

STRATEGI

FOR SAMARBEJDE PÅ FØDEVAREOMRÅDET

Samarbejdsstrategi for de syv kommuner

Herning, Holstebro, Lemvig, Ikast-Brande, Struer, Skive og Ringkøbing-Skjern



Strategi for samarbejde

- på tværs af syv kommuner
- på tværs af brancher og sektorer
- på tværs af offentlige, private og videninstitutioner

FORORD

Det er ikke bare en kliché, men en realitet at Midt- og Vestjylland er Danmarks spisekammer.

Fødevarer og følgeerhverv er et af de største erhverv i Midt- og Vestjylland og udgør en stor andel af områdets økonomi og beskæftigelse. Vi kan være stolte af at være en del af et område med en stærk koncentration og tradition for fødevarerproduktion, både i stor skala, hvor vi eksporterer til resten af landet og også udlandet. Men i høj grad også vores småskalaproduktion, hvor vores mange håndværksbaserede producenter og spisesteder har taget de lokale produkter og den midt- og vestjyske naturs egne produkter ind i køkkenerne og er med til at give os alle – lokale og turister – helt unikke smagsoplevelser.

Alle regioner og egne af Danmark har sin egen strategi for eller i hvert fald en holdning til fødevarerområdet. Mange steder er jagten gået ind for at blive Danmarks førende. Det gælder både i forhold til unikke produkter, flest råvarer, mest producerende, antal virksomheder, flest kloge hoveder samlet på mindst mulig areal eller noget helt sjette. Der er uendelige muligheder for at konkurrere og for at lægge sig i førerselen.

Med en fælles samarbejdsstrategi på fødevarerområdet i det midt- og vestjyske område har syv kommuner åbnet muligheden for at tænke såvel struktur som indhold for en fælles fødevarerindsats anderledes. Banen er åbnet for at tilgå opgaven på en anden måde, end vi plejer. Og vælge at gøre noget andet end det, alle de andre gør.

Denne samarbejdsstrategi rummer visionen om at skabe en samarbejdsplatform, der igennem samarbejde og dannelse af utraditionelle alliancer sikrer, at vores råvareproducenter og fødevarerhverv innoverer og udvikler sig bedst muligt. Det er målet, at samarbejdet skal skabe nye arbejdspladser, og at nye virksomheder skal se dagens lys. Med

strategien skaber vi sammen en solid grobund for, at vores fødevareriværksættere og andre, både private og videnaktører nationalt og internationalt, inspireres til at være en del af samarbejdet i sådan en grad, at de slet ikke kan se sig selv stå udenfor.

Med samarbejdsstrategien tager kommunerne og erhvervet sammen lederskab for udviklingen i tæt samarbejde med Region Midtjylland og med de videninstitutioner og erhvervsfremmeaktører, der har unik faglig viden. Parallelt med samarbejdet giver strategien rig mulighed for, at den enkelte kommune eller delområde fortsat kan udvikle og implementere egne fødevarerstrategier og indtage en førerposition på de områder, der betyder mest for den enkelte.

Et stort tak skal lyde til alle de virksomheder, foreninger og videnaktører, der har været en del af strategiprocesen, og som har tilkendegivet ønske om også at være en del af det videre samarbejde.

Rigtig godt samarbejde!

Claus Damgaard

Kommunaldirektør, Struer Kommune

SAMMENFATNING

De syv kommuner; Herning, Holstebro, Lemvig, Ikast-Brande, Struer, Skive og Ringkøbing-Skjern har valgt at formalisere og styrke samarbejdet på tværs med en fælles samarbejdsstrategi for fødevarerområdet i det midt- og vestjyske. Udgangspunktet for strategien er at samarbejde på tværs af kommuner, på tværs af brancher og sektorer og på tværs af offentlige, private og videninstitutioner.

Formålet med samarbejdet er at skabe udvikling, innovation og vækst inden for fødevarerområdet i det midt- og vestjyske og som resultat heraf skabe flere arbejdspladser og flere nye virksomheder inden for området. Det er en målsætning, at samarbejdet hen over de første tre år skal resultere i min. 100 nye arbejdspladser, og at der med samarbejdet skal skabes de mest optimale rammebetingelser for fødevarerproduktion i det midt- og vestjyske område. Samarbejdet skal bidrage til at skabe en bred tilgængelighed af kvalificeret arbejdskraft samt tilgængelighed af den nyeste viden og forskning.

Igennem tæt samarbejde og koordinering på tværs vil de syv kommuner sammen med virksomhederne, alle relevante uddannelses- og videnaktører samt det etablerede erhvervsfremmesystem understøtte allerede eksisterende tiltag og helt generelt sikre en større sammenhængskraft imellem aktiviteter og tiltag på tværs i kommunerne. Syv kommuner står stærkere end én. Sammen vil de møde fremtidens udfordringer, gribe mulighederne og arbejde henimod visionen:

Midt- og Vestjylland er Danmarks førende fødevarerproduktionsområde og spisekammer – og er anerkendt som hjertet og maven i den danske fødevarerklynge.

Samarbejdet skal sikre, at det midt- og vestjyske område bliver mere synligt på landkortet i forhold

til at være det førende fødevarerområde, der er værdifuldt at arbejde i, bo i, drive virksomhed i og besøge som gæst. Hvis vi skal have andre til at holde af området og vores fødevarer, så skal vi starte med os selv. Uagtet om det er på kommunalniveau, virksomhedsniveau eller borger/forbruger, så skal vi selv italesætte og afspejle anerkendelsen i vores handlinger, bl.a. ved at de lokale råvarer, produkter og færdigvarer bliver en naturlig og større del af forbrugerens hverdag og af den offentlige bespisning i de syv kommuner.

Strategien er blevet til på baggrund af interview, dialog og input fra forskellige virksomheder, Region Midtjylland, organisationer, uddannelses- og videnaktører samt kommunale repræsentanter fra kommunerne.

Selve samarbejdsstrategien er præsenteret i del 3 og kan læses uafhængigt af de to første dele, der beskriver henholdsvis karakteristika af fødevarerklyngen samt metode og proces for strategien.



Midt- og Vestjylland er Danmarks førende fødevarerproduktionsområde og spisekammer – og er anerkendt som hjertet og maven i den danske fødevarerklynge.

INDHOLD

Indledning	6
Baggrund og opdrag	6
Struktur for strategimaterialet	8
Del 1 - Karakteristik af fødevareklyngen	9
Den regionale fødevareklynge	9
Den midt- og vestjyske fødevareklynge	9
Herning Kommune	10
Holstebro Kommune	10
Lemvig Kommune	10
Ikast-Brande Kommune	11
Struer Kommune	11
Skive Kommune	11
Ringkøbing-Skjern Kommune	11
Del 2 - Metode og proces for strategien	12
Step i strategiprocesen	12
Aktører	12
Delaktiviteter	12
Interview og dialogrunde	13
Opsummering af besvarelserne	14
Den vestjyske identitet og et vestjysk brand	14
Barrierer for udvikling	14
Forholdet til erhvervsfremmesystemet	15
Muligheder på tværs	15
Workshops	17
Workshop 1	17
Workshop 2	17
Trykprøvning af strategien hos udvalgte aktører	17

Del 3 – Samarbejdsstrategi for fødevareområdet	18
Vision	18
Formål	18
Mål	19
Samarbejdsmodel	20
Organisering og struktur	22
Indsatsområder	23
Indsatsområde 1: Udvikling igennem samarbejder og strategiske partnerskaber	24
Tema 1: Samarbejder der adresserer fremtidens store muligheder og udfordringer	26
Tema 2: Samarbejder inden for et branchefællesskab	26
Tema 3: Samarbejder i forhold til rammebetingelser på tværs af fødevarebrancher	26
Tema 4: Samarbejder på tværs	27
Indsatsområde 2: Lad det vækste der ér skabt	28
Regional Madkultur Vestjylland	28
Konsumfisk	28
Kraftcenter for Fødevarer	29
FoodHub - FoodCenter i Videbæk	29
Samarbejde og netværk imellem de fire initiativer	29
Indsatsområde 3: På vingerne	30
Tidsplan	31
Budget og finansiering	31
Resultater og effektmål	32
Virksomheder og organisationer i dialogfasen	34

INDLEDNING

Danmark har en stærk og stolt tradition for samarbejde, videndeling og en innovationskraft, der placerer os som en af de mest innovative nationer i Europa. Derfor har vi også gode forudsætninger for at være klar og velforberedte til at møde de globale og komplekse fødevareudfordringer, fremtiden bringer.

Ifølge Landbrug & Fødevarer¹ skal Danmarks fødevareklynge ruste sig til at løse to store opgaver i fremtiden. Først og fremmest skal den danske fødevareklynge fastholde og udbygge sit udviklingsmæssige momentum, og sekundært skal der gøres en mere målrettet indsats for at vise, at den danske fødevareklynge er meget mere end bondegårde og fødevarevirksomheder, som vi kender dem.

Forskning, udvikling og innovation skal højere op på den folkelige dagsorden, så der fortsat vil være kvalificerede kandidater til at bringe fødevareklyngen ind i en fremtid, der vil byde på nye og krævede teknologiske muligheder, når verden i 2050 er spået til at tælle mere end ni milliarder mennesker.

Udviklingen i den globale efterspørgsel lægger pres på verdens knappe ressourcer, såsom rent vand, dyrkbare jord og fiskebestande, og vil medføre stigende ressource- og fødevarerpriser. Det er derfor nødvendigt med et øget fokus på bæredygtig og ressourceeffektiv fødevarerproduktion i såvel Danmark som globalt². Ligeledes at produktionen baseres på sunde og velsmagende fødevarer i en høj kvalitet.

Fremtiden byder således på nogle udfordringer og nye muligheder, som de vestjyske virksomheder, kommuner og videnaktører skal være rustet til at møde.

Igennem det seneste årti har der på tværs af de midt- og vestjyske kommuner været en række samarbejder, projekter, aktiviteter og events, der

har bidraget til at sætte midt- og vestjyske fødevarer på landkortet og skabe en større sammenhængskraft imellem områdets aktører, producenter, virksomheder og restauranter. I et af de større vestjyske samarbejdsprojekter "Madlandet i Vest" melder de deltagende virksomheder om betydelig udvikling og vækst i deres virksomhed og mere end 36 skabte arbejdspladser på to år som følge af aktiviteterne og netværket i "Madlandet i Vest". De netværksskabende tiltag, aktiviteterne og branding igennem de sidste år vidner om, at det nytter at samarbejde og fokusere indsatsen.

Baggrund og opdrag

De midt- og vestjyske virksomheder har tradition for og er gode til at samarbejde, især inden for deres egen værdikæde. I stadig stigende grad er fødevarerefeltet dog under indflydelse af mange forskellige aktører både regionalt og nationalt. Det betyder, at der er en skærpet konkurrence, hvilket fordrer et endnu tættere samarbejde på tværs i det midt- og vestjyske. Både på tværs af værdikæden, på tværs af sektorer men også samarbejder der går på tværs af offentlige-, private aktører og videninstitutioner bliver der behov for i fremtiden.

For at stå stærkere i den nationale konkurrence har de syv kommuner; Herning, Holstebro, Lemvig, Ikast-Brande, Struer, Skive og Ringkøbing-Skjern valgt at formalisere og dermed også styrke samarbejdet på tværs med en fælles samarbejdsstrategi for fødevarerområdet i det midt- og vestjyske. Selv om det er de syv kommuner, der er gået sammen om at lave samarbejdsstrategien for fødevarerområdet, skal det ikke ses som et lukket eller geografisk afgrænset økosystem. Der er bred enighed om, at virksomheder og andre aktører uden for det geografiske område er velkommen til at deltage i selve arbejdet fremadrettet. Ligeledes er der bred erkendelse af, at deltagelse af virksomheder, organisationer, netværk og videnaktører fra andre

¹ Fakta om erhvervet 2014, Landbrug & Fødevarer

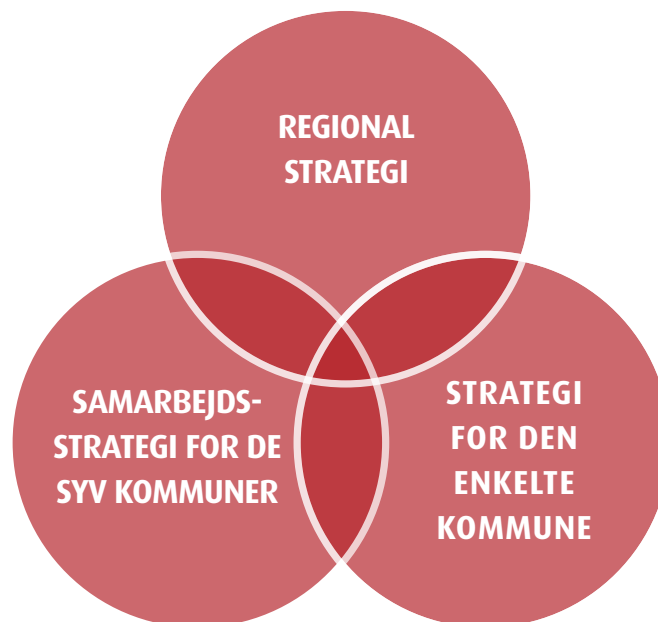
² Klima. Redegørelse ny regional vækst- og udviklingsstrategi. Region Midtjylland

steder i landet og udlandet er bydende nødvendigt. Opdraget til samarbejdsstrategien for de syv vestjyske kommuner er at:

- Strategien skal kunne favne bredt geografisk.
- Strategien skal kunne favne hele fødevareværdikæden.
- Strategien skal være på et niveau, hvor alle kommunerne kan se sig selv og deres fødevarestrategi ind i den, og der skal være sammenhæng med regionens strategi.
- Der skal være plads til, at hver kommune kan arbejde med hver sin specifikke strategi og indsatsområder, og at de hver især kan indtage førerpositioner på forskellige områder.
- Strategien skal adressere dialogen med virksomhederne og de andre aktører.

Parallelt med strategiprocessen for de syv kommuner er pågået et strategiarbejde i Region Midtjylland hen imod den ny regionale Vækst- og UdviklingsStrategi (VUS), der vedtages i sensommeren 2015. Hele vejen igennem processen for samarbejdsstrategien for fødevareområdet for de syv midt- og vestjyske kommuner har der været en tæt dialog og koordinering med regionen, således at der er en sammenhængskraft imellem de to strategier.

Sideløbende med både den regionale og den tværkommunale strategiproces er pågået en strategiproces på fødevareområdet i flere af de deltagende kommuner.



Figur 1: Strategiprocesser på fødevareområdet

Struktur for strategimaterialet

Strategimaterialet er opdelt i tre dele.

Første del består af en karakteristik af fødevarer-
klyngen nationalt og regionalt samt et overblik
over de faktuelle oplysninger for de syv involvere-
de kommuner.

Anden del præsenterer den anvendte metode og
processen for udarbejdelse af strategimaterialet.
I denne del beskrives dialogprocessen og de to
workshops, der har været en essentiel del af stra-
tegiarbejdet.

Tredje del præsenterer selve samarbejdsstrategien
for fødevarerområdet, herunder vision, formål, mål
og indsatser, samarbejdsmodellen, organisering,
tidsplan, budget og finansieringsplan samt effekt-
mål.

DEL 1 **KARAKTERISTIK AF FØDEVAREKLYNGEN**

Den danske fødevareklynge er verdens tredje største målt på antal beskæftigede. Fødevareerhvervet, der dækker både fiskeri, landbrug, gartneri, akvakultur og ligeledes fødevareforarbejdning, skabte beskæftigelse til 169.000 personer i 2013 – godt 117.000 direkte i fødevareerhvervet og godt 51.000 i afledte støtteerhverv.

Fødevareklyngen var god for en eksport på 156 mia. kr. i 2013 og står dermed for 25 % af Danmarks samlede vareeksport, hvilket understreger dens økonomiske betydning³.

Den regionale fødevareklynge

Region Midtjylland har en særlig specialisering på fødevareområdet. En stor del af den danske beskæftigelse, omsætning og eksport inden for fødevareerhvervet er centreret i fødevarevirksomheder, der er koncentreret i Region Midtjylland. Fra regional side er der igennem de sidste ti år gjort en stor indsats for at opbygge stærke udviklingsmiljøer og løfte fødevarevirksomhedernes innovationskompetencer, og der bliver kontinuerligt arbejdet med udviklingen af den regionale indsats på fødevareområdet.

37 % af de danske arbejdspladser på det samlede fødevareområde er placeret i Region Midtjylland, hvilket er den højeste andel på tværs af de danske regioner. Det er særligt beskæftigelse inden for fremstilling af fødevarer, der trækker den samlede specialisering op.

I 2010 var der ca. 9200 virksomheder på fødevareområdet i Region Midtjylland, når man ser på tværs af værdikæden og inkluderer virksomheder inden for både det primære erhverv og forædlingsvirksomheder. Der var 1950 virksomheder alene på fødevareområdet, hvis der ses bort fra det primære erhverv.

Af disse er størstedelen beskæftigede inden for forædling af fødevarer. Siden 2003 er der kommet omkring 300 nye fødevarevirksomheder til, mens der er forsvundet næsten 700 landbrug. Samlet set er ca. 40.000 beskæftigede på fødevareområdet i regionen. Det midtjyske fødevareerhverv bidrager markant til den danske og midtjyske eksport. Det anslås, at den midtjyske fødevareeksport står for næsten 30 % af den samlede eksport i Region Midtjylland⁴.

Særligt den midt- og vestjyske del af regionen er kendt som Danmarks spisekammer. Her har vi de bedste råvarer lige ved hånden; det vi avler i stald og på mark samt naturens egne urter, fisk og vildt. Fødevarer som er lige til at nyde rene og rå – og som også er fristende at forædle og forny med tekniske finesser. I det midt- og vestjyske har fødevareproduktion altid stået centralt – uanset om det gælder nicheproduktioner af delikatesser baseret på traditionelt håndværk eller højproduktive mejerier, slagterier og fiskeindustrier.

Den midt- og vestjyske fødevareklynge

De syv kommuner, der er gået sammen om en fælles midt- og vestjysk fødevarestrategi er Herning, Holstebro, Lemvig, Ikast-Brande, Struer, Skive og Ringkøbing-Skjern Kommuner. Samlet set dækker de et område på godt 5.800 km² og har tilsammen knap 331.000 indbyggere.

I det midt- og vestjyske udgør fødevareklyngen 15,6 % af den samlede beskæftigelse i det, der defineres som yderkommunerne (herunder Ringkøbing-Skjern, Lemvig, Struer og Skive Kommuner), og i landkommunerne (herunder Holstebro, Herning og Ikast-Brande Kommuner) udgør klyngen 10,5 % af den samlede beskæftigelse⁵.

³ Fakta om erhvervet 2014, Landbrug & Fødevarer

⁴ Konkurrenceevne. Redegørelse ny regional vækst- og udviklingsstrategi. Region Midtjylland

⁵ Økonomisk analyse, oktober 2014, Landbrug & Fødevarer

Ud over en indflydelse på beskæftigelsen, så har fødevarerhvervet stor betydning for café- og restaurationsbranchen, detailhandlen og ikke mindst også for turisme, natur, landskab og miljø.

Tallene er opsummeret i tabel 1 nedenfor, og efterfølgende er erhvervsstrukturen og særligt fødevarerområdet i hver af de syv vestjyske kommuner⁶ kort beskrevet.

	Antal indbyggere	Totalt antal beskæftigede	Antal beskæftigede i fødevareklyngen	% beskæftigede i fødevareklyngen
Region Midtjylland	1.280.000	612.540	40.000	7
Herning	86.900	42.148	4.263	10
Holstebro	57.500	28.129	3.697	13
Lemvig	20.700	10.201	1.739	17
Ikast-Brande	40.600	19.648	2.244	11
Struer	21.400	9.980	1.540	15
Ringkøbing-Skjern	57.000	28.078	5.018	18
Skive	46.900	22.366	2.687	12

Tabel 1. Opsummering af 2013-tal fra fødevareklyngen i de syv kommuner.

Kilde: Økonomisk analyse, oktober 2014, Landbrug & Fødevarer, baseret på en særkørsel fra Danmarks Statistik

Herning Kommune

Herning Kommune har ca. 86.900 indbyggere og er set ud fra indbyggertal dermed den største kommune i samarbejdet. Kommunen er kendt for en dynamisk og varieret erhvervsstruktur. Traditionelt har tekstilindustrien været vigtig, men i dag har andre produktionserhverv fx inden for metal og grøn teknologi, samt viden- og oplevelseserhverv overhalet tekstilerhvervet i Herning Kommune. Produktionsvirksomhederne tegner sig for ca. 18 pct. af arbejdspladserne i kommunen og er således fortsat en afgørende faktor i den lokale erhvervsstruktur i Herning Kommune. I 2013 var der 42.148 beskæftigede i kommunen, hvoraf 4.263 personer, eller ca. 10 % var beskæftigede i fødevareklyngen.

Holstebro Kommune

Holstebro Kommune har ca. 57.500 indbyggere.

Størstedelen af arbejdspladserne i kommunen findes inden for produktion, privat handel og service samt det offentlige (administration, undervisning og sundhed). Inden for produktionserhverv er det især fødevarer-, metal- og maskinindustrien, som tegner sig for de fleste arbejdspladser. Der er bred spredning på størrelsen af virksomhederne fra helt store virksomheder til mange små og mellemstore virksomheder. Mejerigiganten Arla har flere mejerier i kommunen og tegner sig dermed for en anseelig del af arbejdspladserne inden for fødevarerområdet. I 2013 var der 28.129 beskæftigede i kommunen, hvoraf 3.697 personer, eller ca. 13 % var beskæftigede i fødevareklyngen.

Lemvig Kommune

Lemvig Kommune har ca. 20.700 indbyggere. Størstedelen af arbejdspladserne i kommunen findes

inden for det offentlige (administration, undervisning og sundhed), efterfulgt af industri, råstof-indvinding og forsyningsvirksomhed samt handel og transport. Thyborøn Havn er en af Vestkysten største godshavne, en af Danmarks største fiskerihavne målt i mængde og værdi og er Danmarks største rødspættehavn.

Erhvervsstrukturen i kommunen er kendetegnet ved mange små og mellemstore virksomheder. I 2013 var 10.201 beskæftigede i kommunen, hvoraf 1739 personer, eller ca. 17 % var beskæftigede i fødevareklyngen.

Ikast-Brande Kommune

Ikast-Brande Kommune har ca. 40.600 indbyggere. Livsnerven i kommunens erhvervsstruktur er i dag de private virksomheder inden for erhvervsområderne Møbler/Beklædning, Energi/Miljø og Fødevarer. Beskæftigelsesmæssigt set er kommunen kendetegnet ved at rumme rigtig mange produktionsarbejdspladser. I 2013 var der 19.648 beskæftigede i kommunen, hvoraf 2244 personer, eller lidt over 11 % var beskæftigede i fødevareklyngen. Det drejer sig primært om landbrug og gartneri samt større virksomheder inden for fødevareområdet.

Struer Kommune

Struer Kommune har ca. 21.400 indbyggere. Erhvervsstrukturen i Struer er kendetegnet ved mange arbejdspladser inden for elektronikindustri, landbrug, bygge- og anlægsvirksomhed, fødevarerindustri, træ- og papirindustri, plast-, glas- og betonindustri og transport. Selv om Struer er mest kendt for eksempelvis B&O, så præges kommunen primært af små og mellemstore virksomheder. I 2013 var der 9980 beskæftigede i kommunen, hvoraf 1540 personer, eller lidt over 15 % var beskæftigede i fødevareklyngen.

Skive Kommune

Skive Kommune har ca. 46.900 indbyggere. Erhvervsstrukturen i Skive er kendetegnet ved relativt mange arbejdspladser inden for landbrug, industri og bygge- og anlæg. Kommunen har ca.

2.200 virksomheder, hvoraf størstedelen er SMV'er. Få virksomheder i kommunen kan kategoriseres som store, men til gengæld beskæftiger de en stor del af arbejdskraften inden for eksempelvis elektronik-, metal-, og maskinindustrien. Inden for fødevarereproduktion har Skive især én markant producent; Thise Mejeri. I 2013 var der 22.366 beskæftigede i kommunen, hvoraf 2.687 personer, eller 12 % var beskæftigede i fødevareklyngen.

Ringkøbing-Skjern Kommune

Målt på areal er Ringkøbing-Skjern Kommune Danmarks største med 1.489 km². Kommunen har ca. 57.000 indbyggere. Kommunen er kendetegnet af fire erhvervsområder: Landbrug og Fødevarer, Turisme, Produktionsindustri og Energi – den grønne satsning. Erhvervsstrukturen er primært præget af små og mellemstore virksomheder. I 2013 var antallet af beskæftigede i kommunen 28.078, hvoraf 5018 personer, eller næsten 18 % var beskæftigede i fødevareklyngen.

DEL 2 METODE OG PROCES FOR STRATEGIEN

I denne del bliver den anvendte metode og processen for udarbejdelse af strategimaterialet præsenteret. Indledningsvist skitseres de forskellige step i processen og aktørerne præsenteres. Herefter fremstilles de forskellige delaktiviteter og resultaterne heraf.

Step i strategiprocessen

Med det formål at sikre stor involvering fra både det kommunale og regionale niveau samt forskellige virksomheder, foreninger, videnaktører og andre fra det midt- og vestjyske område blev strategiprocessen tilrettelagt som en dialogproces. I figur 2 ses de forskellige step i strategiprocessen.



Figur 2. De forskellige step i strategiprocessen

Aktører

Det er de syv kommuner; Herning, Holstebro, Lemvig, Ikast-Brande, Struer, Skive og Ringkøbing-Skjern, der har igangsat processen omkring udarbejdelse af en fælles samarbejdsstrategi for fødevarerområdet.

For at sikre forankring i kommunerne blev der nedsat en arbejdsgruppe med repræsentation fra hver kommune, VIFU og Navigators. Følgende har deltaget:

- **Ordregiver**
Kommunaldirektørerne for de midt- og vestjyske kommuner.
- **Styregruppe**
Kommunaldirektør Struer Kommune, VIFU og Navigators
- **Arbejdsgruppe**
Repræsentant fra kommunerne, Region Midtjylland, VIFU og Navigators
- **Virksomheder**
Dialog med 18 forskellige virksomheder, organisationer og videnaktører samt Lokale Aktionsgrupper (LAG). På bagsiden præsenteres en liste over de aktører, der har deltaget i dialogen

Delaktiviteter

Strategiarbejdets delaktiviteter har været helt afgørende for selve processen og for at sikre engagement og involvering af aktørerne. Strategimaterialet er udviklet på baggrund af:

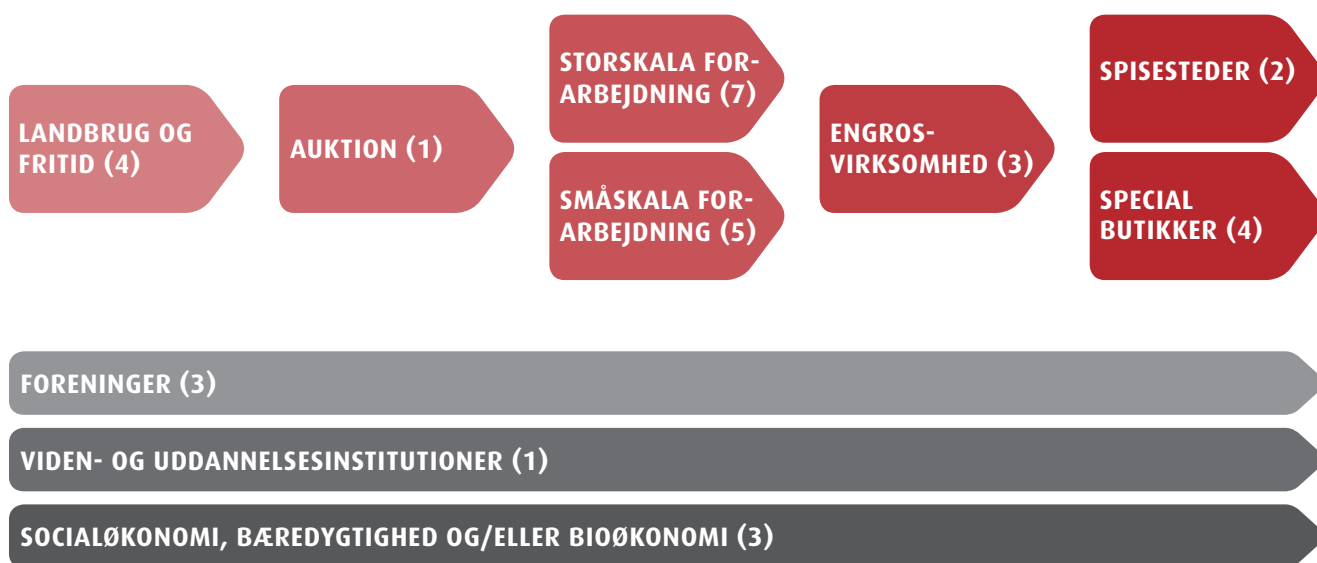
- 1) **Desk research** med henblik på at afdække fødevarerklngen nationalt, regionalt og kommunalt
- 2) **Interview** og dialogrunde med 18 forskellige virksomheder, organisationer og videnaktører
- 3) **Workshops**
Workshop 1: De kommunale repræsentanter og Region Midtjylland
Workshop 2: Virksomheder, de kommunale repræsentanter, Region Midtjylland, organisationer, videnaktører samt LAG-kordinatorer
- 4) **Trykprøvning** med henblik på at teste strategien. Forskellige virksomheder og aktører blev udvalgt til en diskussion af strategien, før den blev sendt til opdragsgivere og andre.

I det følgende vil processen for samt resultaterne af interview og dialogrunden samt de to workshops blive præsenteret.

Interview og dialogrunde

I samarbejde med repræsentanterne fra kommunerne blev 18 vestjyske virksomhedsledere udpeget til interviewrunden. Udvælgelsen sikrede en bred fordeling i forhold til størrelse, alder, geografisk placering, placering i værdikæden og brancheområde. Virksomhederne placerer sig i

værdikæden som angivet i figur 3. Tallet i parentes angiver antallet af respondenter i den pågældende kategori. En respondent kan godt repræsentere flere kategorier, hvorfor det samlede antal i figuren overstiger antallet af respondenter.



Figur 3. Placering af respondenter i værdikæde.

Alle interview blev gennemført som kvalitative interview, hvor der blev lagt vægt på at komme omkring den enkelte respondents hjerteblod. De enkelte svar blev i det efterfølgende anonymiseret.

Interviewrunden blev baseret på fire hovedområder, hvor ikke alle delspørgsmål blev berørt i alle interview.

➤ Baggrund og data på virksomheden/organisationen

Historik og placering i værdikæden, eventuelt antal ansatte og omsætning, vigtigste råvarer, produkter, indsatsområder og lign., vigtigste markeder, udviklingsstruktur, samarbejde med erhvervsfremme- og videnaktører?

➤ Nuværende muligheder og barrierer for virksomheden/organisationen

Største muligheder; hvad skal der til for, at de kan realiseres? Rammebetingelser? Største barrierer; hvad skal der til for, at de kan overvindes? Rammebetingelser?

➤ Fremtidens muligheder og barrierer for virksomheden

Største muligheder; hvad skal der til for, at de kan realiseres? Rammebetingelser? Største barrierer; hvad skal der til for, at de kan overvindes? Rammebetingelser?

➤ Det geografiske områdes styrker og barrierer

Det geografiske områdes styrker og barrierer? Hvorledes udnytter og overvinder vi det? Hvorle-

des kan kommunerne og regionen bidrage til at styrke erhvervet? Hvorledes kan vi pulje de allerede eksisterende aktiver/aktiviteter? Hvordan positionerer vi os stærkere i Vestjylland? Og skal vi det? Vil du bidrage til den videre proces?

Opsummering af besvarelserne

Generelt ser de interviewede virksomheder positivt på fremtiden, og hovedparten af dem oplyser, at de i den seneste tid har oplevet en stigning i omsætning og antal ansatte. I det følgende vil respondenternes besvarelser blive kort opsummeret ud fra de emnegrupper, som har eller forventes at få betydning for udformning og eksekvering af den endelige samarbejdsstrategi.

Den vestjyske identitet og et vestjysk brand

I forbindelse med interviewene blev der spurgt specifikt til det at brande noget som værende vestjysk. En relativ stor del af de interviewede ser sig selv som en vestjysk virksomhed med en vestjysk identitet. I besvarelserne ses en tendens til, at jo større virksomheden er, jo mere national og international afsætning er der, og jo mindre vestjysk identitet er til stede. Desuden afspejler besvarelserne, at jo længere øst på virksomheden ligger, desto mindre vestjysk identitet er til stede og behov for.

Samtlige respondenter giver udtryk for, at der er behov for at skabe et midt- og vestjysk brand. Ikke nødvendigvis i forhold til dem selv eller egen organisation, men i forhold til hele området. Respondenterne giver udtryk for, at der er behov for at skabe et stærkt brand i forhold til rekruttering, bosætning, turisme, tiltrækning af viden og investeringer – og naturligvis også i forhold til at skabe og styrke den midt- og vestjyske fødevareridentitet. I den forbindelse bliver det understreget, især fra flere af de mindre producenter, at vi skal begynde med os selv. Vi skal selv spise det, vi dyrker og producerer i området – og være stolte af det.

Det er hverken rimeligt eller realistisk, at vi kan skabe synlighed eller øget afsætning af vores produkter, hvis vi ikke selv anerkender dem ved at handle lokalt og også medvirker til den fælles markedsføring. Som en respondent påpeger, så er vestjyder ikke så gode til at prale, men faktum er, at vi har rigtig meget at byde på. Og som en anden respondent udtaler, så er det et faktum at: "Midt- og Vestjylland kan brødføde hele Danmark". Alle respondenterne peger på, at Midt- og Vestjylland har rigtig meget at byde på, men at vi skal blive langt bedre til at fortælle og vise det udadtil.

Summarisk set så er argumentet, at inden vi bruger ressourcer på at brande det midt- og vestjyske område som et fødevarerområde, så skal vi starte med os selv, altså de midt- og vestjyske producenter, spisesteder, forbrugere og andre aktører. Hvis vi vil have andre til at synes, at det, vi har, er unikt, så skal vi starte med selv at holde af det, vi vil have andre til at holde af. Det er der også alt mulig grund til at gøre, ligesom der er alt mulig grund til at have stoltheden med, når vi taler om Midt- og Vestjylland og fødevarer. Flere respondenter omtaler de vestjyske værdier og knytter værdiord som troværdighed, tillid og rummelighed til debatten.

Barrierer for udvikling

Flere af respondenterne giver udtryk for, at deres størrelse kan være en barriere for udvikling. De mindre virksomheder blandt respondenterne peger særligt på tre barrierer for udvikling:

- Afsætning og eksport
- Markedsføring og branding
- Et bureaukratisk og tungt myndighedssystem

Det kan være en tung og ressourcekrævende opgave at skabe sig overblik over eksportmulighed og ikke mindst at komme ind på et nyt marked. Tilsvarende kan det også være dyrt at markedsføre og brande sig; annoncering og markedsføringsmaterialer kan hurtigt blive en stor udgiftspost for en mindre virksomhed. Derudover peger flere på,

at det kan være besværligt at navigere rundt i og tackle det til tider bureaukratiske og tunge myndighedssystem.

Fælles for de tre barrierer er, at de kan minimeres ved at styrke videndeling, erfaringsudveksling og netværk. Særligt de mindre virksomheder efterspørger netværk samt konkrete tiltag inden for produktudvikling, logistik, afsætning mm. Mens de større virksomheder med nationalt og internationalt salg i højere grad efterspørger handling omkring rammevilkår, fx tilgængelighed til kvalificeret arbejdskraft, bosætning mm.

Knap halvdelen af respondenterne nævner mangel på arbejdskraft som en barriere. Det er både faglært arbejdskraft og højtuddannede, der bliver efterspurgt.

Forholdet til erhvervsfremmesystemet

Ikke alle de adspurgte har stiftet bekendtskab med eller været i dialog med erhvervsfremmesystemet i form af enten deres lokale erhvervsråd, Væksthuset, Future Food Innovation, VIFU eller andre videnaktører. Hovedparten af dem, der har benyttet sig af erhvervsfremmesystemet, har positive erfaringer og flere af dem nævner konkrete resultater. I interviewene er samarbejdet med erhvervsfremmesystemet ikke noget, der fylder meget hos respondenterne. Enkelte køber private konsulenter ind.

Muligheder på tværs

Blandt respondenterne er der bred enighed om, at der ikke er behov for at igangsætte flere nye store projekter og initiativer, der slutter efter to år, hvorefter der starter noget nyt op. I stedet er der behov for at understøtte det, der er kommet i gang og samarbejde om de store rammer, hvor Midt- og Vestjylland virkelig kan skille sig ud og gøre en forskel.

Flere respondenter peger på, at vi skal udvælge nogle områder, hvor vi i det midt- og vestjyske kan være frontløbere og foregangsområde. Det kan

eksempelvis være:

- Samarbejde på tværs af kommuner, sektorer og offentlig/privat
- Rammebetingelser og hurtig sagsbehandling
- Offentlig bespisning
- Afsætningsfællesskaber
- Stå sammen om at løfte nogle af de store områder
 - Rekruttering og arbejdskraft
 - Bosætning
 - Turisme/oplevelsesøkonomi
 - Maabjerg BioEnergy

Blandt respondenterne er der en klar holdning om, at der ikke skal uddeles flere projektpenge til erhvervsfremme- og videnaktører, men at projektpengene i stedet skal ud til de eksisterende lokale netværk samt virksomhederne/organisationerne.

Det er dem, der er direkte involveret, og det er dem, der skal bære tingene videre, når et eventuelt projekt er slut. Der bliver givet udtryk for, at erhvervsfremmeaktørerne kan deltage, understøtte samt være facilitatoren for, at virksomhederne kan mødes, samarbejde og udvikle projekter og initiativer.

Omkring rammebetingelser så kan de syv vestjyske kommuner være forsøgsområde for at opsætte og håndtere rammebetingelserne til bedst mulig gavn for primærproduktionen og fødevarerhvervet. Syv kommuner står stærkere end én. Kommunerne kan lære af hinanden. De har hver især områder, hvor den enkelte kommune skiller sig ud både positivt og med mulighed for forbedringer.

Workshops

Der har i forbindelse med udarbejdelse af strategien været afholdt to workshops. Sammen med interviewrunden danner workshopdeltagernes bidrag grundlag for vinklen og indholdet i strategimaterialet.

Trykprøvning af strategien hos udvalgte aktører

Forskellige virksomheder, netværk, kommuner og andre aktører fra dialogfasen gav tidligt i forløbet tilsagn om, at de var interesserede i at kommentere på udkast til strategimaterialet, inden det blev sendt til opdragsgivere og andre aktører. Efter en rundtur hos de respektive virksomheder og organisationer blev strategien færdiggjort.

WORKSHOP 1

De kommunale repræsentanter, repræsentanter fra Region Midtjylland, VIFU og Navigators mødtes til en workshop d. 29. april 2015. Formålet med dagen var at debattere, hvorledes det kunne sikres, at strategien kom til at favne bredt geografisk, favne hele fødevareværdikæden, uanset branche, sektor, størrelse og geografi og gav plads til, at hver enkelt kommune kan arbejde med hver deres specifikke strategi og indsatsområder. Deltagerne var på dagen aktive i forhold til at skitsere både nuværende og potentielle samarbejdsområder og -flader:

- ✓ der adresserer fremtidens store udfordringer
- ✓ inden for et branchefællesskab
- ✓ i forhold til rammebetingelser på tværs af fødevarebrancher
- ✓ på tværs af sektorer

WORKSHOP 2

Virksomheder, de kommunale repræsentanter, Region Midtjylland, organisationer, videnaktører samt LAG-kordinatorer mødtes til en workshop d. 21. maj 2015. Formålet med dagen var at diskutere, hvorledes vi bedst kan udvikle og understøtte fødevareerhvervet i vores del af Danmark. På workshoppen arbejdede deltagerne med ambitionsniveauet for samarbejdet og fik sat ord på, hvad er visionen og formålet med samarbejdet. Blandt de samarbejdsemner og overskrifter, der blev fremhævet på dagen, var særligt samarbejder omkring:

- ✓ Produktion og udvikling
- ✓ Branding og turisme
- ✓ Uddannelse
- ✓ Arbejdskraft og bosætning
- ✓ Offentlig bespisning

DEL 3 SAMARBEJDSSTRATEGI FOR FØDEVAREOMRÅDET

Som fremhævet indledningsvist så har de midt- og vestjyske virksomheder tradition for og er gode til at samarbejde, men fremtidens udfordringer og muligheder samt den skærpede konkurrence fordrer et endnu tættere samarbejde på tværs i det midt- og vestjyske. En fælles samarbejdsstrategi på tværs af kommuner og relevante aktører adresserer fremtidens muligheder og udfordringer og tager samtidig udgangspunkt i, at der skal ske en implementering, videnudvikling og -forankring både hos virksomhederne og generelt i området.

Selvom det er de syv kommuner, der har initieret processen, så har det i hele forløbet været en prioritet at involvere fødevarerhvervet, videninstitutioner og andre aktører for dermed at sikre ejerskab og skabe grobund for, at erhvervet også vil involvere sig, når arbejdet sættes i gang. Uagtet om det drejer sig om udvikling eller om at skabe øget synlighed og kendskab til området, så står alle aktørerne stærkere ved at stå sammen på tværs af kommuneskel, på tværs af brancher og sektorer og på tværs af offentlige, private og videninstitutioner.

Vision

Visionen for samarbejdet imellem de syv kommuner på fødevarerområdet er, at:

Midt- og Vestjylland er Danmarks førende fødevarerproduktionsområde og spisekammer – og er anerkendt som hjertet og maven i den danske fødevarerklunge.

Formål

Formålet med samarbejdet er:

➤ At skabe vækst, udvikling og øget beskæftigelse i Midt- og Vestjylland

- At råvareleverandører, producenter, fødevarer- og fødevarerrelaterede virksomheder i det midt- og vestjyske innoverer, udvikler og/eller vækster mere end lignende virksomheder andre steder i landet.
- At sikre kapital og vækstbetingelser for områdets fødevareriværksættere på lige fod med andre branchers iværksættere.
- At skabe de bedste rammebetingelser for fødevarerproduktion i vores område.
- At skabe øget beskæftigelse og nye virksomheder i det midt- og vestjyske område.

➤ At gøre det midt- og vestjyske mere synligt og tiltrække kvalificeret arbejdskraft

- At det midt- og vestjyske område bliver mere synligt på landkortet i forhold til at være et fødevarerområde, der er værdifuldt at arbejde i, bo i og besøge som gæst.
- At der er en bred tilgængelighed af kvalificeret arbejdskraft med relevante erhvervsuddannelser og videregående uddannelser.

➤ At være frontløbere

- At områdets råvareleverandører, producenter, fødevarer- og fødevarerrelaterede virksomheder er med helt i front, når nogle af fremtidens helt store udfordringer skal løses, og de nye spirende vækstområder angribes.
- At den nyeste viden og forskning altid er til rådighed for virksomhederne i vores område.



Mål

Målet med samarbejdet er:

➤ At skabe vækst, udvikling og øget beskæftigelse ved...

- At skabe samarbejdsprojekter og initiativer på tværs af kommuner, brancher og sektorer, det offentlige, det private samt viden- og forskningsinstitutioner.
- At skabe en platform og et forum, hvor samarbejder på tværs hurtigt og effektivt kan faciliteres, organiseres og iværksættes. Samt at der sker en videndeling på tværs.
- At understøtte områdets eksisterende og kommende fødevarenetværk, hubs og aktiviteter, der går på tværs. Samt sikre en sammenhængskraft og samarbejde imellem disse.
- At lade de eksisterende og kommende lokale netværk og virksomhedssamarbejder drive og være tovholder på initiativerne og aktiviteterne.
- At sikre at nye tiltag, viden og forskning forankres og implementeres hos områdets producenter, fødevare- og fødevarerelaterede virksomheder og aktører.
- At samle og organisere områdets potentielle private og offentlige investorer, der har forståelse for fødevareområdets specielle udfordringer.
- At sikre en større del af de nationale og internationale puljer og muligheder tilfalder og kommer de midt- og vestjyske virksomheder til gavn.
- At sikre der sættes fokus på afsætningsfremmende aktiviteter.

➤ At øge synligheden og tiltrække kvalificeret arbejdskraft ved...

- At samarbejdet mellem de lokale videnleverandører, uddannelsessteder og virksomhederne udbygges og styrkes.
- At indsamle eksisterende og generere nye historier og cases om områdets fødevarer og fødevareproduktion samt sikre at disse cases vedholdende bliver offentliggjort i en bred vifte af medier og fora.
- At være til stede på større nationale og internationale messer og aktiviteter, hvor det giver mening.
- At sikre en koordinering og sammenkobling til kommunernes aktiviteter inden for fødevareturisme og -oplevelsesøkonomi. Fx Enjoy Limfjorden, Geopark Limfjorden, de store messer i MCH mm.

➤ At gøre Midt- og Vestjylland til frontløbere ved...

- At samarbejdet mellem nationale og internationale forsknings- og uddannelsesinstitutioner og virksomhederne udbygges og styrkes.
- At de midt- og vestjyske råvarer, produkter og færdigvarer i stigende grad anvendes i områdets offentlige bespisning.
- At være testområde i forhold til rammebetingelser for landbrug, fiskeri og fødevareproduktion

Samarbejdsmodel

Samarbejdsmodellen er opbygget i tre lag, jf. efterfølgende figur 4. Det midterste lag består af en innovationsmodel, der tager udgangspunkt i områdets virksomheder og de eksisterende tiltag; Regional Madkultur Vestjylland, Konsumfisk og de to fødevarerhubs. Med udgangspunkt i virksomhedslaget og de eksisterende tiltag skal der arbejdes med innovation, udvikling og projekter, som vil resultere i en række indsatser og samarbejder.

Det nederste lag udgør fundamentet, her forstået som rammesætterne, nemlig de syv kommuner, Region Midtjylland og de Lokale Aktionsgrupper (LAG). LAG-koordinatorerne har ofte stor indsigt i de respektive lokalområder. Fødevarer er desuden ofte en del af LAG strategierne og ligeledes en del af de aktiviteter, der igangsættes i regi af de forskellige LAG'er.

Det øverste lag består af erhvervsfremme- og videnleverandører, brancheforeninger og andre aktører, som forventes at have en rolle at spille i udviklingen af indsatser og samarbejder. De lokale uddannelsesmiljøer og videnaktører som fx Erhvervsakademi MidtVest, CIF – Center for Innovation og Fødevarer, CLE – Center for Ledelse og Entreprenørskab, Institut for Forretningsudvikling og Teknologi, VIA, VIFU samt andre uddannelsescentre, videnaktører og erhvervsskoler i det midt- og vestjyske.

På den nationale bane vil fødevarer- og forretningsudviklingsenhederne på de forskellige universiteter og GTS'erne være en aktiv del af arbejdet.

Det øverste og det nederste lag fungerer som "støtte og samarbejdsfunktioner". Tilsammen skal modellens tre lag sikre, at de enkelte initiativer, projekter og viden forankres hos de enkelte virksomheder og netværk samt, at den ypperligste viden og erfaring er til rådighed under de bedst tænkelige rammebetingelser.

De tre lag repræsenterer:

Nederste lag: Kommunale og regionale niveau

- Rammebetingelser
- Gøre de syv kommuner til testområde for forskellige tiltag
- Offentlig bespisning
- Kommunikation, branding, identitet, bosætning, rekruttering og arbejdskraft
- Understøt netværk og samarbejder på tværs, sikre sammenhængskraft

Midterste lag: Virksomheder, foreninger og andre organisationer - Værdikædesamarbejder og netværk

- Fødevarerproducenter og virksomheder i det midt- og vestjyske område
- Regional Madkultur Vestjylland – Netværk, regional fødevarerproduktion, restauranter, identitet, afsætningsfællesskaber, mærkningsordning, fællesskab omkring branding og kommunikation, værdikædesamarbejder, produktudvikling, oplevelsesøkonomi og turisme.
- Konsumfisk – Videnbrobygning, strategisk sparing, produktudvikling, kompetenceudvikling, netværk, værdikæde samarbejder og utraditionelle alliancer.
- Ausumgaard - Kraftcenter for Fødevarer – Produktionsfællesskab, afsætningsfællesskab, socialøkonomisk virksomhed, kompetenceudvikling
- FoodHub, FoodCenter Videbæk – Produktionsfællesskaber, afsætning og logistik

Øverste lag: Erhvervsfremme-, erhvervs-service, uddannelsesinstitutioner og videnaktører samt brancheforeninger

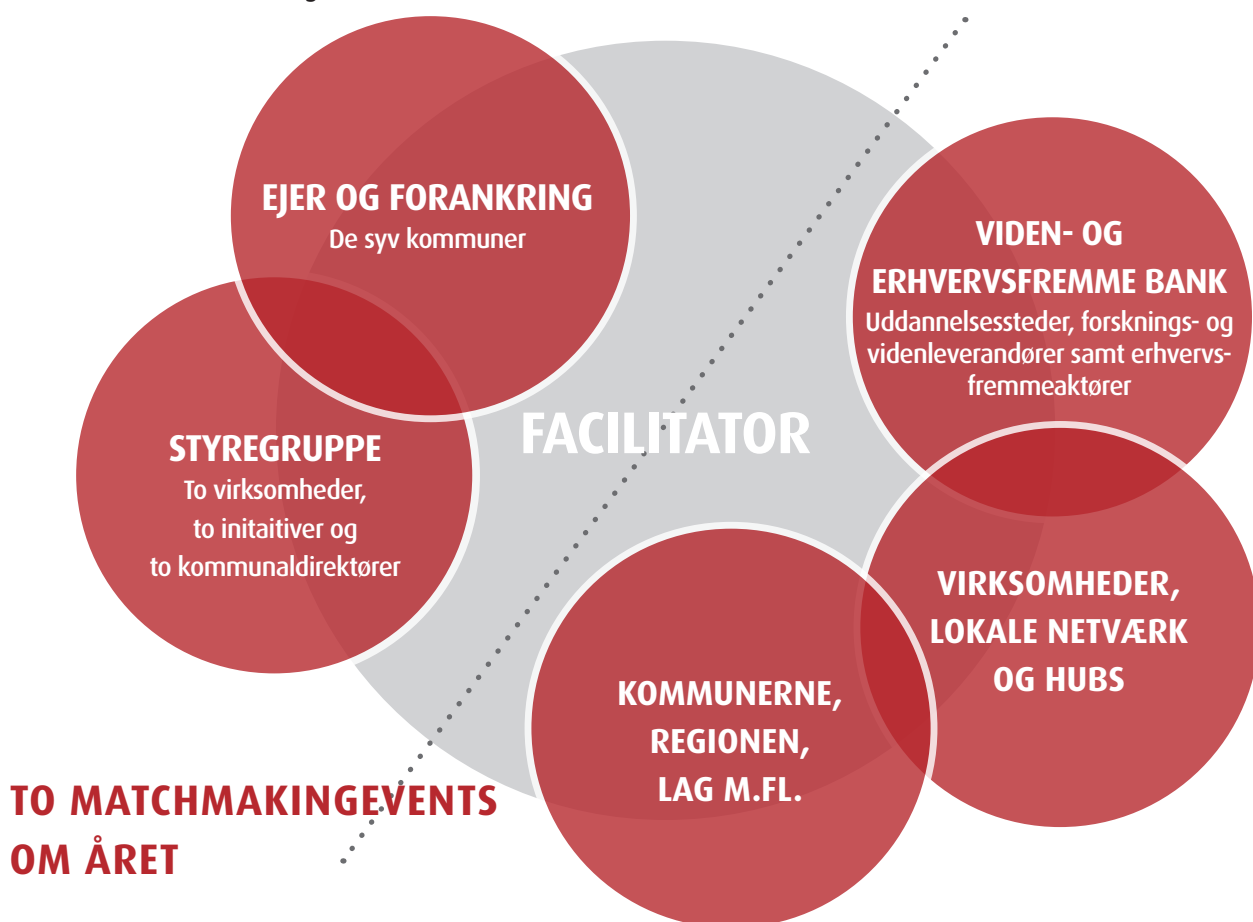
- Tværgående samarbejder samt deltagelse i projekter og initiativer
- Iværksætteri og funding
- Afsætningsfremme
- Kompetenceudvikling - uddannelse og efteruddannelse
- Viden og videnbrobygning, scouting



Figur 4. Samarbejdsmodel for fødevarerområdet på tværs af kommuner, brancher, sektorer, det offentlige, det private og videninstitutioner m.fl.

Organisering og struktur

For at sikre fleksibilitet og beslutningskompetence i samarbejdet kan en organisering af samarbejdet se ud som illustreret i figur 5.



Figur 5: Organisering af samarbejdet på fødevarerområdet.

Samarbejdet organiseres med en styregruppe, der består af de syv kommunaldirektører, en repræsentant fra hver af de fire netværk/hubs samt to repræsentanter fra fødevarer virksomheder i området. Repræsentanterne skal være enten formand eller direktør for de respektive virksomheder/organisationer. Det bør være en personlig udpegelse. Styregruppen mødes to gange om året i forbindelse med de årlige matchmakingevents. Der laves et hurtigtarbejdende forretningsudvalg (FU), som kan indkaldes efter behov. Det er styregruppe og forretningsudvalg, der beslutter, hvilke aktiviteter og projekter der igangsættes inden for rammen. Ved opstart af styregruppen laves et kommissorium for arbejdet.

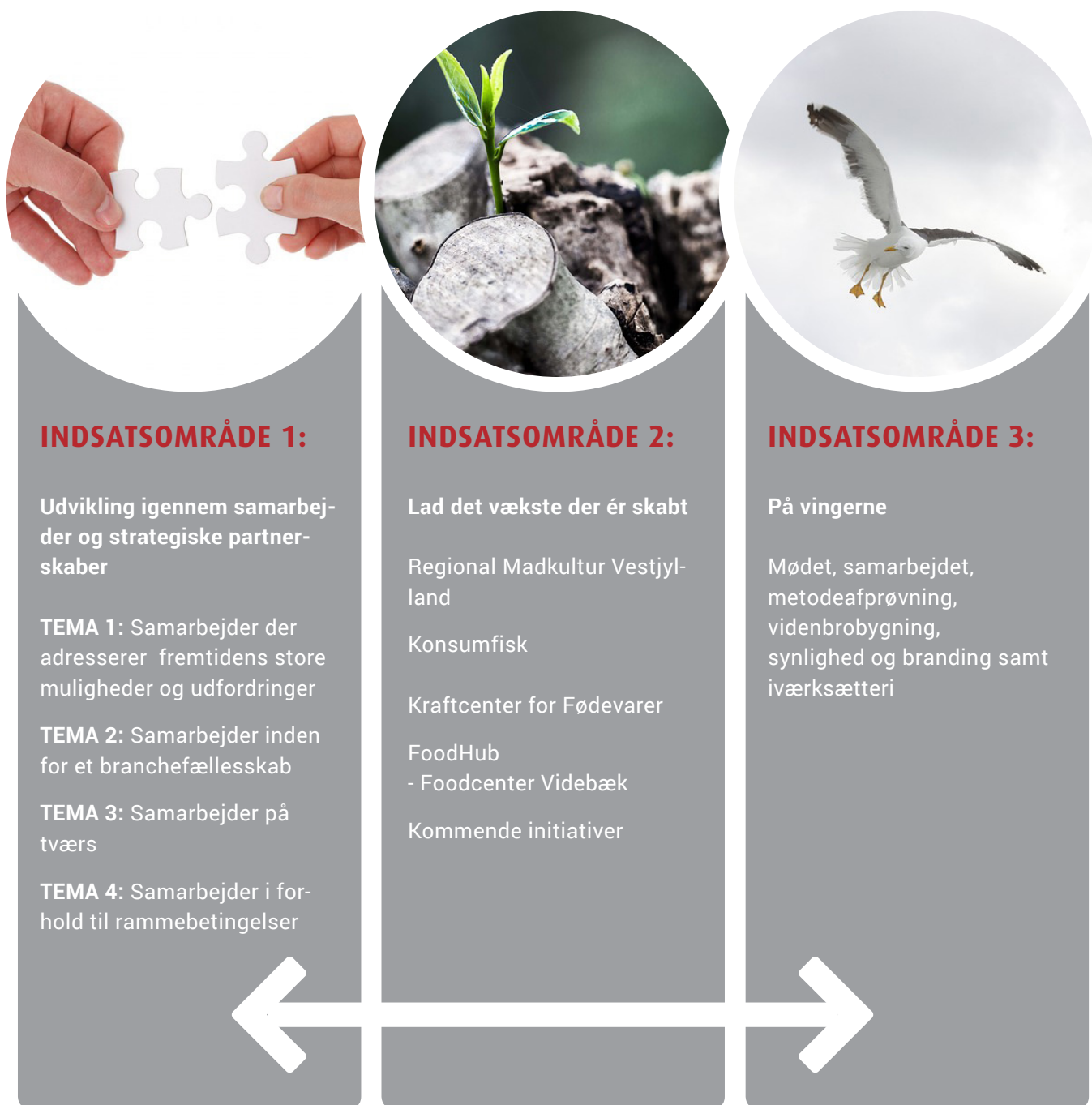
Med henblik på at sikre facilitering, sammenhængskraft, fremdrift og viden- og erfaringsopsamling tilknyttes en facilitator.

To gange om året afholdes en stor matchmakingevent, hvor deltagerne genererer nye samarbejder, ideer, projekter, netværk og relationer. Matchmakingevents er åben for alle aktører i ovenstående figur, samt andre med interesse for området. Der vil blive inviteret andre aktører med henblik på at danne utraditionelle alliancer og få skæve vinkler sat i spil.

INDSATSOMRÅDER

Samarbejdsstrategien rummer tre indsatsområder, som er illustreret i figur 6 og beskrevet i det efterfølgende:

- 1) Udvikling og innovation gennem samarbejder og strategiske partnerskaber
- 2) Lad det vækste der er skabt
- 3) På vingerne



Figur 6: Organisering af samarbejdet på fødevarerområdet.

INDSATSONOMRÅDE 1:

Udvikling igennem samarbejder og strategiske partnerskaber

Inden for fødevarerområdet er der i de senere år sket en stigende efterspørgsel efter flere lokale produkter, økologi og nye differentierede produkter (fx gourmet og convenience). Desuden viser nye studier, at modne virksomheder og mindre fødevarer virksomheder i stigende omfang er gensidigt afhængige af hinanden i forhold til at imødekomme det markedet efterspørger samt i forhold til bl.a. logistik og markedsføring. Samtidig kalder de globale og komplekse fødevarerudfordringer på nye løsninger og samarbejder, som enkelte virksomheder og iværksættere ikke kan løse alene. Dialogen med de 18 virksomheder og organisationer underbygger disse udsagn.

Inden for fødevarerbranchen har vi i mange år haft fokus på disse samarbejder og har også iværksat en række muligheder for at facilitere både samarbejdet mellem store og små fødevarer virksomheder og ligeledes samarbejdet mellem fødevarer virksomheder, videnaktører og andre aktører.

Både igennem det traditionelle erhvervsservice- og erhvervsfremmesystem men også igennem de klynger og netværk, der agerer på området. Inden for fødevarerområdet har vi dog aldrig fået det systematisk til at virke på virksomhedsniveau.

Med indsatsområdet "Udvikling igennem samarbejder og strategiske partnerskaber" er det tanken både at sikre udvikling og vækst i virksomhederne men også at afprøve forskellige modeller for samarbejde og dannelse af strategiske partnerskaber. Det er ligeledes tanken at lave en systematisk videnopsamling og effektvurdering i forbindelse med de forskellige afprøvninger. Både hvad angår skabelse af arbejdspladser, vækst, samarbejdsre-

lationer, produkter mm. men ligeledes effekten af den specifikke samarbejds metode/-model.

En af de modeller, der kan være relevant at afprøve, er "SP-modellen – Strategiske partnerskaber, jeres guide til innovativt samarbejde i fødevarer klyngen"⁷. Modellen er udviklet på baggrund af interviews med virksomheder i den danske fødevarer klyngen. Interviewene viser, at omfanget og udbredelsen af strategiske partnerskaber omkring innovation er begrænset, især når det gælder strategiske samarbejder mellem modne virksomheder og innovative iværksættere.

Det vil ligeledes være relevant at afprøve samarbejder og partnerskaber, der fokuserer på nye måder at tænke produktion og miljø på, og som både er miljømæssigt og kommercielt bæredygtige. Et eksempel kan være cirkulær økonomi, der gør op med "producér, brug og smid væk-kulturen."

Ligeledes vil det være interessant at afprøve om nogle af de webbaserede platforme til co-creation kan benyttes inden for fødevarerbranchen. Begrebet co-creation har vundet frem i takt med erkendelse af, at forbrugere ikke skal være passive modtagere, men i stedet kan være aktive deltagere allerede i udviklingsprocessen.

Med en co-creation tilgang ser man markedet som en platform, hvor virksomheder mødes med aktive forbrugere og andre interessenter for at udveksle og dele idéer, ressourcer og i flere tilfælde også indsamle kapital til udviklingen. Herigennem skabes værdi for begge parter via nye former for interaktion, serviceydelser og læringsmekanismer. Efter en screening fastlægges yderligere metodeafprøvninger for samarbejder.

I samarbejde med de forskellige involverede aktører i strategiprocesen er identificeret fire forskellige temaer, hvor der kan igangsættes og understøttes samarbejder:

TEMA 1: Samarbejder der adresserer fremtidens store muligheder og udfordringer

TEMA 2: Samarbejder inden for et branchefællesskab

TEMA 3: Samarbejder på tværs af fødevarerbrancher

TEMA 4: Samarbejder i forhold til rammebetingelser

Mange af de samarbejdsprojekter og initiativer, der vil blive igangsat, vil lappe ind over flere temaer. I det følgende præsenteres forskellige eksempler inden for de fire temaer. Eksemplerne er fremkommet i strategiprocesen.

TEMA 1:

Samarbejder der adresserer fremtidens store muligheder og udfordringer

- Bæredygtig og ressourceeffektiv fødevarerproduktion
- Sundhed
- Smag, kvalitet og forbrugeroplysning
- Rethink affald, fx 50 % mindre affald i 2020 (samarbejde mellem affaldsaktører og fødevarer virksomheder)
- Cirkulær økonomi (god ressourceudnyttelse):
 - Ingen madspild, produktion af biogas, nye produkter, emballage og transport
- Maabjerg BioEnergy – energi og fødevarer
- Kryds teknologierne, fx dambrug og rensning af vand
- Udnyt havets ressourcer
 - Brug fraskær, krabber, tang mv.
 - Opdræt på nye måder
 - Konsumfisk, Fish & Moore, Cavi-art, Skaldyrscentret m.fl.
 - Brug eksisterende kanaler, jf. eksempel med JEKA og østers

TEMA 2:

Samarbejder inden for et branchefællesskab

- Konsumfisksamarbejdet
- Regional Madkultur Vestjylland
- Afgræsningsprojektet
- Event Foodtech – fælles markedsføring
- Tangplanter
- Smag på landskabet
 - Arealejere / dyreholdere / slagterier / engros / detail/restaurant / forbrugere
- eGastro
 - fælles adgang
 - logistik og udvikling
- Drikkevarer; whisky, øl, vand, mælk, saft, vin, sodavand

TEMA 3:

Samarbejder i forhold til rammebetingelser på tværs af fødevarerbrancher

- Fælles indkøb til det offentlige
 - Lokale producenter, fødevarerprofil i institutioner, uddannelse – indkøb til det offentlige
- Uddannelse
 - Tiltag omkring kvalificeret arbejdskraft, forbed os på udfordringerne
 - Kraftcenter for Fødevarer
- Logistik
- Lempelse af regler, fx placering af dambrug, regler for krabbefiskeri mm.

TEMA 4:

Samarbejder på tværs

- Afsætningsfællesskaber
- Socialøkonomisk virksomhed
- Bioøkonomisk virksomhed
- Kød- og kornsamarbejde
- Landbrug, fiskeri og dambrug – sammenhæng imellem
- samarbejde mellem affaldsaktører og fødevarer-virksomheder
- Dansk And, Nørre Vosborg, Noma – udvidet samarbejde
- Sæt utraditionelle aktører (skæve/skøre vinkler) sammen og skabe rammerne for matchmaking
 - Fx B&O og Humlum Brød – Lyden af mad og lign.
- Sæt parter sammen der kan bruge hinanden, fx vedr. udnyttelse af restprodukter fra fisk
- Erhvervsturisme
- Brancheledning, fx MCH, turisme og fødevarer (kobl erhvervet med serieinnovatører)
 - Understøtte rammerne, være med til at sætte dagsordenen, Fx fødevarerfestival a la FOOD, café, restauration, detailhandel
- Samarbejde om eksport
- Markedsføring og branding
 - Skab internationalt brand, både for store og små, fx kvalitetskød kommer fra Danmark
 - Fx en event på FoodTech

Et hypotetisk, men realiserbart eksempel på et virksomhedssamarbejde der kan skabe en ny virksomhed, nye produkter og nye arbejdspladser:

En gruppe virksomheder med hver deres forskellige produktlinjer, teknologier og afsætningskanaler indgår i et strategisk partnerskab.

I samarbejde etablerer gruppen en ny virksomhed, der lejer sig ind i ledige produktionslokaler i en af de syv kommuner. Den nye virksomhed kan fx producere convenience-produkter, der kobler og videreudvikler produkterne fra hver enkelt af virksomhederne og emballerer dem på nye måder. Det kan også være den nye virksomhed skal udvikle helt nye koncepter baseret på de deltagende virksomheders produkter og teknologier. Lønproduktioner fra andre virksomheder kan forekomme.

Den nye virksomhed baserer sig på, at det er produkter, produktioner og koncepter, som den enkelte virksomhed ikke kan lave alene, enten pga. manglende plads, manglende kendskab til markedet, manglende teknologi eller manglende ressourcer, men som kan laves i et strategisk partnerskab mellem flere virksomheder.

Det strategiske partnerskab bliver understøttet af den tværkommunale samarbejdsplatform i form af facilitering samt ressourcer til udvikling og innovation. Selve opstarten og driften af den nye virksomhed varetages af de deltagende virksomheder.

INDSATSOMRÅDE 2:

Lad det vækste der ér skabt

De syv kommuner bag samarbejdsstrategien har tidligere samarbejdet med hinanden og andre om at udvikle fødevarerområdet. Både igennem projektet "Vestjyske Fødevarer og Oplevelser", "Madlandet i Vest", "Smagen i Centrum" samt andre initiativer. Fælles for de initiativer har været, at de har haft en relativ kort tidshorisont, har haft forskellig forankring og så er de alle eksempler på at uden facilitering eller projektledelse, så er initiativerne ikke levedygtige på sigt.

Med indsatsområdet "Lad det vækste der ér skabt" adresseres virksomhedernes tilbagemeldinger om, at der er behov for at understøtte og udvikle det, der allerede er skabt samt ligeledes at basere udviklingen på de erfaringer, der allerede er gjort. Og altså ikke igangsætte nye, tidsbegrænsede initiativer og starte forfra hver gang. Ligeledes er det tanken at få den genererede viden og de etablerede tiltag og samarbejder forankret og videreført af de deltagende virksomheder og virksomhedsnetværk.

Samarbejdsstrategien skal have fokus på at udvikle og understøtte de eksisterende tiltag; Regional Madkultur Vestjylland, Konsumfisk og de eksisterende hubs, herunder Kraftcenter for Fødevarer og FoodHub – FoodCenter Videbæk. Derudover kan der komme flere tiltag på sigt. I det følgende er de eksisterende tiltag kort beskrevet.

Regional Madkultur Vestjylland

Regional Madkultur Vestjylland har siden 2011 været en del af det europæiske netværk Culinary Heritage, der arbejder for en udvikling af den regionale madkultur i hele Europa. Regional Madkultur Vestjylland er skabt som en udløber af indsatsen med både "Vestjyske Fødevarer og Oplevelser" og dernæst "Madlandet i Vest." Regional Madkultur

Vestjylland er i dag en selvstændig forening med 30 medlemmer fra syv vestjyske kommuner. Foreningen, der rummer hele værdikæden fra primærproducent til udsalgssted/restaurant, arbejder for at øge indtjening hos virksomhederne i værdikæden og for at styrke den vestjyske madkultur. Det er foreningens formål at bidrage til, at Vestjylland også fremover består af en underskov af lokale producenter med nicheprodukter af høj kvalitet. Foreningen har også til formål at skabe sammenhæng til turismen og oplevelsesindustrien.

Konsumfisk

Vestkystens Fiskeriklynge – Konsumfisk omfatter konsumfiskaktører i Region Midtjyllands tre vestkysthavne: Thyborøn, Thorsminde og Hvide Sande. Kerneaktører i Konsumfisk er Thyborøn, Havn, Hvide Sande Havn, Thorsminde Havn, Sydvestjysk Fiskeriforening, Thyborøn Havns Fiskeriforening, Fiskernes Fremtid – Hvide Sande og Danske Fiskeauktioner A/S med afdelinger i hver af de tre havne. De to fiskeriforeninger repræsenterer tilsammen over 400 erhvervsfiskere. Ud over kernevirksomhederne, er de tre havnes servicevirksomheder samt opkøbere vigtige aktører. Konsumfisk har til formål at skabe vækst og udvikling i klyngen, der har en erhvervsmæssig specialisering inden for konsumfiskområdet.

Konsumfisk arbejder på at skabe optimale rammer for samarbejdet mellem havnene for derigennem at sikre udviklingen på hele området. Fremadrettet vil Konsumfisk koncentrere indsatsen om de fire indsatsområder: Råvareudvikling, Afsætningsfremme, Netværk og Kvalitet. Konsumfisk vil desuden sætte fokus på samarbejdet med andre brancher og aktører fx landbruget, for derigennem at få adgang til ny viden og nye måder at gøre tingene på.

Kraftcenter for Fødevarer

Herregården Ausumgaard mellem Struer og Holstebro står bag Kraftcenter for Fødevarer, der skal skabe rammerne for en smeltedigel, hvor mange professionelle interessenter og faggrupper inden for fødevarefaget kan mødes i ét hus. Missionen med Kraftcenter for Fødevarer er at skabe en dynamisk fremtid på Ausumgaard og i lokalområdet, skabe nye arbejdspladser, frembringe og markedsføre nye fødevarer, udvikle koncepter for afsætning, bidrage til uddannelse, dannelse og viden om fødevarer hos forbrugerne samt bidrage positivt til fødevareerhvervets image. Derudover er missionen, at stedet skal være en katalysator for samarbejde og udvikling inden for fødevarefaget.

FoodHub - FoodCenter i Videbæk

Med henblik på at gøre det lettere for virksomheder i Ringkøbing-Skjern Kommune at koordinere og gennemføre aktiviteter på fødevareområdet etableres FoodHub i forbindelse med FoodCenter Videbæk. Ifølge handlingsplan for fødevarepolitikken i Ringkøbing-Skjern skal huben fungere som en platform, hvor initiativer og aktiviteter, der medfører synlighed og merværdi på fødevare- og madkulturområdet, kan udvikles. Derudover skal huben have en praktisk funktion og bl.a. medvirke til at koordinere og facilitere indkøb af lokale fødevarer til det offentlige køkken. Den fælles samarbejdsstrategi vil understøtte huben, og huben vil desuden kunne byde ind på projekter, samarbejder og strategiske partnerskaber under temaet "Udvikling af samarbejder og strategiske partnerskaber".

Samarbejde og netværk imellem de fire initiativer

Hvert af de eksisterende tiltag besidder unik viden og erfaring om deres tilblivelse, udvikling, muligheder og udfordringer. Der laves et samarbejde

imellem aktørerne fra de beskrevne netværk/hubs samt andre kommende initiativer. Samarbejdet skal sikre udvikling og vækst hos de fire initiativer, sikre at indsatserne koordineres, samt sikre at der er et forum, hvor nye aktører kan komme hurtigere og lettere i gang. Der er allerede flere spændende aktører og initiativer i området, der vil være oplagte at tage med, fx de interessante tiltag hos Axel Månsson i Ikast-Brande Kommune.

INDSATSOMRÅDE 3:

På vingerne

Det tredje indsatsområde rummer nøgleord som mødet, samarbejdet, metodeafprøvning, videnbrobygning, synlighed og branding samt iværksætteri.

Flere af de interviewede virksomheder peger på, at der mangler faciliterede møder, workshops og udviklingsseminarer, som udelukkende har til formål at skabe samarbejdsrelationer og erfaringsudveksling imellem de forskellige aktører. Som en del af det kommende, tættere samarbejde på tværs bør der initieres og afholdes møder og arrangementer, der udelukkende har det formål. Det er således også vigtigt, at der i forbindelse med arrangementerne bliver fokus på det operationelle niveau, hvor der laves konkrete udviklinger, aftaler og handlinger frem for visions- og idéniveauet, hvilket kan være tendensen i øjeblikket.

I forbindelse med indsatsområdet "På vingerne" skal der desuden sættes fokus på at understøtte og tiltrække iværksættere inden for fødevarerbranchen, da disse vurderes at rumme et særligt potentiale. I den forbindelse skal der tænkes på tværs i forhold til de mest hensigtsmæssige samarbejdsrelationer til forskellige offentlige og private investorer, der har risikovillighed og erfaring med at investere i og understøtte fødevareriværksættere.

Som en del af indsatsområdet "På vingerne" skal der fokus på at styrke samarbejdet imellem de videnaktører, vi allerede har i området samt tiltrække flere nye. Der skal skabes rum for, at de eksisterende og flere videnaktører udefra indgår i de samarbejder, der etableres på fødevarerområdet i det midt- og vestjyske område.

I forbindelse med at inddrage videnaktører vil det i forbindelse med hele samarbejdsstrategien og

forløbet være interessant at koble et universitet el. lign. på til at følge forløbet i de forskellige samarbejder og relationer og dermed løbende sikre en videnopsamling. En sådan form for følgeforskning og videnopsamling vil gøre det muligt at finde frem til de metoder og værktøjer, der virker bedst, fordi det vil gøre os i stand til at udnytte og inddrage den teoretiske og forskningsbaserede viden på lige fod med de mere praksisbaserede erfaringer.

En sidste, men væsentlig del af indsatsområdet "På vingerne" er en fælles, styrket indsats omkring markedsføring og branding af området. Som understreget tidligere, så er udgangspunktet for at få andre til at holde af området, vores tilbud og produkter, at vi starter med os selv. Uagtet om det er på kommunalniveau, virksomhedsniveau eller borgere/forbrugere så skal vi selv både italesætte og afspejle anerkendelsen i vores handlinger. De lokale råvarer og produkter skal være en naturlig del af den offentlige bespisning, være det naturlige valg for forbrugeren – og det skal være noget, vi er stolte af. Dialogfasen underbyggede det faktum, at Midt- og Vestjylland har rigtig meget at byde på, men også at vi skal blive langt bedre til at fortælle og vise det udadtil.

Med én fælles stemme og indsats på tværs af de syv kommuner, på tværs af brancher og sektorer og på tværs af offentlige, private og videninstitutioner skal vi tale området op og ikke ned. Vi skal sammen synliggøre, at det midt- og vestjyske er et værdifuldt område at arbejde i, bo i og besøge. Det kan være i form af fælles markedsføringsmateriale, flyers til uddeling på messer og lign., små filmklip, men også en mild form for papegøjeretorik, hvor det er de samme positive budskaber, der bliver gentaget.

Tidsplan

For at sikre forankring og ejerskab rækker samarbejdsstrategien for fødevarerområdet i de syv kommuner frem til 2020. I efteråret 2015 kommer strategien til at stå sin prøve i forhold til kommitment fra de enkelte aktører både hvad angår indhold og finansiering.

Budget og finansiering

Det tilstræbes, at der ved arbejdets påbegyndelse, findes finansiering til minimum tre år, gerne fem år. I det følgende er vist ét muligt scenarium for et budget og et finansieringspuslespil. Det kommer til at kræve en yderligere indsats at få de enkelte delelementer på plads.

Langt de fleste penge skal bruges til at lave samarbejder, der vedrører innovationer, projekter og

initiativer samt at understøtte og udvikle de ting, der allerede er sat i gang.

Der vil for langt de fleste samarbejdsprojekter og tiltag være en grad af privat medfinansiering, både for at sikre tilstrækkelig kapital, men ligeledes for at sikre ejerskab fra producenter og virksomheder samt fra videnleverandører.

Ud over finansieringsplanen skal der gøres en aktiv indsats for at aktivere de lokale og nationale private og offentlige fonde og finansieringsmuligheder. Mange af dem kan være oplagt at gøre brug af i forbindelse med de forskellige samarbejder fx InnoBooster-ordningen. Ligeledes kan nævnes andre muligheder inden for Innovationsfonden, Vækstfonden, Industri Udvikling, Færchfonden, Nupark Accelerace m.fl.

Budget	Årsbudget/mio.	Budget for 3 år/mio.
Indsatsområde 1: Udvikling igennem samarbejder og strategiske partnerskaber	1	3
Indsatsområde 2: Lad det vækste der er skabt	2	6
Indsatsområde 3: På vingerne	1	3
Total	4	12

Finansiering	Årsbudget/mio.	Budget for 3 år/mio.
Region Midtjylland	1.333.500	4.000.500
De syv kommuner	1.333.000	3.999.000
Private virksomheder og netværk, LAG/andre fonde/uddannelsesinstitutioner og forsknings- og videnleverandører	1.333.500	4.000.500
Total	4	12

Resultater og effektmål

På baggrund af tidligere succesfulde projekter og initiativer på fødevareområdet i Region Midtjylland bør der ikke herske tvivl om, at netværk og samarbejde skaber resultater. Ikke desto mindre kan det være en udfordring at opgøre betydningen af netværksskabende aktiviteter og samarbejder. Det skyldes, at nogle effekter først viser sig efter en årrække, andre er indirekte og handler om de gevinster, der kommer ud af at udveksle erfaringer og samarbejde med andre.

Med denne samarbejdsstrategi er fundamentet støbt for et styrket samarbejde på tværs af de syv kommuner, på tværs af brancher og sektorer og på tværs af offentlige, private og videninstitutioner. Det tætte samarbejde og de konkrete samarbejdsplatforme og -aktiviteter vil bidrage til at skabe en vækst og udvikling, der på sigt vil kunne måles og spores tilbage til samarbejdsstrategien.

Figur 7 er en matrix over de forventede resultater og effektmål af de tre indsatsområder. →

RESSOURCER



Midler fra Region Midtjylland, de syv kommuner, LAG, andre fonde og aktører, virksomheder og netværk samt uddannelsesinstitutioner og universiteter

FORUDSÆTNING



udvikling igennem samarbejde og strategiske partnerskaber

At der er flere virksomheder og/eller andre aktører i hvert samarbejde.
At aktørerne selv medfinansierer.
At det forankres hos aktørerne

Afprøvning af samarbejdsmodeller samt systematisk opsamling af viden, erfaringer og effekter
Igangsatte projekter, samarbejder og aktiviteter inden for de fire valgte temaer
Udvikling af uddannelsesforløb. Understøtte iværksætteri og innovation

Lad det vækste der ér skabt

At de valgte aktører selv bidrager økonomisk.
At tovholderiet og aktiviteterne ligger hos de valgte aktører.
At de samarbejder på tværs

De fire valgte aktører - facilitering og projektledelse samt synlighed og branding
Understøtte og udvikle de valgte initiativer
Skabe netværk imellem de valgte aktører

På vingerne

At der afsættes ressourcer til facilitering og netværksskabende aktiviteter på tværs af alle aktører
Samt ressourcer til brandingaktiviteter

Afholde to årlige matchmakingarrangementer
Afholdelse af styregruppe-, investor-, udviklings- og netværksmøder
Vejlede iværksættere og tiltrække investorer.
Tiltrække og samarbejde med videnaktører og lave aktiviteter på tværs
Være til stede på større messer og arrangementer
Synliggøre og brande samt udvikle materiale/film om områdets fødevarer

RESULTAT



At forskellige samarbejdsmodeller er afprøvet og erfaringer herfra opsamlet
At der pr. år er igangsat min. 6 projekter/samarbejder
Flere nye produkter, koncepter og uddannelser er udviklet
At der efter tre år er skabt min. 100 nye arbejdspladser
At de to valgte hubs er igangsat og kørende

Øget beskæftigelse
Øget værdiskabelse
Stærkere netværk og samarbejdsrelationer imellem de forskellige aktører
Bred tilgængelighed af kvalificeret arbejdskraft

At der er afholdt arrangementer med fokus på samarbejde og netværk – og på den operationelle plan
At der er skabt attraktive rammer for fødevareriværksættere
At der er tiltrukket mere kapital til områdets virksomheder og aktiviteter

Flere iværksættere
Flere videnaktører opererer i området
Øget synlighed og kendskab til det midt- og vestjyske område og produkter
Midt- og Vestjylland er Danmarks førende fødevarerproduktions-område og spisekammer

EFFEKT MÅL



VIRKSOMHEDER OG ORGANISATIONER I DIALOGFASEN

Jacobsen - Honning
Cavi-art
Danish Crown
Axel Månsson
Kjargaarden
Humlum Brød
Jensen Køkken
Ausumgaard
Fish & More
Tvis Honning
Dansk Økologisk And
Jeka

Danske Fiskeauktioner
Westergaards Hotel
Regional Madkultur Vestjylland
Funkis Food
Vestjysk Landboforening
Konsumfisk
VIFU – Videncenter for Fødevareudvikling
Erhvervsakademi MidtVest
Lokale Aktions Grupper
De syv kommuner
Region Midtjylland



Strategiprocesen og strategimaterialet er udarbejdet af
Navigators, Nupark 51, 7500 Holstebro
www.navigators.dk