlers:

- de activiteiten van het Visserij Innovatieplatform
- een gerichte benutting van het Europees Visserij Fonds
- een structuur van kenniskringen in de visserij

Daarmee is voorzien in een hecht samenspel tussen vooruitstrevende ondernemers in de sector met gerichte steun vanuit de overheid en de kenniswereld. Deze gecombineerde inzet van instrumenten, middelen en menskracht heeft een belangrijke impuls gegeven aan de versterking van het ondernemerschap in de visserij. In nauwe samenwerking met het InnovatieNetwerk van LNV is gewerkt aan het tot stand brengen van zowel systeeminnovaties als verbeteringen in de bestaande bedrijfsvoering. Voor de toekomst zou deze aanpak behouden moeten blijven. Dat is geen pleidooi voor het behoud van het VIP, maar wel een pleidooi voor het zeker stellen van acties en activiteiten die een impuls geven aan een beter innovatieklimaat.

Een derde vaststelling van dit advies is daarmee: hoewel het VIP als organisatie eind 2010 ophoudt te bestaan, is het van belang dat de 3 type activiteiten die de Nederlandse aanpak voor de visserij kenmerken, voortgang vinden:

- bewustmaken van het belang en het aanjagen van innovatie voor de transitie naar een ecologisch verantwoorde en economisch renderende visserij en bijbehorende visketen
- inzet van de beschikbare fondsen voor innovatie en samenwerking voor een economisch en ecologische duurzame visketen
- het vanuit de praktijk opbouwen en delen van kennis, in samenwerking met de kenniswereld

Een landelijk opererende, onafhankelijke groep mensen, afkomstig uit diverse geledingen en door de overheid en/of georganiseerde bedrijfsleven gefaciliteerd, zal deze aanpak moeten waarborgen.

De neerslag van deze aanpak zal in de verschillende visserijgemeenschappen op verschillende wijzen zichtbaar worden omdat visserijondernemers en 'hun omgeving' zich lokaal, regionaal naar de eigen mogelijkheden en kansen organiseren. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van kenniskringen, bedrijvenkringen, bredere samenwerkingsverbanden uit de visserij en/of met vertegenwoordigers uit de gehele maritieme sector, als ook samenwerkingsverbanden met kennisinstellingen, onderzoekscentra en maatschappelijke organisaties. Onder de gehele maritieme sector worden zowel de aanvoer, de visafslagen, de verwerkende industrie, de detailhandel en retail verstaan. Ook kan gedacht worden aan samenwerkingsverbanden met bijvoorbeeld provinciale ontwikkelingsmaatschappijen, de logistieke sector, toelevering- en onderhoudsbedrijven en ook banken, accountancy.

Op lokaal, regionaal niveau kunnen deze vormen van samenwerking door de betrokkenen, het etiket blueport worden gegeven. Een dergelijk bottom up tot stand gekomen regionale blueport, die daarmee gedragen wordt door ondernemers en andere betrokkenen die deze gezamenlijk vormen, biedt naar de mening van het VIP een grotere kans op succesvol samenwerken aan innovatie ,ondernemerschap en verduurzaming dan een van boven door de overheid ingestelde en aangewezen blueport.

Dat is de belangrijkste reden dat het VIP in dit advies geen structuur voor een stelsel van regionale blueports presenteert. Wel hoopt het VIP dat de uitkomst van dit advies zijn, dat er op verschillende plaatsen blueports zullen ontstaan, aangepast aan de regionale/sectorale situatie.

#### 4. Voor welk probleem zijn blueports de oplossing?

Het VIP heeft in zijn looptijd een aantal nijpende problemen in de platvissector gesignaleerd. Kort samengevat gaat het om:

- Bestaande technieken in de boomkorvisserij voldoen niet aan de eisen van duurzame visserij
- De brandstofprijzen zijn structureel hoog er is grote onzekerheid over de (stijgende) ontwikkeling daarvan in de toekomst
- De besommingen staan onder druk vooral als gevolg van de lage prijzen (met name van schol)
- De marktpositie van de platvissector is de afgelopen jaren sterk teruggelopen
- Er is sprake van een grote toename van de import van kweekvis, wat de concurrentiepositie van de platvissector verder verzwakt
- De kwaliteit van het ondernemerschap is in doorsnee niet optimaal
- De eigen vermogenspositie is laag of zelfs negatief
- Samenwerking tussen de verschillende schakels in de keten, van vangst tot consument, is zeer beperkt
- Van samenwerking in de aanvoersector is geen of zeer beperkt sprake; de vorming van kenniskringen zijn een uitzondering

Het merendeel van deze problemen is terug te voeren op het economische krachtenveld waarbinnen de visserij opereert. De economische omstandigheden, de structuur van de bedrijven, het ondernemerschap zijn zeer bepalend voor de performance van de sector. Een nieuwe structuur, een nieuw stelsel, ook één die de naam 'blueport' draagt, verandert de economische gegevens niet zomaar. Dat is belangrijk vast te stellen, voorafgaand aan de beschrijving van mogelijke taken van een blueport.

Wat wel kan, en waar het VIP ook ideeën voor wil aanreiken, is dat het visserijbedrijfsleven zicht krijgt op het belang van innovatie, samenwerking, kennisdeling, collectieve marktontwikkeling, veranderende maatschappelijke wensen, voorkeuren en dat er goede manieren zijn hierop te reageren en te anticiperen.

## 5. Doelen, taken en structuur van blueports

Belangrijkste doel van deze visie en daarmee van toekomstige blueports is de dynamiek in de sector die na het advies van de Task Force Duurzame Noordzeevisserij en met de instelling van het VIP is ontstaan, vast te houden. Hoe kan het ontstane innovatie- en verduurzamingstreven dat blijkt uit de vele opgestarte innovatie- en samenwerkingstrajecten én de nieuwe netwerken die zijn ontstaan met de kenniskringen, worden verankerd. Die verankering van innovatie en verduurzaming is de opgave voor de visserij voor de toekomst en zou via toekomstige blueports, moeten worden veiliggesteld.

### 5.1 Doel van de blueports

Het doel van de blueports zal in eerste instantie weinig afwijken van het doel van het VIP. Het is van belang dat door middel van de blueports innovatie in de sector wordt aangejaagd, het ondernemerschap wordt bevorderd en de afzetkracht in de keten wordt versterkt. De focus van de blueport zal vooral liggen op innovatie en ondernemerschap. Er zal gericht worden op duurzaam innoveren en verantwoord ondernemerschap. In een blueport wordt de kennis die nodig is voor innovatie en ondernemerschap ontwikkeld en gedeeld. Een visserijondernemer moet zich kunnen aanpassen aan nieuwe economische omstandigheden en maatschappelijke eisen, een proces dat nooit stopt en basisvoorwaarde om je als ondernemer in de toekomst te kunnen handhaven. Een blueport kan een visserijondernemer bijstaan en steunen in dit proces. Blueports richten zich hierbij op zaken die door bestaande structuren (nog) niet kunnen worden behartigd.

Die vier ambities die het VIP heeft vastgesteld voor 2025 blijven hun geldingskracht houden. Binnen de blueports zou verder moeten worden gewerkt aan het behalen van deze ambities. Het gaat om de in 2007 vastgestelde VIP- ambities:

1. **De zee als ecologisch én economisch kapitaal**

In 2025 zien vissers de zee bij uitstek als hun economisch kapitaal. De vloot, de capaciteit en de vistechnieken zijn afgestemd op het in stand houden van het ecologische evenwicht. De sector speelt een prominente rol in de discussies over het ruimtegebruik op zee.

2. **Het neusje van de zalm**

De visserijsector hanteert uitgekende marketingconcepten, investeert in voortdurende productinnovatie en levert producten met een hoge toegevoegde waarde en een sterke eigen identiteit. Kortom, de sector levert op visgebied 'het neusje van de zalm'.

3. **Van visser naar multipurpose maritiem ondernemer**

In 2025 is de visser maritiem ondernemer geworden, die zijn werkzaamheden heeft verbreed met aanpalende maritieme activiteiten, gebruikmakend van de kracht en de deskundigheid van de sector. De sector heeft zich financieel vergaand onafhankelijk gemaakt van de overheid.

4. **Naar nieuwe energie**

In 2025 is de visserij erin geslaagd om een transitie op energievak te bewerkstelligen: het gebruik van fossiele energie is met 90% gereduceerd. De visserijsector vervult op energiegebied een voorbeeldrol voor de scheepvaart in bredere zin.

Deze ambities moeten naar mening van het VIP blijvend richting geven aan het handelen van de deelnemers in de blueports. Netwerkbijeenkomsten, werkateliers, studies, uitwisselingen, kennis vanuit de kenniskringen zijn daarbij belangrijke ondersteunende instrumenten. Ook de mogelijkheid om vanuit blueports projectvoorstellen in te dienen gericht op innovatie, ondernemerschap en samenwerking in de keten, te financieren uit het Europees Visserij Fonds of andere nationale en Europese



innovatiebudgetten zoals het Maritiem Innovatie Programma en het Europees Kader Programma, is hierbij van belang.

### 5.2 Taken van de blueports

Om bovenstaande doelen te behalen en om de activiteiten van het VIP niet verloren te laten gaan is het van belang dat een blueport zich inzet voor deze doelen en activiteiten. De volgende taken kunnen hierbij een rol spelen:

- Het bewustmaken van het belang en het aanjagen van innovatie voor de transitie naar een ecologisch verantwoorde en economisch renderende visserij en bijbehorende visketen
- Het versterken van de verticale communicatie en samenwerking in ketens, waarbij van groot belang is het wegnemen van de huidige vijandbeelden tussen de spelers in de keten
- Het steun geven aan innovatieve koplopers en hen een sterke positie geven binnen de sector. In de huidige cultuur worden koplopers weinig gewaardeerd, eerder veroordeeld
- Het mede richting geven aan de te ontwikkelen innovaties, dit gekoppeld aan de 4 lange termijn VIP-ambities
- Het mobiliseren van al beschikbare kennis en nieuw ontwikkelde kennis ten behoeve van ondernemers
- Bijdrage leveren aan het tot stand brengen van systeem innovatie
- Met behulp van de beschikbare kennis projectvoorstellen indienen met een focus op innovatie en samenwerking om gebruik te maken van beschikbare fondsen
- Het gemeenschappelijk ontwikkelen van nieuwe kansrijke markten op basis van productkwaliteit, onderscheidende producteigenschappen en volumegarantie.
- Innoveren en leren over de grenzen van sectoren heen

Voor de uitvoering van deze taken worden binnen blueports activiteiten ontwikkeld, deels in het verlengde van wat al door het VIP in gang is gezet, zoals:

- In bijeenkomsten visserijondernemers confronteren met ontwikkelingen in de markt en samenleving en de gevolgen daarvan voor de sector; vissers confronteren met nieuwe kennis, deels ook uit andere sectoren
- Het leggen van een op innovatie gerichte verbinding tussen ondernemers en kennisinstellingen, zoals bijvoorbeeld plaatsvindt binnen de kenniskringenstructuur
- Verder ondersteuning geven aan (uitbreiding van) kenniskringen, waarbinnen vissers van elkaar leren. Kenniskringen mogelijk verbreden naar ketens
- Het laten uitvoeren van (kleine) verkenningen en studies op het vlak van de economische haalbaarheid van innovaties en op het vlak van innovatieve ontwikkelingen in het buitenland of andere sectoren
- Discussies over andere verticale ketenmodellen zoals gestart binnen het VIP voortzetten en verder begeleiden
- Organiseren van een gemeenschappelijke ontwikkeling van nieuwe markten voor het Nederlandse visproduct

### 5.3 Structuur van de blueports

Zoals gesteld ligt de focus van de regionale blueports bij ondernemerschap en innovatie. Blueports zijn een netwerk van bedrijvigheid waarbinnen, waarmee en waardoor activiteiten gericht op het aanjagen van innovatie, het versterken van ondernemerschap en het versterken van de samenwerking in de keten

worden ontwikkeld. Een regionale blueport is daarmee geen gebouw, haven of organisatie, maar een samenhangend netwerk van ondernemers en bedrijven uit de gehele keten, bij voorkeur aangevuld met vertegenwoordigers uit de aanverwante maritieme sector en kennisinstellingen voor onderzoek en onderwijs en maatschappelijke organisaties. Een netwerk waarbinnen innovatie, toekomstgericht ondernemerschap en kennis die daarvoor nodig is, ontwikkeld en gedeeld wordt.

Waar gesproken wordt over regionale blueports zijn voor de wijze van ordening ook andere opties denkbaar. De ordening zou ook sectoraal kunnen zijn door bijvoorbeeld in een blueport de positie van schol, tong, de pelagische visserij, garnalen, mosselen, etc. centraal te stellen. Beide modellen hebben voor- en nadelen. Zo heeft een regionaal model het voordeel dat de lokale verankering van bedrijven kan worden benut. Door de regionale insteek werkt het model ook over de grenzen van de bovengenoemde subsectoren heen. Een nadeel van dit model kan zijn dat waar dezelfde sectoren in diverse regio's voorkomen, op verschillende plekken in het land 'het wiel wordt uitgevonden'. Dit kan tot gevolg hebben dat er dubbel werk wordt gedaan. Ook kan een nadeel zijn dat Nederland eigenlijk te klein is om visserijsectoren in regio's in te delen. Deze nadelen zijn minder aanwezig in een sectoraal model. Een sectoraal model heeft anderzijds als nadeel dat het de lokale verankering van bedrijven niet of minder benut en het niet werkt over de grenzen van subsectoren heen, waardoor de kans om te leren van andere sectoren wordt gemist.

Welke keuze ook gemaakt wordt, in de praktijk zullen beide modellen voor een groot deel samenvallen. Een regionale blueport waar nationaal gezien een groot aandeel van een visserij is geconcentreerd, krijgt meer vanzelf een nationale sectorale uitstraling en betekenis. Ook is het van belang vast te stellen dat blueports over de gehele visketen gaan, niet slechts over de aanvoer, over de visserij zelf.

Een belangrijk kenmerk van de blueports is dat ze zich organiseren buiten de bestaande structuren om. Een blueport is in de ogen van het VIP bijvoorbeeld niet een bestaande visserijorganisatie die er iets nieuws bij gaat doen. Een blueport wordt primair gedragen worden door innovatieve en vooruitstrevende ondernemers, koplopers uit het bedrijfsleven, die daarbij wel hun bestaande netwerken en relaties benutten. Aansluiting kan gevonden worden bij al bestaande clusters zoals de kenniskringen in de visserij of bijvoorbeeld de maritieme clusterorganisaties.

Een regionale blueport is geen van bovenaf neergelegd model, maar een per regio of sector variërend samenwerkingsverband van individuen die allen een op de economische karakteristieken van de regio toegespitst toekomstgericht ondernemerschap voor ogen staat. Een blueport is daarbij geen gebouw of organisatie met een directeur achter een bureau maar een 'denk- en doetank' van innovatieve ondernemers die een persoon uit hun midden of van buiten als aanspreekpunt kiezen voor de contacten naar buiten en die optreedt als coördinator van de netwerkorganisatie. Waar nodig kunnen werkateliers en netwerkbijeenkomsten worden georganiseerd in gebouwen van organisaties zoals afslagen of kennisinstellingen. Ondertussen zijn al initiatieven ontstaan om blueports in het leven te roepen door bedrijven en ondernemingen in de visserijsector, aangevuld met andere partijen als banken, gemeenten en provincie. Een voorbeeld is de blueport Urk. Door dit initiatief blijkt dat blueports ontwikkeld kunnen worden zonder directe inmenging van de overheid.

#### 5.4 Samenhang, afstemming en coördinatie: de stuurgroep blueports

Zit er dan geen sturing vanuit de overheid op het ontstaan van regionale blueports? Die vraag komt uit het bovenstaande snel naar voren. Het VIP vindt dat die sturing wel degelijk nodig is. Niet door van bovenaf, door de overheid blauwdrukken voor een structuur te presenteren, maar wel door vanuit het

beleid of anderszins op landelijk niveau de aandacht te blijven vragen voor de noodzaak van versterking van het ondernemerschap, innovatie, samenwerking en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

Dat kan op een relatief simpele wijze door een landelijke stuurgroep blueports de taak te geven het noodzakelijk transitieproces in de visserij te faciliteren en te begeleiden. De lange termijn VIP-ambities bieden hiervoor een goede 'guidance'. Tegelijk kan de stuurgroep erop toe zien dat het geheel van regionale blueports, gelet op de doelstellingen, ook voldoende en de gewenste resultaten oplevert. Andersom fungeert de stuurgroep voor de regionale blueports als aanspreekpunt.

De stuurgroep blueports zal samengesteld dienen te worden uit geledingen uit het bedrijfsleven, onderzoek, NGO's en overheid maar een bescheiden omvang te hebben, maximaal 8 à 10 leden.

Taken van de landelijke stuurgroep blueports zullen moeten zijn:

- Visievorming op de transitieopgaven voor de visserij en visketen
- Zorgen voor een goede interactie en afstemming tussen de regionale blueports
- Informatievoorziening aan de regionale blueports over politiek bestuurlijk aangelegenheden, de inzet van fondsen, de beschikbaarheid van kennis vanuit de nationale kennisinstellingen
- Organisator van landelijke activiteiten ter ondersteuning van de regionale blueports
- Opdrachtgever voor studies over bijv. keteninnovaties, ketenmodellen in andere sectoren, in andere landen
- Werken aan het tot stand komen van systeem innovatie
- Het leggen van een koppeling tussen het werk van Agroketens en Visserij (AKV)/InnovatieNetwerk en de innovatie bij ondernemers
- Er aan bijdragen dat de investeringen in onderzoek zo veel mogelijk bijdragen aan het realiseren van de geformuleerde ambities, middels het bewaken van een kennisagenda
- Het adviseren van LNV aangaande de focus van subsidieregelingen
- Het creëren van een draagvlak voor de sector in de samenleving

De stuurgroep blueports stelt een lange termijn visie op voor een ecologisch verantwoorde en economisch renderende visketen die voortbouwt op de VIP-lange termijn ambities. De gebeurt in afstemming met de ambities en doelen die door de regionale blueports worden gesteld. Ook stelt de stuurgroep jaarlijks een activiteitenagenda op die richting geeft aan de activiteiten binnen de regionale blueports. Ondersteuning van de stuurgroep door 1 of 2 personen (innovatiemanagers) vanuit LNV en het InnovatieNetwerk is wenselijk. Naast ondersteuning van de stuurgroep hebben zij een faciliterende richting de regionale blueports.

## 6. Wat zijn de blueports niet?

Een blueport dient zich primair toe te spitsen op innovatie, ondernemerschap, samenwerking in de keten en het opbouwen en delen van kennis. Een blueport is geen institutioneel overlegplatform, geen belangenbehartiger, geen subsidieportaal. Een blueport is ook geen equivalent van de bekende greenport, waar bedrijfsleven en provinciale, regionale en lokale overheden samenwerken op het gebied van kennis en innovatie maar vooral ook met een groot accent ruimtelijke vraagstukken, infrastructuur, logistiek en ook Europese aangelegenheden. Een blueport dient geen loket naar overheden te zijn waar het bedrijfsleven alle lopende vraagstukken in de visserij aan de orde kan stellen.

Voor het VIP staat een keuze voor een stelsel van regionale blueports, gefaciliteerd vanuit een landelijke stuurgroep blueports, los van een mogelijke nationale blueport. Minister Verburg heeft begin juni 2010, het idee gelanceerd een nationale blueport op te zetten. Zij stelde dat in een nationale blueport 'het visserijbedrijfsleven, belangenorganisaties, kennisinstututen als WUR-IMARES, milieu- en andere maatschappelijke organisaties en overheden samenwerken aan een krachtige economische en ecologische toekomst'.

Vanuit de overtuiging van het VIP dat innovatie en vernieuwing vooral tot stand komt vanuit de basis, vanuit ondernemers zelf, vanuit ondernemers die samenwerken en laagdrempelig toegang hebben tot kennis, is het bevorderen van de opkomst van regionale initiatieven een logische keuze. De toegevoegde waarde van een nationaal centrum, een nationale blueport dat dezelfde functies op nationaal niveau moet hebben, is voor het VIP nog geen uitgemaakte zaak.

Een nationale blueport zou mogelijk wel een functie kunnen hebben om de Nederlandse innovatieve en duurzame visserijsector op een aansprekende wijze internationaal op de kaart te zetten. Dit als een fysiek informatiecentrum, dat openstaat voor (inter)nationale belangstellenden, en waarbinnen de Nederlandse visserij zich in al zijn facetten te etaleert.

## 7. Financiering

Zoals gezegd bestaan blueports in feite uit virtuele netwerkstructuren. Het zijn geen organisaties met betaalde krachten of eigen gebouwen. Op het moment dat grootschalig financiële middelen voor blueports beschikbaar zouden worden gesteld, geeft dit ondernemers mogelijk andere beweegredenen om in een blueport samen te werken dan de beweegredenen die noodzakelijk zijn om een blueport succesvol te maken.

Niet geld, maar ideeën moeten de kern van de blueports vormen. Het VIP adviseert dan ook om niet in structurele financiële middelen te voorzien voor grootschalige ondersteuning van de regionale blueports. Wel is een activiteiten/communicatie/studiebudget verstandig, vergelijkbaar met de kenniskringen, per regionale blueport in de orde van grootte van € 100.000/200.000 per jaar. Ook voor het functioneren van de landelijke stuurgroep is een vergelijkbaar budget op jaarbasis nodig. Ook de inzet van 1 à 2 fte's vanuit LNV/AKV/InnovatieNetwerk ter ondersteuning van de landelijke stuurgroep moet tot de kostenposten gerekend te worden.

Idealiter zou de financiering van de regionale blueports een publiek-privaat karakter moeten hebben. Het publieke deel zou mogelijk voor een deel ook uit de provincies kunnen komen. Bij de private financiering moet ervoor gewaakt worden, dat de gevestigde belangen die nu veelal een remmende factor zijn in het noodzakelijke vernieuwingsproces geen te sterke aansturende functie krijgen. Zonder 'ruimte' voor koplopers gaan de blueports niet werken.

## 8. Conclusies en aanbevelingen

Visserijondernemers zijn zelf primair verantwoordelijk voor het economisch rendabel en ecologisch verantwoord ondernemen van hun onderneming. De transitieopgave waar de sector zich de komende jaren voor ziet gesteld, legitimeert echter sturing en begeleiding van de overheid. Het VIP vindt het wenselijk dat vanuit de landelijke overheid ook in de toekomst sturing en begeleiding gegeven blijft worden aan:

- het aanjagen van innovatie
- het versterken van innovatief ondernemerschap
- het bijdragen aan de 'licenses to produce'
- het vanuit de praktijk opbouwen en delen van kennis

De afgelopen jaren is het veranderproces in de visserij onmiskenbaar op gang gekomen. De beweging die mede aangestuurd en gefaciliteerd vanuit het VIP en de overheid door de visserijondernemers is ingezet, moet naar de mening van het VIP ook in de toekomst gericht blijven op:

- meer duurzame visserijtechnieken
- kostenbesparing en opbrengstverhoging
- waardevermeerdering en vraagsturing in de visketen
- meer samenwerking tussen vissers, in de keten en met de maatschappij

Regionale blueports, die op initiatief vanuit de sector ontstaan als een netwerk van ondernemers, bedrijven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties, kunnen een belangrijke bijdrage leveren aan de realisatie van de innovatie- en verduurzamingsopgaven waarvoor de visserij is gesteld.

Het noodzakelijke veranderproces in de visserij en visketen is gebaat bij een onafhankelijke stuurgroep die op landelijk niveau richting blijft geven aan de verankering van innovatie en verduurzaming. Een stuurgroep die zorg draagt voor een goede interactie en afstemming tussen de regionale blueports en een waarborg biedt dat het aanjagen van innovatie en het versterken van het ondernemerschap in de visserij ook op landelijk niveau een plaats heeft. Het innoveren en verduurzamen zelf blijft de opgave voor de ondernemers in de visserij.

+ + +

## Bijlage Ledenlijst VIP

A.W. (Bram) Bierens  
Algemeen bestuurder (voorzitter)

L.M.E. (Emiel) Parlevliet  
Algemeen Directeur Seafood Parlevliet

Dr. ir. M. (Maarten) Kool  
Plaatsvervangend directeur Agroketens en Visserij

Prof. dr. ir. N. (Niko) Wijmolst  
Voorzitter Stichting Nederland Maritiem Land

Prof. dr. ir. J.L.A. (Leo) Jansen  
Voorzitter Stichting De Noordzee

Ir. D.A.M. (Addy) Risseeuw  
Secretaris Productschap Vis

Dr. ir. J.H.J. (Joanneke) Kruijsen  
Voormalig lid PvdA Tweede Kamerfractie

Dr. G. (Ger) Vos  
Directeur InnovatieNetwerk

Ir. ing. A.J. (Albert) Vermuë  
Directeur Unie van Waterschappen

Dr. M.C.Th. (Martin) Scholten  
Directeur Wageningen IMARES

Ing. J.C. (Joop) Ehrhardt  
Schuttelaar & Partners (secretaris)

Ir. F. (Frans) Vroegop  
Directie Visserij Ministerie van LNV (secretaris)

Het VIP wordt ondersteund door:  
Ir. J.A. (Jelle) Landstra  
Projectleider Innovatie Noordzeevisserij