

Ondernemerschap in de platvissector

Ondernemersstijlen, duurzaamheid en toekomstvisie

Birgit de Vos
Ellen Hoefnagel

Projectcode 30238

September 2006

Rapport 2.06.04

LEI, Den Haag

Het LEI beweegt zich op een breed terrein van onderzoek dat in diverse domeinen kan worden opgedeeld. Dit rapport valt binnen het domein:

- Wettelijke en dienstverlenende taken
- Bedrijfsontwikkeling en concurrentiepositie
- Natuurlijke hulpbronnen en milieu
- Ruimte en Economie
- Ketens
- Beleid
- Gamma, instituties, mens en beleving
- Modellen en Data

Ondernemerschap in de platvissector; Ondernemersstijlen, duurzaamheid en toekomstvisie

Vos, B. de en E. Hoefnagel

Den Haag, LEI, 2006

Rapport 2.06.04; ISBN-10: 90-8615-093-4; ISBN-13: 978-90-8615-093-9

Prijs €17 (inclusief 6% BTW); 81 p., fig., tab.

Dit rapport gaat over ondernemerschap en verschillende stijlen van ondernemen in de Nederlandse platvissector. Er is een toenemende druk vanuit de maatschappij dat ondernemers en de sector als geheel meer maatschappelijk verantwoord moeten gaan ondernemen. Dit rapport laat zien hoe ondernemers omgaan met veranderingen en met signalen vanuit de maatschappelijke omgeving.

This report reviews entrepreneurship in the Dutch flatfish fleet. Society is imposing increasing pressure on both entrepreneurs and the entire sector to devote more attention to Corporate Social Responsibility. This report indicates how entrepreneurs approach changes and signals from society.

Bestellingen:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: publicatie.lei@wur.nl

Informatie:

Telefoon: 070-3358330

Telefax: 070-3615624

E-mail: informatie.lei@wur.nl

© LEI, 2006

Vermenigvuldiging of overname van gegevens:

- toegestaan mits met duidelijke bronvermelding
- niet toegestaan



Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Dienst Landbouwkundig Onderzoek (DLO-NL) van toepassing. Deze zijn gedeponereerd bij de Kamer van Koophandel Midden-Gelderland te Arnhem.



Inhoud

	Blz.
Woord vooraf	7
Samenvatting	9
Summary	11
1. Inleiding	13
1.1 Aanleiding	13
1.2 Vraagstelling	13
1.3 Onderzoeksaanpak	17
1.4 Onderzoekspopulatie	18
2. Ondernemerschap en stijlen van ondernemen in de platvissector	21
2.1 Inleiding	21
2.2 Achtergrond van ondernemerschap in de visserij	24
2.3 Methoden van onderzoek	28
2.4 Ondernemersstijlen	32
2.5 Vernieuwing, verbreding en verduurzaming	38
3. Duurzaamheid in de praktijk: de stilligweken en het scholherstelplan	41
3.1 Inleiding	41
3.2 Afspraken	43
3.3 De stilligregeling en andere duurzame regelingen	44
3.4 Ervaringen en reacties van vissers	46
3.5 Voortgang van de stilligregeling	50
3.6 Conclusie	51
4. De toekomst van de platvissector: de visie van de ondernemers	53
4.1 Inleiding	53
4.2 Methoden van onderzoek	55

	Blz.
4.3 Huidige situatie - een grote mate van onzekerheid	56
4.4 Toekomstige verwachtingen en bedreigingen	58
4.5 Meest gewenste toekomst: mogelijke oplossingen en knelpunten	60
5. Conclusies	71
6. Aanbevelingen aan de sector, overheid en andere stakeholders	77
Literatuur	79

Woord vooraf

De vraag naar vis zal naar verwachting in de komende jaren toenemen. Om te komen tot een duurzame en gezonde voorziening van vis, richt het ministerie van Landbouw, Natuur- en voedselkwaliteit (LNV) zich op minimale wet- en regelgeving, lange termijn doelstellingen en randvoorwaarden waarbinnen een duurzame visserij zich kan ontwikkelen. Het beleid van LNV streeft naar meer ruimte voor de ondernemer door vermindering van regeldruk en administratieve lasten. Tevens stimuleert het ministerie zelfregulering en innovatie. De Task Force Duurzame Noordzeevervisserij, dat los van LNV opereert, werkt mee aan de totstandkoming van een innovatieklimaat, waarbinnen de visserij zich ontwikkelt tot een stabiele, duurzaam producerende bedrijfstak die bijdraagt aan de economische ontwikkeling. Dit kan in de ogen van de Task Force gerealiseerd worden door middel van: het reduceren van de kosten in de sector, het verminderen van effecten van de visserij op de natuur en het verbeteren van de opbrengsten door meer in te zetten op kwaliteit.

Ondernemerschap, innovatie en duurzaamheid zijn centrale pijlers voor de geschetste transitie naar een duurzame vissector. Dit onderzoek is een speurtocht naar de ondernemers in de platvissector. Wie zijn zij en hoe ondernemen zij? Het rapport schetst een beeld van hoe ondernemers omgaan met de signalen uit de maatschappelijke omgeving. Hierbij is voortgeborduurd op kennis die verzameld is in eerdere projecten. De verschillen in ondernemersstijlen, zoals geschetst in dit rapport, nodigen uit tot een discussie over welke doelgroepen er zijn voor stimulering van innovatie en duurzaamheid in de platvissector.

Om inzicht te krijgen in de stijlen van ondernemen in de platvissector zijn gesprekken gevoerd met vissers en met de voorzitters van de Nederlandse Vissersbond en de Federatie van Visserijverenigingen. Graag wil ik hen bedanken voor de bijdrage aan dit onderzoek en het delen van hun kennis en ervaring.

De gesprekken met opdrachtgever Ronald Lanter, Directie Visserij van het ministerie van LNV, evenals zijn aanwezigheid bij de twee bijeenkomsten (op zaterdag) met ondernemers, hebben het onderzoek in een goede richting gestuurd. Tevens wil ik Peter Ravensbergen (LEI) bedanken voor

zijn enthousiasme en inzet om de twee bijeenkomsten met ondernemers en LNV te faciliteren.

Ik hoop dat de inzichten in dit rapport zullen bijdragen aan de verdere verfijning van beleid en strategie inzake innovatie en duurzaamheid in de Nederlandse platvissector.

A handwritten signature in black ink, consisting of a large, stylized initial 'B' followed by a series of loops and a final flourish.

Dr. J.C. Blom
Algemeen Directeur LEI B.V.

Samenvatting

Dit rapport presenteert verschillende stijlen van ondernemen in de platvissector, om te onderzoeken hoe ondernemers omgaan met veranderingen en met signalen vanuit de maatschappelijke omgeving. Daarnaast laat het zien wat de visie is van deze ondernemers op de toekomst.

Er is een toenemende druk vanuit de maatschappij dat ondernemers en de sector als geheel meer maatschappelijk verantwoord moeten gaan ondernemen. Het gaat hier met name om de eis om meer rekening te houden met effecten van de visserij op de natuur (bijvoorbeeld bodemberoering, effecten op de visstand, discards en het hoge energieverbruik). Ondernemers geven zelf ook aan op dit punt te willen veranderen.

Dit rapport maakt deel uit van een drieluik over ondernemerschap in de visserij. De twee andere rapporten zijn getiteld: *Ondernemerschap in de kweekvissector* (2005) en *Ondernemerschap in de visketen* (verwacht: december 2006).

De huidige situatie wordt door de zeventien geïnterviewde ondernemers (eigenaren van platvisbedrijven) gekenmerkt als onzeker. De hoge olieprijs in combinatie met energieverslindende motoren zorgen ervoor dat veel ondernemers zich momenteel in een moeilijke financiële positie bevinden. Er zullen veranderingen plaatsvinden, het is echter nog niet geheel duidelijk welke kant men op wil en kan. Ondernemers zien echter wel een aantal mogelijke richtingen voor de toekomst. Ze hebben ideeën ten aanzien van vernieuwing en innovatie. Verbeteringen zijn in hun ogen nodig op het gebied van efficiëntie, eigen verantwoordelijkheid, samenwerking, maatschappelijke waardering (het imago van de visserman), duurzaamheid en regelgeving en controle. Hoewel ze hun eigen inbreng binnen al deze aspecten noodzakelijk achten, zien ze ook een rol voor anderen: natuur- en milieuorganisaties, overheden (zowel nationaal als internationaal) en andere ketenpartijen. Om een aantal veranderingen door te kunnen voeren is er samenwerking nodig in de ogen van de ondernemers, met name binnen de sector (zowel tussen de verschillende visserijorganisaties als tussen de verschillende schakels in de keten). Deze ontbreekt nu nog.

Binnen deze context 'kiezen' de ondernemers uit een aantal strategieën. Om verschillende ondernemersstijlen te kunnen onderscheiden zijn de antwoorden van de geïnterviewden beoordeeld op de dimensies: kenmerk, focus, uitdaging, inzet, oriëntatie, belemmeringen en innovatie. Analyse van deze indeling wijst uit dat er vier type ondernemers te onderscheiden zijn in de kottervisserij:

1. wankelende ondernemers;
2. pure vissers;
3. moderne ondernemers;
4. handelende ondernemers.

De beschrijving van verschillende ondernemersstijlen in de platvissector kan gebruikt worden bij de keuze en benadering van doelgroepen in een innovatie- en stimuleringsstraject. Ook leiden de inzichten tot enkele aanbevelingen rond duurzaamheid, imago, regelgeving en controle, innovaties en ketensamenwerking. Belangrijk hierbij is dat zowel sector als overheid en andere partijen oog hebben voor de manier waarop ideeën hun uitwerking vinden in de dagelijkse praktijk van de ondernemer.

Summary

Entrepreneurship in the flatfish fleet; Entrepreneurial styles, sustainability, and perceptions of the future

This report examines various entrepreneurial styles in the flatfish fleet in assessment of entrepreneurs' approach to changes and signals from society. In addition, the report reviews the entrepreneurs' perceptions of the future.

Society is imposing increasing pressure on both entrepreneurs and the entire sector to devote more attention to Corporate Social Responsibility. This relates, in particular, to the requirement that more account is taken of the effect of fishing on nature (such as the disturbance of the seabed, the influence on fish stocks, discards, and the high consumption of energy). The entrepreneurs indicate that they also wish to make changes.

This report is part of a triptych on entrepreneurship in the fisheries sector. The other two reports in this series are *Entrepreneurship in the fish-rearing sector* (2005) and *Entrepreneurship in the fishing chain* (scheduled for publication in December 2006).

The seventeen entrepreneurs interviewed in this study (the owners of flatfish companies) characterise the current situation as uncertain. Many entrepreneurs currently find themselves in a difficult economic position due to the high oil prices in combination with their extremely wasteful engines. Although changes will take place, it is still not completely clear which approach will - and can - be adopted by the entrepreneurs. However, the entrepreneurs do perceive a number of potential options for the future. They also have ideas about the modernisation of their operations, and about innovations. In their opinion, improvements are required in efficiency, personal responsibility, collaboration, social appreciation (the fisherman's image), sustainability, regulations, and inspections. The entrepreneurs appreciate the need for a personal contribution to the improvement of these issues; nevertheless they also perceive a role for others, namely the nature and environmental organisations, the authorities (both national and international) and other parties in the chain. In the entrepreneurs' opinion, collaboration will be necessary to implement a number of these changes, in particular within the sector (both between the

various fisheries organisations and between the various links in the chain). There is no collaboration of this nature at present.

Within this context, the entrepreneurs 'choose' from a number of strategies. A distinction was made between a range of entrepreneurial styles by assessing the interviewees' answers on the basis of a number of dimensions, namely characteristics, focus, challenge, effort, orientation, impediments, and innovation. An analysis of this classification revealed that a distinction can be made between four types of entrepreneurs in the cutter fishery sector:

1. tottering entrepreneurs;
2. pure fishermen;
3. modern entrepreneurs;
4. independant entrepreneurs.

The description of the various entrepreneurial styles in the flatfish fleet can be used to select and approach target groups for an innovation and incentive programme. The new insights also give rise to a number of recommendations relating to sustainability, the sector's image, regulations and inspections, innovations, and collaboration within the chain. Within this context, it is important that the sector, the authorities and other parties devote due attention to the impact their ideas will have on the everyday operations of the entrepreneurs.

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Zoals elke bedrijfstak opereert ook de Nederlandse platvissector in een context die steeds aan veranderingen onderhevig is en die andere eisen stelt aan ondernemerschap. Momenteel betreft dit bijvoorbeeld een terugtrekkende overheid, meer regels, meer aandacht voor individuele verantwoordelijkheid en de roep vanuit verschillende stakeholders om als ondernemer en sector maatschappelijk verantwoord te ondernemen. Dit laatste aspect gaat met name om de vraag om meer rekening te houden met effecten van de visserij op de natuur (bijvoorbeeld bodemberoering, effecten op de visstand, discards en het hoge energieverbruik). Echter, niet alleen de omstandigheden veranderen, ook de vissers hebben tegenwoordig andere eisen en zoeken een weg om deze te kunnen vervullen. Tegelijkertijd kampt de sector met een aantal kenmerken die mogelijk een spanningsveld kunnen oproepen. Zo is de sector vergeleken met een aantal jaren geleden behoorlijk ingekrompen, zijn de quota en verdiensten afgenomen en spelen een aantal erfenissen uit het verleden een rol, zoals een (te) groot motorvermogen, hoog brandstofverbruik en investeringen in een boomkor die nogal wat controverses oproept. Het lijkt erop dat het systeem niet meer voldoet aan wat de omgeving van hen verwacht¹, maar ook voor ondernemers voldoet de huidige situatie niet meer. Zij willen immers ook hun bedrijf voortzetten op een economisch rendabele, maar ook plezierige manier. In dit kader wordt er op allerlei fronten gezocht naar vernieuwing en het maakt de noodzaak hoger voor de sector om in te spelen op deze veranderingen en toe te groeien naar een economisch rendabele en tevens duurzame platvissector.

1.2 Vraagstelling

De Ondernemer, de Onderneming en de Omgeving (LEI, Agrocentrum voor Duurzaam Ondernemen) zijn de drie elementen (3 O's) die een rol spelen bij

¹ Rotmans noemt dit een belangrijk kenmerk van een sector in verval (Rotmans, 2006).

de ontwikkeling naar een rendabele en duurzame sector en waar interactie tussen plaatsvindt. De ondernemer en de onderneming opereren binnen een specifieke context (omgeving). De omgeving (markt en maatschappij) bepaalt in sterke mate in hoeverre een bedrijf op verantwoorde wijze opereert. Zo zijn er verschillende stakeholders die betrokken zijn bij en invloed uitoefenen op de sector, bijvoorbeeld: het ministerie van LNV, het Productschap Vis, de Europese Commissie, de Natuur- en milieuorganisaties, visserijverenigingen, consumenten enzovoort. Al deze partijen hebben een visie op de toekomst van de Nederlandse platvissector. Om een duurzame situatie te bereiken is een gezamenlijke visie nodig van al deze partijen. Dit is een heel proces en kan niet ontstaan van de ene op de andere dag. Ons inziens is het daarom van belang om dit proces in verschillende stappen te nemen. In dit onderzoek richten we ons in eerste instantie op de Ondernemer en zijn/haar visie op de toekomst. De visie van de (individuele) ondernemer is ook belangrijk voor de Omgeving, omdat deze zo gemakkelijker kan achterhalen waar de pijnpunten zitten, maar ook waar kansen zitten. Er wordt veel over de ondernemer gepraat, maar weinig mét. Middels deze aanpak (meer gericht op het individuele bedrijfsniveau) proberen we een slag te maken van de huidige sectorvisie naar een visie van de individuele ondernemer. In onze ogen is dit belangrijk, omdat zo de diversiteit in de sector meer naar voren komt. Tevens past dit bij het nemen van meer eigen verantwoordelijkheid op individueel niveau. Het is essentieel dat de ondernemer zelf ook een visie heeft op zijn toekomst en de toekomst van de sector en het is belangrijk om deze te achterhalen en verder uit te werken en af te stemmen zowel binnen als buiten de sector. Dit leidt er namelijk toe dat er een strategie aanwezig is, waardoor een pro-actieve houding mogelijk wordt. Voor deze benadering op individueel bedrijfsniveau maken we gebruik van methoden die zijn ontwikkeld in andere sectoren, zoals de melkveehouderij en varkenssector (zie bijvoorbeeld Van der Schans, 2004). Elke ondernemer heeft namelijk te maken met een unieke situatie. Dit heeft ook invloed op de oplossingen die er gezocht kunnen worden. Om te kunnen veranderen is het belangrijk dat aanbevelingen of suggesties aansluiten bij de praktijk van individuele bedrijven.

Er worden momenteel veel initiatieven genomen in de sector en er is een duidelijke wil om de sector duurzaam en rendabel te maken. Dit blijkt bijvoorbeeld uit de intentieverklaring, brieven in visserijnieuws, een cursus ondernemerschap, oprichting van de Task Force verduurzaming van de Noordzeevisserij en een aantal aanbevelingen die vissers hebben gedaan in het onderzoek naar drijfveren van vissers en duurzaam visserijbeheer (Hoef-

nagel et al., 2004). Ook de individuele ondernemer is daar mee bezig, aangezien vissers hun bedrijf heel graag in de toekomst voort willen blijven zetten.

Toch wordt er echter voor de uitvoering van het proces naar een duurzame visserij nog in grote mate gekeken naar de overheid. Het lijkt er op dat de initiatieven die worden genomen, zoals het vrijwillig stilliggen tijdens de kuitzieke periodes, wat inzakken zodra deze niet voldoende gehoord worden, er niet direct iets tegenover staat (bijvoorbeeld in de vorm van hogere quota) of wanneer niet iedereen meewerkt (zie hoofdstuk 4). De visserijsector heeft te maken met harde kritieken en de houding van vissers kan zijn dat ze zich hierdoor moedeloos en niet gehoord voelen, waardoor er een soort slachtofferrol kan ontstaan. In dit onderzoek zullen we daarom ook ingaan op de rol die de ondernemer kan spelen bij de transitie naar een duurzame visserij.

Voorgaande heeft geleid tot de twee omkaderde vragen die centraal staan in dit onderzoek.

1. Hoe ziet ondernemerschap in de platvissector eruit en zijn er verschillende stijlen van ondernemen te onderscheiden?
2. Wat is de visie van ondernemers (eigenaren van Nederlandse platvisbedrijven) op de toekomst?

Ad 1. Ondernemerschap en stijlen van ondernemen

De reden om stijlen van ondernemen te onderzoeken is gekoppeld aan de vraag hoe ondernemers omgaan met veranderingen in de maatschappelijke omgeving (De Vos et al., 2005). Het onderscheid naar stijlen biedt de mogelijkheid om de complexe werkelijkheid enigszins begrijpelijk te maken en maakt het tevens eenvoudiger om beleid af te stemmen op verschillende groepen in plaats van op de gehele sector. Deelvragen hierbij zijn:

- welke stijlen van ondernemen kunnen we onderscheiden in de Nederlandse platvissector;
- wat zeggen deze stijlen ons over hoe ze tegen het beroep, collega's, de sector en maatschappelijke eisen aankijken;
- wat zeggen deze stijlen over de wil en mogelijkheden van vissers op een zogenaamde duurzame wijze te (gaan) ondernemen?

Ad 2. Toekomstvisies

In dit deel is gekeken welke richting ondernemers zelf op zouden willen en kunnen. Hierbij gaat het om het ontwikkelen van streefbeelden en toekomstvisies voor de middellange en lange termijn, binnen het gestelde kader van verduurzaming kottervisserij. Essentieel is de vraag hoe er meer ruimte voor verandering gecreëerd kan worden en op welke partijen het ministerie van LNV zich zou kunnen richten om dit te stimuleren. Deelvragen hierbij zijn:

- wat is de huidige situatie waar ondernemers mee te maken hebben;
- wat zijn toekomstige bedreigingen;
- wat verwachten zij voor de toekomst;
- wat is een wenselijke toekomst;
- hoe zou dit te bereiken zijn;
- welke rol zien ondernemers voor zichzelf en welke voor anderen;
- welke verschillen zijn er tussen ondernemers wat betreft hun toekomstverwachting;
- wie zijn sleutelfiguren met betrekking tot transitie, duurzaamheid en innovaties?

Tevens is in dit onderzoek een casestudy uitgevoerd. Een casestudy laat een aantal processen zien die daadwerkelijk in de praktijk hebben plaatsgevonden. Als case is het scholherstelplan gekozen, waarbinnen met name de stilligregeling nader is geanalyseerd. De stilligregeling houdt het verminderen van de visserij-inspanning tijdens de kuitzieke periode in. Er is voor deze case gekozen, omdat het een voorbeeld is van een zelfopgelegde duurzame maatregel. Bij een transitie naar een meer duurzame visserij is het belangrijk te weten hoe bepaalde duurzame maatregelen in de praktijk hun uitwerking vinden.

In hoofdstuk vier wordt deze case uitvoerig beschreven, waarbij de volgende vragen behandeld worden:

- wanneer is ermee begonnen, waarom juist toen, wat was de trigger;
- wie heeft/hebben het initiatief genomen;
- welke rol hebben ondernemers hierbij gespeeld;
- waarom is het initiatief wel/niet aangeslagen;
- wat was precies de doelstelling ervan en is deze gehaald;
- hoe staat het met de voortgang?

1.3 Onderzoeksaanpak

Om bovenstaande onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden zijn diepte-interviews uitgevoerd en workshops georganiseerd. De interviews zijn gehouden met de vertegenwoordigers van de twee belangrijkste visserijorganisaties voor de visserijsector, namelijk de Vissersbond en de Federatie van Visserijverenigingen. Daarnaast zijn zeventien (mede)eigenaren van platvisbedrijven geïnterviewd verdeeld over drie regio's: Urk, Den Helder/Texel en Arnhem/Goedereede.

Als laatste hebben er twee workshops plaatsgevonden, één in de regio Noord (Den Helder en Texel) en één in de regio Urk.¹ Het doel van deze workshops was om de inzichten die verkregen waren tijdens de interviews te bespreken met de geïnterviewden, een aantal mogelijke toekomstbeelden te formuleren en met een aantal actiepunten te komen voor de toekomst.² Tevens bood het vissers de gelegenheid met een aantal collega's bij elkaar te zitten en te discussiëren over de zaken die er in de sector, maar ook in andere sectoren spelen. Door in te gaan op deze sectorontwikkelingen is de Omgeving van de Ondernemer ook (nu nog op indirecte wijze) bij de discussie betrokken. Door tevens in te gaan op ontwikkelingen die spelen in andere sectoren en hoe ondernemers daar mee om zijn gegaan, is getracht de ondernemer te prikkelen om buiten zijn/haar grenzen te kijken. Aangezien de meeste eigenaren ook varen (als schipper) en dus de hele week van huis zijn, is er normaal weinig mogelijkheid om informatie, kennis en mogelijke zorgen te delen buiten de kring van het eigen bedrijf. Dit kan beperkend werken.

Bij deze workshops waren de geïnterviewde vissers aanwezig, sommige familieleden van de vissers en de opdrachtgever van het onderzoek: Ronald Lanfers van het ministerie van LNV. In overleggen waar het ministerie en sector elkaar normaliter ontmoeten, worden de ondernemers vertegenwoordigd door de visserijorganisaties en het productschap. Soms zit er ook een enkele ondernemer bij, meestal gevraagd door één van de organisaties. In deze workshops waren juist de 'gewone' ondernemers goed vertegenwoordigd. Naar aanleiding van deze workshops zijn de zogenaamde Consultatiedagen

¹ Aangezien de workshops een experiment waren, dat wil zeggen dat meestal met visserij-vertegenwoordigers en individuele vissers wordt gesproken in plaats van met een willekeurige groep vissers bij elkaar, is niet van tevoren ingecalculeerd dat er drie workshops gehouden zouden kunnen worden, vandaar dat er één workshop in het Zuiden ontbreekt. Tijdens de hierboven genoemde Consultatiedagen werd echter ook ondernemers in de Zuid de mogelijkheid geboden om input te leveren ten aanzien van soortgelijke onderwerpen.

² Verslagen hiervan zijn op te vragen bij Birgit de Vos.

met ondernemers ontstaan die hebben plaatsgevonden begin 2006 (in opdracht van de Task Force verduurzaming van de Noordzeevisserij).

De workshops voor dit onderzoek werden gefaciliteerd door Peter Ravensbergen (LEI, WING procesbegeleiding) en Birgit de Vos (inhoudelijk). Essentieel hierbij was dat Peter werkzaam is als onderzoeker in de tuinbouw, wat vissers de mogelijkheid bood om over de grenzen van hun eigen sector heen te kijken naar vergelijkbare situaties en problemen in andere sectoren. Dit leverde nieuwe inzichten op voor de deelnemers.

1.4 Onderzoekspopulatie

De geïnterviewde vissers zijn als volgt te verdelen over de drie regio's en naar lidmaatschap van een van de twee landelijke visserijverenigingen (tabel 1.1).

Tabel 1.1 Lidmaatschap visserijvereniging verdeeld naar regio

Regio	Aantal	Lidmaatschap	
		Federatie	Vissersbond
Urk	6	5	1
Noord	6	5	1
Zuid	5	2	3
Totaal	17	12	5

Van de geïnterviewde vissers blijken de meeste vissers lid van de Federatie van Visserijverenigingen te zijn. Dit komt overeen met de landelijke verdeling. Wat betreft het inkomen zagen de meeste vissers (11) hun inkomen het laatste jaar dalen.

De meerderheid van de vissers heeft de visserijschool doorlopen. Een drietal mede-eigenaren van een visserijbedrijf hebben zich gespecialiseerd in de administratie en boekhouding van het visserijbedrijf. Zij hebben een eigen kantoor/bedrijf waar men dergelijke diensten ook levert aan derden.

De meerderheid is getrouwd, 1 visser is gescheiden en 1 is ongehuwd. Van de vissers waren er 7 voor 1960 geboren en 10 na 1960 (tabel 1.2).

Tabel 1.2 Geboortejaar eigenaren

1945-1949	1950-1959	1960-1969	1970-1979	1980/1981
2	5	6	2	2

Op Urk vindt men bedrijven met de meeste schepen per bedrijf en tevens de meeste omgevlagde schepen. De meeste bedrijven hebben schepen van 2.000 pk of meer en een aantal hebben er een eurokotter bij of alleen een eurokotter. Sommige bedrijven hebben ook de mogelijkheid om een ander type visserij uit te oefenen (tabel 1.3).

Tabel 1.3 *Eigenaren en het type schip*

Soort schip	Aantal	Waarvan omgevlagd
Eurokotter	6	2
Boomkor > 2000 pk	37	7
Anders	5 (twinrig. Garnalengkotter, rondviskotter)	4
Totaal 17 bedrijven	48	13

De meeste eigenaren zijn positief over het quotumbezit en als dit niet voldoende is, huren zij quotum bij of het wordt geruild met een collega waar ze goed contact mee hebben. Een kleine meerderheid verhuurt ook quotum.

Tabel 1.4 *Quotahuur- en verhuur*

Goed	Quotabezit		Huur			Verhuur			
	Vol- doende	Onvol- doende	Soms	Nodig	Niet nodig	Nee	Ja	Som- s	Onbe- kend
3	10	4	4	8	5	7	4	4	2

Per bedrijf zijn er 2 tot 8 eigenaren. Bedrijven met 3 eigenaren komen het meest voor.

Van de geïnterviewde eigenaren werken er 9 vanaf de wal, 7 zijn schipper en 1 is een vissersvrouw/dochter. Van de 9 die vanaf de wal werken zijn er 6 schipper geweest en 3 niet. Deze drie hebben geen visserijdiploma, maar zijn verantwoordelijk voor de administratie in het bedrijf. Degenen die niet meer als schipper werken zijn gestopt om verschillende redenen (leeftijd, blessures en kostenbesparing door zelf administratie te gaan doen).

Zeven bedrijven, waarvan 5 uit de Zuid en 2 uit de Noord, hebben de bedrijfsvorm VOF. De 10 andere bedrijven zijn een BV, dit blijken alle geïnterviewde Urker bedrijven (6) en 4 uit de Noord te zijn.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 zullen een aantal aspecten van het ondernemerschap in de platvisserij evenals de verschillende stijlen van ondernemen worden beschreven. Het daaropvolgende hoofdstuk laat een praktijkvoorbeeld van duurzaamheid zien, belicht vanuit de ondernemer. In het laatste hoofdstuk gaat het om de visie van de ondernemer op de huidige situatie, de meest waarschijnlijke/gewenste toekomst en kansen en knelpunten om dit te kunnen bereiken, aan bod komen. Tot slot worden er een aantal conclusies en aanbevelingen voor zowel sector/bedrijven als overheid (het ministerie van LNV) geformuleerd.

2. Ondernemerschap en stijlen van ondernemen in de platvissector



2.1 Inleiding

Vissers zijn ondernemers. Zij hebben familiebedrijven die bestaan uit één of meer kotters, en een veelkoppige bemanning. Zij hebben te maken met kosten, besommingen, investeringen, belastingen, wet en regelgeving met betrekking tot het vissen, met de handel, consumenten en de publieke opinie. Bij het ondernemerschap horen bepaalde bekwaamheden en er worden eisen aan de ondernemer gesteld. Maar wat is dat eigenlijk, ondernemerschap?

Nauwkeurigheid is een probleem bij het definiëren van ondernemerschap, volgens Thurik en Uhlaner (2003). Zowel bij het zoeken naar een omschrijving van de functie van een ondernemer als bij het vaststellen van de onderscheidende eigenschappen van een ondernemer wordt veelal een ideaal-

type gebruikt. Een definitie van het begrip ondernemerschap is niet eenvoudig te geven. Vaak wordt bij het bestuderen van ondernemerschap aandacht besteed aan de volgende vragen: is de ondernemer iemand die risico's neemt, is de ondernemer een innovator, is de ondernemer een starter, creëert de ondernemer evenwicht of wordt evenwicht juist verstoord door de activiteiten van de ondernemer? Tevens wordt ondernemerschap vaak geassocieerd met eigenschappen als opportunisme, inventiviteit, creativiteit, vindingrijkheid, gedrevenheid, ambitie en risico (Thurik en Uhlaner, 2003). Een definitie van ondernemerschap is bijvoorbeeld:

'Ondernemerschap is de capaciteit om iets te scheppen en op te bouwen vanuit praktisch niets. Het is initiëren, doen, bereiken en het opbouwen van een onderneming of organisatie, in plaats van toekijken, analyseren en het beschrijven ervan. Het is de fijne neus voor het waarnemen van kansen waar andere chaos, tegenstelling en verwarring zien' (Timmons en Hulsink, 2006).

Ondernemerschap bestaat uit verschillende componenten (Agrocentrum voor Duurzaam Ondernemen, ISM):

- de competentie van de ondernemer;
- de externe kansen en bedreigingen;
- de sterktes en zwaktes van de persoon en het bedrijf;
- de huidige bedrijfssituatie.

Er zijn verschillende methoden om ondernemers te typeren. De Lauwere et al. (2002) onderscheiden vier hoofdfactoren, die vervolgens op hun beurt worden gedefinieerd aan de hand van een aantal subfactoren, te weten:

- strategische oriëntatie, gemeten aan de hand van:
 - (financiële) behoudendheid;
 - oriëntatie op groei;
 - maatschappelijke oriëntatie.
- persoonlijkheidskenmerken van de ondernemer, gemeten aan de hand van: marktgerichtheid; standvastigheid ('sterk in je schoenen staan');
- prestatiegerichtheid/doelmatigheid; empathie; flexibiliteit; creativiteit;
- leiderschap; reflectie; gemakzucht; bevlogenheid; initiatiefrijkheid; en passiviteit;
- toekomstverwachting van de ondernemer (ten aanzien van het bedrijf);
- mentale gezondheid van de ondernemer.

Zij onderscheiden in hun onderzoek vervolgens vijf soorten/types van agrarische ondernemers op basis van de hierboven genoemde strategische oriëntatie: 'zuinige ondernemers'; 'traditionele groeiers'; 'nieuwe groeiers'; 'twijfelaars'; en 'maatschappelijke ondernemers'.

Theuws et al. (2002) hebben onderzoek gedaan naar ondernemerstypen in vier sectoren (akkerbouw, bloembollen, rozen en champignons). Op basis van verschillen in zoek- en leergedrag zijn de bedrijven ingedeeld naar: 'passief ondernemerschap', 'behoedzaam ondernemerschap' en 'actief ondernemerschap'. Deze kwalificaties hangen samen met bedrijfskenmerken en bijbehorende toekomstperspectieven. Hier ligt een aansluiting met de culturele theorie, die drie beelden schetst van hoe mensen tegen veranderingen in systemen kunnen aankijken. Vanuit deze theorie kan worden gesproken van *bedreigde* ondernemers, *bedaarde* ondernemers en *be-durfde* ondernemers. De kenmerken van een bedreigde ondernemer zijn: oudere ondernemer met vaak een lage moderniteit. De eisen van de maatschappij gaan zijn spankracht te boven. Vaak gaat het hier om telers die hun bedrijf op termijn beëindigen. De bedaarde ondernemer is een ondernemer met een stabiel bedrijf met gewone teelten. Dit betekent dat de prijzen en geldopbrengsten onder druk staan. De ondernemer wil kosten besparen en weinig risico nemen. De be-durfde ondernemer heeft vaak een groot bedrijf met intensieve teelten. Kleine fouten hebben dan grote gevolgen. Deze ondernemer probeert de risico's via kennisvergaring voor te blijven (Theuws et al., 2002).

Bij het typeren van stijlen van ondernemen in de kweekvis (De Vos et al., 2005) is gekeken naar ten eerste de strategische oriëntatie van de ondernemer; hierin worden de stijlen 'groeigeoriënteerde ondernemers', 'financieel behoudende ondernemers' en 'maatschappelijk georiënteerde ondernemers' onderscheiden. Als tweede methode is er gekeken naar het gedrag van de ondernemer in de keten; hierbij worden 'vrije kwekers', 'contractkwekers' en 'geïntegreerde kwekers' onderscheiden. Het onderzoek wijst in de richting van een strategische oriëntatie van viskwekers die voornamelijk is gericht op groei en efficiëntie of op financiële behoudendheid en kostenreductie. Het oriënteren van de onderneming op een maatschappelijke vraag komt nog weinig tot uiting, hoewel er wel elementen van terug te vinden zijn in individuele bedrijven. Het onderzoek laat ook zien dat viskwekers verschillende posities in de keten hebben. Sommigen hebben activiteiten geïntegreerd, voornamelijk productie en verwerking, terwijl anderen kweken op basis van een contract met een verwerker. Een derde groep probeert zoveel mogelijk autonomie te behouden. De wijzen waarop ondernemers zich positioneren in de keten en hoe zij bepalen wat hun strategische oriëntatie is, beïnvloeden de aard van sa-

menwerking in de keten. Het maakt ook dat er meerdere leerstijlen bestaan; ondernemers vergaren kennis op verschillende manieren.

Op basis van voorgaande kunnen we concluderen dat er in de agrarische- en viskweeksector verschillende ondernemersstijlen te onderscheiden zijn. Geldt dit ook voor de Nederlandse platvisvisserij? In dit onderzoek naar ondernemersstijlen in de visserij zijn de volgende vragen onderzocht:

- welke stijlen van ondernemen kunnen onderscheiden worden in de Nederlandse platvissector;
- wat zeggen deze stijlen over de visie van deze ondernemers op onder andere het beroep, de sector, maatschappelijke eisen, samenwerking, innovatie, duurzaamheid;
- wat zeggen deze stijlen over de wil en mogelijkheden van vissers op een zogenaamde duurzame wijze te (gaan) ondernemen?

2.2 Achtergrond van ondernemerschap in de visserij

2.2.1 Ondernemerschap en gedrag van vissers

Het ondernemerschap en imago van vissers is door de jaren heen veranderd onder invloed van allerlei ontwikkelingen en maatregelen. Dit wordt onder andere beschreven door Van Ginkel (1999). Voor de periode van invoering van het quotasysteem werden vissers vooral gezien als lieden die door noeste arbeid in hun bestaan wisten te voorzien. In de periode van vangstoverschrijdingen en het grijze en zwarte handelscircuit werden ze steeds vaker afgeschilderd als onverantwoordelijke en nietsontziende egoïsten, die bij het nastreven van hun eigenbelang de natuurlijke hulpbronnen van de zee plunderden. Na invoering van het Biesheuvelsysteem werden vissers geacht een zorgvuldige planning te maken en een uitgebreide administratie te voeren. Dit heeft ook gevolgen gehad voor de kernwaarden van de beroeps cultuur: schipper-eigenaren hoeven zich niet langer louter te bewijzen als excellente vissers, maar ook en vooral als gewiekste zakenlui die op de juiste momenten vangstrechten kopen of huren en - met inachtneming van de vigerende regelgeving - op de meest winstgevende momenten de beste kwaliteit vis aanlanden (Van Ginkel, 1999).

In het onderzoek van Hoefnagel et al. (2004) is beschreven wat de drijfveren van vissers zijn in de platvissector. Belangrijke aspecten die van invloed zijn op het ondernemerschap in de visserij zijn:

- visserijbedrijven zijn generaties oude familiebedrijven, die men wil voortzetten;

- een visserijondernemer bezit geen stukje van de Noordzee zoals een boer wel een stuk land bezit. De visser moet de Noordzee en haar visserijrijdommen delen met andere Nederlandse en Europese vissers, maar ook in steeds grotere mate met andere mariene actoren, zoals: sportvissers, scheepvaartdijs, exploitanten van windmolens, leiding- en kabelexploitanten, olie- en gaswinningbedrijven enzovoort. Hierbij wordt in toenemende mate gevraagd verantwoording af te leggen over de impact van de activiteit op de natuurwaarden van de Noordzee;
- naast economische belangen, heeft een visser ook sociale en culturele belangen (familie en sociale contacten/netwerken).

Mathiesen (2003) onderscheidt in zijn analytisch raamwerk voor vissersgedrag en aanpassingsstrategieën twee aan elkaar gerelateerde thema's:

- *korte termijn (op reisiniveau)*
de zorg van vissers over waar, wanneer en hoe te vissen (vistactieken);
- *lange termijn*
de visser bepaalt zijn strategie om hoe en wanneer te investeren in zijn kapitaal en visserij-inspanning. Saneren kan hierin ook een overweging zijn.

Verder onderscheidt hij een zevental factoren die invloed hebben op de besluitvorming en aanpassing op korte en lange termijn:

- *de economische structuur*
prijs van vis, schip, vistuigen, brandstof, ijs, bevoorrading, havendiensten, verzekeringen, visrechten, bemanning, voorwaarden voor subsidies, belasting, krediet/financiering en kosten en baten van naleving van de wet;
- *technologie in gebruik*
vistuig, schip;
- *regulering*
technische maatregelen, visrechten, quota, vlootstructuurprogramma's;
- *vis hulpbron en geografie*
beschikbaarheid en kwaliteit van de hulpbron (vis). Weer, zee, ruimtelijke verdeling van visgronden en havens;
- *veiligheid en comfort*
werklast, zeedagen, veiligheid en comfort;
- *kennis*
vaardigheden van de schipper (ervaring en opleiding), samenwerking en navolging met andere vissers;

- *normen en moraal*
sociale status, persoonlijke voorkeur voor risico, legitimiteit van de regelgeving, naleving van de regels door anderen (sociale druk, verwachtingen) en persoonlijk moraal (Mathiesen, 2003).

2.2.2 MVO in de visserij

Tegenwoordig wordt maatschappelijke oriëntatie gezien als een belangrijk aspect van 'goed' ondernemerschap. Dit hangt samen met de ontwikkeling van de laatste jaren waarin er een groeiende aandacht gekomen is voor de vraag hoe het ondernemerschap in maatschappelijke termen wordt ingevuld. Daarbij gaat het niet primair om de aandacht voor efficiency, productontwikkeling, marketing, omzet- en winstcijfers, maar om een wijze van ondernemen waarin op een moreel verantwoorde wijze een evenwicht wordt bereikt tussen de belangen van de zogenaamde 3P's (*People, Planet en Profit*) en dit profiel in de markt zichtbaar gemaakt kan worden. De rol van ondernemingen in de samenlevingen is groot, dus de samenleving vraagt ook mee te mogen en kunnen bepalen wat er in en om de onderneming gebeurt. De toenemende impact van bedrijven op de maatschappij leidt tot een roep om vermaatschappelijking van het bedrijfsleven (Consumer International, 2001; Consumentenbond, 2001 en Van der Schans et al., 2002).

In de visserij- en agrarische sectoren is simpelweg 'groeien' niet meer de meest gangbare strategie voor veel ondernemers. Er zijn maatschappelijke grenzen gesteld aan ondernemen binnen de primaire sector. De belangrijkste reden hiervoor binnen de visserij is het gevaar van de aantasting van het zelfvernieuwende vermogen van de natuurlijke hulpbron, de visvoorraad. Een individueel bedrijf zou nog wel kunnen groeien, alleen de totale sector kan niet meer groeien, dus de groei van het ene bedrijf zal dan ten koste gaan van het andere bedrijf.

Het incorporeren van MVO binnen de visserijonderneming is, zoals bij de meeste ondernemingen, een proces dat zich nog in een beginfase bevindt. Keijzers et al. (2002) onderscheiden in de VROM-publicatie *Duurzaam Ondernemen* drie fasen in het milieubeleid van bedrijven: saneren, beheren en integreren. In de fase van saneren worden bedrijven gedwongen in te spelen op strenger milieubeleid vanuit de overheid. In deze fase staat het correct naleven van wettelijke regels voorop (*compliance*). In de fase van beheren merken bedrijven dat er ook economische voordelen te behalen zijn uit de milieuzorg (*eco-efficiency*). Dit is de fase van *beyond compliance*, waarbij 3P overigens staat voor *pollution prevention pays*. Inhoudelijke aandachtspunten voor de

bedrijven in de fasen van saneren en beheren zijn onder andere het verminderen van emissies naar lucht water of bodem en energie efficiency. Procesaan-dachtspunten zijn onder andere goedgekeurde milieuvergunningen en certificatie. In de fase van het integreren wordt de zorg voor het milieu gekoppeld aan de strategische doelstellingen van het bedrijf. Hierbij is ook de integratie met sociale thema's aan de orde. In deze fase staat ook 3P dan ook voor duurzaamheid in brede zin: *People, Planet, Profit*. Tevens verschuift de focus in deze fase van het verdergaand beheersen van bedrijfsinterne processen naar het zoeken naar mogelijkheden om duurzaamheidsdoelen te bereiken bij of in samenwerking met andere schakels in de keten. Inhoudelijke aandachtspunten voor de bedrijven in deze fase zijn onder andere duurzaam gebruik van vernieuwbare hulpbronnen en de ontwikkeling van duurzame technologie en producten. Procesmatige aandachtspunten in deze fase zijn onder andere het overleg met belanghebbenden en het zoeken van bestaande of nieuwe partners om duurzame innovaties te bewerkstelligen (Van der Schans et al., 2002). Visserijondernemingen bevinden zich in dit model tussen fase 1 en 2.

Binnen dit onderzoek wordt niet gemeten of vissers al maatschappelijk verantwoord ondernemen, maar wel of zij maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende wet en regelgeving als een bedreiging dan wel als een uitdaging beschouwen, naast andere facetten van ondernemerschap.

De context waarin de visser ondernemer zich bevindt, speelt een belangrijke rol; naast de maatschappelijke eisen, overheidsregulering, kwaliteit van de natuur, zijn onder meer de economische omstandigheden van doorslaggevend belang. Dit is de laatste tijd in de sector nadrukkelijk duidelijk geworden vanwege de hoge olieprijs in combinatie met olieverslindende motoren op de kotters. Sommige vissers konden bij deze olieprijs van 2005 niet eens uit varen, het zou betekenen dat de onkosten hoger zouden zijn dan de verdiensten. Deze omstandigheid heeft ook tot gevolg dat zo goed als alle geïnterviewde vissers investeringen uitstellen en sommigen sanering overwegen.¹ Allen waren bezig met kostenreductie vooral door middel van oliebesparende

¹ Op 12 september 2005 startte de saneringsregeling voor de kottersector. Er is 38 miljoen euro gereserveerd voor de opkoop van viskotters die op de Noordzee platvis en garnalen vangen. Hiermee kan ongeveer één vijfde van de vloot de keuze maken om de sector te verlaten. De vangstquota kunnen vervolgens ter beschikking komen van de resterende actieve vissers. Ongeveer 2 miljoen van deze 38 miljoen is bestemd voor sociaal beleid voor de opvarenden van de gesaneerde schepen. De inschrijving voor deze saneringsregeling sloot op 7 november 2005. Inmiddels zijn 29 schepen gesaneerd (waarvan 5 garnalenkotters en 22 boomkorkotters)

maatregelen. Een positieve keerzijde van deze economische malaise is de prikkel die ervan uitgaat voor vissers om eens op een andere manier naar hun bedrijf te kijken. Op de oude voet doorgaan lijkt niet goed meer mogelijk, maar hoe kan het anders en beter?

2.3 Methoden van onderzoek

Om verschillende stijlen van ondernemen in de platvissector te kunnen onderscheiden zijn 17 vissers intensief geïnterviewd. Het interview bestond voor een groot gedeelte uit open vragen over ondernemerschap nu en in de toekomst. Tevens werden 'stellingen' voorgelegd over ondernemerschap, waarbij men kon aangeven het er in een bepaalde mate mee eens te zijn. De geïnterviewden werden ook gevraagd drie van twaalf kaartjes met trefwoorden over ondernemerschap op hun relevantie uit te kiezen.

2.3.1 Ondernemersoriëntaties

In de typologie van stijlen werden in het bijzonder het type oriëntatie van de ondernemer onderzocht in:

- het bedrijf, met betrekking tot vernieuwing, beroepswaardering en innovatie;
- de sector, met betrekking tot samenwerken en bijvoorbeeld kennis vergaren;
- de maatschappij in relatie tot duurzaamheid, regelgeving en verantwoordelijkheid nemen;
- hun toekomstoriëntatie (dit onderdeel komt in het volgende hoofdstuk uitgebreider aan de orde).

Vissers werden gevraagd een top 3 te kiezen uit een aantal ondernemersoriëntaties die afzonderlijk op kaartjes gepresenteerd werden. Hieruit bleek dat allen het letten op 'kwaliteit en versheid' van hun product, de vis, heel belangrijk te vinden, op de gedeelde tweede plaats staat 'vernieuwing', 'efficiëntie' en 'eigen verantwoordelijkheid', daarna werden 'samenwerken' (bijvoorbeeld in groepen of met andere vissers) gevolgd door 'maatschappelijke waardering zoeken' als belangrijke oriëntaties genoemd. Het minst vaak kwamen de volgende voor in de top drie: de 'net genoeg, goed genoeg'-houding, 'zuinigheid', 'duurzaamheid' en 'er is meer dan alleen visserij'. Unaniem stelde men dat 'groot, groter, grootst' passé is.

Tabel 2.1 Meest voorkomende ondernemersoriëntaties bij geïnterviewden

Kwaliteit en versheid	1
Vernieuwing	2
Efficiëntie	2
Eigen verantwoordelijkheid	2
Samenwerking	3
Maatschappelijke waardering	4
Zuinigheid	5
Moderne technologie	5
Duurzaamheid	5
Er is meer dan alleen visserij	5
Net genoeg, goed genoeg	5
Groot, groter, grootst	0

2.3.2 Stellingen

De vissers werd een tiental stellingen¹ voorgelegd, waarbij men kon aangeven het er in een bepaalde mate mee eens of oneens te zijn (op een schaal van 1 tot met 5). De stellingen werden gebruikt om de vissers enigszins te prikkelen na te denken over bepaalde aspecten van hun eigen ondernemerschap. De antwoorden werkten ook als een soort controlemechanisme. Uit de reacties op de stellingen kon bijvoorbeeld blijken dat de ondernemer zichzelf als zeer innovatief en duurzaam ziet, terwijl uit de rest van het verhaal iets anders naar voren kwam. De methode van het diepte-interview biedt dan ruimte om nader in te gaan op deze tegenstrijdigheden en helderheid te scheppen. De antwoorden op de drie eerste stellingen leverden een diffuus beeld op.

Stelling 1: Maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende wet- en regelgeving zie ik meer als een uitdaging dan als een bedreiging

De meeste vissers zien dit (deels) als een bedreiging en slechts voor enkelen is dit een uitdaging. Sommige vissers maken expliciet onderscheid tussen veranderende wet- en regelgeving aan de ene kant en maatschappelijke ontwikkelingen aan de andere. Wet- en regelgeving is concreter dan de effecten van maatschappelijke ontwikkelingen, deze worden echter wel steeds meer 'gevoeld'. Enkele uitspraken: 'Je moet er mee leren leven'; 'Zie ik meer als een bedreiging omdat er te weinig communicatie is met de regelgevers'; '75% minder regels zou goed zijn. Er zijn wel regels nodig om ons tegen onszelf te

¹ Voor de stellingen is gebruikgemaakt van een vragenlijst van Roelofs et al. (2003).

beschermen. Daarom zijn de groepen ook goed. Want je let op elkaar en dat werkt preventief.' Een ander meent:

'We hebben maatschappelijke waardering nodig, we moeten in de publiciteit treden. Mensen mee laten kijken hoe de bedrijven in elkaar steken. Een positieve uitstraling geven.'

Stelling 2: Om in de toekomst een levensvatbaar bedrijf te houden zal ik proberen één of meer nieuwe takken op mijn bedrijf te ontwikkelen

Een minderheid van de vissers en dan vooral die uit het Noorden en op Urk denken aan ketenverkorting:

'Wij willen bepaalde schakels in de keten uitschakelen, door samen te werken met de afslag en andere groepen. Je kan meer doen om je product te vermarkten en een goede prijs te krijgen.'

'Ik zit eraan te denken nog iets naast de visserij te gaan doen. Mijn bedrijf te verbreden en daardoor te stabiliseren. Ik denk aan vrachtafvaart/kustvaart.'

Maar een ander stelt: 'Schoenmaker, houd je bij je leest.'

Stelling 3: Investeren in duurzame visserij is investeren in de toekomst

Dit leverde een vrij gemiddelde score op (3), in de zin dat men het er deels mee eens was. Maar er waren ook vissers die hier juist zeer expliciet positief over waren:

'Door middel van een rendabele motor, schroef en dergelijke, met deze olieprijsen scheelt het om met minder pk te vissen. Met minder onkosten dezelfde vis vangen. De schepen die nu te koop zijn, zijn te groot. Die wil ik niet. Elektrische vissen is misschien veelbelovend in combinatie met subsidie.'

'Geen overweekse visreizen maken.'

Een ander vraagt zich af wat duurzaam vissen inhoudt:

'Is dat wat Greenpeace wil? Bijvoorbeeld gesloten gebieden: nou de scholbox werkt niet. Er is een evaluatie van de scholbox, maar toch wil

men gesloten gebieden. De pulskor zie ik wel zitten. Het ligt er aan dus, liefst met financiële steun van de overheid. Wij zijn nieuwe schepen gewend, nu durven we niet meer te investeren. Je kunt je oude schip ook niet kwijt. Door de ouderdom van de schepen zijn er hoge onkosten. Bij deze saneringsronde zouden die oude schepen ook echt van de Noordzee af moeten. Maar misschien kan dat niet eens vanwege de EU-regels.'

Een volgende is ook nogal sceptisch:

'Ik plaats er wel vraagtekens bij omdat er geen ruimte is om te investeren in bijvoorbeeld de pulskor.'

Stelling 4 t/m 10:

Voor de hele groep geïnterviewde platvisvissers kunnen wat algemene uitspraken gedaan worden over de meningen met betrekking tot de volgende stellingen:

- 4) 'Met het oog op de toekomst doe ik nu geen grote investeringen'
- 5) 'We maken zo weinig mogelijk kosten'
- 6) 'Mijn bedrijf is groter en moderner dan andere bedrijven; het loopt voorop'
- 7) 'Ik neem meer risico's dan anderen'
- 8) 'Ik speel graag op 'safe'
- 9) 'Ik volg ontwikkelingen in mijn sector nauwgezet'
- 10) 'Samenwerking met collega's is een goede strategie om mijn bedrijf in stand te houden'

Samenwerken (stelling 10) met collega's, vooral in de co-managementgroepen werd door de meesten als een positieve strategie aangemerkt. Om 'meer eenheid richting maatschappij en milieubeweging teweeg te brengen', aldus een visser. Maar ook samenwerking in coöperaties, dus samen goedkoop inkopen doen werd genoemd. Een aantal vissers wil samenwerken met de afslag en andere groepen om 'hoogwaardige vis zelf te leveren aan bepaalde afnemers. Bepaalde schakels overslaan, om meerwaarde te creëren'.

Zo doen allen geen grote investeringen vanwege een onzekere toekomst (stelling 4). De meeste vissers proberen zo min mogelijk kosten te maken (stelling 5). Vervangingsinvesteringen waren soms noodzakelijk, maar werden als het enigszins mogelijk was uitgesteld.

Iedereen stelde ontwikkelingen in de sector nauwgezet te volgen (stelling 9). Het was opvallend dat veel vissers zich tot de modernere, vooroplopende

bedrijven rekenden (stelling 6), terwijl de meeste vissers meldden op 'safe' te spelen (stelling 8). Slechts een enkeling meende meer risico's te nemen dan anderen (stelling 7).

2.4 Ondernemersstijlen

In de context van de vragen die de vissers gesteld werden, kwam naar voren dat vissers een bedrijfsecologische invulling geven aan duurzaam ondernemen. Duurzaam ondernemen is met zo weinig mogelijk kosten een zo hoog mogelijk rendement halen, waarbij zo min mogelijk discards en ondermaatse vis overboord gegooid worden en de visdruk niet te sterk is.¹ Dit wil men realiseren zeker onder druk van de hoge olieprijs en maatschappelijke eisen die men steeds meer voelt.

De ondernemers zijn op zoek naar mogelijkheden om dit bedrijfsecologisch streven te realiseren. Sommige vissers denken aan ketenverkorting om meer winst te kunnen maken. Er blijft nu te veel aan de strijkstokken van de tussenhandel zitten en de consument betaalt daardoor ook te veel, volgens hen. In het noorden van Nederland zijn vissers hierover aan het denken, zij zoeken samenwerking met de afslag en andere groepen. In het zuiden hoort men hier minder over. Een andere strategie waar de meeste vissers voor kiezen, is technische vernieuwing, waardoor er minder olie verstoekt kan worden. Men denkt aan andere (rendabelere) motoren, lichtere netten, ander vistechneken, kleinere en/of multifunctionele schepen en goedkopere brandstof. Verder zou men willen werken aan een beter imago van de platvisvisserij en aan een grotere participatie binnen het besluitvormingsproces. Het idee dat hun activiteiten schadelijk zouden zijn voor het milieu, zoals bepaalde organisaties beweren, stuit op grote verontwaardiging en weerzin bij deze vissers.

Goedkopere brandstof, een beter imago en sterkere participatie zien vissers zelf als de moeilijkste opgave. De 'modernste' vissers zien dit wel ook als een uitdaging. Een ander probleem is de lage rentabiliteit in de huidige situatie, waardoor onzekerheid over de toekomst groot is en investeringen uitgesteld worden. Men wil veel zelf doen, maar men verwacht van de overheid steun in de vorm van subsidies, maar met name ook morele steun.

¹ Vermindering van bodemberoering werd zelden genoemd. Het pulskorexperiment wordt nauwlettend en met belangstelling gevolgd.

Om verschillende ondernemersstijlen te kunnen onderscheiden zijn de antwoorden van de geïnterviewden beoordeeld op de dimensies: kenmerk, focus, uitdaging, inzet, oriëntatie, belemmeringen en innovatie.

Bij de dimensie 'kenmerk' worden de ondernemers getypeerd naar mate van activiteit en behoedzaamheid. De wil van de ondernemers om het bedrijf al of niet voort te zetten en welke strategie daarbij het belangrijkste is, komt tot uiting onder het kopje 'focus'. Wat men vooral als prikkelend beschouwd komt tot uitdrukking bij 'uitdaging'. De mate van initiatiefrijksdom komt tot uitdrukking in de dimensie 'inzet'. 'Oriëntatie' zegt iets over het belang dat men hecht aan de bredere omgeving. Waar men de grootste obstakels ziet wordt ingedeeld bij de dimensie 'belemmeringen'. Welke vernieuwende activiteiten men noemt om de doelen te bereiken zijn gecategoriseerd onder 'innovatie'.

Analyse van deze indeling wijst uit dat er vier type ondernemers te onderscheiden zijn in de kottervisserij:

- wankelende ondernemers;
- pure vissers;
- moderne ondernemers;
- handelende ondernemers.

Wankelende ondernemers zijn ondernemers die overwegen te stoppen, door sanering aan te vragen of via overdracht van hun bedrijf aan de volgende generatie en zich er verder niet veel meer mee bemoeien. Pure vissers zijn ondernemende vissers, die vooral geïnteresseerd zijn in technologische ontwikkelingen en in deze moeilijke tijden een afwachtende houding aannemen.

Een pure visser wil vooral blijven vissen, hij zal zich alleen aanpassen wanneer zijn vispraktijk in gevaar is, en hij zal niet uit zichzelf maatschappelijk verantwoord ondernemen.

De laatste twee categorieën, moderne en handelende ondernemers, zijn samen te beschouwen als een moderniteitschaal en loopt van matig tot meer modern. Het zijn pro-actieve ondernemers, die maatschappelijke druk erbij vinden horen. Handelende ondernemers onderscheiden zich extra door bewust samenwerking te zoeken buiten de groep waar ze toe horen om ketenverkortingen te bewerkstelligen en of andere vormen van verbreding te zoeken.

Bij de indeling naar ondernemersstijlen zijn geen duidelijke verschillen te zien tussen leeftijdscategorieën of bedrijfsgrootte. De ondernemers uit de noordelijke regio zijn meer geïnteresseerd in ketenverkortingen dan de vissers uit de zuidelijke regio.

De aangetroffen stijlen zijn stereotypen; een concrete ondernemer hoeft niet noodzakelijkerwijs in een type te passen, maar kan in zijn dagelijkse praktijk een balans zoeken tussen stijlen, of tussen gradaties in moderniteit. Elke ondernemer zal dit op een specifieke manier doen.

	<i>Wankelende ondernemers</i>	<i>Pure vissers</i>	<i>Modern</i>	<i>Handelende vissers</i>
<i>Kenmerk</i>	Passief	Behoedzaam, afwachtend	Actief	
<i>Focus</i>	Stagnatie, beëindigen of overdracht bedrijf	Voortzetting bedrijf, door kostenbesparingen en samenwerking	Voortzetten bedrijf door kostenbesparing/ vernieuwing, samenwerking en eigen verantwoordelijkheid	Voortzetten bedrijf door kostenbesparing/ vernieuwing, samenwerking ook buiten eigen groep en eigen verantwoordelijkheid
<i>Uitdaging</i>	Overdracht bedrijf	Efficiëntie en technische vernieuwing	Maatschappelijke ontwikkelingen, technische vernieuwing en flexibiliteit	Maatschappelijke ontwikkelingen en technische en ketenvernieuwing, flexibiliteit
<i>Inzet</i>	Afbouwend	Behoudend 'schoenmaker houd je bij de leest'	Initiatiefvol, innovatie	
<i>Oriëntatie</i>	Leven zonder visserij	Bedrijf en sector	Bedrijf, sector en maatschappij	
<i>Belemmeringen</i>	Wet- en regelgeving, maatschappij, olieprijs	Maatschappij, regelgeving, olieprijs	Regelgeving en ketenstructuur, olieprijs	
<i>Innovatie</i>		Zuiniger vissen door technische vernieuwing	Zuiniger en flexibeler vissen door technische vernieuwing	Ketenverkorting en multifunctionele schepen, verbreding

Figuur 2.1 Ondernemersstijlen in de visserij

Wankelende ondernemers

Een kleine minderheid van de ondervraagde ondernemers kan in dit type ondergebracht worden. Deze ondernemers kenmerken zich door een negatief

oordeel over beleid en regelgeving, maatschappelijke ontwikkelingen en de mogelijkheid duurzaam te ondernemen. Ook is men niet erg enthousiast over het vissersberoep. Er is een zekere nostalgie naar vroeger, toen alles nog niet zo ingewikkeld was. Vernieuwing en zeker innovatie zijn een stap te ver. Men denkt aan stoppen dan wel overdracht van het bedrijf aan een opvolger.

Ondernemer A

'Ik ben wel eens bang voor een faillissement, maar we hebben wel een reserve. Het is moeilijk om zo weinig mogelijk kosten te maken. Ons schip wordt ouder, dan krijg je meer kosten. Ik ging voor investeringen, vernieuwen, quota. Ik lette op het geld. Nu zijn we aan het afbouwen. Al die maatschappelijke ontwikkelingen en regelgeving zie ik echt niet als een uitdaging maar als een bedreiging. Samenwerking met collega's zie ik ook niet als een goede strategie, want iedereen vist voor zichzelf. Investeren in duurzame visserij is onmogelijk. Je kunt niks doen aan de visstand, nu is er milieuvervuiling en klimaatverandering, hoe kan je daarin investeren? Die pulskor, het duurt zo lang, wanneer gebeurt dat? Het is wel goed om niet in de kuitzieke periode te vissen. Ik ben voor vernieuwing, maar het moet wel kunnen, het is allemaal zo moeilijk vanwege die wetgeving en de gasolie. Ik zie ook geen innovatiemogelijkheden. Mijn zoon heeft er ook geen zin meer in.'

Pure vissers

De pure visser is vrij positief over zijn beroep, met soms nostalgische verwijzingen naar het verleden. Het mooie van hun beroep vinden zij het op zee zijn, in de natuur werken, de rust en ruimte om je heen. Zij zien maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende wet- en regelgeving als een bedreiging en belemmering, omdat het conflicteert met het vrije beroep. Duurzaam vissen doen zij vaak al, naar eigen zeggen. Onder duurzaam vissen verstaan ze: de vis rust geven, geen overweekse visreizen maken, zo weinig mogelijk discarden of ondermaatse vis vangen, hoewel dit moeilijk is. De pulskor kan misschien een oplossing hiervoor zijn. Aan de andere kant ploegt de boomkor de bodem om en dat is goed, want dat levert voedsel op voor de platvis. Traditionele ondernemers geloven in samenwerken, als sector een eenheid vormen, meer dan nu het geval is. Deze vissers wachten betere tijden af om weer te kunnen investeren, want ze willen hun bedrijf graag voortzetten.

Ondernemer B

'We hebben sinds kort een jonger tweedehands schip, omdat het andere te oud werd. Achteraf gezien hadden we dat eerder moeten doen. Nu vragen we ons af of het wel een goede keuze was. We hebben wel genoeg quotum en het rendement is ook hoger met dit schip. Het schip is niet geschikt voor andere visserijen. We moeten lichter gaan vissen. Minder brandstof gebruiken, daarom hebben we ook een ander schip. We willen ook vrij kunnen vissen, hoewel we dat nu ook wel kunnen, want we hebben genoeg quotum. Misschien zijn kleinere schepen beter. Pulsvissen is nog niet betaalbaar, maar je hebt dan wel minder onderhoudskosten. Bijvangst hebben we al niet zoveel. Minder ondermaatse vis vangen is duurzaam. Dat kan met de pulskor. Kabeljauw vangen we toch niet meer. Wat nu nodig is, is meer rendement met minder kosten. Wij hebben behoefte aan een zuinige motor, dat zou ontwikkeld moeten worden, een waterstofmotor of zo. De fabrikanten zijn daar veel te weinig mee bezig. We zouden als vissers één club moet hebben, niet Federatie en Vissersbond zoals nu.'

Ondernemer C

'Mijn bedrijf is groter en moderner dan andere bedrijven. Maatschappelijke eisen en al die regels zie ik als een bedreiging. Investeren in duurzame visserij is moeilijk. Ik wil eerst eens zien of die pulskor financieel haalbaar is. De consument bepaalt of certificering werkt. Ik geloof eigenlijk niet dat die producten in de winkel echt biologisch zijn. Scharreleieren zijn gewoon legbatterij-eieren met een stempel. Wat de toekomst brengt voor de visserij hangt deels af van de wetenschap. Maar biologie is nattevingerwerk. Het ministerie zou meer subsidie moet geven en achter de sector moeten gaan staan.'

Moderne ondernemers

Moderne ondernemers zien maatschappelijke ontwikkelingen en veranderende wet- en regelgeving deels als een uitdaging en deels als een bedreiging. Ze begrijpen dat het noodzakelijk is rekening te houden met maatschappijdruk en overheidsregulering. Je ertegen verzetten heeft geen zin, wel meepraten en invloed uitoefenen en het publiek voorlichten over de positieve kanten van het visserijbedrijf. Ze kijken met belangstelling naar het pulskorexperiment, sommigen experimenteren met andere visserijen, multifunctionele schepen, flexibele visserijen, zoals twinrig, snorrevoad, en op garnalen en kabeljauw vissen in de winter. Ze zijn niet alleen bezig met vissen, maar ook om op andere manieren geld bij te verdienen, bijvoorbeeld via huur en verhuur van quotum. Zij zien de huidige moeilijke omstandigheden als een uitdaging en zijn op zoek naar technologische vernieuwingen om kosten en energie te besparen.

Ondernemer D

'Wij hebben een multifunctioneel schip, nu kunnen we alles. Met de boomkor kan je maar een ding. Om de kosten binnen de perken te houden werkt dit ook goed. Wij hebben aan de Wieringer versmarkt geleverd. Ik vind het leuk om contact te hebben met de afnemer. Wij hebben een goed product, we spoelen goed en het wordt bewaard op de juiste temperatuur. We steken daar veel energie in en krijgen dan ook altijd een hoge prijs. Sommigen vissen de hele zomer en liggen dan 's winters stil, dan is de druk op de visstand te groot. Er zou een weekendverbod moeten gelden. Binnenzakken en ondermaatse vis moeten veel strenger gecontroleerd worden, bijvoorbeeld de licentie intrekken. Een werkgroep hebben we daar niet voor nodig, gewoon lik-op-stukbeleid. Ik ben wel bang voor die gesloten gebieden en windmolens en dergelijke. We moeten iemand hebben die daar weerwoord tegen geeft. We zouden meer maatschappelijke waardering moet zien te krijgen, maar dat is heel moeilijk.'

De handelende ondernemers

Handelende ondernemers zijn als moderne ondernemers, maar voegen hier nog een dimensie aan toe. Zij zoeken verbreding van hun activiteiten. Sommigen zijn actief op zoek naar manieren om meer opbrengsten te genereren door schakels uit de keten over te nemen. Een belangrijke strategie hiervoor is samenwerken binnen de groep, met andere groepen, en de afslag. Hierbij denken ze ook aan een keurmerk voor vis. Een enkeling denkt ook aan een nieuwe visserij toevoegen aan het bedrijf of aan kustvaart.

Ondernemer E

'We waren een van de eersten die met vlagkotters begonnen. We kijken nu met belangstelling naar de pulskor en naar twinriggeren. Ook het marktsysteem wordt nu onder de loep genomen. Ketenverkorting, nieuwe motoren, ander type straalbuis, brandstofbesparingen, moderne communicatiemiddelen en de pulskor. Alternatieve brandstof. Voor koolzaadolie is niet veel aanpassing nodig, de prijs is alleen nog te hoog. Het kan gestimuleerd worden via subsidies. Certificering is een mogelijkheid: er zijn afnemers die bewust geen schol uit de kuitzieke periode willen afnemen. Het idee is om per kist aan te geven waar en wanneer het gevangen is. Het product dat we aanleveren heeft een goede kwaliteit. Er is ook mindere kwaliteit. We moeten met elkaar samenwerking zeker richting overheid, plus je hebt elkaar nodig met huren (onderling ruilen, Engels schip tegen quota Nederlands schip). Maatschappelijke waardering is nodig. We moeten er aan werken hoe het publiek voorgelicht wordt.'

Ondernemer F

"Voor mij is tegenspoed een uitdaging: "Negatieve ervaringen kunnen leiden tot positieve impulsen." We willen samenwerken met de afslag, andere groepen en vissers om schakels in de keten uit te schakelen. Wij willen goede klantenrelaties opbouwen die kwaliteit waarderen boven een lagere prijs en mindere kwaliteit. Een marktwaardig product vangen en de rest laten zwemmen. Zo weinig mogelijk discards. Alles stapsgewijs. Misschien pulskor proberen. Lichtere netten, minder rotzooi in de netten. Dat is beter voor het milieu en betekent minder stookkosten. We hebben nu in de tijd met hoge olieprijs alleen de eurokotter in de vaart, wel zeven dagen per week. De bemanning gaat ook zeven dagen mee en dan van boord, vervolgens komt de bemanning van het grote schip een week aan boord. Van de winter doen we dat met het grote schip, als het weer de eurokotter het onmogelijk maakt om uit te varen. Het werkt prima. We doen niet een schip weg, integendeel, we denken eraan een garnalenkottertje erbij te kopen.'

2.5 Vernieuwing, verbreding en verduurzaming

Samenvattend kan gesteld worden dat vissers hun ondernemerschap bedrijfsecologisch opvatten. Duurzaamheid betekent voor vissers vooral hun bedrijf voortzetten. Dit impliceert voor hen vanzelfsprekend dat er een goede visstand moet zijn en zoals de situatie nu is een inkrimping van de vloot. Men ziet in dat een goede visstand geholpen kan zijn met zo weinig mogelijk ondermaatse vis vangen en eventueel kuitzieke vis laten zwemmen. Daarentegen zien velen de boomkor als een vangstmethode die door bodemberoering de platvisstand gunstig beïnvloedt. De nadelige gevolgen van deze techniek zijn de grote mate van discards en de hoeveelheid 'rommel' die in de netten zit, aldus de vissers. De ondernemers zijn wel nieuwsgierig geworden naar de pulskor, mede ingegeven door de verwachte energiebesparing die deze vangsttechniek oplevert.

Maatschappelijke druk wordt opgevat als iets waar steeds meer rekening mee gehouden dient te worden. Vissers zitten echter niet te wachten op negatieve publiciteit, maar naar hun mening zorgen milieuorganisaties daar regelmatig voor. Hier zouden zij een tegenoffensief tegen willen beginnen. Door zelf met positieve berichten naar buiten te komen en te laten zien hoe het er echt aan toe gaat in de bedrijven.

Binnen de visserij zijn er vier ondernemersstijlen te onderscheiden. Wat zeggen deze stijlen nu over de wil en mogelijkheden van vissers op een zogenaamde duurzame wijze te (gaan) ondernemen?

De wankelende vissers zullen stoppen met ondernemen en/of hun bedrijf overdragen.

De moderne en handelende vissers zullen vooral technische innovaties en/of verbreding zoeken. Bij successen zullen de pure vissers volgen.

De moderne en handelende visserondernemers zijn de vissers die het meest gevoelig zullen zijn voor ideeën met betrekking tot duurzaam ondernemen. Dit zal vooral het geval zijn wanneer de eisen hieromtrent sterker worden. De pure vissers zullen eerst de kat uit de boom kijken en dan bij succesvol duurzaam ondernemerschap volgen of tot de gelederen van de wankelende ondernemers gaan horen.

Wat er mogelijk is aan technische vernieuwing, verbreding en verduurzaming hangt van verschillende factoren af die invloed hebben op de besluitvorming en aanpassing op korte en lange termijn (deels naar Mathiesen, 2003):

- *de economische structuur*
hoe kan vernieuwing, verbreding en verduurzaming financieel opgebracht worden per bedrijf;
- *technologie in gebruik*
voldoet het oude vistuig nog wel of zijn er aanpassingen/veranderingen nodig? Is het oude schip te verkopen?
- *regulering*
onzekerheid over toekomstige maatregelen: lagere quota, minder zeedagen, Marine Protected Areas;
- *vis hulpbron en geografie*
beschikbaarheid en kwaliteit van de hulpbron (vis), ruimtelijke verdeling van visgronden en klimaatverandering;
- *veiligheid en comfort*
wat betekent vernieuwing, verbreding en verduurzaming voor werklust, veiligheid en comfort aan boord?
- *kennis*
vaardigheden van de schipper (ervaring en opleiding), samenwerking en navolging met andere vissers;
- *normen en moraal*
sociale status, persoonlijke voorkeur voor risico, legitimiteit van de regelgeving, naleving van de regels door anderen (sociale druk, verwachtingen) en persoonlijk moraal, ondernemerstype
Maatschappij: Welke eisen stelt de maatschappij?

De complexiteit van deze factoren die invloed hebben op de besluitvorming en aanpassing van individuele bedrijven op korte en lange termijn, geeft aan dat een transitieproces naar vernieuwing, verbreding en verduurzaming absoluut niet eenvoudig is.

3. Duurzaamheid in de praktijk; de stilligweken en het scholherstelplan



3.1 Inleiding

In het verleden en recentelijk zijn er door de sector voorzichtige stappen gezet richting verduurzaming.¹ In dit hoofdstuk worden een aantal van dergelijke duurzame initiatieven uit de sector beschreven en geanalyseerd. Het gaat hier om het stilliggen tijdens de kuitzieke periode van de schol en een aantal (andere) regelingen binnen het scholherstelplan. Het doel van deze casestudy is om te kijken hoe deze duurzame initiatieven uit de sector hun uitwerking vin-

¹ Berichten van de Federatie, de Vissersbond en Visserijnieuws 2004 en 2005.

den in de praktijk en wat de perceptie van vissers is ten aanzien van verduurzaming.

Stilliggen (een periode niet vissen) is een voorbeeld van een zelfopgelegde duurzame maatregel. Met een dergelijke vrijwillige maatregel geven vissers aan enerzijds ongerust te zijn over een bepaalde visstand, anderzijds laten zij zien collectief deze situatie te willen verbeteren door zichzelf te beperken. Tevens is het een manier om zelf grip te houden op de situatie en maatregelen zoveel mogelijk naar de eigen hand te zetten.

Een voorbeeld hiervan is de reactie van vissers op de bescherming van paaiende kabeljauw. In 2000 werd duidelijk dat het niet goed ging met het kabeljauwbestand. Begin 2001 werd een groot gedeelte van de Noordzee voor 10 weken gesloten ter bescherming van de paaiende kabeljauw. Dit was de reden voor de sector om op eigen aangeven te komen met een alternatief en in 2002 medewerking te verlenen aan een samenhangend pakket van maatregelen, waaronder: grote mazen in de bovenkap, bovenpees naar beneden en drie stilligweken. Het laat zien dat het de sector ernst is met het inzetten van een beleid van duurzame visserij, aldus de Federatie van Visserijverenigingen (12-10-2001).

In 2003 gaven internationale wetenschappers een signaal af dat de scholstand in de Noordzee minder goed was dan de voorgaande jaren was becijferd. In november 2003 werd duidelijk dat het scholadvies van de biologen een drastische korting van de TAC inhield. Eind december van dat jaar besloten ministers van visserij van de Europese landen dat er, naast een kabeljauwherstelplan, ook een scholherstelplan voor de Noordzee moest worden opgesteld. Nederland heeft het grootste aandeel van de TAC voor schol in dit gebied. Het Productschap nam in december het initiatief om een crisisvergadering te beleggen. Hierin werd besproken welke maatregelen de visserij zelf kan nemen om kabeljauwvangsten en de visserijdruk op het scholbestand zoveel mogelijk te beperken (Jaarverslag Productschap Vis, 2003). Er werd druk overleg gevoerd door de vertegenwoordigers van de organisaties met de aanvoerse sector, visafslagen en handel/verwerking en met Directie Visserijen. Ook was er overleg tussen de Minister en de Tweede Kamer. Daarnaast werd gesproken met de Europese Commissie en met andere hoge ambtenaren in Den Haag en Brussel en was er contact met andere lidstaten, op het niveau van politici, ambtenaren en bedrijfsleven.

Het resultaat van dit overleg was eind november het zogenaamde 'mandje' met daarin maatregelen die moeten leiden tot de invulling van een scholherstelplan:

- geheel of in ieder geval gedeeltelijk openen van scholbox;

- eigen discardonderzoek;
- verminderen van de visserij-inspanning tijdens kuitzieke periode;
- real-timeclosures, dat wil zeggen een systeem waarbij gebieden waar tijdelijk veel ondermaatse schol zit voor korte of lange tijd niet bevestigd worden;
- het verlagen van de minimummaat van 27 naar 25 cm;
- keiharde aanpak binnenkuilen, onder andere door zware sancties in de groepen;
- aanpassen van de zeedagenregeling met als doel minder visserij-inspanning op de kust;
- reguleren twinrig-visserij om discards te minimaliseren.

Een aantal van deze voorgestelde maatregelen werden in 2004 effectief.

3.2 Afspraken

In de loop van 2004 ging de stilligregeling van kracht, real-time closures werden ingesteld (punt vier); en men kwam eigen discardsonderzoek overeen (punt twee). In de intentieverklaring van april 2004 van het ministerie en de sector, werden deze punten opnieuw afgesproken (naast andere afspraken over motorvermogen en netvoorzieningen).

Ook werden in het eerste kwartaal van 2005 drie stilligweken afgesproken, vanwege het sparen van de kuitzieke schol. De groepen hanteerden dezelfde afspraken als in 2004. Een internationaal scholherstelplan werd via de Regionale Advies Comit es (RAC's) pas in de loop van 2005 ingesteld. De RAC is voor een langetermijnbeheersstrategie voor de gemengde platvisvisserij binnen de komende vijf jaar. Het idee werd eerder door de Belgische en Duitse vloot in november 2004 afgewezen.

Het ministerie van LNV was enigszins teleurgesteld dat het aantal stilligweken in de eerste twee maanden van 2004 beperkt is gebleven tot slechts twee weken (*Visserijnieuws*, 23 januari 2004). In 2005 spreekt de sector af drie weken stil te liggen.



Figuur 3.1 De stilligregeling wordt gesteund door Stichting de Noordzee
Bron: Stichting de Noordzee.

Milieuorganisaties (zie affiche) vinden het scholherstelplan een eerste stap, maar reductie van de inspanning en technische maatregelen zouden volgens hen nog verder moeten gaan. Zij kiezen voor de voorzorgsbenadering met een veel lagere TAC.

3.3 De stilligregeling en andere duurzame regelingen

Het idee van de stilligregeling is tijdens de kuitzieke periode enkele weken niet te vissen, dus in de haven te blijven. De schol krijgt zo de kans zich voort te planten. In dit hoofdstuk wordt onderzocht waarom en hoe de stilligregeling is afgesproken, wat de doelstelling ervan is, of het initiatief is aangeslagen en hoe de geïnterviewde vissers deze maatregel na twee jaar ervaring evalueren.

De PO's besloten unaniem maximaal 24 zeedagen te gebruiken in de eerste twee maanden van 2004. Verder werd besloten volgens een schema in drie groepen twee stilligweken te nemen. De vlagkotters spraken af mee te doen aan het stilligschema (zij kunnen afwijken van het maximum van 24 zeedagen). Voorts werd afgesproken voor 1 maart geen (ver)huurtransacties van quotum te bemiddelen. Tevens werd er een sanctie overeengekomen: schepen die zich niet aan de PO-zeedagen (24) en de twee stilligweken houden, zullen niet in aanmerking komen voor de huur van quotum voor 2004.

Tabel 3.1 Stilligschema voor 2004

Even NL kotters zonder UK-nummer	11-17 januari	Week 3
Oneven NL kotters inclusief oneven UK-nummers	18-24 januari	Week 4
Even UK-nummers en alle vlagkotters	25-31 januari	Week 5
Even NL kotters zonder UK-nummers	1-7 februari	Week 6
Alle UK-nummers en alle vlagkotters (bidweek)	8-14 februari	Week 7
Oneven NL kotters zonder UK-nummers	15-21 februari	Week 8

Bron: Federatie/Vissersbond (2004).

Bij hoge uitzondering kon van dit schema afgeweken worden na overleg met de PO's. Eurokotters vielen buiten de regeling.

Volgens opgave van de Federatie lagen er in week drie in totaal 96 vissersvaartuigen voor de kant. De grotere kotters vanwege de PO stilligregeling en de kleinere vanwege het stormachtige weer. In deze week werden in elf havens 69 stilliggers geteld. In vergelijking met voorgaande jaren werd er 25% minder gevist.

De stilligregeling bleek ook een gunstig effect op de prijs van schol te hebben. De gemiddelde prijsvorming van de schol in de maand januari 2004 in vergelijking met de prijsvorming in januari 2003, toen er geen stilligregeling van kracht was, is hoger (Federatie/Vissersbond, 2004).

Tabel 3.2 Gemiddelde prijsvorming school in 2003 en 2004 (in €)

	Prijzen 2003	Prijzen 2004
Schol I	1,41	1,75
Schol II	1,42	1,62
Schol III	1,63	1,69
Schol Iv	1,75	1,96

Real Time Closures en discardsonderzoek

Naast de stilligregeling werden er twee andere maatregelen uit het 'mandje' gerealiseerd; discardsonderzoek en Real Time Closures (RTC's). Per 1 augustus zijn de platvissers op de Noordzee een project van RTC's gestart voor de bescherming van de scholstand in de Noordzee (Stuurgroep Nijpels, 2005). De vloot onderzocht per augustus 2004 twee trekken per week op scholdiscards (*Visserijnieuws*, 13 augustus 2004). Deze maatregel is bedoeld om ondermaatse schol te sparen.

In 2004 was er twee keer aanleiding om RTC's in te stellen. Vanaf 18 oktober tot 1 november 2004 werd het volgende gebied gesloten voor visserij:

54.00 N - 6.25 O, 54.13 N - 6.25 O, 54.13 N - 6.50 O en 54.00 N - 6.50 O. Vanaf 1 november tot 14 november 2004 werd een ander gebied gesloten voor visserij: 54.20 N - 7.10 O, 54.30 N - 7.10 O, 54.30 N - 7.40 O en 54.20 N - 7.40 O. De dagen voor de instelling van RTC's meldden een aantal schippers bij hun PO dat ze meer dan 50% ondermaatse schol hadden gevangen in het betreffende gebied. Op grond daarvan besloten de PO's om deze Real Time Closures in te stellen.

3.4 Ervaringen en reacties van vissers¹

'Het initiatief van het scholherstelplan komt van de bestuurders: Nooit-gedagt, Derk Jan Berends, Ben Daalder, Geert Meun, Van Balsvoort, en Nathalie Steins. Bestuurders hebben altijd het initiatief. De scholherstelmaatregelen zijn oké. Vissers hebben positief gereageerd. Maar ik denk dat ze in hun hart denken dat hiermee het herstel niet optreedt. Er zijn andere redenen waarom de scholstand slecht is: te veel capaciteit, illegaal motorvermogen, illegale netvoorzieningen, en discards. Kortom, de visserijdruk op de Noordzee is te groot. In feite is de technische innovatie te groot geweest, te grote schepen, met te veel vangstvermogen. Ook met de twinrig gaat het de verkeerde kant op, leek aardig milieuvriendelijk met weinig PK, maar het wordt steeds effectiever, met meer capaciteit en meer netten. Er zijn geen beperkingen. Effecten op de visserijdruk van de stilligregeling zijn te klein. Een deel heeft twee weken stilgelegen en een deel heeft drie weken stilgelegen.' (Mening van één van de bestuurders over het scholherstelplan (27/6/2005))

Tijdens de diepte-interviews zijn een aantal vragen gesteld over het scholherstelplan. Vissers waren niet unaniem in hun oordeel over de verschillende instrumenten binnen het scholherstelplan.

Op de vraag 'Wat vindt u van de verschillende instrumenten binnen het scholherstelplan zoals: real time closures (RTC), stilligregeling, internationaal scholherstelplan (RAC)?', werden de volgende antwoorden gegeven:

- 'Het is niet verkeerd, je doet er aan mee' (visser A)
- 'Geen paarijpe vis wegvangen is goed. Wij vissen niet in RTC-gebieden, maar gebieden sluiten op aangeven van de visserman is goed' (visser C)

¹ Om doublures te voorkomen zijn niet alle uitspraken van alle vissers geciteerd.

- 'Het is goed, maar alleen als de hele vloot er aan meewerkt. In 2004 waren het twee weken en in 2005 waren het drie weken. Drie weken is wel veel' (visser E)
- 'Het komt van de vissers zelf, vanuit de praktijk. Dan werkt het. Van hogerhand maatregelen nemen werkt niet, ze hebben er geen verstand van' (visser J)

Tevens uitten de eigenaren enige punten van kritiek:

- 'RTC is goed. Tegen stilliggen heb ik op het moment bedenkingen. In welke tijd stilliggen is belangrijk. Is het in de tijd dat we geld verdienen, vraag ik dan. We willen zelf uitmaken wanneer we stilliggen. De kuitzieke periode is overigens moeilijk te bepalen. Nu doen we het onder dwang van de publieke opinie' (visser B)
- 'Internationaal zou goed zijn anders heeft het minder effect' (visser F)
- 'Stilliggen heeft geen nut voor ons, want we vangen weinig schol. We zijn tongvissers. We zitten vooral op de Zuidelijke Noordzee, daar is niet veel schol' (visser H)
- 'We liggen altijd al een aantal weken per jaar stil, dus we voldoen er eigenlijk al aan' (visser I)

De effecten van het scholherstelplan worden door de eigenaren als volgt ingeschat:

- 'Dat zien we pas op de langere termijn. In Nederland doen we het, nu de rest nog. Dat is de clou. Het is een gemene weide ieder moet z'n portie bijdragen' (visser A)
- 'Meer jonge vis blijft leven en de schol krijgt de tijd om aan te sterken na het kuitschieten' (visser F)

Ook hadden ze hun twijfels:

- 'Of het helpt voor de stand, ik weet het niet, ik denk het niet ... Er is geen onderzoek dat dat staaft' (Visser B)
- 'Ik denk niet dat het extra opbrengsten heeft opgeleverd' (visser C)
- 'Ik ben enigszins positief. Maar aan de andere kant zijn visactiviteiten gunstig voor de stand. Kijk maar naar de scholbox, voor de sluiting zat er veel jonge schol, nu zit er niet veel meer' (visser G)

Sommige vissers zien het als een politiek ruilmiddel:

- 'Ik heb er geen voordelen van gezien. Op zich is het wel gezond, te mager vis brengt niets op. We willen hier wel graag wisselgeld voor zien. Als het quotum weer 10% lager wordt, merken we er niets van' (visser M)

De meeste geïnterviewde vissers hebben meegewerkt aan de stilligweken en real time closures, echter niet allemaal van harte:

- 'Ja, maar we willen wel de weken zelf kiezen. 2004 hebben we ietsje geschoven met de dagen binnen de groep. In 2005 hebben we gewoon stilgelegen, vanwege de afspraak. We hebben ja gezegd, dan doen we het ook' (visser A)
- 'Ja, in overleg met de Federatie. Het is een moeilijke discussie want we hebben die besomming nodig. Je hinkt op twee gedachten' (visser B)
- 'We hebben op basis van vrijwilligheid ook met onze vlaggenschepen meegedaan. Prijstechnisch is het goed en ook vanwege de beschikbaarheid van quotum. Handel kan dan ook weinig met de schol in de kuitzieke periode' (Visser C)
- 'Ja, 3 weken. Groep Texel is de enige die er in zijn geheel aan meegewerkt heeft. Dat doet zeer, want nu zijn we de braafste van de klas' (visser E)
- 'Het was een afspraak en een verplichting vanuit de groepen. Maar stilliggen betekent ook geen inkomen. De betere weken lagen we binnen. We moeten wel overleven. Dit jaar liggen we zo'n 6 à 8 weken stil (inclusief vakantie)' (visser G)

Twee vissers erkennen niet mee te werken:

- 'In 2005 heb ik er niet aan meegewerkt. Anders zouden we te weinig schol vangen. Eind december en begin januari zijn bij ons scholweken, maar we vangen dus weinig schol in vergelijking met tong. Omvlaggers vangen ook gewoon door. In 2004 heb ik wel eerste en derde week stilgelegen' (visser H)
- 'Stilliggen hebben we wel gedaan, maar eerlijk gezegd hadden we een kapotte motor, dus gebruikten we de reparatietijd als stilligperiode. Anders waren we wel gaan vissen. We hadden de weken ervoor weinig verdiend. En we hebben te veel scholquotum. Urker vlagkotters vissen gewoon door, dat steekt. Van de sanctie niet mogen huren, daar lig ik niet van wakker' (visser J)

De reacties in de gehele sector op de stilligeregeling waren volgens de eigenaren als volgt:

- 'Verschillend per regio. De vangstmogelijkheid is ook verschillend per regio dus daar moet je rekening mee houden. Wij vissen ook rond de kerst en oud/nieuw dan heb je een hele goede besomming' (visser A.)
- 'In 2005 heeft de derde week veel weerstand opgeleverd, vanwege het besommen in maart. Wij hebben in januari, februari en maart 1 week stilgelegen. Je moet draagvlak hebben en nu is de rek eruit vanwege de olieprijsen' (visser B)
- 'Texel is de enige groep die er in zijn geheel aan mee heeft gewerkt. De rest zegt dan dat ze wel een paar weken in de zomer stil gaan liggen, maar om die weken gaat het juist niet, bovendien liggen ze dan toch al stil in verband met de vakantie' (visser D)
- 'Niet iedereen heeft meegewerkt, mensen om de Zuid niet' (visser E)
- 'Omvlaggers vangen ook gewoon door' (visser H)

Op de vraag 'Wat gebeurt er als vissers er niet aan meewerken en heeft dat al eens plaatsgevonden?', antwoordden de eigenaren als volgt:

- 'Er is dan een verbod op het huren van quota. Nieuwe Diep heeft hier geen problemen mee gehad' (Visser A)
- 'Er zijn sancties binnen de groep. Het was hier niet aan de orde. Dat kan ook niet, want het is vrijwillig ... Men heeft geen vis voor het hele jaar dus nu kan men stilliggen ...' (visser B)
- 'In theorie is het zo dat als je maar 2 van de 3 weken hebt stilgelegen, je maar twee derde mag huren, maar in de praktijk heeft dat dus niet plaatsgevonden' (visser D)
- 'Ik weet niet of er sancties zijn geweest' (visser E)
- 'Ik ben lid en bestuurslid van een groep. Maar collega's bestraffen is niet zo makkelijk. Je wilt niet dat door een sanctie die je uitvaardigt een bedrijf naar de knoppen gaat. De groep heeft druk uitgeoefend om binnen te blijven, dat was succesvol' (visser H)

Over de toekomst van het scholherstelplan hebben ze de volgende meningen:

- 'Het wordt uitgebreid over de hele Noordzee en er komen nog wat puntjes bij ... Je moet dan echt aan het herstel van de schol werken. Maar wij zeggen: bodemberoering is goed voor de scholstand' (visser A)

- 'Twee weken is aan het begin van het jaar wel mogelijk. Andere weken verdelen over rest van het jaar, voor vakanties en dergelijke. Wij visten altijd door in de vakanties, dan dus niet' (visser B)
- 'Het is goed dat het er is, maar animo voor volgend jaar is er dus veel minder' (visser D)
- 'Als Europa op een lijn is, dan krijgt het een groter effect op de scholstand' (visser F)
- 'Het is praktisch niet meer uitvoerbaar. Maaswijdte vergroten al helemaal niet. Slibtong is 35-40% van de aanvoer. Een derde van je besomming missen kan niet. Als de maaswijdte vergroot wordt en de minimumvismaat verkleind, dan weet ik zeker dat er een zwarte markt gaat ontstaan, de visser zal die vis blijven vangen' (visser G)
- 'Ik hoop niet dat er gesloten gebieden komen, want de scholbox¹ werkt ook niet. Als het scholherstelplan goed geregeld wordt, kan het blijven. Mensen met weinig quotum vinden het niet zo erg, maar als je veel geïnvesteerd hebt wil je vissen. Je moet zoveel mogelijk je quotum benutten' (visser H)

3.5 Voortgang van de stilligregeling

Men werkt om tweërlei redenen mee aan de stilligregeling; aan de ene kant vanwege duurzaamheidsargumenten en aan de andere kant vanwege bedrijfseconomische argumenten. Dus schol de kans geven kuit te schieten en aan de ander kant kost kuitzieke schol olie en quotum, terwijl de prijs laag is vanwege de magerte van de vis tijdens deze periode. Toch staan vissers ambivalent

¹ In 1989 is in de zuidoostelijke Noordzee een gesloten gebied ingesteld (*de 'scholbox'*) om de overleving van ondermaatse (jonge) schol in de boomkorvisserij te verbeteren en bij te dragen aan een verbetering van het exploitatiepatroon. In de scholbox is het niet toegestaan met de boomkor te vissen met schepen met een motorvermogen van meer dan 300 pk. Boomkorvisserij is dus nog wel mogelijk voor Eurokotters (motorvermogen <300 pk). De visserij-inspanning van deze vloot is echter aanzienlijk kleiner dan die van de grotere schepen waardoor de scholbox dus de mogelijkheid biedt om ecosysteemeffecten van de boomkorvisserij te onderzoeken zonder daarvoor nieuwe gebieden voor de visserij te moeten sluiten. Sinds de instelling van de scholbox zijn de vangsten echter teruggelopen en is ook de scholstand niet verbeterd. De visserijsector heeft onderzoek laten doen naar de oorzaken hiervan. Gebleken is bij deze wetenschappelijke evaluatie van de scholbox dat het moeilijk is om de effecten van de technische maatregel aan te tonen. Momenteel wordt er gesproken over een onderzoeksopzet waarbij dat wel mogelijk moet zijn (www.pvis.nl)

tegenover de stilligregeling zoals uit voorgaande paragrafen blijkt. In 2006 is er dan ook niet stilgelegd, onder andere vanwege de houding van de handel:

'[...] omdat de handel en verwerking wekelijks 400-450 ton schol nodig hebben om de markt optimaal te kunnen bedienen. Mede daarom heeft ook de handel gevraagd in de kuitzieke periode "met verstand" door te vissen, volgens een artikel in *Visserijnieuws*.' (*Visserijnieuws*, 6-1-2006)

Het kan zijn dat er later in het jaar veel minder schol beschikbaar is, waardoor het quotum niet opgevist kan worden en er inkomsten blijven liggen. Stilliggen in een periode dat er veel schol beschikbaar is lijkt in te druipen tegen de logica van de visserman.

De voortgang van de stilligregeling is door de slechte economische situatie binnen de sector onder druk komen te staan

3.6 Conclusie

Door de slechte scholstand en de lage TAC-adviezen voor 2004 werden maatregelen om de scholstand te herstellen noodzakelijk geacht. De sector wilde hier zelf aan werken, vanwege het belang van een goede scholstand en zelf invloed te hebben op regelgeving, vanwege goede prijsvorming en om een goede indruk te maken. Bovendien is de kuitzieke schol van mindere kwaliteit, waardoor er in de handel ook minder animo is om deze vis te verkopen.

Kuitzieke schol sparen om de scholstand op peil te houden dan wel te verbeteren is een terugkerend thema in de visserij de laatste decennia. In 2002 is het eerste (vrijwillige) initiatief genomen om de visserij-inspanning op schol te verminderen tijdens de kuitzieke periode evenals de visserij-inspanning op kabeljauw tijdens de paaiperiode. In de loop van 2004 werd binnen de RAC een internationaal scholherstelplan overeengekomen, stilliggen was hier ook een onderdeel van. Volgens de geïnterviewde vissers echter, waren het vooral de vlagkotters die er niet aan meewerkten. Feitelijk waren deze ook niet verplicht, maar aangezien bedrijven met Nederlandse schepen en bedrijven met vlagkotters uit dezelfde gemeenschap komen, kan dit van grote invloed zijn op de motivatie om er zelf aan mee te werken. Tevens zouden er per regio verschillen zijn geweest in de mate waarin men wel of niet meewerkte, zo zouden de vissers van de zuidelijke vloot volgens de regio's Urk, Den Helder en Texel, hier in mindere mate aan meegewerkt hebben.

Over de sanctioneringsmogelijkheid is men niet enthousiast. Veel vissers hebben niets gehoord of gemerkt van sancties die uitgevoerd zijn. In theorie bestond de sanctie uit een beperking van de huurmogelijkheden. Voor bedrijven die goed in hun quotum zitten, heeft dit echter geen enkel effect. Hoewel sommige vissers menen dat 'iedereen wel meegewerkt zal hebben', denken anderen dat dit 'wel niet het geval zal zijn'. Blijkbaar is men niet helemaal op de hoogte van het gedrag van collega vissers van andere havens, ideeën over anderen kunnen dan naar eigen believen ingevuld worden. Sommige vissers blijken ook een eigen interpretatie te hebben van 'stilliggen', omdat zij zelf willen bepalen welke weken ze stilliggen. Hierbij wordt dan over het hoofd gezien dat het om de zogenaamde kuitzieke periode zou moeten gaan.

Effecten van de stilligregeling zijn nog niet te meten. Vissers zijn niet unaniem of het al of niet positieve effecten zal hebben. Herstelmaatregelen zouden in ieder geval internationaal afgesproken en gehandhaafd moeten worden. Positief is de prijsvorming van schol. De lage scholstand maakt het echter wel moeilijk het quotum vol te vissen, waardoor stilliggen soms als een probleem ervaren wordt.

Er zijn nog weinig vissers die inzien dat deze vrijwillige maatregelen aangegrepen kunnen worden om het imago van de Nederlandse visserij te verbeteren. Tevens zijn sommige van mening dat ze een offer brengen dat gecompenseerd zou moeten worden in de vorm van hogere quota of wisselgeld. De directe zorgen veroorzaakt door de hoge olieprijsen drukt vissers terug naar een kortetermijnstrategie. Toch blijkt uit de toekomstvisies van vissers dat zij wel degelijk hun imago zouden willen verbeteren. Een grotere bewustwording van hun mogelijkheden hierin zou tot een grotere acceptatie van het scholherstelplan kunnen leiden. Het vijfjarenplan van de RAC voor een langetermijnbeheersstrategie voor de gemengde platvisvisserij blijft de komende jaren van kracht.

4. De toekomst van de platvissector: de visie van de ondernemers



4.1 Inleiding

In hoofdstuk twee is ingegaan op het ondernemerschap van vissers, welke verschillende oriëntaties ze hebben en hoe vissers op basis daarvan zijn in te delen in verschillende ondernemerstypen. Om echter in te kunnen schatten welke keuzes vissers denken te gaan nemen in de toekomst, in welke richting ze denken, of dit wenselijk en haalbaar is maatschappelijk gezien en om hier beleidsmatig op in te kunnen spelen zijn toekomstvisies in dit kader erg belangrijk. Alle ondernemers die in hoofdstuk twee zijn onderscheiden zijn natuurlijk bezig met de toekomst, echter niet allemaal zien ze deze in de sector.

De wankelende ondernemers zullen hun toekomst waarschijnlijk buiten de sector gaan zoeken. Pure vissers, handelende en moderne vissers willen graag hun bedrijf blijven voortzetten, zij het op verschillende manieren en met een verschillend ambitieniveau. In dit hoofdstuk wordt beschreven wat de huidige situatie (context) is waarin ondernemers werken en hoe ze de werkelijkheid interpreteren. Vervolgens wordt beschreven hoe ze tegen de toekomst aankijken, wat er bereikt moet worden en wat daarvoor nodig is.

In de literatuur wordt het ontwikkelen van een gemeenschappelijke langetermijnprobleemperceptie - en visie beschouwd als stap vier in de stappen die betrekking hebben op de inrichting en organisatie van het transitiearena (Dirven et al., 2002). Het gaat hier dus om een gemeenschappelijke visie van verschillende betrokken actoren. Dit is echter geen eenvoudige opgave. Verschillende partijen percipiëren vanuit verschillende motieven (normen, waarden, belangen, strevingen) hun werkelijkheid. Zij kijken dus vanuit verschillende wereldbeelden en hebben bijgevolg verschillende probleempercepties. Van belang hierbij is dat de betrokken actoren eerst hun verschillende visies articuleren om zo achterliggende motieven aan de oppervlakte te krijgen (Ibid). In dit rapport is dit met name gedaan voor de primaire ondernemer, de visserman. Dit geldt echter ook voor andere stakeholders, zoals overheid en natuur- en milieuorganisaties. In de sector zullen ongetwijfeld verschillende toekomstvisies naast elkaar bestaan, wat op zich niet geeft.

Toekomstvisies zijn ook niet statisch, ze kunnen veranderen. Belangrijk hierbij is wel dat er goed gekeken wordt naar de aard van de visie/perceptie op de toekomst en de aard van problemen.

In dit hoofdstuk worden toekomstvisies beschreven van (schipper) eigenaren (hierna: ondernemers) van Nederlandse platvisbedrijven.

Met het oog op de toekomst kan onderscheid gemaakt worden tussen: 1) een waarschijnlijke toekomst, 2) een mogelijke toekomst en 3) een gewenste toekomst. Deze drie zeggen allen iets anders en vullen elkaar daarom aan. In de waarschijnlijke toekomst zal er niet veel veranderen (business as usual) (Van der Bolt, 2003). Een mogelijke toekomst kan verschillende kanten op gaan. Dit zal afhangen van allerlei factoren. Hier zijn dus verschillende scenario's mogelijk. Een meest gewenste toekomst is een soort ideaalbeeld, een visie op de transitie. Het is hierbij wel van essentieel belang dat in een zeker stadium ook de visies van andere actoren in het maatschappelijk arena hierbij betrokken worden.

In dit hoofdstuk zullen met name de gewenste toekomstvisies van ondernemers aan bod komen. Een waarschijnlijke toekomst is minder interessant, omdat er niet veel verandert. De visies van een mogelijke toekomst zullen

hier ook niet besproken worden. Het formuleren van een mogelijke toekomst vereist een andere aanpak waarbij actoren gestimuleerd worden buiten de gebaande paden te denken. Hierdoor komen innovatieve ideeën naar de oppervlakte. Dit soort innovatie is in een transitieproces daarom zeker wel belangrijk.

Alvorens in te gaan op een aantal toekomstbeelden, zal eerst een beschrijving worden gegeven van de methoden die zijn toegepast om deze te achterhalen. Vervolgens zal de huidige situatie aan bod komen, dit is immers het uitgangspunt vanwaar we het toekomstbeeld zouden willen bereiken. Tijdens het transitieproces kunnen een aantal obstakels geconstateerd worden. Hiervoor worden ten slotte een aantal mogelijke oplossingen door de ondernemers genoemd.

4.2 Methoden van onderzoek

De huidige situatie en toekomstvisies van ondernemers zijn achterhaald via diepte-interviews en workshops. In de diepte-interviews is op verschillende manieren gevraagd naar de waarschijnlijke en gewenste toekomstbeelden. Hoe vissers hun toekomstmogelijkheden zien, wordt beïnvloed door een complex samenspel van hun huidige economische situatie, de marktomstandigheden, langetermijnverwachtingen, subsidieregelingen van de overheid, regelgeving, leeftijd, ervaring, risico aversie en het gedrag van anderen (Mathiesen, 2003). Wat betreft de invloed van de leeftijd van de eigenaar en de situatie in het bedrijf zou een (oudere) ondernemer die zich in de situatie bevindt waar er onzekerheid is over wie het bedrijf zou kunnen opvolgen minder perspectieven zien voor de toekomst. Jonge ondernemers kunnen aan de ene kant nog bezig zijn zich in te werken in het bedrijf, de opbouw van het bedrijf, juiste visgronden vinden, en zo goed mogelijk met het vistuig werken. Aan de andere kant kunnen jongeren juist bezig zijn met vernieuwing, het anders doen dan de voorgaande generatie. Dit hangt ook af van de relatie met de oudere generatie; binnen sommige families worden jongeren vrijgelaten om hun eigen weg te vinden, in andere families heeft de oudere generatie nog veel grip op de besluitvorming binnen het bedrijf. Verder zijn aspecten als bedrijfsgrootte, eigen vermogen en regioverdeling ook belangrijke aspecten. Dit kwam ook naar voren in de eerder ondernomen 'haventour'; elke haven had zijn eigen prioriteit (Smit et al., 2005). Bij het selecteren van ondernemers voor de interviews is getracht zoveel mogelijk met deze verschillende aspecten rekening te houden.

In dit hoofdstuk worden de volgende vragen behandeld:

- wat is de huidige situatie waar ondernemers mee te maken hebben;
- wat beschouwen zij als toekomstige bedreigingen;
- wat verwachten zij voor de toekomst;
- wat beschouwen zij als een wenselijke toekomst;
- hoe zou dit te bereiken zijn;
- wat zou de rol van ondernemers hier in kunnen zijn;
- welke verschillen zijn er tussen ondernemers wat betreft hun toekomstverwachting?

4.3 Huidige situatie - een grote mate van onzekerheid

De huidige situatie waarin de ondernemers in de platvissector zich bevinden omschrijven zij als een situatie met een grote mate van onzekerheid. De onzekerheid bevindt zich zowel op bedrijfs-/sectorniveau als op het niveau van de omgeving. Op het bedrijfsniveau speelt vooral onzekerheid op het gebied van bedrijfsopvolging en het vinden en houden van de bemanning. De bemanning speelt een belangrijke rol bij de continuïteit van het bedrijf. Een goede relatie met de bemanning wordt daarom als essentieel beschouwd. Het gaat daarbij niet alleen om het werk dat gedaan moet worden, maar ook om de onderlinge relaties: vertrouwen hebben in elkaar en op elkaar ingespeeld zijn. Men werkt zeer close met elkaar op een schip. Meestal is er een jarenlange relatie opgebouwd met dezelfde bemanningsleden, als deze (gedwongen vanwege slechte verdiensten) opstappen wordt het moeilijk het bedrijf in stand te houden.

Vanwege de hoge brandstofkosten loopt de besomming terug en is het soms zelfs niet meer rendabel om te gaan vissen. Als de kosten te hoog worden, is er uiteindelijk geen geld meer voor de bemanningsleden. Werken met weekgeld (als voorschot) wordt volgens sommige eigenaren gezien als een oplossing om de bemanning toch van geld te kunnen voorzien en ze zo te kunnen behouden. Het niet kunnen vinden van een opvolger voor het bedrijf heeft een belangrijke invloed op de visie op de toekomst. Dit betekent in feite dat het bedrijf stopt wanneer de huidige eigenaar ermee stopt. Duurzaamheid en innovatie zullen dan geen hoge prioriteit hebben, het bedrijf op een zo goed mogelijke manier verkopen wel.

Wat betreft de omgeving is er onzekerheid over de visvangst, het beleid, de visie van Natuur- en milieuorganisaties, hoge olieprijsen, enzovoort. In de literatuur van de organisatiekunde zijn een aantal situaties weergegeven waardoor onzekerheid binnen een organisatie kan ontstaan. Een organisatie wordt

gezien als een open systeem dat een sterke relatie onderhoudt met de omgeving. Doordat organisaties deels afhankelijk zijn van hun omgeving is de omgeving een bron van onzekerheid:

- bij snelle veranderingen in de omgeving;
- bij toename complexiteit van de omgeving met name als er veel interconnectiviteit is bij de entiteiten in de omgeving van de organisatie;
- bij een slechte coördinatie binnen de omgeving;
- bij vijandigheid van de omgeving (De Man en Coun, 2002).

Schaarste van middelen, afhankelijkheid van klanten en de markt vergroten de afhankelijkheid en onzekerheid van een organisatie van haar omgeving. Ook de focus op core business en het afstoten van nevenactiviteiten vergroten de afhankelijkheid van de organisatie van haar omgeving (De Man en Coun, 2002). In de visserijsector is sprake van een grote mate van specialisatie (boomkor, platvis) en tegelijkertijd een grote mate van schaarste. Tevens is de omgeving complex, voor een groot deel veroorzaakt door de beleidscomplexiteit en de multistakeholdersproblematiek. Ook is er sprake van enige vijandigheid van de omgeving. De wijze waarop de tong en schol gevangen wordt, ligt onder vuur. Natuur -en milieuorganisaties raden in hun campagnes momenteel af deze vissen te consumeren (Viswijzer (WNF), Goede Visgids (Stichting de Noordzee)).

Wat betreft het beleid voelen de ondernemers zich onzeker ten aanzien van de regels die nog uit Brussel zullen gaan komen en welke visie het ministerie van LNV, directie visserij zal ontwikkelen ten aanzien van de Nederlandse visserijsector. Dit betreft niet alleen het Gemeenschappelijk Visserijbeleid, maar ook maatregelen die getroffen zullen worden in het kader van de uitvoering van de ecosysteembenadering op de Noordzee. Het gaat hier bijvoorbeeld om de instelling van beschermde gebieden. Dat deze er gaan komen is zeker (zie *IBN 2015*, waarin de grenzen worden vastgelegd van vier gebieden op de Noordzee, waarvan de natuurwaarden extra bescherming krijgen) maar welke invloed dit zal hebben op de uitoefening van de visserij is minder duidelijk. Dit geldt ook voor Europese richtlijnen als de Vogel- en habitatrichtlijnen en de Kaderrichtlijn Water. De boomkorvisserij wordt in dit kader gezien als de activiteit die op dit moment het meeste schade aan de ecologie berokkent.

Dat de situatie momenteel onzeker is, wil niet zeggen dat er een negatieve teneur is ontstaan. Eigenaren zijn juist bezig met het zoeken naar strategieën om hiermee om te gaan (zie vorige hoofdstukken). Sommige zaken zijn goed door de ondernemers zelf op te lossen, voor andere zaken hebben ze

echter de hulp van anderen (ketenpartijen, overheid, banken, natuur- en milieuorganisaties, adviesorganisaties enzovoort) nodig. Van belang hierbij is dat de ondernemers duidelijk aangeven wat er veranderd zou moeten worden en ook wat hun eigen handelingsmogelijkheden en beperkingen hierin zijn. Dat ze veel ideeën hebben over wat er verbeterd kan worden en hoe blijkt uit de rest van dit hoofdstuk.

4.4 Toekomstige verwachtingen en bedreigingen

De geïnterviewde ondernemers van Nederlandse platvisbedrijven hebben een aantal verwachtingen ten aanzien van de toekomst van de platvisserij. Zo verwachten de meeste veranderingen op het gebied van:

- *de vloot*
 - een kleinere vloot (30-50%). Dit betekent wellicht hogere prijzen voor de overgebleven vissers;
 - kleinere schepen van 1500 pk (hoewel niet iedereen dit ziet, grote schepen worden als zeer veilig beschouwd);
 - rendabelere schepen met minder olieconsumptie;
 - gelijkblijvende vangsten.
- *bedrijfstechniek*
 - te gaan vissen met minder bemanningsleden;
 - meer gemengde bedrijven;
 - er zal een meer gespreide visserij komen (snorren en twinriggen);
 - de vissers met het meeste quotum hebben betere overlevingskansen.
- *de keten*
 - er zullen minder verwerkende bedrijven komen;
 - na de sanering zullen afslagen, coöperaties en verwerking samen gaan.

Tevens signaleren ze op een aantal vlakken bedreigingen:

- *bedrijfstechnisch*
 - nog hogere brandstofprijzen;
 - faillissementen (koude sanering);
 - een waardedaling van het quotum na de sanering;
 - verouderde schepen en daardoor hogere onderhoudskosten, doordat er geen ruimte is voor vernieuwingsinvesteringen;
 - een kostenstijging terwijl opbrengsten niet meestijgen.

- *sector*
 - het ontbreken van iemand die goed de sector kan vertegenwoordigen en in staat is een goed weerwoord te geven;
 - meer bemoeienis vanuit natuur- en milieuorganisaties;
 - een steeds grotere bemoeienis van anderen met de visserij (bijvoorbeeld RAC's);
 - steeds minder jongeren die een beroep in de visserij willen.
- *(internationale) concurrentie*
 - meer concurrentie met Azië, vanwege lage lonen;
 - meer concurrentie van andere vissoorten (dit geldt vooral voor schol (pangasius en tilapia als substituut) en in mindere mate voor tong).
- *beleid en regelgeving*
 - er is te weinig communicatie is met beleidsmakers;
 - beleidsambtenaren komen steeds verder af te staan van de praktijk, waardoor (technische) maatregelen worden geïmplementeerd met een averechts effect;
 - het ontbreken van een visie vanuit het ministerie ten aanzien van de toekomst van de platvisserij;
 - een grotere bemoeienis vanuit Brussel, maar tegelijkertijd ook meer onduidelijkheid ten aanzien van de doelstellingen;
 - de instelling van 'gesloten' gebieden, windmolenparken.

De verwachtingen ten aanzien van de toekomst van de visserijsector hangen volgens de geïnterviewden voor een groot deel samen met de visie die andere actoren hebben op de visserijsector. Het gaat hier om de Europese Commissie, het ministerie van LNV, de biologen, het beleid van de banken en de doelen van natuur- en milieuorganisaties. De ondernemers geven aan niet te durven investeren vanwege onzekerheid over de toekomst. Eén van de eigenaren verwoordt dit als volgt:

'Als het ministerie zou zeggen "We houden de visserij (misschien een kleinere vloot) in stand", dan zouden we wel willen investeren [...]. Maar dat doen ze niet, dus nu verzwakken we door veroudering.'

Het lijkt erop dat de ondernemers hun eigen sturingsmogelijkheden als zeer beperkt inschatten. Er wordt wel gezocht naar manieren om de onzekerheid te verkleinen. Zo wordt er gevraagd naar visievorming bij andere actoren en wordt er zelfs gesproken over contractvisserij vanwege de prijsstabiliteit.

4.5 Meest gewenste toekomst: mogelijke oplossingen en knelpunten

In deze paragraaf komen een aantal aspecten aan bod die volgens de ondernemers belangrijk zijn voor de continuïteit van hun bedrijven: kwaliteit en versheid, vernieuwing/innovatie, efficiëntie, eigen verantwoordelijkheid, samenwerking, maatschappelijke waardering, duurzaamheid en regelgeving en controle. Voor elk gebied geven de ondernemers aan wat hun wensen zijn en hun visie op de toekomst. Tevens beschrijven ze hun eigen rol en die van anderen in het proces hiernaartoe en signaleren ze een aantal knelpunten om dit te bereiken.

Kwaliteit en versheid

Zoals in het vorige hoofdstuk is beschreven, worden kwaliteit en versheid beschouwd als één van de belangrijkste aspecten van het visserijvak. De meeste ondernemers geven aan hier aan te werken, door bijvoorbeeld niet te veel vis in de box te doen en veel ijs te gebruiken. Of door niet te lange trekken te doen. Ook dragen goed spoelen, de vis op de juiste temperatuur bewaren, weekse reizen maken, goede sorteermachines en nieuwe schepen bij aan een hogere kwaliteit en versheid. Eigen inzet is hierbij dus essentieel, maar niet minder belangrijk is de waardering vanuit de handel. Soms pakt het positief uit in de prijs, maar dit lijkt nog nauwelijks het geval. Er zijn wel vissers die prijzen hebben gewonnen voor hun kwalitatief goede product. Met name in havens waar kleine handelaren opereren, zoals in IJmuiden, levert dit wel een hogere prijs op.

Wensen ten aanzien van kwaliteit en versheid

Een aantal vissers vindt dat de kwaliteit en versheid van hun product nog verder omhoog zou kunnen. Ze zien dit als een combinatie, versheid alleen levert niet voldoende meerwaarde op. De kwaliteit zou aan boord al verhoogd kunnen worden door de vis aan boord te verpakken. Tevens dragen ijs- of koelmachines aan boord bij aan de verhoging van de kwaliteit. Ze denken producten met een hoge kwaliteit goed te kunnen verkopen door relaties op te bouwen met klanten die kwaliteit waarderen boven een lagere prijs en mindere kwaliteit. Er bestaat nu wel een A, B en AE (excellent) kwaliteit, maar een keurmerk als aanvulling lijkt een goed idee. Het uiteindelijke doel is om een kwaliteitspositie te verkrijgen voor verse tong en schol.

Om de versheid te verhogen zou er midden in de week gelost kunnen worden. Ook kunnen de laatste trekken op vrijdag apart gehouden worden.

Hier is enige tijd mee geëxperimenteerd onder de naam 'silver seal', maar qua prijs leverde dit nauwelijks meer op.

Knelpunten

Volgens de ondernemers zou de waardering voor versheid en kwaliteit meer tot uitdrukking moeten komen in de prijs. Verder achten ze een betere communicatie nodig tussen aanvoerders en handel. In de opinie van de vissers leveren zij een toproduct, terwijl dit voor een groot gedeelte teniet wordt gedaan in de tussenhandel door de toevoeging van eiwitten en glacering. Een andere kanttekening ten aanzien van kwaliteit is dat men vindt dat het scholingsniveau in het algemeen te laag is binnen de sector: er is nog te weinig kennis van hygiëne en het op de juiste manier gebruiken van machines.

Een kwalitatief hoogwaardig product hangt volgens de eigenaren echter niet alleen af van aanvoer en handel en verwerking. Ook de supermarkten en viswinkels spelen hierbij een essentiële rol. De omgang met hygiëne in de retail en horeca en het verkopen van verse en kwalitatief hoogwaardige vis zijn juist ook in deze kanalen belangrijk; ze dragen bij aan een goed imago van de vis.

Vernieuwing/innovatie

Wensen ten aanzien van vernieuwing

Vernieuwingen worden door de eigenaren onderscheiden op verschillende vlakken:

- *energiebesparing*
men is het er over eens dat het huidige energieverbruik te hoog is en zoekt dringend naar allerlei maatregelen die op korte termijn genomen kunnen worden om brandstof te besparen. Dit kan bijvoorbeeld door:
 - het experimenteren met een tuig van 10 meter in plaats van 12 meter;
 - zuinige motoren;
 - ander type straalbuis;
 - alternatieve brandstof;
 - het gebruik van grotere maaswijdtes.
- *vangsttechnieken*
om ook op de lange termijn hun bedrijf voort te kunnen zetten denken vissers in termen van bijvoorbeeld het aanpassen van vangsttechnieken. Genoemd worden: snorrevoad, twinrigger, de pulskor en een meer gemengde visserij. Dit laatste zou ook meer flexibiliteit en vrijheid geven;

- *vloot*
de nieuwste en kleinere schepen om efficiënt en energiezuinig te kunnen vissen;
- *keten*
het verkorten van de keten, door zelf te sorteren aan boord en zelf in de handel te gaan, zodat op die manier meer winst gemaakt kan worden;
- *beleid en regelgeving*
minder (tegenstrijdige) regels;
- *communicatie*
 - moderne communicatiemiddelen;
 - een (vernieuwde) toekomstvisie op de visserij;
 - meer communicatie tussen vissers onderling;
 - meer communicatie naar buiten toe.
- *efficiëntie*
vissen met meer rendement en minder kosten.

Knelpunten

Uit de interviews en de workshops blijkt dat vernieuwing nog steeds veelal beschouwd wordt als een technische aangelegenheid (de nieuwste schepen en andere vistechnieken), er wordt echter ook steeds meer naar vernieuwing gezocht op het vlak van organisatie, maatschappelijke acceptatie, ketenefficiëntie en een gezamenlijke toekomstvisie. Op dit meer organisatorisch en maatschappelijk vlak zien de ondernemers echter meer knelpunten, omdat dit iets is waarvoor een goede samenwerking in hun ogen belangrijk is en ze ook afhankelijk zijn van de medewerking van anderen.

Ondernemers denken een hogere prijs te kunnen krijgen voor hun product. Dit willen ze bereiken door een hogere prijs voor een vers en kwalitatief hoogwaardig product te bewerkstelligen bij de tussenhandel of door de vis zelf te gaan verhandelen door de tussenhandel uit te schakelen. Ketenverkorting wordt door ondernemers genoemd als een goede en efficiënte vernieuwing, waarmee ze een hogere prijs willen krijgen voor hun product. Dit is met name op Urk en in Den Helder het geval, in de zuidelijke regio's is dit minder aan de orde. Als voorbeeld wordt de trawlersector genoemd. Deze sector verzorgt zelf de handel. Voorwaarden om dit te kunnen bereiken zijn in de ogen van de ondernemers: een goede onderlinge samenwerking en een betere verstandhouding met de handel en detaillist. Als knelpunt om de tussenhandel uit te schakelen zien ze dat het verkorten van de keten problemen zullen opleveren en handelaren zullen proberen dit tegen te gaan door onder de marktprijs te

gaan opereren. Op Urk worden er wrijvingen verwacht binnen families, omdat daar handelaren en aanvoerders familie van elkaar zijn.

Men meent dat vernieuwing alleen uitgevoerd kan worden door kapitaalcrachtige bedrijven die ruimte hebben voor investeringen. De meeste ondernemers geven echter aan geen ruimte te hebben voor investeringen, mede vanwege onzekerheid over de toekomst. Bovendien geven ze aan hun oude schip niet te kunnen verkopen, omdat er geen vraag naar is.

Voor veel eigenaren zijn de kosten gestegen, maar de opbrengsten niet, met als gevolg dat er geen ruimte is voor vernieuwingsinvesteringen. Aan alle kanten wordt er gewerkt aan het zoveel mogelijk verlagen van de kosten, bijvoorbeeld door zelf de boekhouding te doen binnen het bedrijf, door met minder bemanningsleden uit te varen en door de motoren anders af te stellen (minder pk's). Er wordt gezegd dat de bedrijven die geïnvesteerd hebben in quota de meeste kans hebben om te overleven. Eén van de eigenaren verwoordt dit zo: 'Wat nu nog waarde heeft is het quotum. Het schip is een marktverhaal en is nu niets meer waard, terwijl het voor mij wel veel waarde heeft.' De waarde van het quotum is echter ook verminderd.

De pulskor wordt niet door iedereen als een goed alternatief gezien: sommigen vinden de investering te groot en vragen zich bovendien af wat het effect zal zijn van het niet meer (of in mindere mate) 'omploegen' van de bodem. Een knelpunt om flexibeler (multispecies) te kunnen vissen is het quoteringstelsel.

Oplossingen

Subsidies (op nieuwbouw en op brandstofbesparende maatregelen) en het beschikbaar stellen van structuurgelden en renteloze leningen worden door de meeste ondernemers gezien als een juiste methode om innovaties te stimuleren. De meeste eigenaren geven ook aan dat een toekomstvisie van zowel sector als overheid van belang is. Ze verwachten van de overheid dat zij duidelijk is over welke kant ze op zou willen met de sector. Dit zou een groot deel van de onzekerheid wegnemen en zo een gunstiger investeringsklimaat scheppen. Meer onderlinge samenwerking wordt gezien als een belangrijk aspect bij het verkorten van de keten en een hogere prijs op te strijken voor hun product. In Den Helder/Texel wordt Urk wel beschouwd als de plaats waar het initiatief tot ketenverkorting vandaan zou moeten komen. Men meent dat wanneer daar niets gebeurt, er elders ook niets zal gebeuren.

Efficiëntie - kostenbesparingen

Efficiëntie is uiteraard belangrijk binnen de Nederlandse platvisbedrijven. Om efficiënt te kunnen vissen zijn vernieuwing, zuinigheid en moderne technologie in de ogen van de ondernemers essentieel. Bovendien moet het materiaal goed zijn en moet het mogelijk zijn geen gasolie te verspillen. Het beperken van de kosten wordt beschouwd als eigen verantwoordelijkheid. Daarom wordt binnen de bedrijven zelf hard gewerkt aan het verminderen van de kosten, bijvoorbeeld door het terugdraaien van de motor, gebruik van andere vistuigen, gebruik van netten met minder weerstand, minder olie verbruiken, brandstofmeters, grotere mazen, in dezelfde tijd meer vis vangen, met minder bemanningsleden varen, verminderen van de onderhoudskosten, maar ook door meer zelf te doen qua boekhouding en administratie. Echter, efficiëntie betekent in hun ogen ook meer efficiëntie bij andere partijen, zoals afslagen.

Wensen ten aanzien van efficiëntie

De kosten zouden verder omlaag moeten: gasolie, maar ook afslagkosten, quotum-/huurkosten en staal- en keuringskosten. De ondernemers denken de totale kosten zelf voor een groot gedeelte te kunnen verminderen. Ook wordt ketenverkorting (zie voorgaande) genoemd als een efficiëntieslag: het gaat dan om bedrijven die zelf in de handel gaan en vis tegen een betere prijs willen verkopen. Zelf sorteren wordt in dit kader ook genoemd.

Het is echter niet alleen aan de visserman om kosten te verminderen, ook productschappen, afslagen, overheid en onderzoeksinstituten moeten volgens de ondernemers een efficiëntieslag maken, zodat de kosten voor de visserman omlaag kunnen (bijvoorbeeld door het verminderen van staal- en keuringskosten). Wat betreft efficiëntieverbeteringen bij de afslagen geven sommige eigenaren de suggestie om te komen tot één organisatie (afslag). Als dit niet mogelijk is zou er meer samenwerking moeten komen tussen de afslagen; dat zou aanzienlijk in kosten kunnen schelen voor de visserman, daar afslagkosten 7% van de totale kosten bedragen.

Samenwerking wordt als een belangrijk middel gezien om de kosten te verlagen (dit wordt ook gestaafd door een recent onderzoek van Agrotechnology and Food Innovations naar het verminderen van logistieke kosten (*Visserijnieuws* nr.50, 2005)). Een meer multifunctionele visserij en de nieuwste schepen kunnen ook bijdragen aan kostenbesparing, vanwege zuinigheid en weinig onderhoudskosten.

Knelpunten

De kostenverlaging wordt dus zowel binnen als buiten het bedrijf gezocht. De ondernemers geven echter aan dat de kostenverlaging zal leiden tot verlies aan werkgelegenheid, zoals bijvoorbeeld het varen met minder bemanningsleden, maar ook de afslagen zullen banen verliezen. Ze denken dat dit tot verzet zal leiden. Tevens zien ze veel wantrouwen tussen handel, afslagen en aanvoer.

Eigen verantwoordelijkheid

De ondernemers beschouwen het nemen van eigen verantwoordelijkheid als iets dat onlosmakelijk is verbonden met ondernemerschap. De meerderheid is van mening dat de sector aardig zijn eigen verantwoordelijkheid neemt. In dit kader worden genoemd: het quoteringsysteem, het terugbrengen van het motorvermogen en de Biesheuvelgroepen. Tevens zien ze een individuele verantwoordelijkheid. Voor sommigen betekent dit 'verantwoord omgaan met de schepping', 'zelf je broek ophouden' (zonder staatssteun) en 'je aan de regels houden'. Volgens veel ondernemers is een goede controle hierbij essentieel, er worden te veel regels met betrekking tot het gebruik van binnenkuilen, maaswijdtes en motorvermogen ontdoken. Aan de andere kant zijn bepaalde regels in hun ogen niet werkbaar (zie ook regelgeving en controle verderop in dit hoofdstuk) en is het logisch dat deze regels worden ontdoken.

Wensen

De meeste ondernemers geven aan dat de eigen verantwoordelijkheid mag toenemen, er wordt nu te veel naar anderen gewezen, men neemt een te passieve houding aan. Hier staat echter tegenover dat ze vinden dat ze ook meer verantwoordelijkheid moeten krijgen: zo wordt er in hun ogen nog te weinig geluisterd naar de visserman. Ze hebben het gevoel dat ze wel 'hun zegje mogen doen', maar dat de Europese Commissie en de ministers uiteindelijk de beslissingen nemen. Ze zouden dus meer zeggenschap willen krijgen. Samenwerking met biologen wordt in dit kader ook genoemd. Het F-project van het RIVO en de vragenlijst van het Productschap vis worden als positief beoordeeld, alleen wordt er in de ogen van de ondernemers te weinig mee gedaan bij ICES.

Tevens geven de ondernemers aan dat de controle op een te hoog motorvermogen, het gebruik van binnenkuilen en te kleine maaswijdtes toe zou moeten nemen. Ze vinden niet alleen de controle op zee belangrijk, maar ook de controle aan de wal, zodat er geen vis buiten de afslag om verkocht kan

worden. Dit zou niet goed zijn voor de marktprijs van legale vis. Het lijkt er dus op dat ze op sommige punten meer verantwoordelijkheid zouden willen nemen en op andere punten mag de overheid juist meer controle uitoefenen.

Samenwerking

Samenwerking wordt als een belangrijke strategie gezien om het bedrijf in stand te houden. Dit betreft samenwerking in coöperaties, goedkoop samen inkopen en de beheersgroepen. De ondernemers zien deze onderlinge samenwerking als een belangrijke strategie om sterker naar buiten toe te treden, richting overheid, natuur- en milieuorganisaties en biologen. Vooral in deze wat onzekere tijd wordt dit als belangrijk gezien. Ze willen ook gebruikmaken van bestuurlijk kwaliteit bij afslagen, het productschap en producentenorganisaties. Samenwerking onderling lijkt dus erg belangrijk, maar er wordt ook meer samenwerking genoemd met overheid, natuur- en milieuorganisaties en biologen.

Knelpunten

Als knelpunt in het bereiken van een goede samenwerking wordt onder andere de verdeeldheid in de visserijorganisaties genoemd. Hier is men niet blij mee, omdat er 'één blok gevormd zou moeten worden', zodat er ook 'één geluid naar de minister' kan ontstaan. De verdeling leidt in hun ogen tot zwakte. Volgens sommige (jonge) ondernemers is het echter niet eenvoudig om hier invloed op uit te oefenen. In hun ogen houdt de 'top' mede de breuk in stand. Aan de anderen kant zijn er ook ondernemers die gebruik lijken te maken van de verdeeldheid: zo blijken er vissers te zijn die van groep veranderen vanwege minder strenge regels bij de andere groep.

Maatschappelijke waardering - het imago van de visserman verandert

Zoals al eerder is aangegeven, is het imago van de visserman door de jaren heen veranderd. Zo werd de visserman, in de periode voordat het zwarte/grijze circuit ontstond, vooral gezien als een noeste arbeider. Ten tijde van het illegale circuit werden vissermannen afgeschilderd als onverantwoordelijke en nietsontziende egoïsten, die alleen hun eigenbelang in de gaten hielden en voor wie het niet uitmaakte of en hoe de natuurlijke hulpbronnen hier onder leden. De periode hierna, toen de Biesheuvelgroepen werden ingesteld en de vissers meer eigen verantwoordelijkheid kregen en het illegale circuit sterk verminderde, werd dit imago weer positief (Van Ginkel, 1999). Tegenvoor-

dig lijkt dit echter weer wat minder positief te worden. Er blijken een aantal haken en ogen te zitten aan het Biesheuvelsysteem, waar de verantwoordelijkheid van de visserman alleen ligt bij de uitvoering en niet bij de vormgeving en het systeem van zelfcontrole lijkt moeilijk uitvoerbaar: 'Onderling sancties uitvoeren is moeilijk, je wilt niet dat een bedrijf naar de knoppen gaat.' Verder is het bestandsniveau van een aantal soorten beneden het voorzorgsniveau gedaald. De vraag naar maatschappelijk verantwoording van visserijbedrijven ten aanzien van effecten op het ecosysteem wordt dusdanig groot dat het beeld negatiever zou kunnen worden mocht hier geen gehoor aan worden gegeven.

Ondernemers volgen deze ontwikkelingen en maatschappelijk waardering wordt dan ook gezien als essentieel voor de toekomst en voor de voortzetting van het bedrijf. Het gaat hier in feite om maatschappelijke duurzaamheid, de people- en planet-aspecten, waar de eigenaren om roepen. Ze hebben echter het idee dat hier moeilijk invloed op uit valt te oefenen. Volgens de meeste eigenaren is het beeld dat men van de vissers heeft te negatief en vaak niet gestoeld op feitenkennis. Zo wordt er in hun ogen vooral door natuur- en milieuorganisaties nauwelijks onderscheid gemaakt tussen de verschillende visserijen en vistuigen (wekkerketteringen, puls, staande netten enzovoort), terwijl de impact op het milieu per tuig behoorlijk kan verschillen. Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) vindt plaats in samenwerking met de burger/consument. Er wordt in dit verband onderscheid gemaakt tussen 'licence to produce' (de maatschappelijke acceptatie voor een product of productiewijze) en 'licence to sell' (de acceptatie van het product of de productiewijze in de markt) (Dutilh, 2001; Van der Schans et al., 2002).

Wensen

De eigenaren geven aan een meer positief beeld van de sector in de media te willen zien. Ze hebben het gevoel dat de publieke opinie tegen hen is en zouden meer een beeld naar voren willen brengen van de hardwerkende visserman die veel ervaringskennis bezit over de visserij en de visstanden en die wel degelijk gebaat is bij een duurzaam behoud van de visstand. Volgens de eigenaren wordt de visserman niet als objectief beschouwd, omdat ze een economische link met de sector hebben. Dit beeld, wat volgens de eigenaren niet alleen bij natuur- en milieuorganisaties leeft, maar ook bij de overheid, is echter volgens de eigenaren niet juist, daar zij hun beroep/bedrijf graag in de toekomst voort willen blijven zetten en daarom voorzichtig om zullen gaan met de stock. Dit blijkt volgens hen ook uit het feit dat de visserman zelf om een pk-plafond heeft gevraagd destijds. Een ander punt wat de eigenaren aan-

snijden is het feit dat de visserijsector niet de enige factor is die invloed uitoefent op de visstand.

Ondernemers verwachten meer maatschappelijke waardering te krijgen door in de publiciteit te treden en het publiek mee te laten kijken hoe de bedrijven en bemanningsleden opereren. Tevens vinden ze dat er meer aandacht gegeven moet worden aan duurzame initiatieven zoals de pulskor en het feit dat een groot gedeelte van de Noordzee niet bevist wordt. De eigenaren vinden dat de sector op deze manier meer de aanval zou moeten kiezen in plaats van in de verdediging te schieten.

Duurzaamheid

In vorige onderzoeken op het gebied van duurzaamheid in de platvissector zagen we al dat duurzaam vissen niet alleen met de visstand te maken heeft, maar dat het begrip ook een morele (religieuze), economische, sociale, ecologische, technologische, toekomstgerichte en beleid connotatie heeft (Hoefnagel et al., 2004). Door de ondernemers worden een aantal zaken genoemd die in hun ogen duurzaamheid betekenen:

- maatschappelijk verantwoord vissen;
- de pulskor, twinriggen (hoewel hier de meningen over verdeeld zijn) en snorren;
- selectief vissen en zo weinig mogelijk discarden, zo weinig mogelijk ondermaatse vis vangen;
- rendabele motor, schroef en dergelijke;
- veel opbrengsten en weinig kosten;
- kleinere schepen;
- het bedrijf ook in de toekomst voort kunnen blijven zetten;
- de natuur zich laten herstellen door geen overweekse reizen te maken.

We zien dat het begrip duurzaamheid in de visserij breder aan het worden is, met name de maatschappelijk duurzaamheid (zie maatschappelijke waardering) lijkt een steeds belangrijker rol te gaan spelen.

Wensen

Om duurzamer te kunnen vissen ziet men graag een subsidie op nieuwbouw, zodat kleinere en groene schepen gebouwd kunnen worden, en op brandstofbesparende maatregelen (zoals roetfilters, zuinige motoren enzovoort). Tevens denken sommigen aan maatregelen als een weekend verbod en een strengere controle op binnenzakken en ondermaatse vis, waarbij er ook ge-

sanctioneerd moet worden in de vorm van het intrekken van de licentie. 'Gesloten'/beschermde gebieden worden nadrukkelijk niet gezien als een duurzame maatregel. Als argument hiervoor wordt de scholbox genoemd, waar volgens de eigenaren uit de evaluatie blijkt dat er niet meer schol bij is gekomen. Als laatste wordt in dit kader genoemd het per kist aangeven waar en wanneer het gevangen is (tracking and tracing).

Regelgeving en controle

Regelgeving wordt vaak als beperkend gezien (zie onder andere Hoefnagel et al., 2004). De visserman genoot in het verleden een behoorlijke mate van vrijheid. De vrijheid wordt nog steeds als een belangrijk aspect gezien van het beroep (vrijheid op zee), maar dit wordt wel steeds minder. Hoewel controle in de ogen van ondernemers belangrijk is en ervoor zorgt dat er sprake is van gelijke kansen voor eenieder, voelen de meeste schippers zich ook beperkt vanwege het gevoel dat ze altijd gecontroleerd worden, door middel van logboeken, meldingen, onverwachte controles op zee, de 12-mijlszone en de scholbox. Er wordt wel op allerlei manieren geprobeerd de vrijheid enigszins terug te krijgen, door bijvoorbeeld een meer flexibelere (gemengde visserij) te gaan beoefenen en minder afhankelijk te zijn. Er is ook een duidelijke wens om regelgeving meer aan te laten sluiten bij de praktijk en belevingswereld van de visserman.

Wensen

Een aantal regels stroken niet met de dagelijkse praktijk met de visserman. Op de volgende punten ziet men dan ook graag verbetering:

- *specifiek beleid en regelgeving*
 - 'Het quotumsysteem moet flexibeler, meerjaren TACs, zodat er meer rust in de visserij komt en de biologen moeten de informatie vanuit de visserij gebruiken en betere schattingen doen'
 - 'Alle vis moet aangeland worden'
 - 'Dagen en quotum op elkaar afstemmen en niet iedereen evenveel dagen geven'
 - 'Gesloten gebieden zijn niet goed, want de rest zal intensiever bevestigd worden. Stilligweken of tijdelijk gesloten gebieden zouden beter zijn'
 - Er vindt regulering plaats via het quoteringssysteem, waarom dan ook nog zeedagenbeperking vragen vissers zich af. Het gevolg is dat 'iedereen dan op een kluitje langs de kust gaat vissen'

- *controles*
 - 'Betere controle op maaswijdtes, binnenzakken, motorvermogen en tevens controle aan de wal. Boetes zijn nu een lachertje. Daardoor is het nu zo wie het meeste durft verdient met meeste'
 - 'Het zeedagensysteem is alleen eerlijk als pk's gelijkgesteld worden'
- *de werkwijze op ministeries*
 - 'Ministers maken zich er gemakkelijk van af. Sommige regels worden snel doorgevoerd, andere juist weer langzaam. De zeedagenregeling is er in één middag doorgevoerd'
 - 'Bij het ministerie wisselen de mensen te snel. Beleidsmedewerkers zijn oke, maar de directeuren niet. 'Voelen ze wel verantwoordelijkheid? Hun loon zou ook afhankelijk moeten zijn van het beleid. Als het misgaat, stappen ze gewoon op'
 - 'Er moet meer gebruik gemaakt worden van de kennis van de visserman en die kennis moet serieus genomen worden. Na al die jaren weten de biologen nog steeds niet hoe het werkt met de vis'

5. Conclusies

Er is de laatste jaren veel veranderd in de Nederlandse platvissector. Zo is de sector behoorlijk ingekrompen, zijn sommige bestanden afgenomen of verplaatst, zijn de schepen groter geworden en meer gespecialiseerd, is de sector meer aan regels gebonden, is er meer concurrentie gekomen qua ruimtegebruik met andere economische activiteiten op de Noordzee en is er meer aandacht vanuit de maatschappij voor effecten van activiteiten op het milieu. Deze ontwikkelingen zijn al veelvuldig beschreven en daarom op zich niet vernieuwend. Er wordt alleen niet altijd rekening mee gehouden wat de context is waarin we gedrag moeten verklaren. De in dit rapport gepresenteerde ondernemersstijlen zeggen iets over welke strategieën ondernemers kiezen in de huidige context. Het wil echter niet zeggen dat ondernemers altijd deze strategieën zullen kiezen. Het gedrag van een ondernemer moet dan ook altijd in de context (tijd, plaats, ruimte, economische situatie, maatschappelijke druk enzovoort) worden verklaard.

In dit rapport staat ondernemerschap en de (toekomst) visie van ondernemers (schipper- eigenaren van platvisvisserijbedrijven) centraal. De focus ligt op individuele ondernemers. Om partijen in beweging te krijgen om een meer duurzame platvissector te bewerkstelligen is namelijk een specifieke benadering gericht op individuele bedrijven in samenwerking met relevante maatschappelijke organisaties en hun directe ketenrelaties meer geëigend dan een generieke benadering gericht op sectorbreed en ketenomvattend draagvlak (zie Van der Schans, 2004). Ook werd duidelijk binnen dit onderzoek dat er binnen de visserij vier ondernemersstijlen zijn te onderscheiden. De moderne en handelende visserondernemers zijn de vissers die het meest gevoelig zullen zijn voor ideeën met betrekking tot duurzaam ondernemen. Dit zal vooral het geval zijn wanneer de eisen hieromtrent sterker worden. De pure vissers zullen eerst de kat uit de boom kijken en dan bij succesvol duurzaam ondernemerschap volgen of tot de gelederen van de wankelende ondernemers gaan horen.

Duurzaamheid en communicatie

In de platvissector is sprake van een toenemende belangstelling voor duurzaamheid en maatschappelijke waardering. Maatschappelijke waardering en

de zogenaamde 'licence to produce' lijken steeds belangrijker te worden en spelen een grote rol in de toekomstvisies van ondernemers. Ze hekelen de in hun ogen stereotypingen ten aanzien van vissers. Zo lijkt er in de media nauwelijks het verhaal van de visserman aan bod te komen. Doordat ze weinig gestructureerd in het nieuws treden en vanwege het slechte zicht van de gemiddelde Nederlander op de activiteiten van vissersbedrijven is de kennis van de gemiddelde Nederlander ten aanzien van de visserij, zeer beperkt. Vanwege deze afwezigheid in de nationale media bepalen natuur- en milieuorganisaties de beeldvorming, aangezien de weinige informatie die er in de media komt afkomstig is van deze organisaties (onder andere WWF, Greenpeace en Stichting de Noordzee). Echter, deze stereotypering lijkt niet alleen bij NGO's te leven, maar ook bij overheden en sommige onderzoeksinstituten.

Duurzaamheid leeft dus in de sector. Ondernemers praten erover, maar ook in de praktijk vinden al een aantal duurzaamheidsinitiatieven plaats. Het in dit rapport nader uitgewerkte scholherstelplan, met maatregelen als het stilleggen tijdens de kuitzieke periode, real time closures enzovoort, is hier een goed voorbeeld van. Echter de initiatieven die op dit vlak worden ondernomen, worden nauwelijks gecommuniceerd als zodanig, niet extern, maar ook niet intern. Zowel niet door de vissers, als ook niet door andere ketenpartijen. Dit ondermijnt het draagvlak voor dergelijke initiatieven.

Wat nu precies duurzaam ondernemen is of maatschappelijk verantwoord ondernemen, is echter niet eenduidig. Dit moet veel duidelijker worden, ook vanuit de overheid en maatschappij. Wat zijn nu precies die maatschappelijke eisen? Wat houdt nu precies die ecosysteembenadering in? Dit zijn een aantal vragen waar ondernemers zelf beter over na moeten gaan denken in samenspraak met maatschappij en overheid.

Communicatie speelt een belangrijke rol bij het verkrijgen van maatschappelijke waardering en de licence to produce. Zo zouden ondernemers de dialoog met NGO's moeten aangaan en hun individuele verantwoordelijkheid moeten nemen om maatschappelijke acceptatie voor hun product of productiewijze te krijgen (zie ook Backus en Van der Schans, 2000). Individuele bedrijven moeten ook de ruimte krijgen en nemen om zich te kunnen onderscheiden. Acties voor collectieve duurzaamheid stranden vaak omdat het onwaarschijnlijk is dat iedereen meewerkt. Een gehele sector die duurzaam opereert is dan ook een te ambitieus uitgangspunt. Door deze sectorbrede aanpak kijkt men naar elkaar, maar verandert niet. Bedrijven die wel duurzaamheid in de praktijk brengen, kunnen dit zelf naar buiten toe communiceren of via andere ketenpartijen.

Door als individueel bedrijf met de samenleving te communiceren zal er meer begrip komen en zullen alle bedrijven minder over één kam geschoren worden, zoals nu wel vaak het geval is. Een pro-actievare opstelling van ondernemers is op dit vlak dus zeker gewenst.

Rol overheid

Overheden kunnen een stimulerende rol spelen bij verduurzaming. Zo zouden duurzaam producerende bedrijven voorrang kunnen krijgen bij het verkrijgen van vergunningen om te vissen in beschermde gebieden of bij het stimuleren van vernieuwingsinvesteringen.

Juist omdat vissers nu even wachten met investeren, zou de 'maatschappij' via banken en andere financiële instellingen eisen moeten stellen aan nieuwe investeringen door visserijondernemingen. Deze leningen of belastingaftrekposten zouden dan alleen verstrekt/gebruikt mogen worden indien de ondernemers aan bepaalde duurzame criteria voldoen. Dit zou een duidelijk signaal en stimulans afgeven.

Een ander punt waarop overheden een rol zouden kunnen spelen is controle. Er is een roep om op sommige punten (motorvermogens, gebruik van binnenstaarten en illegaal aanlanden van vis) beter te controleren en te handhaven. Zelfcontrole in de groepen lijkt een niet altijd haalbare kaart te zijn. Er zijn maar weinig bedrijven in Nederland waarbij collega's elkaar controleren en aangeven zodra men zich niet aan de regels houdt. Hoewel vissers competitief zijn, zijn ze niet oncollegiaal.

Doordat jarenlang bepaald gedrag gedoogd is, is de moraal hieromtrent verlaagd en wordt dit gedrag niet meer als illegaal gepercipieerd. Bovendien zitten er veel voordelen aan bijvoorbeeld het gebruik van binnenstaarten, wijdere mazen en een hoger motorvermogen.

Een vergelijking is te maken met de verkoop van ondermaatse Nephrops in Denemarken. In zeer kleine hoeveelheden werd dit jarenlang geaccepteerd door zowel vissers als controleurs. Sommige vissers zijn echter de verkoop gaan uitbreiden en daar is niet meteen tegen opgetreden, daardoor werd het moreel gezien geaccepteerd en zagen andere vissers dat er winst mee gemaakt werd. Een ander punt is de tijd - 2 tot 3 jaar - die er zit tussen overtreding en de ontdekking (de daadwerkelijke controle). Hierdoor is het idee ontstaan dat illegaal gedrag door de vingers werd gezien. Voor vissers was dit een excuus om de regels te overtreden. Dit heeft geleid tot morele erosie en de acceptatie van non-compliance (Nielsen en Mathiesen, jaartal onbekend).

De roep om meer controle speelt niet alleen in dit vlootsegment, maar ook in de garnalensector. Zo heeft op 31 maart van dit jaar de Stichting duur-

zame kustvisserij samen met enkele garnalenvissers een kort geding aangespannen tegen de minister waarin zij eisten dat de maximaal toegestane limiet van 300 pk gehandhaafd zou worden. De president van de rechtbank in Den Haag heeft de minister opdracht gegeven om binnen vier maanden het motorvermogen van alle garnalenkotters te controleren en de vergunning in te trekken van schepen die met een groter motorvermogen op garnalen dan de wettelijk toegestane 300 pk (www.visserijnieuws.punt.nl, 20-04-06).

Ketenaspecten

Hoewel duurzaamheid een steeds belangrijker aspect wordt van ondernemerschap in de toekomst van de platvissector, zijn efficiëntie, kwaliteit en versheid van het product vis en vernieuwingen punten die voor ondernemers essentieel zijn en blijven. Ondernemers willen zo efficiënt mogelijk vissen, een kwalitatief goed product afleveren met de nieuwste technieken.

De kwaliteit en versheid van het product vis laat volgens sommige ondernemers wel eens te wensen over. Ook hiervoor is samenwerking in de keten vereist. Ondernemers zouden meer zicht moeten houden op waar hun product terechtkomt en of het op de juiste wijze behandeld wordt. Al is dit in internationale ketens lastiger. De kennis bij verschillende schakels in de keten omtrent hygiëne, kwaliteit en versheid zou verbeterd kunnen worden door middel van richtlijnen, scholing en controle.

Een veelgenoemde efficiëntieslag en een mogelijkheid om een betere prijs voor het product te genereren is ketenverkorting. Ketenverkorting hoeft echter niet per se te betekenen dat zij als producent zelf hun product in de markt gaan zetten. Dit vereist namelijk bepaalde expertise waarover niet iedere ondernemer hoeft te beschikken. Efficiëntere samenwerking tussen producenten, afnemers en handel kan ook de kosten drukken door bijvoorbeeld onderlinge elektronische gegevensuitwisseling (ministerie van LNV, 2005).

De visserij-ondernemers kunnen in dit opzicht kennis nemen van ontwikkelingen die hebben plaatsgevonden in andere agrarische sectoren, zoals de glastuinbouw. Hier hebben ondernemers meer grip gekregen op het ketenproces middels telersverenigingen. Begin jaren negentig hebben telers in deze sector nieuwe, onafhankelijke verenigingen opgericht uit onvrede met de wijze en de traagheid waarmee veilingen op veranderingen in de markt reageerden. Volgens Bijman en Hendrikse (2001) zijn veilingen bij uitstek geschikt voor de afzet van uniforme producten van vele, kleine aanbieders. Echter, de differentiatie in ondernemingen evenals de consumentenvraag naar meer variatie en hogere kwaliteit bleek slecht te passen bij de veiling. Op drie manieren werkt een veilingsysteem ontmoedigend voor productinnovatie. Ten eerste

vereisen specialproducten vaak een speciale marketingaanpak. De veilingen waren niet uitgerust om dergelijke speciale marketingactiviteiten op te zetten. De meeste veilingen wilden ook niet overgaan tot productspecifieke marketingactiviteiten. In het democratische besluitvormingsproces dat de coöperatieve veilingen hanteerden, moesten de telers die naar differentiatie streefden het numeriek afleggen tegen meer traditionele telers. Ten tweede leidt de verkoop via de veilingklok tot een negatieve prikkel voor telers om aan productdifferentiatie te doen. Bij verkoop van groenten en fruit via de veilingklok worden de producten in kwaliteitsklassen ingedeeld en worden producten van verschillende telers in één blok voor de klok gebracht. Door hechte relaties op te bouwen met afnemers kunnen telers beter inspelen op de wensen van hun klanten (Bijman en Hendrikse, 2001). Inmiddels is het aantal telersverenigingen behoorlijk toegenomen. De telersverenigingen zijn in de loop der jaren verder geprofessionaliseerd en hebben steeds meer activiteiten (onder andere zelf verpakken, sorteren, verkopen, enzovoort) naar zich toegetrokken (Splinter en Van Paassen, 2003).

Toekomst

De huidige situatie wordt door de geïnterviewden gekenmerkt als onzeker. De hoge olieprijs in combinatie met energievervlindende motoren gecombineerd met toenemende druk om op duurzamere wijze de visbestanden te exploiteren opent echter perspectieven voor verandering. Ondernemers zien zelf een aantal mogelijke richtingen voor de toekomst. Ze hebben ideeën ten aanzien van vernieuwing en innovatie. Verbeteringen zijn in hun ogen nodig op het gebied van efficiëntie, eigen verantwoordelijkheid, samenwerking, maatschappelijke waardering (het imago van de visserman), duurzaamheid en regelgeving en controle. Hoewel ze hun eigen inbreng binnen al deze aspecten noodzakelijk achten, zien ze ook een rol voor anderen: natuur- en milieuorganisaties, overheden (zowel nationaal als internationaal) en andere ketenpartijen. Om een aantal veranderingen door te kunnen voeren is er samenwerking nodig in de ogen van de ondernemers, met name binnen de sector (zowel tussen de verschillende visserijorganisaties als tussen de verschillende schakels in de keten). Deze ontbreekt nu nog.

De beschrijving van verschillende ondernemersstijlen in de platvissector kan gebruikt worden bij de keuze en benadering van doelgroepen in een innovatie- en stimuleringsstraject. Belangrijk hierbij is dat zowel sector als overheid en andere partijen oog hebben voor de manier waarop ideeën hun uitwerking vinden in de dagelijkse praktijk van de ondernemer. Er vinden momenteel duurzaamheidsinitiatieven plaats in de sector, maar deze hebben

niet altijd het gewenste effect (zie onder andere hoofdstuk drie). Dit kan zijn vanwege: gedrag van collega-vissers, slechte handhaving van regels, praktisch onhaalbare regels, hoge verwachtingen waar niet aan voldaan kan worden enzovoort Bij het formuleren van oplossingen en aanbevelingen is het daarom altijd belangrijk deze ideeën aan te (laten) sluiten op individueel bedrijfsniveau. Gewenste transities zullen dan eerder op gang komen.

6. Aanbevelingen aan sector, overheid en andere stakeholders

- Om partijen in beweging te krijgen om een meer duurzame platvissector te bewerkstelligen is een specifieke benadering gericht op individuele bedrijven in samenwerking met relevante maatschappelijke organisaties en hun directe ketenrelaties meer geëigend dan een generieke benadering gericht op sectorbreed en ketenomvattend draagvlak;
- Van de vier type ondernemers zullen de moderne en handelende visser-ondernemers het meest gevoelig zijn voor ideeën met betrekking tot duurzaam ondernemen. Dit zal vooral het geval zijn wanneer de eisen hieromtrent sterker worden. De pure vissers zullen eerst de kat uit de boom kijken en dan bij succesvol duurzaam ondernemerschap volgen of tot de gelederen van de wankelende ondernemers gaan horen;
- Imagoverbetering van de vissector is gewenst. Communicatie speelt een belangrijke rol bij het verkrijgen van maatschappelijke waardering en de licence to produce;
- Bedrijven die duurzaamheid in de praktijk brengen, kunnen dit zelf of via andere ketenpartijen naar buiten toe communiceren;
- Duurzaam producerende bedrijven zouden voorrang moeten krijgen bij het verkrijgen van vergunningen bijvoorbeeld om te vissen in beschermde gebieden of bij het stimuleren van vernieuwingsinvesteringen;
- Transitie-ideeën moeten aansluiten op individueel bedrijfsniveau;
- Er moet een definitie geformuleerd worden van duurzaam ondernemen en maatschappelijk verantwoord ondernemen in de visserij;
- Er moeten duurzaamheideisen gesteld worden stellen aan nieuwe investeringen (door overheid en financiële instellingen);
- Er is verbeterde controle en handhaving nodig (door de overheid);
- Samenwerking in de keten en ketenverkorting dienen bevorderd te worden;
- Scholing bijvoorbeeld over marketing en voedselkwaliteit dienen bevorderd te worden.

Literatuur

Agrocenter voor Duurzaam Ondernemen, *ISM*. Zie www.lei.wur.nl/NL/Onderzoek/Expertise/Agrocenter/.

Backus, G.B.C. en J.W. van der Schans, 'Varkens in dialoog met de samenleving'. In: *Actieplan Verklaring van Wageningen*. Wageningen Universiteit en Researchcentrum, 2000.

Bijman, W. en G. Hendrikse, 'Opkomst van telersverenigingen in de Nederlandse voedingstuinbouw'. In: *Organisatie en structurering, omgeving, samenwerking*. Social Sciences Group, Wageningen UR, 2001.

Bolt, F. van der, H. van den Bosch, Th. Broek, P. Hellegers, C. Kwakernaak, T. Leenders, O. Schoumans en P. Verdonshot, *AQUAREIN; Gevolgen van de Europese kaderrichtlijn water, voor Landbouw, Natuur, Recreatie en Visserij*. Alterra rapport 835. Wageningen, 2003.

Consumentenbond, 'Raden naar herkomst van karbonade'. In: *Consumentengids* 7 (2001) 49, pp. 29-31.

Consumer International, *Corporate Citizenship in the Global Market, Accountability and the Consumer Perspective*. World Consumer Rights Day, 2001.

Dutilh, C. en L. Mostard, 'Nederlanders over duurzame voeding'. In: *Duurzaamheid in Perspectief* (2001), pp. 45-50.

Ginkel, R. van, 'Een mooi schip vis en andere kwesties. Over de beroeps wereld van kottervissers'. In: *Sociologische Gids*. Uitgeverij Boom, Amsterdam, 1999.

Hoefnagel, E., L. Vissers en B. de Vos, *Drijfveren van vissers en duurzaam visserijbeheer; Een verkenning*. Rapport 7.04.01. LEI, Den Haag, 2004.

IDON, *Integraal Beheersplan Noordzee 2015*. Deltahage, 2005.

Keijzers, G., F. Boons en R. van Daal, *Duurzaam ondernemen, Strategie van bedrijven*. Kluwer, 2002.

Lauwere, C. de, K. Verhaar en H. Drost, *Het mysterie van het ondernemerschap. Boeren en tuinders op zoek naar nieuwe wegen in een dynamische maatschappij*. IMAG Rapport 2002-02.

Man, H. de en M. Coun, *Kennismaking met de organisatiekunde*. Lemma, 2002.

Mathiesen, C. 'Analytical framework for studying fishers' behaviour and adaptation strategies'. In: Heather Myers, Jamie Reschny (eds.), *Beyond boom and bust in the Circumpolar North*. Circumpolar Arctic Social Sciences Ph.D. Network. Proceedings of the Eight Conference, Augustus, 2003. UNBC Press.

Ministerie van LNV, *Kiezen voor landbouw, een visie op de toekomst van de Nederlandse agrarische sector*. Den Haag, 2005.

Nielsen, J and C. Mathiesen, *Incentives for compliance behaviour*. Institute for Fisheries Management and Coastal Community Development (IFM), The North Sea Centre, Denmark. <http://www.ifm.dk/reports/68.pdf>.

Roelofs, P. C. de Lauwere, H. Schoorlemmer en A. Smit, *Vragenlijst en analyseschema voor nulmeting ondernemerschap in geïntegreerde en biologische bedekte en open teelten*. Agritechnology and Food Innovations, Wageningen, 2003.

Rotmans, J., *Pluimveesector zoekt reddende vernieuwing*. WB 8e jaargang, februari 2006.

Schans, J. W. van der, *Varkensketens in transitie*. Rapport 1.04.03. LEI, Den Haag, 2004.

Schans, J.W. van der, T. Vogelzang en J. de Vlieger, *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de Agrofood Keten in het bijzonder in de zuivelsector*. Rapport 2.02.15. LEI, Den Haag, 2002.

Smit, J., E. Buisman en L. van Hoof, 'Duurzame ontwikkeling van het Nederlandse Noordzee viscluster'. In: *Synthese rapport over status en potentie*. LEI, Den Haag, 2005.

Splinter, G. en R. van Paassen, *Telersverenigingen in de glastuinbouw, de kracht van (markt) gerichte samenwerking*. LEI/PPO, Wageningen UR, 2003.

Theuws, L., J. Buurma, A. Smit, C. Vernooy, S. van Woerden, E. Poot en A. van Roestel, *Ondernemerstypen en kennisverspreiding rond geïntegreerde teelt*. Rapport 7.02.06. LEI, Den Haag.

Thurik, A.R., en L.M. Uhlaner, Chapter 2: 'MKB en ondernemerschap in de moderne economie'. In: P.A. Risseeuw en A.R. Thurik (eds.), *Handboek Ondernemers en Adviseurs: Management en Economie van het Midden- en Kleinbedrijf* (2003), pp. 15-32. Kluwer Deventer, The Netherlands.

'Geld besparen door samenwerken in transport'. In: *Visserijnieuws 50* (2005).

'Veerman moet 300pk handhaven'. In: *Visserijnieuws*, www.visserijnieuws.punt.nl 20-04-2006.

Vos, B. de, S. Vellema, C. van der Heijden, C. de Lauwere. E. Schram en D. Stijnen, *Ondernemerschap in kweekvis. Het samenspel van strategie, innovatie en samenwerking*. Rapport 2.05.08. LEI, Den Haag, 2005.

Visserijnieuws , onafhankelijk weekblad voor de Visserij, Urk. 2004 en 2005,

Federatie van Visserijvereniging, informatieleden, archief 2004 en 2005

Internetbronnen

www.ez.nl.

www.vissersbond.nl. De Nederlandse Vissersbond, Nieuwsbrieven 2004 en 2005.

www.visserij.nl. Federatie van Visserijvereniging, informatieleden, archief 2004 en 2005.