



common eye

“Een veelbelovende start vraagt om een weloverwogen vervolg”

Eindrapport VIN

3-5-2024

Inhoudsopgave.

1. Inleiding
2. Inleidende inzichten
3. Bevindingen
4. Conclusies
5. Aanbevelingen
6. Bijlage: informatie over het onderzoek

1

Inleiding

Inleiding (1)

Aanleiding, doel en aanpak van de tussenevaluatie

Op 12 juli 2023 heeft het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) aan ons gevraagd een tussenevaluatie te doen van de samenwerking binnen het Visserij Innovatie Netwerk (VIN). Het doel van deze tussentijdse evaluatie is tweeledig. Aan de ene kant is deze tussenevaluatie een reflectiemoment om te leren van de opstartfase van het VIN en tot lessen te komen die bijdragen aan de doorontwikkeling van het netwerk. Anderzijds willen we inzicht geven in de mate waarin het VIN het afgelopen jaar heeft bijgedragen aan het stimuleren van een positief innovatieklimaat in de visserijsector.

Voor het uitvoeren van de evaluaties hebben we gebruik gemaakt van meerdere onderzoeksmethodes:

- **Documenten- en literatuurstudie.** Het inlezen van documenten en literatuur was behulpzaam om meer informatie en gevoel te krijgen bij de context en de ontwikkelingen binnen zowel de visserijsector als het VIN. Zie bijlage 6B voor de lijst van documenten en literatuur. Daarnaast is op 17 oktober 2023 een voorgesprek gevoerd met het VIN-bureau voor aanvullende informatie over de sector en de context.

- **Interviews met sleutelspelers.** De selectie van de geïnterviewden, bestaande uit betrokkenen bij en deelnemers van het VIN, is gemaakt in samenspraak met de begeleidingsgroep en het VIN-bureau. Hierbij is een representatieve groep samengesteld met een zo breed mogelijk palet aan betrokkenen en deelnemers. Tijdens de interviews hebben we het kijkglas als referentiekader gebruikt (zie bijlage 6C) om op een toegankelijke manier het gesprek aan te gaan. Daarnaast hebben we met een aantal deelnemers (vissers) ‘mini interviews’ gehouden aan de hand van spraakmemo’s via whatsapp.
- **Toetsatelier.** Na de interviews hebben we de bevindingen in twee aparte sessies voorgelegd aan de begeleidingsgroep en het VIN-bureau. Deze ‘ateliers’ hadden tot doel om de eerste bevindingen enerzijds terug te leggen en te verifiëren en anderzijds gezamenlijk aan te scherpen. Tijdens de ateliers hebben we onze kennis en ervaring ingebracht op het gebied van netwerksamenwerking om vanuit onze expertmatige rol kleuring te geven aan de bevindingen en de leerpunten.

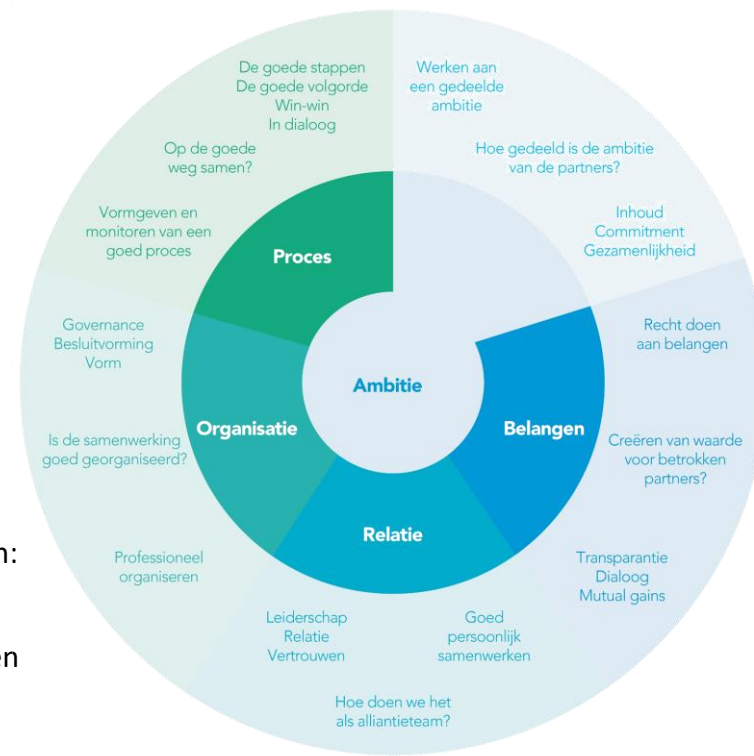
In bijlage 6A is de tijdlijn van het evaluatieproces weergegeven.

Inleiding (2)

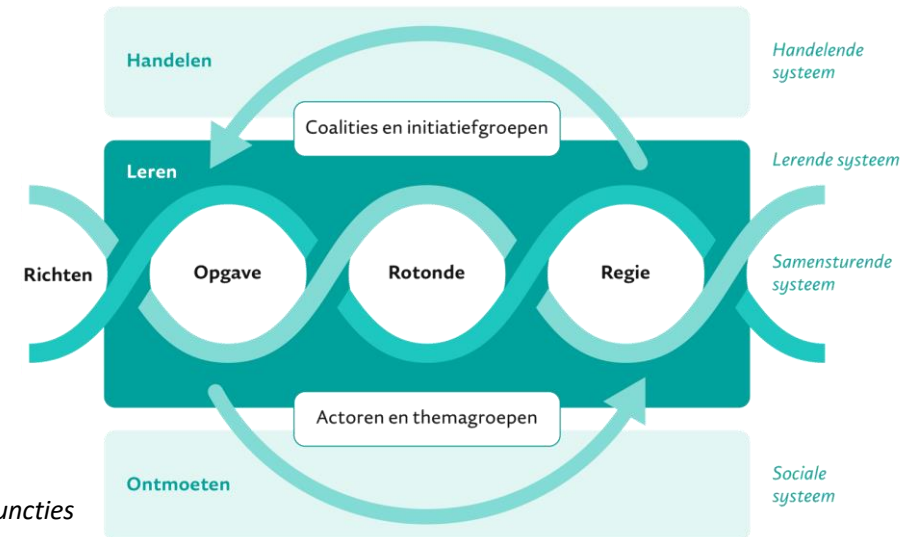
Toelichting op het eindrapport

De resultaten van de evaluatie zetten we in dit eindrapport uiteen in de vorm van:

- We starten met een aantal **inleidende inzichten** (pagina 7-8) die een beeld geven van de context van de evaluatie en belangrijk zijn om onze bevindingen te kunnen plaatsen.
- Vervolgens zetten we onze **bevindingen** uiteen die antwoord geven op de onderzoeksvragen van deze tussenevaluatie (pagina 9-17). Onze bevindingen hebben we geordend aan de hand van het model 'Conditie voor samenwerking' (zie afbeelding 1a en bijlage 6C). De condities en de bevindingen bij elke conditie geven inzicht in de ontwikkeling van de samenwerking in het VIN. Deze inzichten hebben we vervolgens samengevat in een aantal **conclusies**. De conclusies sluiten nauw aan bij de specifieke vragen voor deze evaluatie en de vooraf geformuleerde hypothesen. Ook deze zijn geordend aan de hand van het model 'Conditie voor samenwerking'.
- Op basis van de inzichten en de conclusies hebben we **aanbevelingen** geformuleerd voor de verdere ontwikkeling van het netwerk. Deze hebben we geordend aan de hand van het model 'Vitale netwerkfuncties' (zie afbeelding 1b en bijlage 6D). De functies van dit model bieden naar ons inzicht een goed referentiekader voor verdere ontwikkeling van het netwerk.



Afbeelding 1a:
Conditie voor samenwerking



Afbeelding 1b:
Vitale netwerkfuncties

2

Inleidende inzichten

Inleidende inzichten (1)

... om onze bevindingen in context te plaatsen

De sector handelt van nature niet veel vanuit het collectief

- De sector, en dus ook het VIN, kent een grote verscheidenheid aan deelnemers, zowel cultureel als geografisch. Zo bestaat de visserijsector uit verschillende typen ondernemers (bijvoorbeeld pelagisch, garnalen- en mosselvisserij) en ligt de focus van veel ondernemers erg lokaal.
- Samenwerken in netwerkverband is voor veel deelnemers aan het VIN geen vanzelfsprekendheid. Veel deelnemers, zeker de vissers, zijn van nature erg gericht op hun eigen bedrijfsvoering.

Het VIN ontwikkelt zich binnen een sector met veel concurrentie

- De visserijsector kenmerkt zich door concurrentie en competitie tussen ondernemers (bijvoorbeeld concurrerende vissers en scheepswerven). Uiteindelijk wil “elke visser meer vangen dan de buurman”.
- Door de concurrentie binnen de sector is er van nature geen neiging tot en dus ook niet veel ervaring met samenwerking. Dit geldt voornamelijk binnen eenzelfde type onderneming (bijvoorbeeld vissers onderling, scheepswerven onderling). Er is wel samenwerking tussen vissers en ander type ondernemingen, zoals scheepswerven, maar dit zijn vooral *business-to-business* relaties.

- Deze kenmerken van de sector zien we ook terug in de aard van de samenwerking binnen het VIN. De vraag hierbij is: hoe sterk is het fundament voor gezamenlijke innovatie als je een beperkte *incentive* hebt om dingen samen te doen?

Deelnemers van het VIN hebben een fase van sanering en ‘trauma’ achter de rug

- De ervaringen met het pulsverbod hebben sporen achtergelaten in het onderlinge vertrouwen tussen de overheid en de kottervisserij. In die zin moest het opbouwen van relaties en vertrouwen in de samenwerking van ver komen. Daarnaast is een belangrijke les voor het VIN dat inzetten op één innovatie te kwetsbaar is.
- Vanuit het VIN is daarom een link naar Brussel noodzakelijk; dit aspect van het werken aan innovaties moet steeds in het vizier worden gehouden.
- Om na de Brexit de vangstcapaciteit weer in balans te brengen met de beschikbare quota is een saneringsregeling gekomen. De sanering is voor de sector een bedreiging, maar maakt wel dat overgebleven organisaties meer ruimte hebben en gemotiveerd zijn om een transitie te maken.

Inleidende inzichten (2)

... om onze bevindingen in context te plaatsen

Het VIN is één jaar oud en zit nog in de opstartfase

- Weliswaar kent het VIN vele voorgangers (onder andere VIP, kenniskringen) maar de huidige samenwerking is op het moment van deze evaluatie één jaar oud. Dit betekent dat het VIN zich nog in de opstartfase en eerste fase van ontwikkeling zit.
- Vanwege deze opstartfase moeten we realistische verwachtingen hebben van waar het netwerk nu staat of kan staan. Het opstarten van een samenwerking kost veel tijd en energie en vanzelfsprekend is er na één jaar nog veel ruimte voor verbetering en ontwikkeling.
- Het credo is daarom: voor deze tussenevaluatie en het ontwikkelstadium van het netwerk moeten we realistische verwachtingen hebben. Dit credo geldt ook voor alle deelnemers van het VIN.

Deelnemers hebben beperkte tijd en zijn selectief beschikbaar voor het netwerk

- Een netwerk als het VIN heeft, zeker in de opstartfase, veel ontmoeting en gesprekken nodig waarvan een belangrijk deel fysiek moet plaatsvinden. Voor veel vissers die doordeweeks op zee zitten, is het aanwezig zijn bij een fysieke bijeenkomst best ingewikkeld.
- Het is niet realistisch om te verwachten dat er veel fysieke ontmoeting kan plaatsvinden. De mogelijkheden voor gesprek, interactie en samenwerking zijn dus beperkt en dit heeft een impact op het ontwikkeltempo en de diepgang van activiteiten in het netwerk.

3

Bevindingen

Bevindingen – condities voor samenwerking

Conditie van kansrijke samenwerking

Proces

1. Het VIN heeft zich op een goede manier ontwikkeld
2. Er is duidelijkheid nodig over de volgende fase in het netwerk
3. Een tekort aan gezamenlijke acties kan leiden tot afhaken
4. Een scherp gesprek is nodig over wat we kunnen verwachten van het VIN in deze context

Organisatie

1. Het accent van de ontmoeting ligt op de plenaire bijeenkomsten
2. De beschikbare tijd van deelnemers beperkt de voortgang
3. De rol en het initiatief van het VIN-bureau wordt gezien en gewaardeerd
4. Het netwerk leunt op het leiderschap en de organisatiekracht vanuit het ministerie van LNV/RVO
5. De Board of Support staat los van het netwerk
6. Het VIN heeft een basis gelegd voor verdere ontwikkeling de komende jaren



Relatie

1. Er is weer platform voor ontmoeting, goede gesprekken en leren van elkaars ervaringen
2. Het netwerk kent een kritische massa maar er zijn nog verbredingsmogelijkheden
3. Er is betrokkenheid maar dit staat wel onder druk

Ambitie

1. De urgentie dat de sector moet veranderen, wordt breed gevoeld
2. Gedeelde ambitie van het VIN is nog niet duidelijk
3. Ambitie is nog niet omgezet naar concrete doelen en initiatieven
4. Er wordt verschillend gedacht over het wenkend perspectief op het gebied van innovaties
5. Deelnemers willen meer duidelijkheid over de invulling van de volgende fase

Belangen

1. Het netwerk trekt verschillende partijen met uiteenlopende belangen
2. Op hoofdlijnen kennen de deelnemers deze belangen maar zijn deze verankerd in het netwerk?

Ambitie (1)

In hoeverre zijn de ambities van het netwerk voldoende expliciet?
Is het voor alle partners duidelijk wat de ambities zijn?

De urgentie dat de sector moet veranderen, wordt breed gevoeld

- Deelnemers van het VIN begrijpen en voelen de noodzaak tot verandering in de sector, mede door de saneringsregeling na de Brexit en wetgeving op het gebied van duurzaamheid. Deelnemers staan op hoofdlijnen achter het doel van het netwerk om samen te verkennen welke kansen en mogelijkheden er zijn voor een duurzame en toekomstbestendige visserij.
- Tegelijk is de manier waarop dit wordt omgezet in concrete samenwerking en innovaties nog niet zomaar gevonden. De onzekerheid over hoe de sector zich de komende tijd ontwikkelt maakt dit soms ook lastig. In die zin zijn de deelnemers van het VIN nog op zoek naar welke innovaties hen gaan helpen bij het veranderen van hun bedrijfsvoering, en waar ze nu concreet op moeten gaan inzetten.

Gedeelde ambitie van het VIN is nog niet duidelijk

- Het netwerk biedt op dit moment een platform waarop de verschillende deelnemers hun doelen kunnen projecteren. Er is ruimte voor verschillende soorten belangen en inbreng en dat biedt ook kansen voor kennisdelen en leren.

- Alleen is voor deelnemers nog niet helemaal duidelijk waar het VIN op dit moment *van is* en waar het VIN *zich naartoe ontwikkelt*. Het netwerk heeft verschillende doelen en functies. Is het een innovatie doe-netwerk? Een denktank voor innovaties buiten het netwerk? Een platform voor distributie van *best practices*? Een platform voor het beïnvloeden van wet- en regelgeving? Een platform voor het werven van subsidie?
- Op zich kan het netwerk verschillende doelen en functies hebben maar het werkt verwarrend als deelnemers verschillende verwachtingen hebben en deze (op termijn) niet helemaal uitkomen.

Ambitie is nog niet omgezet naar concrete doelen en initiatieven

- Er zijn al wel voorbeelden van concrete acties en initiatieven (denk aan project Octopus, 'Bluebox', het Helix project, de ENERGIEVIS regeling) maar deze zijn nog schaars. Recent is er met het masterplan 'Het nieuwe vissen' een stap gezet voor een meer concrete ambitie maar deelnemers zijn nog wel zoekende naar wat dit concreet betekent.

Ambitie (2)

In hoeverre zijn de ambities van het netwerk voldoende expliciet?
Is het voor alle partners duidelijk wat de ambities zijn?

Er wordt verschillend gedacht over het wenkend perspectief op het gebied van innovaties

- Waar werken we naartoe: een technologische doorbraak ('nieuwe puls') of een transitie van de sector als geheel? Daarover wordt verschillend gedacht. Ook gelooft een groep deelnemers niet in groots en meeslepend, die wil vooral gezamenlijk zoeken naar kleine toepasbare innovaties.
- Het netwerk biedt ruimte voor deze verschillen en dit moet ook kunnen. De vraag is of de verwachtingen niet te ver uiteen liggen en of hierover ook echt het gesprek wordt gevoerd.

Deelnemers willen meer duidelijkheid over de invulling van de volgende fase

- De opstart van het netwerk wordt als zeer succesvol gezien. Er is weer een ontmoetingsplek voor dé sector en de bijeenkomsten worden als inspirerend ervaren. Ook heeft het VIN bijgedragen aan verbetering van de relaties en het vertrouwen tussen de sector en het ministerie van LNV.
- Deelnemers vragen zich wel af wat de meest betekenisvolle stap is voor het vervolg van de ontwikkeling van het netwerk. Het ontmoeten en van elkaar leren wordt als positief ervaren, maar velen zijn toe aan meer actiegerichtheid. Dus welke concrete projecten gaan we nu samen oppakken? Het beeld ontstaat dat als we blijven praten, de energie en de betrokkenheid voor sommige deelnemers uit het netwerk afneemt en/of verdwijnt.
- Er zijn eerste gesprekken over meer concrete initiatieven en die worden ook gedeeld maar deelnemers willen graag in gesprek hoe we meer gezamenlijke initiatieven en acties kunnen ontplooiën. Is dit onderdeel van de ambitie van het VIN?

Belangen

Zijn de belangen van betrokkenen duidelijk en gaan we hier goed mee om?

Het netwerk trekt verschillende partijen met uiteenlopende belangen

- Het ministerie van LNV heeft belang bij het toekomstbestendig krijgen van de visserijsector. Het realiseren van een duurzame visserijsector door middel van innovatie draagt bij aan de beleidsdoelstellingen van het ministerie.
- Vissers hebben een belang om hun bedrijfsvoering te optimaliseren en hun aandeel in de sector veilig te stellen. Hier zijn de belangen van vissers niet vanzelfsprekend hetzelfde en heeft elke onderneming een eigen belang om mee te gaan in vernieuwing van de sector.
- Scheepswerven zien mogelijkheden voor het toepassen van hun innovaties en het veilig stellen van de continuïteit van hun bedrijfsvoering; zij willen graag hun innovaties toegepast zien in de sector. Er zijn commerciële belangen bij welke innovatie door wie wordt gebruikt.

Op hoofdlijnen kennen de deelnemers deze belangen maar zijn deze verankerd in het netwerk?

- Het is niet altijd voldoende inzichtelijk wat de impact is van de belangen en de kenmerken van de sector (concurrentie en competitie) op de wijze van innoveren en de samenwerking binnen het netwerk. Het openlijk bespreken van belangen in het netwerk vindt selectief plaats.
- Spelregels hierover lijken te ontbreken en mogelijk vraagt dit om een diepgaander gesprek. Hier raakt de aard en de structuur van de sector (concurrentie en competitie) expliciet aan het doel van het netwerk (waaronder leren, kennisdelen en gezamenlijk innoveren). Als er in de belangen te scherpe tegenstellingen komen, dan kan dit uiteindelijk het doel van het netwerk - het creëren van een positief innovatieklimaat - belemmeren en/of schaden.
 - Denk hierbij aan spelregels over hoe we ervoor gaan zorgen dat geleerde lessen uit de sector op het gebied van innovatie weer 'teruggebracht' worden naar en breed gedeeld worden binnen het VIN.

Relatie

In hoeverre zijn er bestendige relaties gerealiseerd?

Er is weer platform voor ontmoeting, goede gesprekken en leren van elkaars ervaringen

- Deelnemers waarderen het feit dat er weer een netwerk is; een platform waar ontmoeting kan plaatsvinden en gestructureerd kan worden gesproken en gewerkt aan de issues in de sector. De sfeer tijdens bijeenkomsten ervaren deelnemers als erg positief en constructief. Tot nu toe zijn de bijeenkomsten goed bezocht door de deelnemers.
- Door het opstarten van het VIN zijn de verhoudingen tussen het ministerie van LNV en de sector aanmerkelijk verbeterd. Dit komt mede door de netwerkactiviteiten tot dusver en de faciliterende rol van het VIN-bureau. In gesprekken wordt genoemd dat “het vertrouwen is hersteld”, “we weer aan elkaars kant staan” en “de drempel lager is om contact te zoeken”. Het verder verstevigen van deze relatie kost tijd.
- Er is waardering voor de faciliterende rol van het VIN-bureau, de kwaliteit van de bijeenkomsten en de sfeer in de samenwerking tussen partijen met toch uiteenlopende belangen.

Het netwerk kent een kritische massa maar er zijn nog verbredingsmogelijkheden

- Het netwerk heeft - ondanks dat niet alle potentiële deelnemers meedoen - voldoende representatie van belanghebbenden uit de visserijsector om effectief te kunnen functioneren en doelen te bereiken. Daarmee kunnen we stellen dat het netwerk een kritische massa heeft bereikt. Uit de gesprekken blijkt ook dat deelnemers tevreden zijn met de afvaardiging van de sector die onderdeel is van het VIN.
- Samenhangend met de verdere ontwikkeling van het netwerk is ook de samenstelling van het netwerk een punt van aandacht. Er zijn nog grote delen van de sector niet aanwezig en voor het vitaal houden van het netwerk is het goed om blijvend te verkennen of er meer potentiële deelnemers lid willen worden. Denk aan ondernemingen uit andere typen visserij (mossel, garnaal of pelagische visserij) of ondernemingen uit andere dorpen en steden die niet aangehaakt zijn. De vraag blijft: mis je een relevant deel van de sector en hoe erg is het dat een deel (nog) niet is aangehaakt?

Er is betrokkenheid maar dit staat wel onder druk

- De wens om in actie te komen wordt veel geuit, en is een afweging voor het blijven deelnemen aan het netwerk. De vraag is in hoeverre de huidige energie en betrokkenheid behouden blijft als er geen duidelijke ontwikkelstappen worden bepaald, met name gericht op meer gezamenlijk handelen en actie.

Organisatie (1)

In hoeverre draagt de opzet van de organisatie bij aan de bereikbaarheid en de communicatie tussen de deelnemende partijen?

Het accent van de ontmoeting ligt op de plenaire bijeenkomsten

- De thematische werkgroepen hebben een functie gehad in het mobiliseren van deelnemers en het agenderen van de thema's binnen het netwerk. In de werkgroepen lijkt er op dit moment minder dynamiek te zijn. Dit komt deels doordat er veel overlap is tussen thema's (met uitzondering van het thema Medegebruik). Deelnemers wilden meedoen aan alle werkgroepen, daarom is ervoor gekozen om de verschillende thema's plenair te bespreken. Gelet op de beperkte tijd is dit logisch maar de vraag is of je uiteindelijk niet slagkracht mist als je niet meer thematisch organiseert.
- In de gesprekken komt de vraag naar voren in hoeverre de themagroepen voldoende aansluiten bij de behoeften en de belangen van de deelnemers. Bij de invulling van het vervolg van het netwerk is dit een vraag die moet worden meegenomen.
- Er wordt wel samengewerkt door deelnemers van het netwerk maar de vraag is of het voor alle deelnemers voldoende inzichtelijk is wat er 'tussen de bijeenkomsten door' wordt ontwikkeld en ontplooid. Al staan de belangrijkste ontwikkelingen wel op de agenda van de plenaire VIN-bijeenkomsten, het beeld is dat veel deelnemers niet op de hoogte zijn.

De beschikbare tijd van deelnemers beperkt de voortgang

- Voornamelijk de vissers hebben weinig beschikbare tijd, zij zijn immers "de hele week op zee". Dit is een gegeven gezien de aard van hun werk. Het is erg positief dat zij op vrijdag "direct als ze van de boot afkomen" naar een VIN-bijeenkomst gaan.
- Dit maakt echter dat de ontmoeting en de interactie op de VIN-bijeenkomsten moet gebeuren en dat er daarbuiten niet veel mogelijkheden zijn. Dit beperkt de diepgang en de voortgang van het netwerk, bijvoorbeeld bij het ontplooiën van gezamenlijke activiteiten. Voor een actieve en blijvende samenwerking levert dit een begrenzing op, die ook van betekenis kan zijn voor de ambitie die in dit netwerk kan worden ontwikkeld.
- Het concept van de kartrekkers van themagroepen komt niet volledig tot zijn recht. In de loop van het eerste jaar is om praktische redenen het accent verschoven van werkgroep bijeenkomsten naar plenaire bijeenkomsten, en is het belang van de werkgroepen verminderd. Het lijkt erop dat de werkgroepen zich niet verder ontwikkelen.

Organisatie (2)

In hoeverre draagt de opzet van de organisatie bij aan de bereikbaarheid en de communicatie tussen de deelnemende partijen?

De rol en het initiatief van het VIN-bureau wordt gezien en gewaardeerd

- Deelnemers van het VIN waarderen de rol van het VIN-bureau. Zij zijn – zeker in deze opstartfase van het netwerk – erg faciliterend en ondersteunend.
- Het VIN-bureau kent de deelnemers van het netwerk en weet wat er speelt. Ze is daarnaast erg actief bij het organiseren van bijeenkomsten en heeft hierbij oog voor relevante thema's en issues die spelen in de sector. "Het VIN-bureau staat dichtbij het netwerk en het is prettig dat het contact ook informeel is".

Het netwerk leunt op het leiderschap en de organisatiekracht vanuit het ministerie van LNV/RVO

- Het VIN leunt voor organisatiekracht en initiatieven erg op de inbreng vanuit het ministerie van LNV en RVO. In principe is dit logisch in deze beginfase waarin er veel werk verzet moet worden om de samenwerking van de grond te krijgen. Ook voor de vraag hoe het netwerk zich verder dient te ontwikkelen, wordt gekeken naar en ligt het initiatief in hoge mate bij het VIN-bureau.

- In deze fase van het netwerk is een sterke rol voor een krachtige partij als het ministerie van LNV en RVO geen probleem, zelfs nuttig en soms noodzakelijk. Alleen maakt dit het netwerk ook kwetsbaar aangezien de organisatie van de samenwerking afhangt van het ministerie. Bij eerdere initiatieven van het ministerie van LNV, zoals VIP en kenniskringen, is de ervaring dat dit stopt zodra de organisatorische kracht of financiering vanuit het ministerie van LNV wegvalt, of wanneer een innovatie (pulsvisserij) het belangrijkste vraagstuk in de sector oplost.
- De vraag is vervolgens: is er voldoende eigenaarschap bij de VIN-deelnemers en -organisaties belegd om – naast inspanningen van het ministerie – het netwerk georganiseerd te krijgen? Voor de robuustheid van het netwerk kan het goed zijn om het eigenaarschap voor de organisatie en kwaliteit van de samenwerking beter en breder te beleggen. Dit kan bijvoorbeeld door trekkersrollen bij verschillende deelnemers te beleggen en hen intensiever te betrekken bij de organiserende activiteiten vanuit het VIN-bureau.

De Board of Support staat los van het netwerk

- Op papier heeft de Board of Support de rol om als supervisor en coördinator te acteren binnen dit netwerk. In de praktijk is het niet voor iedere deelnemer duidelijkheid wat de rol van de board is en hoe hier invulling aan te geven. Risico is dat de Board of Support los komt te staan van het netwerk of afhaakt.

Het VIN heeft een basis gelegd voor verdere ontwikkeling de komende jaren

- De organisatie heeft in het eerste jaar bijgedragen aan de positieve ontwikkeling van het netwerk binnen de logistieke mogelijkheden die de sector en de deelnemers gegeven is. Er ligt een basis voor verdere ontwikkeling.
- De richting van doorontwikkeling van het netwerk is een punt van aandacht, die ook consequenties zal hebben voor de organisatie van het netwerk.

Proces

In hoeverre zit er vooruitgang in het proces in het ontwikkelen van het netwerk?

Het VIN heeft zich op een goede manier ontwikkeld

- Sinds de start van het netwerk, heeft het VIN zich ontwikkeld tot een plek waar de sector elkaar ontmoet en met elkaar in gesprek gaat. Deelnemers ervaren dat er best veel is bereikt gelet op de aard van de sector (onder andere competitie), waar we vandaan komen (zoals sanering en wantrouwen na de pulsvisserij) en de beschikbare tijd van de deelnemers.
- In het eerste jaar van het VIN beginnen de eerste initiatieven zich te ontwikkelen en vorm te krijgen, zoals het masterplan "Het nieuwe vissen", het Helix project en project Octopus. Dit laat zien dat het VIN, naast het zijn van een ontmoetingsplek voor inspiratie, ook in beweging is richting gezamenlijke strategie en actie. Al zijn er deelnemers die aangeven dat het best iets sneller mag.

Er is duidelijkheid nodig over de volgende fase in het netwerk

- Bij deelnemers van het VIN is er behoefte aan meer duidelijkheid over de volgende stappen die het netwerk gaat zetten. De 1^e fase is nu afgerond, volgens velen is er meer nodig dan ontmoeten en van elkaar leren.

- In die zin zou het helpen als er meer gesprek is over de verschillende doelen en typen activiteiten die de komende periode worden ondernomen vanuit het VIN. Waar zijn we van en wat gaan we doen? Deelnemers geven aan dat ze ideeën willen omzetten in concrete acties en projecten.

Een tekort aan gezamenlijke acties kan leiden tot afhaken

- We krijgen ook het beeld dat er deelnemers zijn die hun energie en betrokkenheid verliezen als niet de stap wordt gemaakt tot concrete, gezamenlijke acties en projecten.

Een scherp gesprek is nodig over wat we kunnen verwachten van het VIN in deze context

- Er is nog te weinig fundamenteel gesprek over de functie en de scope van het netwerk en over wat we de komende jaren gaan doen. Er is veel aandacht in het netwerk voor de inhoudelijke onderwerpen, maar mogelijk nog onvoldoende voor de werking van het netwerk zelf en voor wat de deelnemers van elkaar verwachten.
- Dit accent op inhoud is in een eerste levensfase van het netwerk begrijpelijk, maar de balans inhoud-proces zal voor het maken van keuzes over de verdere ontwikkeling van het netwerk aandacht verdienen.

4

Conclusies

Conclusies (1)

Een aantal rode draden op basis van onze bevindingen

1. Het netwerk heeft zich in haar eerste levensjaar goed ontwikkeld. Het bestaan van weer een platform wordt gewaardeerd en de rol die het VIN-bureau daarin speelt, wordt erkend.
2. Het netwerk biedt een platform voor ontmoeting en heeft relaties die in het verleden ook onder spanning hebben gestaan genormaliseerd. Er lijkt sprake van overwegend gezonde werkrelaties.
3. Er heeft ondanks de beperkte fysieke beschikbaarheid van de leden van het netwerk toch al een stevige kennisontwikkeling plaatsgevonden. Dit heeft ook haar weg heeft gevonden in initiatieven en plannen die een concreter karakter hebben gekregen, maar wel een verder vervolg vragen.
4. De indruk is dat er een kern van deelnemers is gevormd die zich bewust is van de noodzaak van samenwerking in de sector om te bewegen naar een gezonde situatie, en ook betrokken wil zijn om verandering aan te brengen. Het is van belang om deze kern van het VIN verder te ontwikkelen en te blijven activeren. Wel stellen we vast dat het netwerk op dit moment zonder actieve bemoeienis van het ministerie van LNV/RVO/het VIN-bureau niet levensvatbaar lijkt.
5. Naast de technisch-inhoudelijke innovaties (*technological readiness*) ligt de uitdaging voor het VIN ook in het creëren van een duurzaam innovatieklimaat en het vergroten van de bereidheid tot innovatie binnen een context van competentie en concurrentie (*social readiness*). Dit is nog beperkt een onderwerp van gesprek geweest tijdens de bijeenkomsten en vraagt aandacht in de volgende fase van het VIN.
6. Het netwerk lijkt voor een belangrijk moment van haar ontwikkeling te staan, en zowel het VIN-bureau als de deelnemers van het netwerk zijn zich daarvan bewust: hoe ziet het verdere vervolg van het netwerk eruit, welke keuzes gaan we daarin maken en welke accenten gaan we leggen?

Conclusies (2)

Een aantal rode draden op basis van onze bevindingen

7. Dat gesprek lijkt nog niet breed in het netwerk gevoerd. Dit vraagt niet alleen om een operationeel gesprek over optimalisatiemogelijkheden van het huidige netwerk, maar ook om een diepgaander verkenning van de gewenste positionering van het netwerk:
 - Wat voor netwerk willen we zijn; een ontmoetingsplatform, een leer- en coördinatieplatform of een actie- en projectenplatform, etc.
 - Wat is haalbaar gezien de situatie van de sector met aan de ene kant de noodzaak van echte transitie en innovatie en aan de andere kant beperkingen en begrenzungen, zoals belangentegenstellingen in de sector (het gegeven dat deelnemers niet alleen partners zijn maar ook met elkaar concurreren) en logistieke beperkingen van deelnemers bij hun bijdrage aan het netwerk (beschikbare capaciteit en beperkte fysieke ontmoetingsmogelijkheden).
- Welke mate van eigenaarschap willen deelnemers (of een leidende coalitie) nemen? Deze keuzes brengen namelijk ook consequenties met zich mee voor de deelnemers van het netwerk. Grote ambities in het netwerk vragen namelijk om een hoge mate van commitment van de deelnemers. Als het VIN als netwerk goed wil functioneren, moet er een koppeling kunnen worden gelegd tussen de ambitie en de mate van betrokkenheid en commitment van de deelnemers. De kernvraag voor de deelnemers is: wat mogen we van elkaar verwachten?

5

Aanbevelingen

Aanbevelingen

Aanknopingspunten voor het vervolg van de netwerksamenwerking binnen het VIN

I. Bestendig de positieve ontwikkeling van het netwerk tot dusver

- Aanbeveling is om de positieve ontwikkeling van het netwerk in het eerste jaar en de resultaten die inmiddels zijn geboekt niet onbesproken te laten en te agenderen. Het is belangrijk dat er een platform is waarop beweging is en die constatering moet collectief worden gemaakt. We moeten successen blijven vieren, en tegelijk ook goed kijken waar nog stappen zijn te zetten. Het kan daarbij helpen om verwachtingen van deelnemers scherper op het netvlies te hebben en te kijken naar welke ontwikkeling van het netwerk realistisch is op welke termijn.

II. Maak de ontwikkeling van het netwerk periodiek onderwerp van gesprek

- Maak van de ontwikkeling van het netwerk een collectief gesprek. Het netwerk is immers van de deelnemers, vind daarom een lichte en toegankelijke manier om met de deelnemers de werking van het VIN periodiek te bespreken. Het is een mogelijkheid om betrokkenheid en eigenaarschap te vergroten, en ontwikkelingen in het netwerk bespreekbaar te maken.

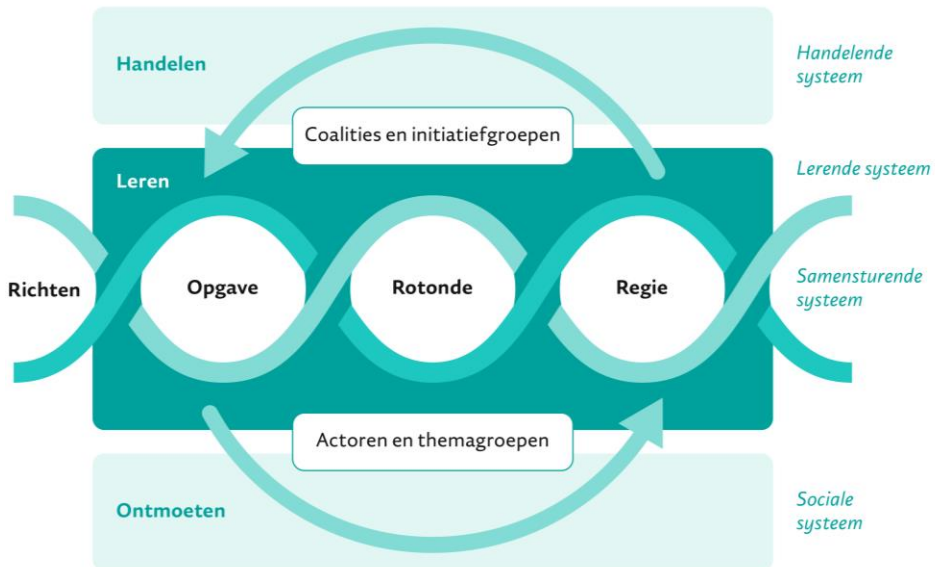
III. Maak de komende periode een gezamenlijke keuze voor de verdere ontwikkeling van het netwerk

- Het netwerk komt in een volgende fase en dat vraagt om een gezamenlijke visie op het vervolg. Niet alleen inhoudelijk; wat is onze inhoudelijke gedeelde ambitie en wat willen we bereiken?, maar ook voor wat betreft de netwerkorganisatie; wat voor netwerk willen we zijn, welke accenten leggen we en wat verwachten we vervolgens van elkaar?
- Oproep is om in het netwerk de komende periode aandacht te besteden aan de kernfunctie 'richten' (zie bijlage 6D), waarvan deze keuzes onderdeel zijn.
- Bij het maken van de keuze welk soort netwerkorganisatie het VIN wil zijn, kunnen de kernfuncties van een netwerk behulpzaam zijn (zie bijlage 6D). Op basis van de bevindingen en conclusies zien wij de volgende scenario's:
 - Accent op 'ontmoeten', dat wil zeggen de verdere bestendiging van het netwerk als een ontmoetingsplek voor deelnemers
 - Accent op 'leren', dat wil zeggen de verdere ontwikkeling van samen leren in het netwerk, waarna leerervaringen in de dagelijkse praktijk van deelnemers worden omgezet in toepassing en implementatie
 - Accent op 'handelen', dat wil zeggen dat het netwerk ook een platform is voor gezamenlijke ontwikkeling en implementatie van innovaties in technologie, bedrijfsvoering en ondernemerschap.
- Op de volgende pagina hebben we deze ontwikkelscenario's verder uitgewerkt.

Aanbevelingen op basis van de vier functies van netwerken

Er zijn vier functies die deel uitmaken van elk netwerk. Elk netwerk kan daar verschillende accenten in leggen, naargelang hun ambitie, urgentie, omstandigheden en de mate van eigenaarschap onder leden van het netwerk. Deze accenten bieden aanknopingspunten voor scenario's voor verdere ontwikkeling van het netwerk. Het richten van het netwerk is onderdeel van ieder scenario en draagt bij aan het bepalen welk accent passend is voor dit netwerk.

De kernvraag is: welke functies zijn het meest passend en haalbaar voor de ontwikkeling van het VIN? Waarvoor kiezen we? De vervolgvraag is dan: hoe gaan we dit organiseren?



Scenario's

- I. **Accent op ontmoeten:** in het 1^e scenario richt de aandacht zich op de verdere bestendiging van het netwerk als een ontmoetingsplek voor deelnemers:
 - Het fundament van de samenwerking binnen het VIN is het zijn van een ontmoetingsplatform waar deelnemers uit de sector samen innoveren. Los van de keuzes die worden gemaakt in de volgende fase van het netwerk, moet er altijd ruimte blijven voor ontmoeting en interactie tussen deelnemers. We doen op pagina 26 een aantal aanbevelingen om de ontmoetingsfunctie van het VIN vitaal te houden.
 - Het ambitieniveau van deze functie is om te zorgen voor gezonde en blijvende relaties tussen stakeholders in en om de sector.
- II. **Accent op leren:** in aanvulling op ontmoeten staat de verdere ontwikkeling van samen leren in het netwerk centraal, waarna leerervaringen in de dagelijkse praktijk van deelnemers worden omgezet in toepassing en implementatie:
 - Tot dusver hebben activiteiten en bijeenkomsten binnen het VIN zich vooral gericht op van elkaar leren en kennisdelen als springplank voor gezamenlijke innovaties. Een 2^e scenario voor de doorontwikkeling kan zijn dat *het leerplatform verder wordt versterkt*. We doen op pagina 27 een aantal concrete suggesties hiervoor. Het doel is zoveel mogelijk leereffect in het netwerk voor zoveel mogelijk deelnemers.
 - Gelet op de aard van de sector en de *track record* van de samenwerking, is het door ontwikkelen van de leerfunctie realistisch en past het bij de manier waarop er tot dusver is samengewerkt. Het risico van dit scenario is dat de *schwung* uit het VIN verdwijnt, omdat er voor veel deelnemers te weinig concrete aanknopingspunten zijn voor gezamenlijk handelen.
- III. **Accent op handelen:** in een 3^e scenario is het netwerk een platform voor de gezamenlijke ontwikkeling en implementatie van innovaties in technologie, bedrijfsvoering en ondernemerschap:
 - Het accent ligt op vergroten en verdiepen van het daadwerkelijk gezamenlijk organiseren van innovatie (*handelen*). Dit vanuit de gedachte dat gezamenlijk innoveren meer vraagt dan alleen leren en kennisdelen: we gaan gezamenlijke activiteiten en projecten ontplooiën, monitoren en realiseren.
 - Dit vraagt wel om een andere manier van denken en organiseren in het netwerk (pagina 28). Het doel is zoveel mogelijk impact door gezamenlijke projecten met concrete resultaten.

Richten (1)

Hoe zorgen we voor meer focus en richting in het VIN?

I. Creëer in de volgende fase van het VIN meer duidelijkheid over de functies, ambitie en scope van het netwerk

- Het VIN moet zich meer gaan richten. Dit betekent dat er een gesprek moet plaatsvinden over het doel en de scope van het netwerk.
- Enerzijds gaat dit om de inhoudelijke ambitie en visie op innovatie. Het helpt deelnemers als duidelijk is welk type innovaties binnen het VIN worden opgepakt: groots en meeslepend versus klein en snel toepasbaar. Nu is dit niet altijd duidelijk.
- Anderzijds gaat dit om de werkwijze en de organisatie van het netwerk. Het is belangrijk een duidelijk beeld te hebben bij welke functies het netwerk heeft in de volgende fase. Is het VIN vooral een leerplatform waar we zoveel mogelijk kennisdelen als springplank voor gezamenlijke innovaties? Of willen we ook een platform zijn waar we gezamenlijke innovatieprojecten oppakken?

II. Bepaal hoe de Board of Support passende ondersteuning kan geven aan de doorontwikkeling van het netwerk

- Creëer verbinding tussen het netwerk en de Board of Support. Welke rol heeft de Board of Support ten opzichte van het netwerk? Aan welk soort ondersteuning heeft het VIN behoefte in de volgende fase? Hoe kan de Board of Support hier concreet in ondersteunen?
- Bepaal of en welke ondersteuning het netwerk nodig heeft gezien de fase waar het in zit. Het VIN-bureau, als regisseur van het netwerk, heeft de meest logische rol en positie om hier het voortouw in te nemen.
- Bepaal welke rol de Board of Support de komende periode kan spelen en wat zij nodig heeft bij het ondersteunen van (de doorontwikkeling van) het netwerk. Laat de Board of Support hier zelf invulling aan geven.

Richten (2)

Hoe zorgen we voor meer focus en richting in het VIN?

III. Zoek een balans tussen de ontwikkelbehoefte van koplopers en de 'middenmoot'

- Denk als VIN scherp na met welke innovaties je aan de slag wil en zorg dat je ambitie meebeweegt met de ontwikkelingen in de sector en de ontwikkelbehoefte van (potentiële) deelnemers.
- Zorg in het type activiteiten binnen een netwerk dat je rekening houdt met de koplopers en de 'middenmoot': er is een grote groep in de sector die wel wil ontwikkelen maar niet weet hoe. Deze groep heeft mogelijk een andere behoefte als het gaat om innovatie en dit vraagt om andere communicatie. We moeten aandacht hebben voor de grote beweging omdat we in een transitie zitten, maar ook voor de behoefte aan direct toepasbare innovaties in de bedrijfsvoering van vissers.

IV. Voer het gesprek met leden in het netwerk welke werkwijzen en welke spelregels passen bij de gemaakte keuzes

- Een ambitie van een netwerk is gebaseerd op eigenaarschap van haar deelnemers. In een leerplatform wordt van deelnemers iets anders verwacht dan in een actieplatform. Er gelden andere werkwijzen en andere spelregels.
- Daar moeten het VIN-bureau en de deelnemers bewust van zijn en hierover moet het gesprek worden gevoerd. Deelnemers kunnen meer actie willen maar alleen zij kunnen daar vorm aan geven. Ga, na het vaststellen van de functie en ambitie van het netwerk, met elkaar in gesprek over wat de gemaakte keuzes van het netwerk vragen en welke werkwijzen en spelregels dan passend en nodig zijn.

Ontmoeten

Hoe houden we de ontmoetingsfunctie van het VIN zo vitaal mogelijk?

I. Houd tijdens VIN-bijeenkomsten altijd ruimte voor dialoog en (informele) gesprekken

- De kracht van het netwerk zit erin dat het naast alle inhoudelijke onderwerpen dé plek is waar de sector elkaar ontmoet en met elkaar in gesprek kan gaan over onderwerpen die voor hun ontwikkeling en bedrijfsvoering belangrijk zijn.
- Behoud deze functie ongeacht welke doorontwikkeling de volgende fase vraagt van het VIN. Dit betekent bijvoorbeeld dat er tijdens bijeenkomsten altijd ruimte moet zijn voor dialoog en gesprek. Bij voorkeur dus niet teveel dichtgetimmerde agenda's of 'zenden'.

II. Zorg voor een evenwichtige vertegenwoordiging uit de sector

- Er is momenteel een goede vertegenwoordiging van de sector actief in het VIN, maar blijf scherp op het betrekken van (nieuwe) deelnemers die nu nog niet actief zijn in het VIN. Zeker als het VIN zich verder ontwikkelt, is nieuwe aanwas goed voor de vitaliteit van het netwerk en de kwaliteit van de ontmoetingen.
- Kijk breed in het netwerk naar onderwerpen die interessant zijn om op de agenda te zetten van de plenaire bijeenkomsten.

III. Plenaire bijeenkomsten zijn het moment van ontmoeting: houdt deze inspirerend en toegankelijk, zeker als er meer groepen zijn die los van het netwerk aan de slag gaan

- De belangrijkste plek voor ontmoeting zijn nu de plenaire bijeenkomsten. Geef ruimte aan het inbrengen van leerervaringen en inspiratie tijdens deze bijeenkomsten.
- Als er in de volgende fase van het VIN meer nadruk komt te liggen op het handelen in kleinere coalities (op thema's of concrete projecten), dan is het belangrijk om plenaire bijeenkomsten te voeden met concrete ideeën en resultaten uit de werkgroepen.
- In dit scenario worden de plenaire bijeenkomsten dé plek waar alle opbrengsten van coalities samenkomt.

Leren

Hoe versterken we het leerplatform als springplank voor innovatie in de sector?

- I. **Het VIN als leerplatform faciliteert leren voor gezamenlijke innovatie in de sector**
 - In de omgeving van het VIN zijn al veel innovaties beschikbaar: onder andere technologieën, vistechnieken en nieuwe soorten kotters. In dit scenario is het VIN als leerplatform dé plek waar de uitwisseling plaatsvindt van alle innovaties die relevant zijn voor de deelnemers aan het netwerk.
 - Het VIN is dan dé kennis- en innovatiemakelaar die vraag en aanbod bij elkaar brengt. Partijen die ermee aan de slag willen, brengen het verder.
 - Stimuleer als VIN-bureau dat deelnemers binnen het netwerk samen ideeën en plannen gaan uitwerken om het innovatieklimaat in de sector te versterken en keuzes te maken in welke type innovaties passen bij de ontwikkeling van de sector in de komende jaren.
 - Ideeën die in het netwerk worden bedacht, zullen in dit scenario leiden tot concrete innovaties in de markt maar deze vinden plaats buiten het netwerk.

- II. **Zorg dat je als netwerk aangehaakt blijft bij alle innovaties in de sector**
 - Het zijn van een leerplatform betekent niet per se dat alle innovaties plaatsvinden binnen de context van het VIN. Ze kunnen bijvoorbeeld worden opgepakt in de markt.
 - Zorg er wel voor dat er geleerd wordt van innovaties die verder worden gebracht 'buiten het zicht' van het netwerk, en dat er zodoende in het netwerk geleerd wordt van succesvolle innovaties.

Handelen

Hoe krijgen we meer organisatiekracht in het netwerk?

I. Werk in wisselende, kleine groepen aan concrete activiteiten die leiden tot concrete, toepasbare innovaties

- Als je gezamenlijk wilt handelen, is ons advies om dit te doen in kleine groepen met deelnemers die gericht aan de slag gaan met een concrete innovatie en komen tot een concreet resultaat.
- Elke groep van deelnemers die zich committeert aan een concrete innovatie (coalitie), bepaalt met elkaar de werkwijze die het best past bij wat nodig is om het resultaat te bereiken. Dit kan bijvoorbeeld in de vorm van een project of experiment, met afspraken over voortgang, ieders bijdrage, mijlpalen en eindresultaat. Spoor de coalities aan om heel concreet de relatie te leggen met de wensen en de eisen van de eindgebruikers (c.q. de visserij).
- Coalities zijn in principe tijdelijk: op het moment dat het resultaat is behaald, houdt de coalitie op te bestaan.

II. Meer organisatiekracht in coalities: duidelijke agenda, afspraken en spelregels, trekkers die voortouw nemen

- Zorg in de coalities voor een duidelijke agenda en een stappenplan met concrete acties. De thema's waarmee werkgroepen aan de slag gaan moeten gezamenlijk doorleeft worden en écht raken aan de belangen en de behoeften van deelnemers.
- Bepaal samen de spelregels voor hoe om te gaan met resultaatafspraken, bewaken en monitoren voortgang en taakverdeling.
- Zorg dat er trekkers zijn per themagroep die zorgen voor het organiseren van werkgroepen, het bewaken van de voortgang en het uitzetten van acties. Trekkers komen uit de coalitie zelf, dit is een voorwaarde voor succes.

Tijdens een aantal interviews werd aangegeven dat “wij als VIN best meer mogen leren van België waar ze al een langer en meer ervaring hebben met het werken volgens het projectmanagement-gedachtegoed bij innovatietrajecten in de visserijsector”.

III. Richt je als VIN-bureau op het stimuleren en het faciliteren van coalities

- Het VIN-bureau zorgt ervoor dat er een relatie is tussen datgene wat ontwikkeld wordt in de coalities en de overkoepelende ambitie van het netwerk. Dit kan bijvoorbeeld tijdens een VIN-bijeenkomst waarin alle resultaten van afgelopen jaar worden gedeeld en de agenda wordt gemaakt voor projecten in het nieuwe jaar.
- Het VIN-bureau ondersteunt de trekkers uit de coalities met bijvoorbeeld het organiseren van bijeenkomsten.
- Het VIN-bureau stimuleert dat de voortgang en de leerervaringen vanuit de coalities worden teruggekoppeld naar het netwerk als geheel (bijvoorbeeld tijdens VIN-bijeenkomsten) zodat iedereen ervan kan leren.

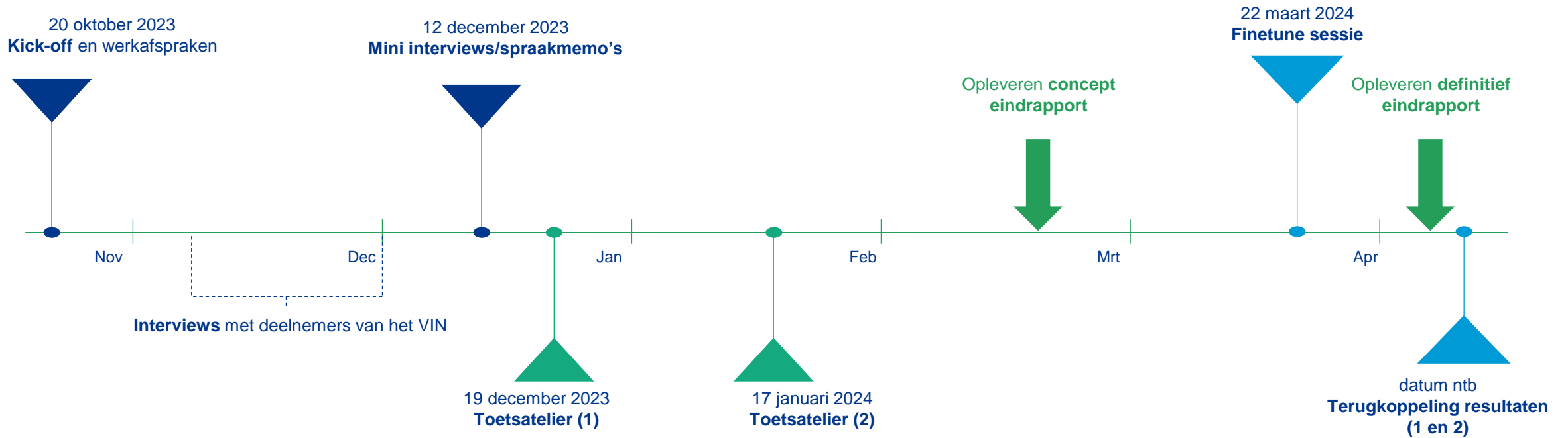
6

Bijlage

Informatie over het onderzoek

Bijlage 6A Evaluatieproces

Tijdlijn



Bijlage 6B

Documenten- en literatuurlijst

Documenten

- RVO (z.d.). *Duurzame kottervisserij op de Noordzee: Innovatieagenda 2022-2030*. Geraadpleegd van <https://www.rvo.nl/onderwerpen/innovaties-visserijsector#innovatieagenda-kottervisserij>
- Barkel, R. (2023). *Op eigen kracht of samen verder?* Visserijnieuws, 4. <https://www.visserijnieuws.nl/nieuws/algemeen/39534/op-eigen-kracht-of-samen-verder->

Websites

- Visserij Innovatie Netwerk. *Algemene info* (z.d.). <https://visserijinnovatienetwerk.nl/>
- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland. *Innovaties in de visserijsector (2023)*. Geraadpleegd van <https://www.rvo.nl/onderwerpen/innovaties-visserijsector>
- Vist ik het maar! *Dossier bodemberoering* (2023). Geraadpleegd van <https://vistikhetmaar.nl/dossiers/bodemberoering/>
- Vist ik het maar! *Dossier Brexit* (2024). Geraadpleegd van <https://vistikhetmaar.nl/dossiers/brexit/>
- Vist ik het maar! *Podcasts over de visserijsector (2023)*. Geraadpleegd van <https://vistikhetmaar.nl/podcasts/>

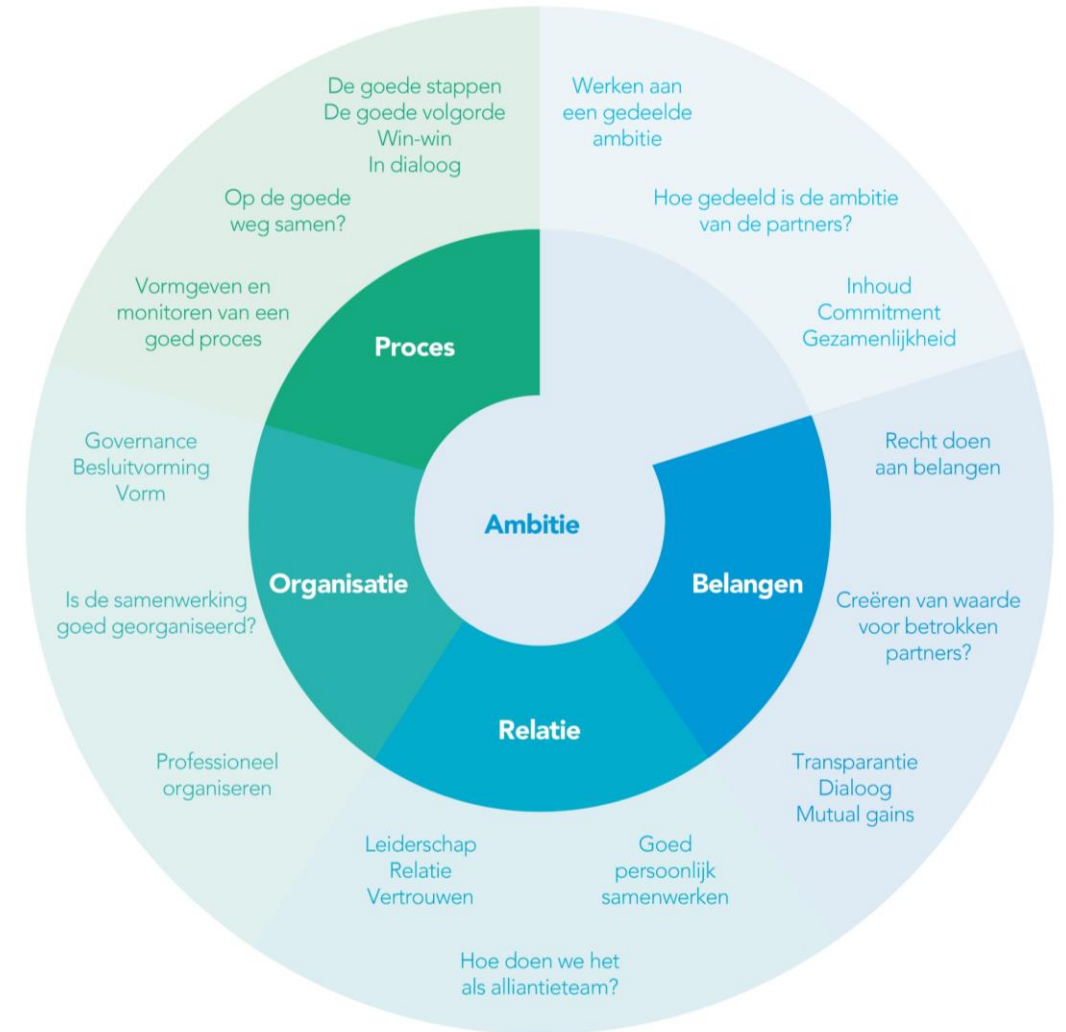
Bijlage 6C

Conditie voor samenwerking

Uit theorie en praktijk blijkt dat er vijf cruciale condities zijn die aandacht vragen in samenwerkingsrelaties. Deze zijn schematisch weergegeven in het Common Eye op samenwerken. Het model bestaat uit vijf condities, te weten:

- **een gedeelde ambitie:** hebben we hetzelfde beeld bij wat we willen bereiken en is deze voor iedereen relevant en urgent? In hoeverre is er sprake van gedeeld eigenaarschap?
- **recht doen aan belangen:** kennen we elkaars belangen en doen we moeite om die te realiseren? Wat verwachten we van elkaar?
- **goede onderlinge relaties:** hebben we oog en aandacht voor de interpersoonlijke relaties en contact?
- **een professionele organisatie:** hebben we de samenwerking logisch en passend georganiseerd, beschikken we over daadkracht en draagvlak?
- **een betekenisgevend proces:** is het proces helder, is de procesregie goed belegd en evalueren we voldoende met elkaar? Bereiken we ook onze gedeelde ambitie?

Werken aan deze condities vergroot de kans op een succesvolle samenwerking. We hebben in deze evaluatie de bevindingen gestructureerd aan de hand van deze condities.



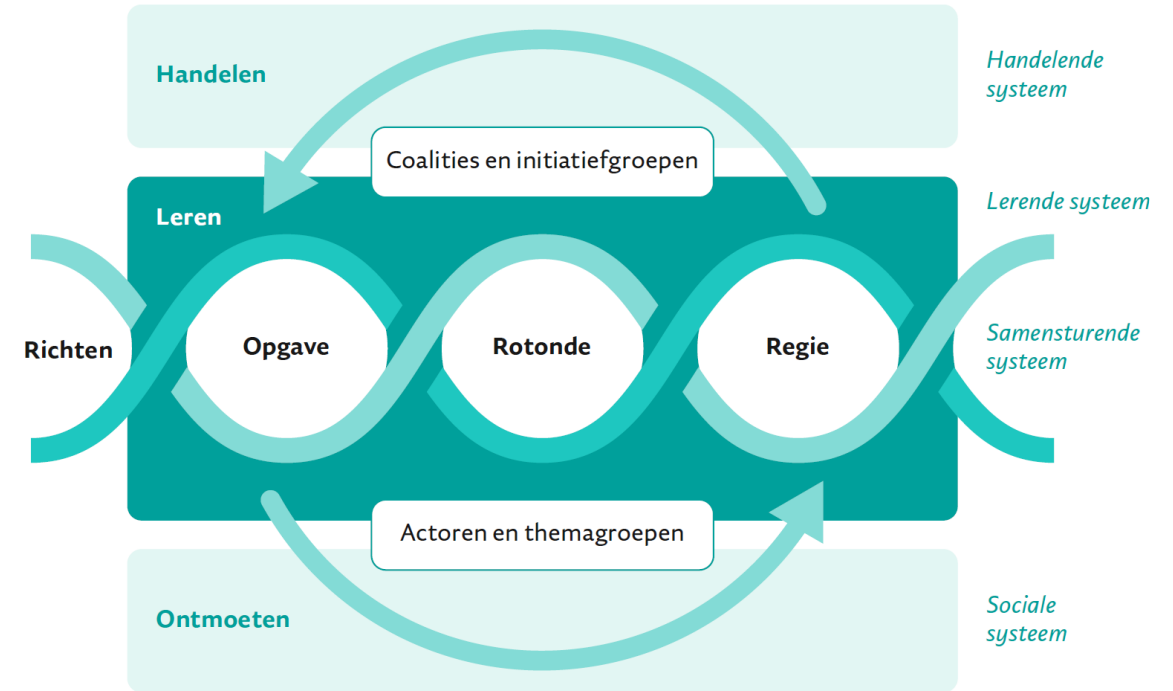
Bijlage 6D

Vitale netwerkfuncties

Vier functies voor een vitaal netwerk

- **Ontmoeten.** Rondom een vraagstuk zijn doorgaans veel partijen actief. Zij zijn allen op hun eigen manier en vanuit hun eigen rol bezig met het vraagstuk en proberen van betekenis te zijn. Daarbij hebben ze ieder een beeld van wat er nodig is. Een vitaal netwerk vormt een platform voor ontmoeting en interactie.
- **Samen richten.** Het is van belang dat ontmoeting en interactie leidt tot betekenisvolle gezamenlijk stappen. Dat vraagt dat een netwerk ook een gezamenlijk beeld ontwikkelt van de opgave, de gedeelde ambitie en een gezamenlijke koers.
- **Samen leren.** Rondom maatschappelijke vraagstukken liggen de antwoorden niet voor het oprapen. Als het simpel was, was het al wel gebeurd. Echt begrip krijgen we niet als we oppervlakkig kijken: een diepgaander proces van leren is nodig. En verschillende partijen kunnen verschillende inzichten inbrengen. In een vitaal netwerk is een gezamenlijke leerproces een belangrijke katalysator.
- **Samen handelen.** Tot slot, the proof of the pudding is in the eating. Wanneer partijen gezamenlijk zicht krijgen op het vraagstuk (leren), een beeld vormen van wat er nodig is (richten), dan kan er ook gehandeld worden: aan de slag. Vaak zijn partijen ieder op hun eigen manier en vanuit hun eigen rol bezig om van betekenis te zijn. En zien we dat die inspanningen niet automatisch samenkomen en los van elkaar aan kracht verliezen of niet de potentie hebben die het zou kunnen hebben.

Deze vier functies van netwerken helpen om de potentie van het netwerk ten volle te benutten. In netwerken moeten alle vier de processen dus ook plaatsvinden en worden ondersteund. Er moet een platform zijn om met elkaar in gesprek te komen (**ontmoeten**), worden gewerkt aan een gezamenlijke strategie (**samen richten**), er moeten gezamenlijke inzichten en kennis worden ontwikkeld (**samen leren**), en die inzichten en strategie moet worden vertaald naar afgestemd handelen (**samen handelen**). Als deze vier processen parallel, samenhangend en evenwichtig plaatsvinden, is de kans groot dat het netwerk stappen maakt richting een (meer) effectieve aanpak voor de opgave.





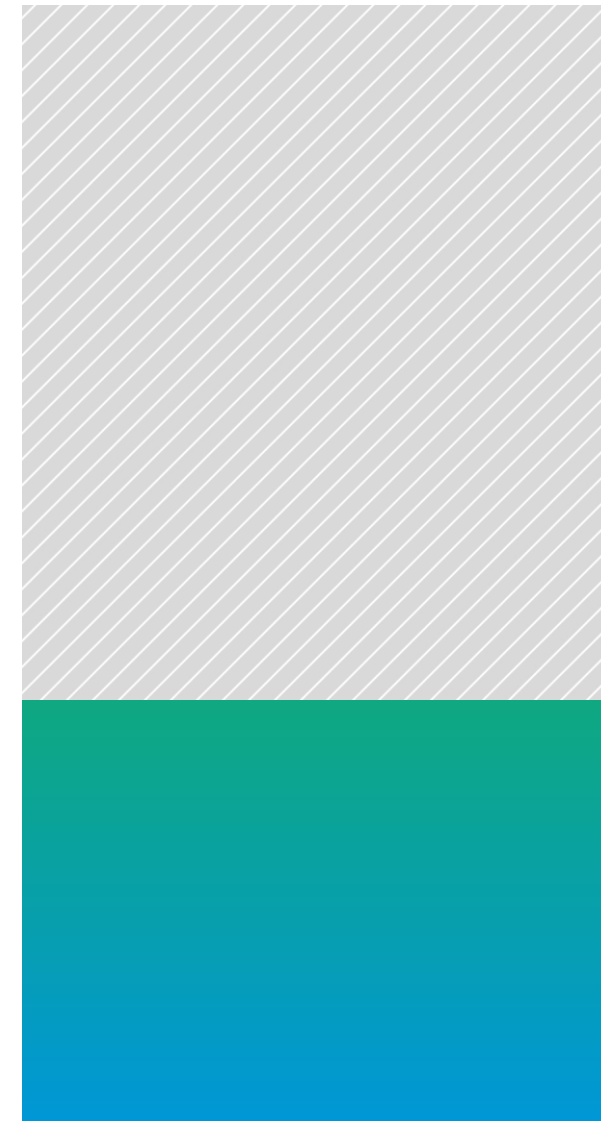
Professor Bronkhorstlaan 10
Gebouw 92, Terrein Berg & Bosch
3723 MB Bilthoven



freek@commoneye.nl
edwin@commoneye.nl
niels@commoneye.nl



www.commoneye.nl
www.samenwerkingslab.nl



Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij Common Eye.

Niets uit deze presentatie mag worden veelevoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van Common Eye.