



Klog hverdagsmad

til en verden i forandring

Strategi for vækstforums
fødevarsatsning (2016-2020)

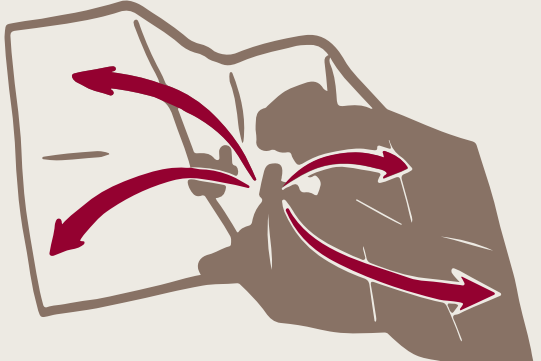
&

Overordnet handlingsplan
for 2016-2018



Indholdsfortegnelse

Forord	5
1. Indledning	7
2. Erhvervspolitiske udfordringer	8
3. Den regionale rolle	14
4. Strategi	16
4.1. Vision	17
4.2. Mission	17
4.3. Overordnede strategiske mål	17
4.4. Strategiske pejlemærker	21
4.5. Effektmål	22
5. Overordnet handlingsplan 2016-2018	23
5.1. Udvikling af den danske fødevareklynge	24
5.2. Innovationsdrevet vækst i fødevarevirksomheder	25
5.3. Lokale udviklingsplatforme for fødevarer – Engage Food	26
6. Organisering	28
6.1. Vækstforums fødevareråd	28
6.2. Operatører	28
6.3. Sekretariatet – Regional Udviklings fødevareream	29
6.4. Fødevareresatsningens centrale samarbejdspartnere	29
7. Bilag	30
Bilag 1. Læringspunkter fra fødevareresatsningens første strategiperiode 2010-2015	31
Bilag 2. Kilder og analysegrundlag	36
Bilag 3. Proces og bidragydere til strategiarbejdet	38



Forord

Vækstforum i Region Midtjylland har siden 2007 arbejdet målrettet med fødevarerhvervet som et højt prioriteret indsatsområde i den regionale erhvervsudviklingsindsats. Fødevarer sektoren har i dag stor erhvervspolitisk betydning i denne del af landet, og vi er samtidig meget bevidste om, at sektoren også fremadrettet udgør et betydeligt vækstpotentiale. Det gør sig gældende i hele værdikæden fra primærproduktion til afsætning til et hastigt voksende globalt marked, der efterspørger gode og sunde fødevarer.

I de år vi har arbejdet med vores regionale fødevarerindsats, har vi fået opbygget nogle effektive erhvervsudviklingstilbud, der kan hjælpe fødevarer virksomheder med innovation og med at accelerere deres vækst. Samtidig er det lykkedes, bl.a. som følge af vækstforums vedholdende fokus på området, at få Region Midtjylland positioneret som Danmarks førende fødevarerregion hos erhvervets interessenter og myndigheder. Det er vi selvfølgelig glade for, og det forpligter, men vi er først og fremmest stolte over, at flere tusinde virksomheder har deltaget i vores erhvervsfremmetilbud og melder tilbage, at det gør en forskel på bundlinjen. Ikke mindst har en målrettet faglig kompetent facilitering af virksomhedernes innovationsprocesser og værdiskabende samarbejder – det såkaldte innovationsmiljø – vist sig som en effektiv og nyskabende måde at arbejde med erhvervsfremme på.

Med en ny strategi for Vækstforums fødevarerindsats vil vi bygge videre på de gode erfaringer og partnerskaber, som fødevarerindsatsningen har opbygget under overskriften "Klog hverdagsmad". Dette skal ske med et vågent øje og en rettidig indsats i forhold til et fødevarerhverv, der er i konstant bevægelse og i stigende grad udvikler sig i grænsefladerne til andre sektorer. Potentialerne inden for sundhedsområdet og bioøkonomien er helt åbenlyse eksempler.

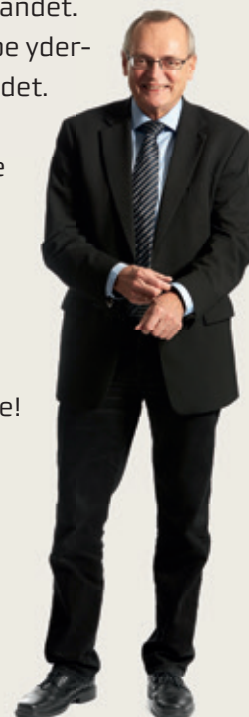
Det er vigtigt, at vi får alle med, og vi vil lægge os i selen for, at vi får aktiveret hele værdikæden, relevante myndigheder, organisationer, videninstitutioner og de mange initiativer – i hele regionen og i hele landet. Målet er en fælles indsats for at skabe yderligere vækst inden for fødevarerområdet. Internationalt udsyn og samspil er i den sammenhæng en helt afgørende forudsætning for at kunne tiltrække de rette kompetencer og investeringer og for at kunne skabe synlighed på det globale marked.

Vi glæder os til det videre samarbejde!



Bent Hansen

Formand for Vækstforum
og Regionsrådet i
Region Midtjylland
Januar 2016





1. Indledning

Region Midtjyllands position som det nationale kraftcenter indenfor fødevarer er blevet udviklet og styrket igennem de seneste år. Dette kan primært tilskrives en fokuseret regional erhvervsudviklingsindsats, der har været koordineret på tværs af erhverv, videninstitutioner og offentlige initiativer. Positionen fremhæves i regeringens Vækstplan for Fødevarer fra 2013 og er yderligere uddybet i den regionale vækstpartnerskabsaftale for 2015 indgået mellem regeringen og Vækstforum i Region Midtjylland.

En smart specialisation analyse fra 2013 viser, at den midtjyske fødevareresektor er bredt funderet.¹ Analysen dokumenterer en række markante regionale styrkepositioner primært inden for områder med en stor eksportintensitet, herunder kød-, brød- og mejerisektoren samt ingrediensindustrien.

Vækstforum i Region Midtjylland har med det som udgangspunkt valgt at påtage sig et særligt ansvar – også tværregionalt og nationalt – for at skabe gode rammer for innovation, vækst og samarbejde inden for fødevarerhvervet. Fødevarerområdet er således fremhævet som et fokuseret vækstområde i regionens Vækst- og Udviklingsstrategi for 2016-25.

En ny strategi for fødevareresektoren skal skabe et solidt fundament for vækstforums målrettede erhvervsudviklingsindsats på fødevarerådet – en opgave, der skal løses i et tæt samarbejde med kommunerne, de andre regioner, nationale initiativer og myndigheder, videnmiljøerne samt erhvervet og dets organisationer. Strategiarbejdet er gennemført i 2014-2015 i et tæt samarbejde med Vækstforums fødevareråd og med input fra en lang række offentlige og private aktører. Resultatet er denne strategi for perioden 2016-2020 med tilhørende overordnede handlingsplan for 2016-2018, som bidrager til den samlede handlingsplan for Vækstforums erhvervsudviklingsindsats – Vækstplan 2016-2020.

Strategien og den overordnede handlingsplan blev godkendt af Vækstforum på mødet den 21. august 2015.

1 På vej mod en international fødevareresektor i Danmark. En analyse af fødevarerområdet i Region Midtjylland. RegX i samarbejde med Agro Food Park, Future Food Innovation og Region Midtjylland, 2013.



2. Erhvervspolitiske udfordringer

Fødevareerhvervet under forandring

Fødevareerhvervet har de sidste par årtier gennemgået en kraftig strukturudvikling både i primærsektoren og i fødevarereindustrien, hvor fusioner og opkøb i Danmark og internationalt har skabt store fødevarekoncerner, der regnes blandt verdens største og førende inden for deres felt. Det gælder eksempelvis mejerier, slagterier, fødevaringredienser og drikkevarer. Samtidig er der mange små og mellemstore fødevarevirksomheder, der har fået fodfæste på det internationale marked. Finanskrisen har betydet, at strukturudviklingen på nogle områder er gået hurtigere.

Desuden har fødevareerhvervet i stigende grad udviklet sig fra traditionelt produktionserhverv til et mere videnintensivt og innovativt erhverv. Der er kommet større fokus på produktivitet og udvikling af produkter, der kan skille sig ud på det globale marked.

Udfordringen er at understøtte fødevareerhvervets udviklingsmuligheder, så erhvervet har adgang til – og mulighed for at skabe værdi af – viden, teknologier, kompetencer og kapital. Det handler bl.a. om at få skabt en innovationsbevidsthed og -evne i virksomhederne, så innovation og vidensamarbejde bliver en integreret del af virksomhedernes hverdag og strategi frem for enkeltstående begivenheder.

Jf. Region Midtjyllands analyse af fødevarerhvervets uddannelses- og kompetencebehov forventer næsten hver tredje virksomhed inden for både fremstilling og serviceerhverv at skifte fokus over de kommende år.² De virksomheder, der skifter fokus, bevæger sig i forskellige retninger, men de fleste samler sig omkring forbrugernes efterspørgsel efter det naturlige, sunde, økologiske og bæredygtige. Udfordringen er at imødekomme og hjælpe virksomhederne med at forene ændret fokus med de rette kompetencer. Desuden er udfordringen at ruste uddannelsessystemet til at imødekomme og hjælpe virksomhederne.

Krav om en effektiv og ressourcebesparende fødevarerproduktion

Verden står over for en global ressourcekrise. Befolkningstallet stiger, og den voksende globale middelklasse betyder, at verden har brug for flere og bedre fødevarer. En stigende fødevarerproduktion lægger større pres på verdens miljø og klima og på de knappe ressourcer. Udviklingen betyder, at der i stigende grad bliver efterspørgsel efter løsninger på en mere ressourceeffektiv og grøn fødevarerproduktion.

Knapheden repræsenterer en stor samfundsmæssig udfordring, som Danmark kan bidrage til at løse, dels ved højere eksport af fødevarer og viden om intelligente produktionsystemer og fødevarerproduktion, og dels ved udvikling af nye innovative løsninger og koncepter inden for f.eks. reduktion af spild i

kæden fra produktion til forbrug og energieffektivitet i fødevarersektoren.

Omstillingen til en mere bæredygtig fødevarerproduktion betyder bl.a., at der vil blive en stigning i efterspørgslen efter løsninger, der kan nedbringe spild af ressourcer i produktionen. Samtidig er det nødvendigt at udnytte potentialerne i en mere effektiv udnyttelse af råvaren og de biologiske rest- og biprodukter fra fødevarerproduktionen til fremstilling af biobaserede produkter og løsninger – en styrkelse af bioøkonomien.

Globalisering

De lande, regioner og storbyer, der kommer til at skille sig ud i en globaliseret verden, er dem, der formår at udvikle og brande særlige specialiseringer i forhold til det globale marked. Derfor er det i stigende grad nødvendigt, at de enkelte lande, regioner og storbyer identificerer deres globale styrkepositioner og skaber rammer og innovative partnerskaber, der kan gøre dem endnu stærkere på de områder, hvor de allerede er i front.

I Region Midtjylland er der på fødevarerområdet gennemført en analyse af, hvor regionens særlige styrker og specialiseringsmuligheder er. Analysen viser, at Region Midtjylland med rette kan betegnes som Danmarks erhvervs-mæssige kraftcenter på fødevarerområdet, og at det danske fødevarerhverv med udgangspunkt heri kan være på vej mod en international førerposition, hvis det samlede fødevarerhverv – den danske fødevarerklunge – forstår at samarbejde og optimere sine styrker.

Der ligger en betydelig erhvervspolitisk udfordring i, at der i Danmark er mange forskellige geografier, initiativer og aktører, der på hver sin måde søger at fremme erhvervsudvikling, vækst og innovation på fødeva-

² Eksplorativ analyse – Fødevareruddannelser i fremtiden. Sammenfattende rapport (COWI, sept. 2009). Uddannelsesbehov i fødevarerhvervet (New Insight, marts 2011). Fødevarerhverv i forandring - kan vi det vi skal kunne? (Region Midtjylland, 2011).

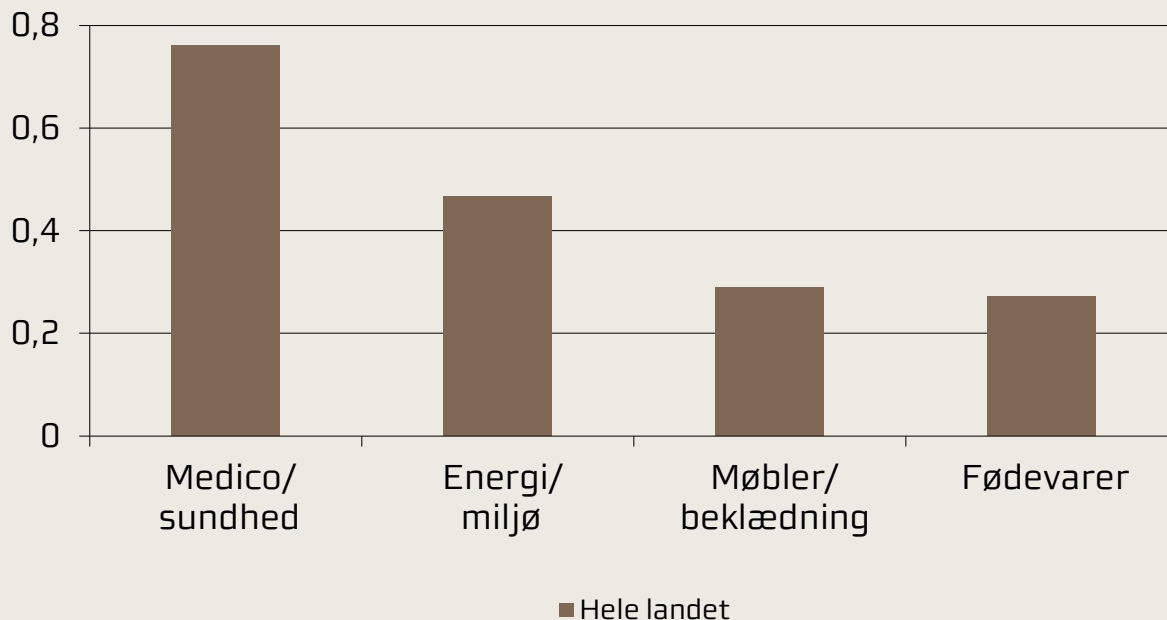
reområdet. Det er dog på samme tid et privilegium og udfordringen ligger først og fremmest i at sikre sammenhæng og synergi mellem initiativerne og aktørerne, så fødevareraktiviteterne opnår størst mulig værdi af de mange muligheder. Hermed udvikles en stærk fælles fortælling om danske fødevarers høje kvalitet og sikkerhed til de globale markeder.

Eksport

Fødevarerhvervet fremhæves ofte for sin eksportsucces, begrundet i den store andel af den danske eksport. I 2013 udgjorde den samlede danske eksport af landbrug og fødevarer 136 mia. kr.

Figur 1: Andel af dansk produktion, der eksporteres 2013

Kilde: Danmarks Statistik: Omsætning og eksport 2013



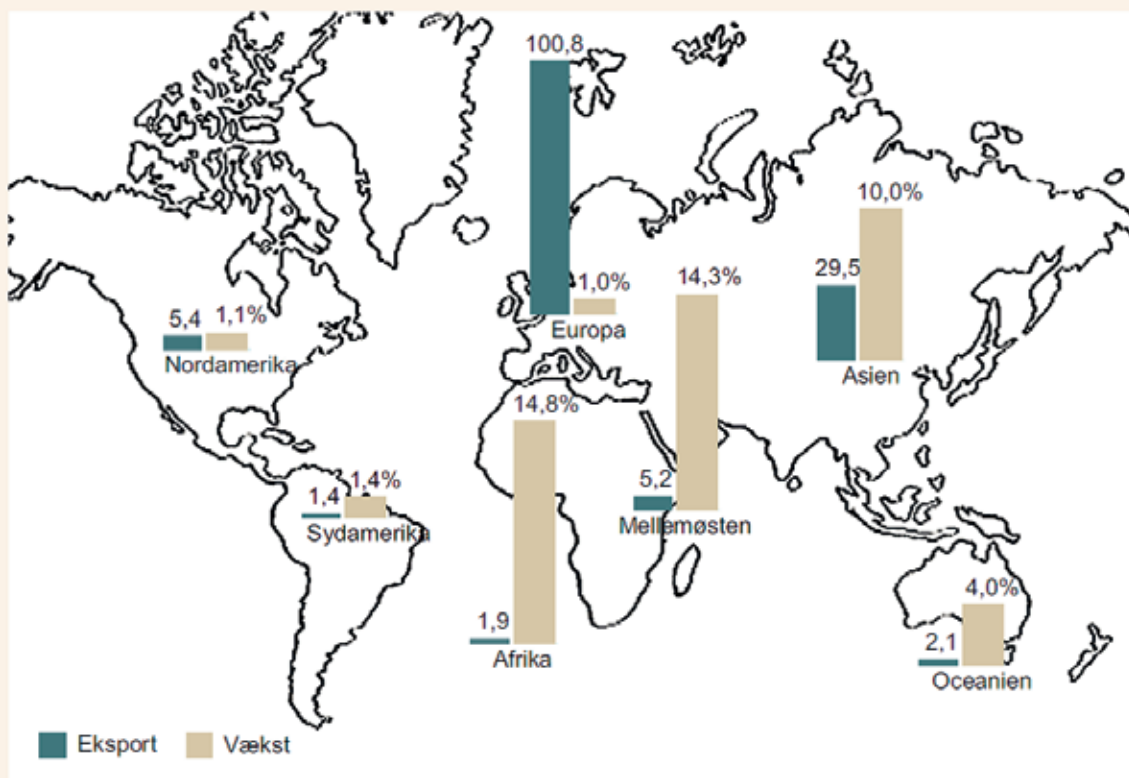
Den danske fødevarereksport går primært til geografiske og kulturelle nærmarkeder, hvor konkurrencen er hård og væksten lav. Hvorimod væksten i købekraft og forbrug er stor på markeder, hvor dansk fødevarereksport kun i begrænset omfang når ud (Figur 2).

Heraf udgjorde fødevarer (næringsmidler og levende dyr) 104 mia. kr., resten stod drikkevarer, tobak, minkskind og produktionsudstyr for. I 2011 udgjorde

den samlede eksport 23 % af den samlede produktion, hvilket er lavt sammenlignet med andre eksporterhverv.

Figur 2: Danmarks eksport fordelt på verdensdele 2012 (Kilde: Vækstplan for fødevarer, Regeringen, december 2013)

Figur 7. Dansk fødevarereksport (mia. kr.), 2012 og årlig vækst i faste priser, 2008-2012



Anm.: Væksten er angivet i inflationskorrigerede 2012-priser.

Kilde: Danmarks Statistik og egne beregninger.

Ønsker danske fødevarer virksomheder fremover at operere på nye fjernmarkeder med stor vækst og stort eksportpotentiale, er der en række udfordringer og forudsætninger, der skal tages højde for:

Markedsfokus

Langt den største efterspørgsel kommer fra hjemmemarkedet, hvilket naturligt betyder, at en stor del af samfundets og fødevarerhvervets markedsfokus i dag styres af dette. Fordelen ved det er bl.a., at der er udviklet en meget høj fødevarer sikkerhed, og at der pga. af et generelt højt omkostningsniveau er sket en differentiering af produkter på kvalitet, eksempelvis når det gælder sundhed og fødevarernes ernæringsmæssige værdi.

Ulempen er derimod, at der har været begrænset fokus på, hvordan den globale efterspørgsel udvikler sig. Det har betydet, at eksporten i høj grad har været styret af, hvor hjemmemarkedsprodukterne kan sælges.

Rammebetingelser og råvareudnyttelse

Internationale aftaler og national lovgivning, eksempelvis inden for fiskekvoter, randzoner i landbruget, CO₂, pesticidforurening m.v., sætter begrænsninger på den samlede danske primærproduktion, som danner det direkte grundlag for størstedelen af den danske fødevarer eksport. Derfor er der stort fokus på en intensiv udnyttelse af de naturgivne ressourcer for at optimere volumen. Det har givet dansk fødevarerhverv en meget stor erfaring i udvikling af optimerede produktionsmetoder og i prioritering og udvikling af de primærproduktioner, der giver størst værditilvækst ved forarbejdning, eksempelvis kød- og mælkeprodukter. De stramme rammebetingelser har på den ene side betydet, at danske fødevarer har et stærkt internatio-

nalt ry, når det gælder sikkerhed, kvalitet og sundhed, hvilket bl.a. også har hjulpet til at fremme økologien og bevægelsen omkring "ny nordisk mad". På den anden side betyder en intensiv primærproduktion en meget stor import af basisprodukter, eksempelvis korn og soja til foderstoffer, som i høj grad er med til at mindske nettoeksporten. En stor import giver desuden en ringere bæredygtighedsprofil, eksempelvis pga. en omfattende logistik og mere lempelige miljø- og arbejdsmiljøregler i de lande, der importeres fra.

Vækstperspektiver

Fødevarerhvervet i Danmark er afhængigt af, at der fortsat udvikles på alle de ovennævnte styrkeområder: fødevarer sikkerhed, effektivitet, værditilvækst, differentiering m.v. for at bevare den nationale konkurrenceevne. De samlede fordele, som her er beskrevet, har bidraget til at opbygge stærke kompetencer, som i stigende grad efterspørges globalt. Dermed har det danske fødevarerhverv muligheder, som kan udnyttes på det globale marked.

I et nationalt perspektiv står Region Midtjylland i en ledende position på eksportområdet. 42% af Danmarks eksport på fødevarerområdet kommer fra Region Midtjylland. Dermed har Region Midtjylland det bedste grundlag for at fokusere på den globale efterspørgsel – også på de nye markeder. Forudsætningen er øget opmærksomhed på de beskrevne markedsudfordringer, og at der arbejdes målrettet på at udnytte de potentialer, der løbende åbner sig globalt.

Iværksætter

Iværksætteraktiviteten i fødevarerhvervet er generelt lavere end i andre erhverv. Samtidig er det generelle uddannelsesniveau blandt iværksætterne lavt. Andelen af føde-

vareiværksættere i Region Midtjylland, der starter som ufaglærte er relativ høj – 31 % mod gennemsnitligt 24 % for alle erhvervsfaglærte (35 % mod 43 %) og iværksættere med en højere videregående uddannelse (19 % mod 29 %) udgør en betydelig lavere andel. I forhold til resten af landet er uddannelsesniveaet for fødevareriværksættere i Region Midtjylland dog betydeligt højere.

Overlevelsesraten for nye fødevarer virksomheder i Region Midtjylland er højere (70 % efter 2 år) end i andre brancher og højere end for fødevareriværksættere i resten af landet (62 % efter 2 år).

Vækstperspektivet ligger i at kunne øge antallet af vækstiværksættere, dvs. iværksættere, der på et kvalificeret vidgrundlag kan udvikle nye virksomheder med et vækst- og eksportpotentiale. Der findes allerede flere gode tilbud i erhvervsfremmesystemet, der kan understøtte denne gruppe iværksættere, bl.a. i regi af væksthuse. Skal potentialet udnyttes fuldt ud, kræver det et tæt samarbejde mellem disse generelle erhvervsfremmeinitiativer og de mere sektorspecifikke målrettede fødevarerområdet. Disse aktører kan således bidrage med en værdifuld markeds- og brancheindsigt, kendskab til kapitalmuligheder og kvalificerende virkemidler, eksempelvis i form af målrettet facilitering, netværk og matchmaking.



3.

Den regionale rolle

Region Midtjylland skal være med til at gøre en forskel som policyudvikler, som udbyder af erhvervsudviklingstilbud og som bindeled mellem de statslige, regionale og lokale niveauer i erhvervsfremmeindsatsen.

Som udgangspunkt er det positivt, at fødevarerhvervets vækstpotentiale anerkendes, og at branchen nyder stor opmærksomhed i både det offentlige og private erhvervsfremmesystem. Sideløbende med Region Midtjyllands fødevarerindsatsning er der også fra andre lokale, regionale og nationale interessenters side udviklet initiativer og programmer. Dette kan bidrage til forvirring og manglende overskuelighed ikke mindst for fødevarerhvervets virksomhederne, som initiativerne jo netop er rettet imod. Her skal regionen medvirke til at skabe større gennemsigtighed, en klarere arbejdsdeling og bedre sammenhæng i innovationssystemet. Koordinering, facilitering og analyse er således en vigtig del af fødevarerindsatsningens opgave – også på et nationalt niveau.

Fødevarer har været et højt prioriteret indsatsområde i Vækstforums erhvervsudviklingsstrategi siden 2007, og der er opnået en række erfaringer og resultater, som er med til at udstikke rammen for den regionale midt-

jyske rolle og den fremadrettede indsats på fødevarerområdet.

Fra regionalt til nationalt perspektiv

Region Midtjyllands position som landets førende fødevareregion er blevet manifesteret de senere år, og det har betydet, at regionen i stigende grad har fået en central rolle i nationale (og internationale) initiativer og bidrager til policyskabende aktiviteter på nationalt niveau. Regionens aktive deltagelse i Foodnexus-partnerskabet, Danish Food Cluster og Food Festival er eksempler på, at satsningen allerede har bevæget sig ud over regionens grænser.

I regeringens Vækstplan for Fødevarer fra 2013 anerkendes Region Midtjylland som Danmarks kraftcenter for fødevarerudvikling. Heri står der bl.a., at regeringen vil tage initiativ til, at der nedsættes en projektgruppe med deltagelse af relevante ministerier, vækstforum for Region Midtjylland og andre aktører, f.eks. kommuner, virksomheder og GTS-institutter (Godkendte Teknologiske Serviceinstitutter), med henblik på at videreudvikle fødevarerindsatsen.

I den regionale vækstpartnerskabsaftale for 2015 mellem regeringen og Vækstforum i Region Midtjylland understreges det ligeledes,

at Region Midtjylland har en særlig rolle på den erhvervspolitiske scene inden for fødevarerområdet. Der påpeges bl.a., at der i samspil med de øvrige regioners fødevareresatsninger skal arbejdes målrettet med innovation og start-ups inden for fødevarerområdet. Region Midtjylland har således en særlig opgave i forhold til at udbygge det tværregionale samarbejde på fødevarerområdet, så virksomheder fra alle regioner får gavn af Vækstforums fødevarerindsats.

I 2013 blev der lavet en aftale om et styrket vestdansk erhvervsfremmesamarbejde mellem regionerne Nordjylland, Midtjylland og Syddanmark, hvor Region Midtjylland har fået tildelt en tovholderrolle på fødevarerområdet. Aftalen sigter på at skabe størst mulig synergi og integration af de regionale fødevarerinitiativer – til glæde for fødevarer virksomheder i alle tre regioner. Region Midtjylland vil udbygge det tværregionale samarbejde på fødevarerområdet yderligere, bl.a. gennem innovationsnetværket FoodNetwork og et samarbejde med Region Nordjylland om udvikling af fiskeri- og akvakulturerhvervene.

Med et øget tværregionalt og nationalt fokus i den fremtidige indsats, er der behov for en ekstra opmærksomhed på, hvordan lokale og regionale virksomheder, aktører og initiativer kan understøttes lokalt og inddrages i større nationale og internationale samarbejder og initiativer.

En sektorindsats med særlige virkemidler og stærke kompetencer

Det overordnede ambitiøse sigte med fødevareresatsningen er at bevæge en hel branche, og det er derfor hele fødevarerbranchens værdisystem, der udfordres igennem indsatsen. Det kræver særlige virkemidler – et in-

novationsmiljø – som arbejder med at udvikle innovationskulturen i virksomhederne og i det omgivende innovationssystem.

I en evaluering af væksthuse (Iris Group, april 2013) peger virksomhederne bl.a. på behovet for "strategisk vækstsparring", dvs. individuelle tilbud, der kan udfordre virksomhedernes egne koncepter og strategier og skabe nye relationer, som virksomhederne kan bygge videre på.³

Innovationsmiljøets opgave er således at udfordre best practise, at være på forkant med next practise og i det hele taget have en eksperimenterende tilgang til innovation, vækst og værdiskabelse. Samtidig stiller miljøet en overskuelig og tryk "træningsbane" til rådighed for SMV'er, som har ambitioner om at deltage i større videnssamarbejder og programmer nationalt såvel som internationalt.

Innovationsmiljøets sektorspecifikke kompetencer og tilbud udgør sammen med væksthusenes generelle erhvervsudviklingsprogrammer et enestående og stærkt samlet tilbud til fødevarerbranchen i Region Midtjylland – et koncept, som vækstforum gerne ser bredt ud til andre regioner, der måtte have interesse i det.

3 En opfølgende analyse – Det midtjyske vækstslag, Iris Group, marts 2015 – underbygger behovet for erhvervsfremmeaktører med indsigt i den for virksomheden pågældende sektor.

4. Strategi

Region Midtjylland skal være en central og dagsordenssættende partner i samarbejdsrelationer med nationale såvel som internationale innovationsmiljøer og myndigheder på fødevarerområdet. Derfor skal der sikres et tættere samarbejde og synergi med nationale og andre regioners initiativer på fødevarerområdet, ligesom lokale og kommunale fødevarerinitiativer skal bringes i større indgreb med fødevarerindsatsningen.

Under overskriften "Klog hverdagsmad til en verden i forandring" sætter strategien retningen for en erhvervsudviklingsindsats, der skal medvirke til at udvikle fremtidens forretningsområder inden for fødevarerhvervet. Det skal ske med udgangspunkt i de samfundsmæssige udfordringer – nationalt såvel som globalt – og ved at udvikle nye produkter, processer og markeder, der bygger på den mangfoldighed og høje internationale standard, som allerede i dag kendetegner det danske fødevarerhverv og de stærke videmiljøer inden for området.

"Klog" refererer til et højt videnniveau, bæredygtighed både i miljømæssig og økonomisk forstand, værdikædefokus samt kreativitet og innovation. "Klog" er også udtryk for, at strategiens afsæt i dansk fødevarerhvervs

høje kvalitet og troværdighed samt styrke i forhold til at levere sammenhængende løsninger, systemer og designs.

"Verden i forandring" indikerer, at fødevarerindsatsningen har et nationalt og internationalt perspektiv, at globale udfordringer udvikles til nye forretningsmuligheder, samt at indsatsen er dynamisk og eksplorativ.

"Hverdagsmad" refererer til det forretningsmæssige potentiale, som de særlige regionale/nationale styrkepositioner udgør (smarte specialiseringer), og som kan identificeres i hele værdisystemet fra råvarer til slutbrugere.

Indsatsen sigter først og fremmest på at bringe eksisterende aktører og ordninger i et tættere samspil med henblik på at styrke innovation og værditilvækst i fødevarerbranchen. Det er således ikke intentionen at medvirke til etableringen af helt nye initiativer og strukturer, med mindre der med tiden synliggøres behov herfor.

4.1. Vision

Visionen for vækstforums fødevareresatsning er:

”Region Midtjylland skal være et anerkendt nationalt og internationalt samlingspunkt for innovation inden for fødevarerområdet”.

Visionen bygger på en regional styrkeposition og har et nationalt perspektiv og internationalt udsyn.

4.2. Mission

Missionen er:

”Vækstforums fødevareresatsning skal understøtte fødevarerhvervet i at omsætte samfundsmæssige udfordringer til fremtidige forretningsmuligheder”.

Vækstforum vil bidrage til missionen igenem:

- målrettede tilbud, der adresserer og udfordrer fødevarer virksomhedernes innovations-, viden- og kompetencebehov,
- koordinerende og faciliterende aktiviteter og samarbejder, der skal sikre et sammenhængende og operationelt innovationssystem – regionalt såvel som nationalt,
- og policyskabende aktiviteter, der skal bidrage til udvikling af fødevarer klyngen og skabe synlighed om de erhvervs mæssige styrkepositioner og potentialer.

4.3. Overordnede strategiske mål

Strategien opstiller to overordnede strategiske mål.

Mål 1 Region Midtjyllands erhvervs politiske rolle på fødevarer området:

- **I 2020 skal Region Midtjyllands fødevareresatsning udfylde en central og veldefineret rolle i det nationale innovationssystem inden for fødevarer området.**

Mål 2 Fødevareresatsningens konkrete indsats overfor fødevarer virksomhederne:

- **Fødevareresatsningen skal medvirke til nytænkning og vækst i fødevarer hvervet ved at understøtte udviklingen af en stærk innovationskultur i virksomhederne.**

De overordnede strategiske mål underbygges i de tre følgende tabeller med en række opgaver, der vil blive adresseret i de handlingsplaner, som vil blive iværksat til udmøntning af strategien. Opgaverne er inddelt i tre kategorier, der indikerer en forventet forskellig involveringsgrad af den regionale fødevareresatsning:



Tabel 1

Opgaver, som regionen gennem fødevareresatsningen tager det primære ansvar for

Mål 1

Regionens erhvervspolitiske rolle

- Regionen skal fastholde og udvikle sin koordinerende og faciliterende rolle i forhold til at skabe gennemsækelighed, sammenhæng og synergi i innovationssystemet fra det lokale til det nationale og internationale niveau.
- Regionale initiativer på fødevarerområdet udbydes på tværs af regionsgrænser, gennem tættere tværregionale samarbejder og med fokus på særlige regionale styrkepositioner (smart specialisation).
- Der skal skabes en hensigtsmæssig arbejdsdeling og bedst mulig samspil mellem vækstforums sektorspecifikke indsats på fødevarerområdet, den lokale erhvervsservice og de generelle erhvervsudviklingsprogrammer såvel regionalt som nationalt.

Mål 2

Den konkrete indsats på fødevarerområdet

- Region Midtjylland skal fortsat udvikle rammerne for et stærkt innovationsmiljø for fødevarerhvervets aktører. Innovationsmiljøet skal bl.a. tilbyde individuel strategisk vækstsparring og fungere som træningsbane for SMV'er i forhold til at få maksimalt udbytte af andre regionale, nationale og internationale programmer, finansieringskilder og initiativer
 - Erfaringer og samarbejder fra den hidtidige fødevareresatsning, etableret gennem bl.a. Future Food Innovation, Konsumfisk, Grøn Vækst fødevarer-netværkene, Danish Food Cluster og Foodbest, skal danne grundlag for den fortsatte indsats.
 - Der skal fortløbende gøres en indsats for at inspirere, involvere og forpligte flere ressourcer og facilitatorer i innovationsmiljøets arbejde med at løfte innovationskraften og værditilvæksten i fødevarer-virksomhederne.
 - Der skal udvikles metoder til "intelligent effektivitet" af innovationsmiljøets erhvervs-mæssige effekt, herunder betydningen for innovationskulturen i de deltagende virksomheder og hos andre aktører.
- Tværgående samarbejder mellem uddannelsesmiljøer og virksomheder skal styrkes, og der skal eksperimenteres med nye kompetenceudviklingsvirkemidler, der tager udgangspunkt i virksomhedernes konkrete behov og udfordrer uddannelsesinstitutionernes vanlige praksis.



Tabel 2

Opgaver, som løses af andre aktører i et tæt koordineret samarbejde med den regionale fødevarsatsning

Mål 1

Regionens erhvervspolitiske rolle

- Der skal arbejdes med incitamenter for og facilitering af SMV'ers deltagelse i internationale aktiviteter, herunder lettere markedsadgang via samarbejde med store virksomheder, eksportfremstød samt innovationssamarbejder med og mellem virksomheder og videnmiljøer på tværs af landegrænser.

- Med bl.a. etablering af lokale udviklingsplanformer for fødevarer skal lokale/kommunale inkubationsmiljøer og fødevarenetværk i højere grad i indgreb med regionale og nationale initiativer og aktører med henblik på at udfolde markedsmulighederne inden for højværdi fødevarerproduktion med fokus på lokal madkultur, smag, håndværk, specialiserede fødevarer og oplevelser.

- Erhvervs- og samfundsmæssige potentialer inden for bioøkonomien skal videreudvikles, og evt. nye forretningsmuligheder og barrierer for fødevarerhvervet i grænsefeltet til andre sektorer skal undersøges.

- Offentlige indkøb skal i højere grad udnyttes som driver for udvikling af fødevarerhvervet

Mål 2

Den konkrete indsats på fødevarerområdet

- Der skal udvikles incitamenter for og tilbud til iværksættere, som i krydsfeltet mellem fødevarer og andre sektorer medvirker til at løse samfundsmæssige udfordringer, eksempelvis inden for miljø, klima og sundhed.

- Nationale såvel som internationale investorer skal have øjnene op for fødevarerhvervets investeringspotentiale, og der skal etableres konkrete samarbejder med og mellem disse.

- Der skal arbejdes målrettet med markedsføring og branding af den danske fødevarerklunge både nationalt og internationalt.

Tabel 3

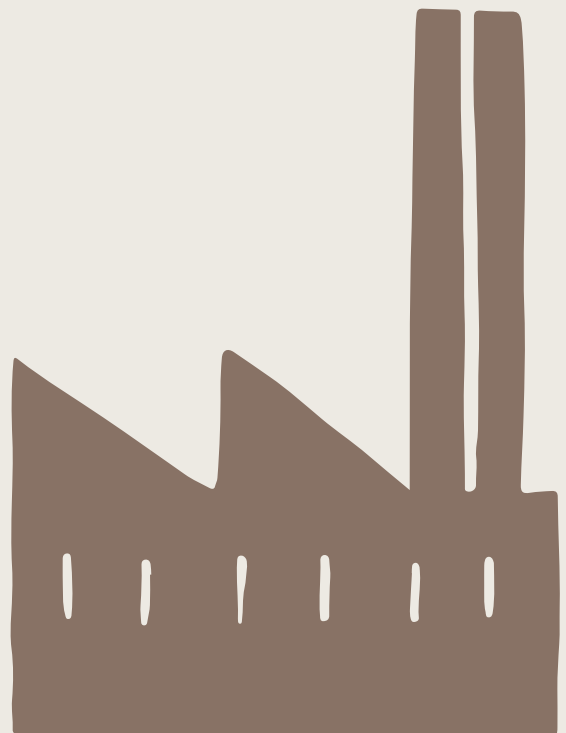
Opgaver, som har betydning for fødevarerproduktionssektorens overordnede mål, men som først og fremmest løses af andre

Mål 1 Regionens erhvervspolitiske rolle

- Der skal udvikles modeller for SMV'ers deltagelse i store internationale forsknings- og innovationsamarbejder under Horizon 2020.
- Der skal gøres en indsats for at tiltrække udenlandske virksomheder, viden, kompetencer og kapital til regionen og landet.
- Der skal skabes bedre rammer for værdiskabende samarbejder mellem uddannelsesinstitutioner på alle niveauer og fødevarerhvervet.
- Der skal sikres tilstrækkelig arbejdskraft med de rigtige kompetencer og talent til fødevarerhvervet.

Mål 2 Den konkrete indsats på fødevarerområdet

- Der skal skabes overblik over tilgængelige test- og laboratoriefaciliteter til udvikling, afprøvning og opskalering af fødevarerproduktioner.



4.4. Strategiske pejlemærker

De strategiske pejlemærker er fødevarerens værdisæt. Dvs. at aktiviteter under fødevarerens i videst mulige omfang skal tilgodes de hensyn og intentioner, som pejlemærkerne beskriver. Samtidig skal pejlemærkerne bruges som en overordnet ramme for opstilling af prioriteringskriterier i forbindelse med eksempelvis udbud, ansøgningsrunder og iværksættelse af nye initiativer under satsningen.

Sammenhæng

Fødevarerens er et tværgående initiativ, der rækker ind over stort set hele paletten i den regionale erhvervsudviklingsindsats. Initiativerne under fødevarerens skal i videst mulige omfang bygge på og koordineres med de mange generelle programmer og specialiserede kompetencer, som findes inden for kommunernes og regionens tilbud til det regionale erhvervsliv. Der er bl.a. en oplagt kobling til Vækstforums satsninger inden for energi/miljø og velfærds- og sundhedsinnovation samt turisme og digitalisering. Samtidig skal der ske en tæt koordinering til initiativer også uden for regionens grænser – både nationale og andre regioners fødevarerindsatser. Strategien vil understøtte samtænkning af regionale og kommunale politikområder, herunder i forhold til at skabe øget intelligent efterspørgsel.

Korte afstande

Der skal skabes større gennemsigtighed og lettere adgang til viden, rådgivning og information om fødevarerproduktionens muligheder og vilkår. Grænseoverskridende samarbejder mellem virksomheder og mel-

lem virksomheder og videnmiljøer skal sikre bredde i innovationsindsatsen ved at bringe viden og kompetencer i spil på tværs af værdikæder med gensidigt udbytte. Utraditionelle kompetencer og forbrugerne skal inddrages for at sikre, at fælles viden kan omsættes i nyskabende innovationer og produkter.

Risikovillighed og dynamik

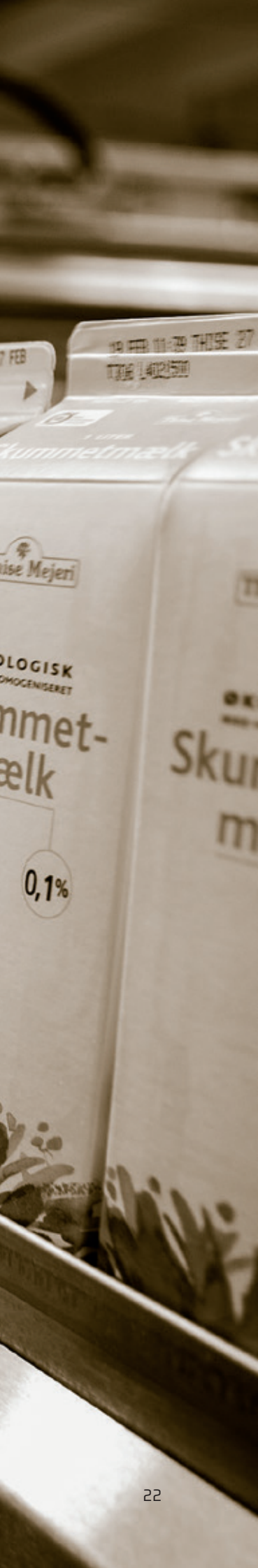
Med innovation som strategiens bærende element, vil indsatsen udforske og udfordre vanlig praksis, søge grænseflader og identificere next practise. Udviklingen inden for fødevarerområdet er i høj grad styret af trends og følsomme afsætningsmekanismer på det globale marked, hvilket nødvendiggør en stor fleksibilitet i indsatsen og en løbende tilpasning, hvis nye markedspotentialer skal opdyrkes. Der skal således være mulighed for at eksperimentere og ændre fokus og indsatsområder indenfor rammerne af fødevarerens overordnede strategi.

Sundhed og bæredygtighed

Aktuelle samfundsudfordringer som klima- og miljøproblematikken, råvaremangel og livsstilsbetingede sygdomme er negative internationale megatrends, der samtidig udgør et betydeligt forretningspotentiale, som fødevarerens initiativer skal søge at udnytte. Ved at sætte fokus på produktdifferentiering, sundhed, bioøkonomi, kvalitet og økologi samt bæredygtige produktionsmetoder skal fødevarerens medvirke til at udvikle fremtidens fødevarer og øge produkternes kommercielle og samfundsmæssige værdi.

Værdikædefokus

I fødevarerens initiativer skal der indgå værdikædebetraktninger, således at der sker en helhedsvurdering af potentialer



og udfordringer for indsatsernes succesfulde implementering og værdiskabelse. Eksempelvis kan en indsats, der i udgangspunktet fokuserer på indførelse af en ny teknologi, vise sig primært at skulle omhandle kompetenceudvikling i leverandørvirksomhederne, alternative logistikløsninger eller evt. en informationskampagne om teknologien og dens muligheder målrettet kunder og slutbrugere. I værdikæden fra hav/jord til bord har fødevarerindsatsningen primært fokus på fødevarersektorens fremstillings- og forarbejdningsvirksomheder, men med et værdikædefokus vil indsatsen naturligt også kunne inddrage primær-, støtte- og afsætningssektorerne, herunder udespisebranchen.

4.5. Effektmål

Fødevarerindsatsningen arbejder dels med en langsigtet og ambitiøs dagsorden om at transformere det samlede fødevarerhverv og dels med mere konkrete innovations- og udviklingsindsatser, der skal skabe resultater for fødevarer virksomheder og innovationssystemet på kortere sigt.

På kort sigt er de overordnede effektmål for fødevarerindsatsningen at kunne fortsætte de udviklingstendenser for det regionale fødevarerhverv, der fremgår af Figur 1 i bilag 1, hvilket vil sige med en kontinuerlig gennemsnitlig årlig vækst i:

- Omsætning (4 %)
- Produktivitet (4 %)
- Eksport (7 %)

og som minimum status quo på 2012 niveau i:

- antal virksomheder (2900)
- antal beskæftigede (37500)

Primærerhverv er ikke medregnet i ovenstående måltal.

På længere sigt vil vækstforum arbejde for:

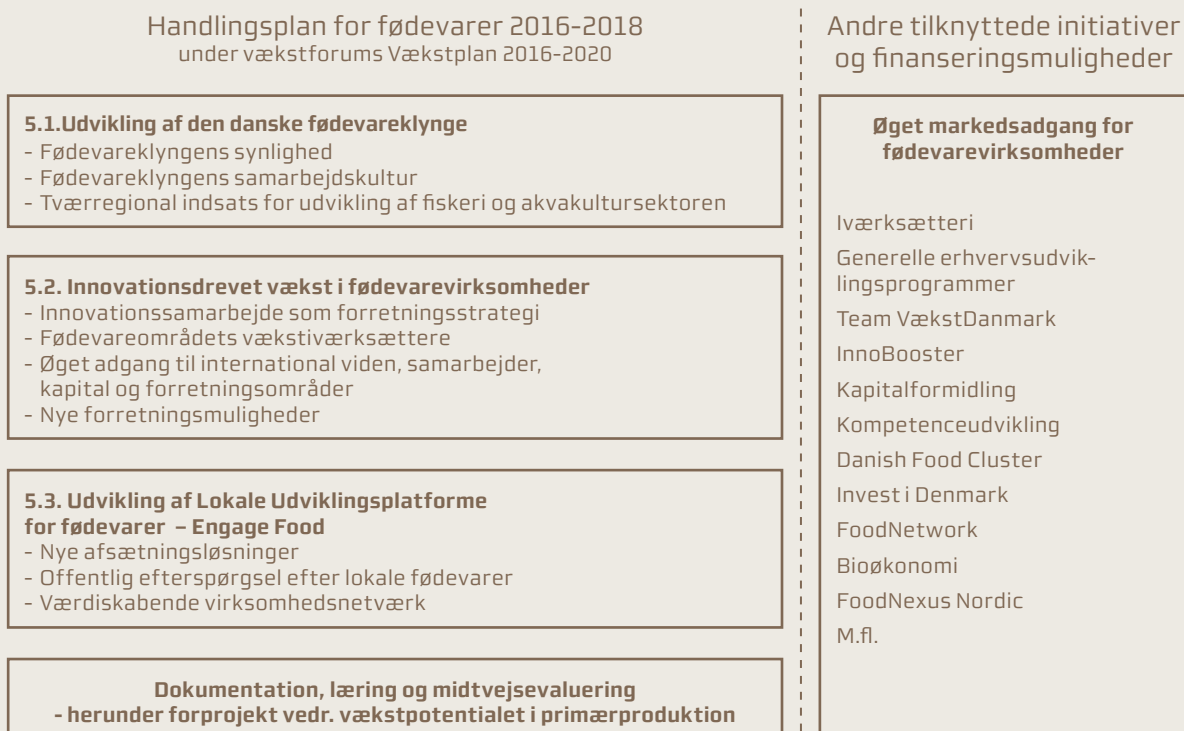
- at fødevarer eksporten i højere grad afspejler udviklingen i den globale efterspørgsel - geografisk såvel som produktmæssigt,
- at danske fødevareraktører arbejder tæt sammen om at være dagsordenssættende i forhold til at løse de globale fødevarerudfordringer,
- at den danske fødevarer klynge øger tiltrækningen af talent, viden og investeringer fra udlandet
- at iværksætterraten og uddannelsesniveaulet inden for fødevarerområdet øges samtidig med, at den høje overlevelseshastighed som minimum fastholdes.

5. Overordnet handlingsplan 2016-2018

Strategien for vækstforums fødevarsatsning vil i perioden 2016-2018 blive udmøntet gennem tre overordnede indsatsler:

- **Udvikling af den danske fødevareklynge**
- **Innovationsdrevet vækst i fødevarevirksomheder**
- **Lokale udviklingsplatforme for fødevareudvikling**

Figur 3: Oversigt over fødevarsatsningens initiativer i 2016-2018.



5.1. Udvikling af den danske fødevareklynge

Formålet med indsatsen er at understøtte fødevareerhvervets aktører i bestræbelserne på at skabe mere værdi gennem større interaktion og udadtil fremstå som én fælles national klynge.

Indsatsen bygger videre på Region Midtjyllands hidtidige indsats for at skabe bedre regionalt og nationalt samspil og samarbejde inden for fødevareområdet, eksempelvis igennem initiativer som Danish Food Cluster, Food Festival og Konsumfisk. Fødevareklyngens samarbejder, koordination og internationalisering skal videreudvikles. Samtidig skal den internationale synlighed styrkes med henblik på at få sat positivt fokus på Danmark

og Region Midtjylland som et attraktivt europæisk center for fødevareinnovation. Endelig skal der ske en styrkelse af klyngeorganiseringen ved at samle og koordinere initiativer og ved at sikre relevante certificeringer.

Region Midtjylland vil inden for dette initiativ primært påtage sig en dagsordenssættende og policyskabende rolle gennem partnerskaber og opsøgende aktiviteter, som skal sikre samspil, synergi og opbakning blandt alle interessenter og aktører. Desuden vil regionen i mindre omfang støtte op omkring initiativer og events, der kan medvirke til at samle og synliggøre fødevareklyngen.



5.2. Innovationsdrevet vækst i fødevarer virksomheder

Formålet med initiativet er at sikre en velfungerende og let tilgængelig innovationsinfrastruktur, som hurtigt kan levere den viden, de kompetencer og de samarbejdspartnere, der er en forudsætning for at udvikle virksomhedernes vækstambitioner og innovationskapacitet.

Fødevarsatsningens hovedoperatør, konsortiet Future Food Innovation, har gennem årene udviklet et stærkt miljø for innovations- og vækstsparring til virksomheder med tråde til fødevarerområdets mange organisationer og aktører i hele landet. De gode erfaringer og miljøets virksomhedsrettede tilbud skal under denne handlingsplan konsolideres, dokumenteres og udbredes til fødevarerområdets mange virksomheder både regionalt og nationalt. Samtidig skal der sættes yderligere fokus på fødevarerområdets nye forretningsområder og vækstiværksættere. Endelig skal innovationsmiljøet forankres i udviklingen af den nationale fødevarerklynge, ligesom de internationale netværk og samarbejder skal styrkes.

Under denne indsats stiller Region Midtjylland en række sektorspecifikke erhvervsfremmetilbud til rådighed for innovationsaktive fødevarer virksomheder i Region Midtjylland og i resten af landet. Indsatsen skal primært gennemføres af én operatør – evt. et bredt sammensat konsortium – der besidder de rette kompetencer i forhold til at kunne facilitere værdiskabende innovations- og vidensamarbejder mellem virksomheder og videninstitutioner. Samtidig skal operatøren sikre, at relevante videnaktører, samarbejdspartnere og støtteordninger bringes i spil i forhold til virksomhedernes specifikke behov og forskellige udviklingsstade.

Indsatsen gennemføres i et tæt integreret samarbejde med regionens generelle erhvervsudviklingsprogrammer, bl.a. i regi af Væksthus Midtjylland.



5.3. Lokale udviklingsplatforme for fødevarer – Engage Food

Formålet med indsatsen er at sikre, at fødevarerindsatsningen når bredt ud til regionens fødevarer virksomheder ved at etablere 2-3 lokale udviklingsplatforme for fødevarer udvikling, som skal fungere i et tæt samspil med de øvrige regionale initiativer.

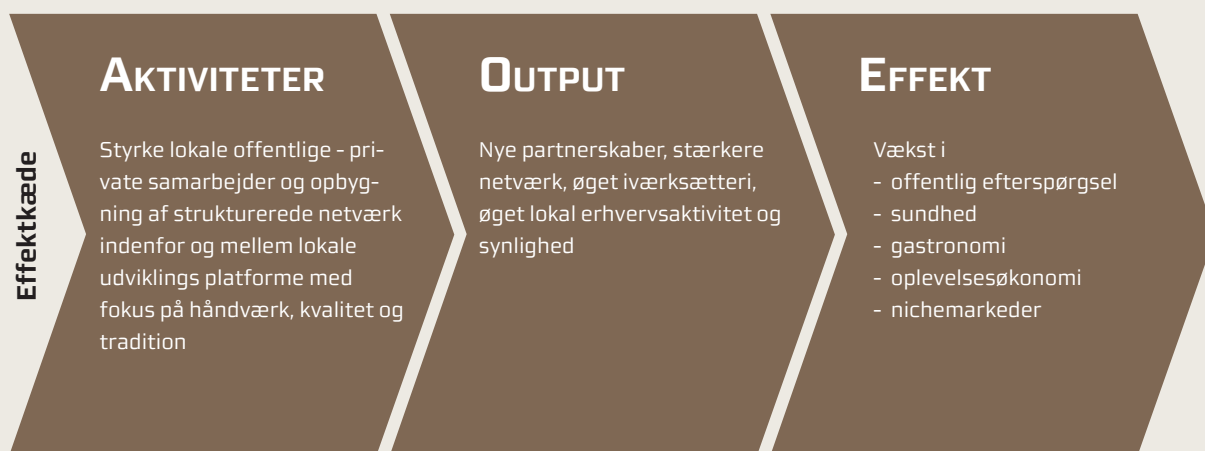
Det danske fødevarerhverv består i overvejende grad af små og mellemstore fødevarer virksomheder, der for de flestes vedkommende orienterer sig mod nærmarkederne, og som traditionelt ikke deltager i åbne samarbejder om innovation og kompetence- og markedsudvikling.

Fødevarerindsatsningens hidtidige forsøgsprojekter omkring etablering af tværkommunale afsætningsnetværk for fødevarer virksomheder samt netværkssamarbejdet Konsumfisk med deltagelse af vestkystens fiskerivirksomheder har vist, at der findes et udviklings- og vækstpotentiale i mange lokalorienterede fødevarer virksomheder, som kan aktiveres ved en særlig indsats i nærmiljøerne.

Det er bl.a. fokus på håndværket og den praksisbaserede viden og tradition, der skaber en særlig værdi for disse virksomheder, og som kan fungere som fødekæde og inspiration til det mere industribaserede fødevarerhverv. De generelle erhvervsudviklingstilbud målrettet mere vækstorienterede virksomheder har vist sig ikke at nå denne målgruppe i tilstrækkelig grad. Der er derfor behov for andre og nye virkemidler, der kan understøtte de lokalt orienterede fødevarer virksomheder med vækstpotentiale.

Med stærkt stigende efterspørgsel efter sunde kvalitetsfødevarer med historie og tradition fra detailhandlen og med voksende politisk fokus i forhold til de offentlige indkøb, er der behov for at skabe en velfungerende infrastruktur og kritisk masse, hvilket stiller en række nye krav til lokalt orienterede fødevarerproducenters samarbejdsevne, innovationsparathed og professionalisme.

Region Midtjylland igangsætter med indsatsen partnerskaber og aktiviteter, der skal munde ud i etableringen af 2-3 lokale udviklingsplatforme målrettet lokalt orienterede fødevarevirksomheder med vækstpotentiale. Indsatsen, som til dels har en eksperimenterende karakter, udvikles med udgangspunkt i eksisterende miljøer og aktører og i tæt samspil med det øvrige innovations- og erhvervsfremmesystem. Kommuner, LAG'er, eksisterende lokale fødevareinitiativer, fødevarenetværk og den lokale erhvervsservice er centrale partnere.



6. Organisering

6.1. Vækstforums fødevareråd

Fødevarerådet fungerer som Vækstforums ekspertråd med fokus på at sikre kvalitet, relevans og effekt i implementering og facilitering af initiativer under og i relation til Vækstforums fødevareresatsning.

Fødevarerådet deltager aktivt i arbejdet med udarbejdelse af Vækstforums erhvervsudviklingsstrategi, handlingsplan samt i udmøntningen heraf.

Rådet består af 11 medlemmer, der udpeges med følgende repræsentation:

- 1 formand for fødevarerådet (udpeges af vækstforum)
- 5 repræsentanter fra erhvervsorganisationerne Landbrug og Fødevarer, Horesta, DI, DE samt LO
- 5 personligt udpegede, der matcher strategien for Vækstforums fødevareresatsning Klog hverdagsmad.

Derudover kan fødevarerådet udpege et antal tilforordnede, f.eks. repræsentanter for fødevareresatsningens operatører eller andre interessenter, der kan bidrage til rådets arbejde.

Fødevarerådets deltagere er beskrevet nærmere i Bilag 3.

6.2. Operatører

På baggrund af åbne ansøgningsrunder udpeger Vækstforum en række operatører, som forestår den praktiske og direkte virksomhedsrettede udmøntning af fødevareresatningens indsatser. Der opstilles præcise kriterier for operatørernes kompetencer og samarbejdsrelationer, og operatørerne forventes at bidrage aktivt til implementering og videreudvikling af den regionale fødevareresatnings samlede strategi – både internt og eksternt.

Operatører under fødevareresatsningen vil oftest være samarbejder konsortier med deltagelse af flere centrale aktører inden for fødevarerområdets viden- og udviklingsmiljø.

6.3. Sekretariatet – Regional Udviklings fødevareteam

Regional Udviklings fødevareteam forestår administration, sagsbehandling og politik- og strategiudvikling af Vækstforums fødevaresatsning. Fødevareteamet er løbende i tæt kontakt med operatørerne og er en vigtig sparringspartner for disse.

Samtidig deltager fødevareteamet aktivt i nationale netværk og udviklingsfora, ministeriers overvågningsudvalg og i dialogen med øvrige nationale og regionale fødevareinitiativer og myndigheder i Danmark.

Endelig leverer sekretariatet sammen med regionens politikere en stor policyindsats i forhold til udvikling af den danske fødevareklynge både tværregionalt og nationalt.

6.4. Fødevaresatsningens centrale samarbejdspartnere

19 kommuner i Region Midtjylland

Agro Business Park

Agro Food Park

BioCluster

Business Region Midtvest

Business Region Aarhus

Cluster Excellence Denmark

Danish Food Cluster

Danmarks Fiskeriforening

Dansk Akvakultur

Dansk Erhverv

Dansk Industri

Danske Regioner

DTU

Enterprise Europe Network

Food Festival

Food Organisation of Denmark (FOOD)

Foodnexus Nordic

Horesta

Inbiom

inSPIRe

Konsumfisk

Københavns Universitet

LAG/FLAG

Landbrug og Fødevarer

Madkulturen

Ministerier og styrelser

Fødevareforbundet NNF

Regionale fødevarenetværk i Region Midtjylland

Regionerne

Regionernes Fødevarenetværk

SEGES

Teknologisk Institut

Uddannelsesinstitutioner på alle niveauer med fødevarerelaterede uddannelser

VIFU/Foodnetwork

Væksthusene

Økologisk Landsforening

Øvrige brancheorganisationer inden for fødevareområdet

Aarhus Universitet

7. Bilag

Oversigt:

Bilag 1: Læringspunkter fra fødevareratsningens første strategiperiode 2010-2015

Bilag 2: Kilder og analysegrundlag

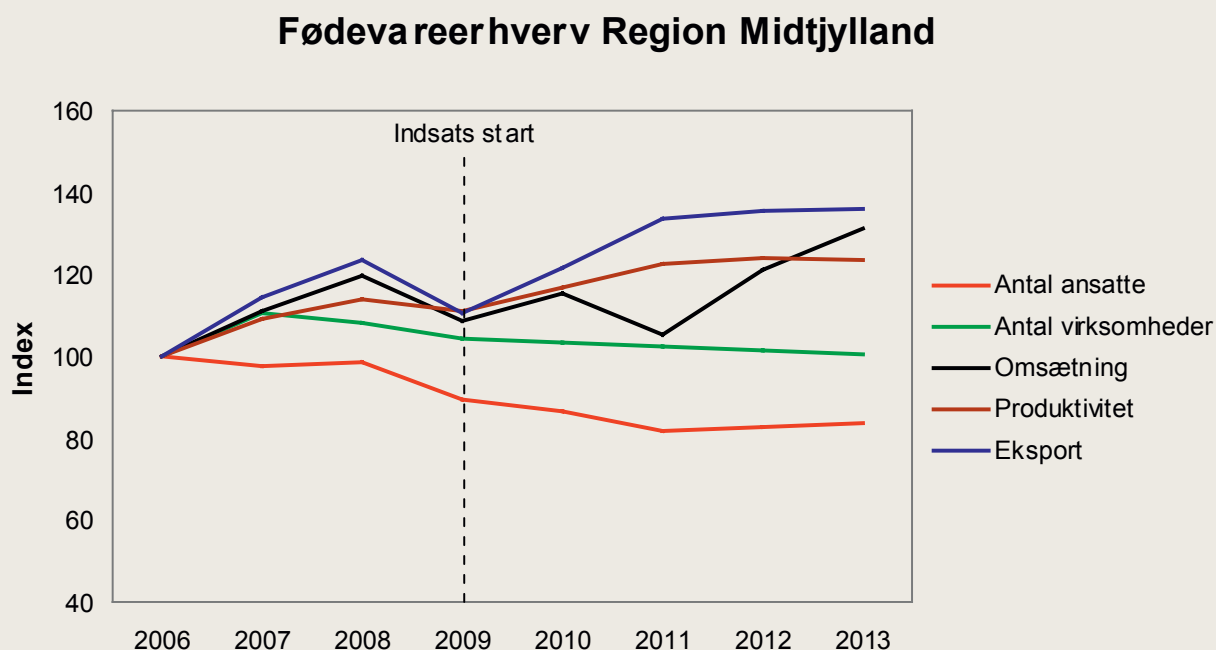
Bilag 3: Proces og bidragydere til strategiarbejdet

Bilag 1

Læringspunkter fra fødevareresatsningens første strategiperiode 2010-2015

Siden 2007 er der sket et udtalt paradigmeskift i fødevarerehvervet. Udgangspunktet var højkonjunktur med god efterspørgsel og fuld beskæftigelse. Virksomhedernes fokus var på det tidspunkt rettet mod at optimere forretningen gennem rationalisering/automatisering af produktion og outsourcing af omkostningstunge ydelser til lande med lavere lønomkostninger. Da krisen begyndte ved udgangen af 2008, kom der et fald i efterspørgslen, primært på eksportmarkederne, og virksomhederne tilpassede sig over det næste år til det nye efterspørgselsniveau, mens mange investeringer og udviklingsaktiviteter blev sat på vågeblus. Dette fik større effekt på reduktion af arbejdsstyrken end de tidligere rationaliseringsaktiviteter, og påvirkede samtidig de tilknyttede serviceerhverv negativt. Figur 1 viser den indekserede udvikling i de primære nøgletal for perioden, siden regionerne blev dannet.

Figur 1. Nøgletal for fødevarerehvervet i Region Midtjylland ultimo 2006 - 2013



Kilde: Danmarks Statistik: Regnskabsstatistik 2006 - 2013

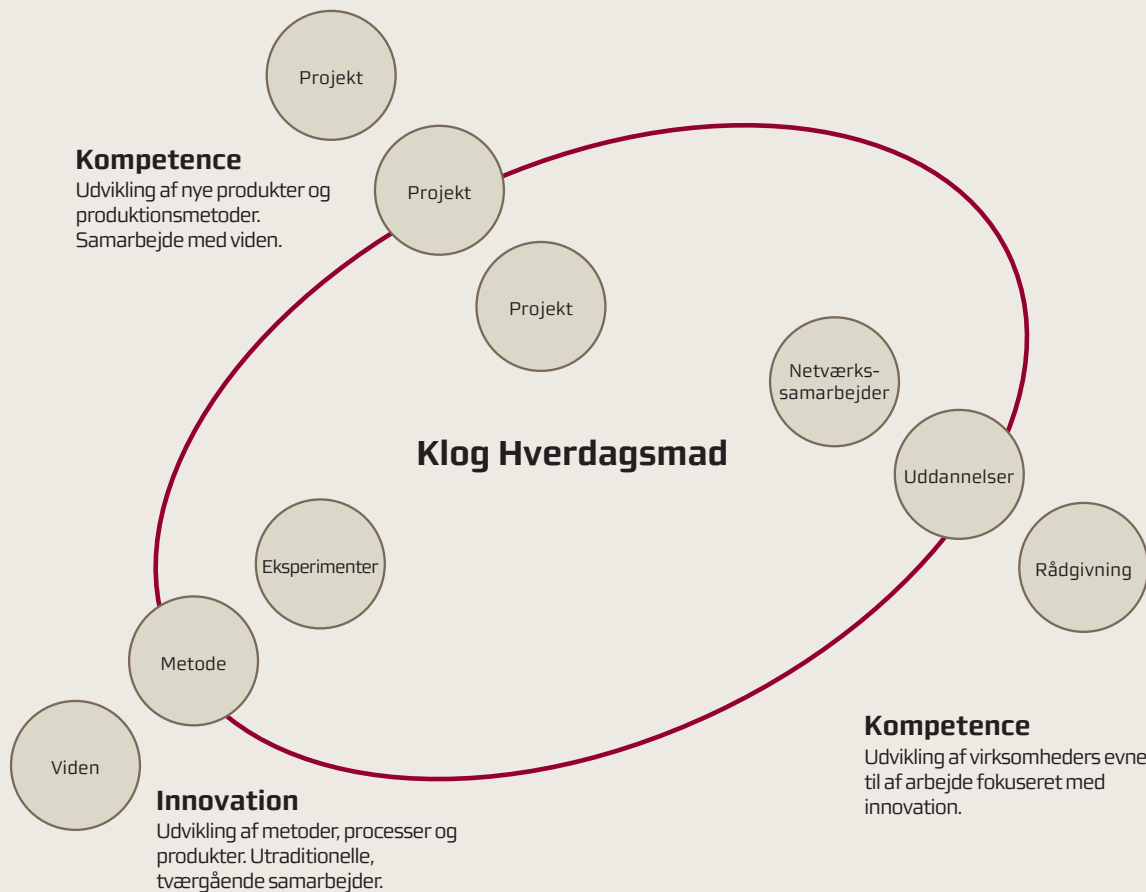
Tallene omfatter Region Midtjyllands definition af ressourceområde 'Fødevarerehverv' i overensstemmelse med definitionerne i den regionale vækst- og udviklingsstrategi.

Siden 2009, hvor vækstforums første strategi for fødevarerområdet trådte i kraft, har nøgletallene for produktivitet, eksport og omsætning vist markant vækst, beskæftigelsen er stabiliseret, mens der er et fortsat beskedent fald i antal virksomheder.

Generel læring fra fødevarsatsningens første strategiperiode 2009-2015

Inden for de 3 indsatsområder: Innovation, Differentiering og Kompetence er der iværksat en lang række initiativer, som det antydes i nedenstående figur.

Figur 2. Prioriterede fokusområder i "Klog hverdagsmad" 2009-2015



Innovation har været det helt overordnede tema i fødevarerindsatsningen.

Overskrifterne for de hidtidige strategiske principper for indsatsningen – korte afstande, risikovillighed og dynamik, sundhed og bæredygtighed, værdikædefokus og sammenhæng – knytter sig således tæt til den overordnede vision for vækstforums innovationsstrategi (2009): "Nutidens samfundsmæssige udfordringer er morgendagens forretningsområder".

Fødevarerindsatsningen har haft fokus på radikal innovation, dvs. at der arbejdes med løsninger, der ikke nødvendigvis baserer sig på videreudvikling af kendte metoder og processer. Radikal innovation genererer typisk større effekt på både værdiskabelse og konkurrenceevne. Indsatsningens initiativer har med det for øje løbende udfordret virksomhederne på deres ambitioner og innovationshøjde.

Vækstforum har bevidst tilstræbt at etablere **brede samarbejder og partnerskaber** i udmøntningen af "Klog hverdagsmad"-strategien. Tilgangen har spillet en central rolle for udviklingen af de forskellige initiativer – fra innovationsmiljøet Future Food Innovation (FFI) til de tværkommunale Grøn Vækst netværk og værdikædesamarbejdet indenfor fiskeriet på Vestkysten ("Konsumfisk"), til opstarten af Danish Food Cluster – en national organisation for den danske fødevarerklønge. Fødevarerindsatsningens analyser af kompetenceudviklingsbehovet inden for fødevarersektoren blev ligeledes gennemført i et bredt funderet nationalt partnerskab, hvilket viste sig værdifuldt i forhold til opgavens omfang og dialogen om mulige indsatser. Partnerskabstilgangen har således vist sig meget værdifuld og kræver både ressourcer og strategisk lederskab.

Initiativerne under fødevarerindsatsningen har øget opmærksomheden på værdien af kvalificeret **facilitering**, dels at operatører mestrer facilitering i forhold til konkrete virksomhedssamarbejder, og dels at det brede samarbejde mellem de mange aktører på fødevarerområdet faciliteres regionalt og nationalt. Eksempelvis fremhæves FFI's facilitering som værdifuld af mange af de virksomheder, der har deltaget i innovationssamarbejder under initiativet. Den hidtidige læring er bl.a., at bevilling af midler opnår størst værdi, når de følges af kompetent facilitering og sparring. Evalueringen af FFI's arbejde med facilitering af **innovationssamarbejder** mellem virksomheder og vidensinstitutioner viser således, at faciliteringen har medført hurtigere gennemførelse, mere sikker implementering og bedre resultater på kort sigt samt forventninger om positive effekter på lang sigt. Det har ikke været muligt med den valgte analysemetode at dokumentere faciliteringens betydning for blivende ændringer af virksomheders og samarbejdspartneres innovationskultur. Det skyldes, at data udelukkende baserer sig på eftermåling og ikke registrerer adfærden før

igangsætning af innovationssamarbejderne. Værdien af faciliteringen undersøges aktuelt i et uddybende følgeforskningsprojekt af FFI's arbejde i 2015.

Som eksempler på fødevareratsningens facilitering af samarbejder på tværs af de regionale og nationale initiativer på fødevarerområdet kan nævnes etablering af en netværksagentfunktion, der skal styrke samarbejdet mellem Danish Food Cluster og FoodNetwork (nationalt innovationsnetværk inden for fødevarerområdet) samt FFI's centrale rolle i at indgå i og udvikle samarbejder på tværs af aktørerne i det danske innovationslandskab på fødevarerområdet.

Kompetenceudvikling sker i vid udstrækning gennem samarbejder på tværs af værdikæderne. Det kan f.eks. ske gennem professionalisering af netværks- og klyngesamarbejder eller gennem innovationssamarbejder mellem virksomheder og uddannelsesmiljøer. Læringen fra de fire Grøn Vækst fødevarer-netværk og klyngesamarbejdet Konsumfisk er, at **professionalisering af netværks- og klyngesamarbejder** er en nødvendig forudsætning for at bidrage til kompetenceudvikling og vækst hos de involverede virksomheder. Det er især vigtigt for de deltagende parter at blive i stand til fremhæve det unikke ved produkter og/eller ydelser, at definere et klart formål med netværket/samarbejdet samt at skabe volumen.

Læringen fra FFI's arbejde med innovationscamps som metode til styrkelse af **innovationskompetencer** i virksomhederne viser, at der er behov for at etablere åbne samarbejder på tværs af uddannelsesinstitutioner for bedre at imødekomme virksomhedernes behov. Det betyder, at uddannelsesinstitutionerne skal rustes bedre til at levere kvalificeret sparring med virksomheder, og at studerende og undervisere i højere grad bør bringes i spil som midlertidig innovationskraft til virksomhederne. Endelig er der behov for uvildig sparring til sikring af forventningsafstemning mellem uddannelsesinstitutioner og virksomheder og opfølgning på de enkelte forløb.

Som ved etablering af andre, større erhvervsudviklingsinitiativer med mange aktiviteter og aktører var det svært at skabe den ønskede **synlighed** fra starten af fødevareratsningen. De mange tilbud – med løbende justeringer undervejs – har efterhånden fået skabt tilstrækkelig opmærksomhed til at tiltrække virksomheder i et omfang, der matcher kapaciteten. Et større aktivitetsniveau (fra regional til national indsats) fordrer ikke bare flere ressourcer til **kommunikation**, men også at der skabes øget klarhed i budskaberne om regionens og operatørers roller i det samlede landskab.

Fødevareratsningen har udover fokus på sammenhæng i erhvervsudviklingsinitiativer inden for fødevarerområdet – både regionalt og nationalt – også

adresseret **samspillet med vækstforums øvrige indsatsområder**. Det har betydet et løbende fokus på at skabe samarbejde og bruge initiativerne som fødekanaler til hinanden, til gavn for virksomhederne og deres oplevelse af et sammenhængende system. Læringen er, at dette bør være et permanent opmærksomhedspunkt.

Sideløbende med regionens fødevarsatsning er der også fra andre lokale, regionale og nationale interessenters side udviklet initiativer og programmer. Dette kan bidrage til forvirring og manglende overskuelighed ikke mindst for fødevarer virksomhederne, som initiativerne jo netop er rettet imod. Region Midtjylland har en central rolle i at bidrage til **overskuelighed og transparens** og vil fortsat medvirke til at gøre deltagelse og udnyttelse af initiativer så enkelt og effektivt som muligt.





Bilag 2

Kilder og analysegrundlag:

Kilder:

- Vækst- og Udviklingsstrategi (VUS) for Region Midtjylland, 2015
- Samarbejde om virksomheders deltagelse i erhvervsfremmeaktiviteter på tværs af regionsgrænser, policyaftale indgået mellem vækstfora i regionerne Midtjylland, Nordjylland og Syddanmark, 2015
- Regionalt vækstpartnerskab for 2015 mellem regeringen og vækstforum for Region Midtjylland, november 2014.
- Vækstteam for fødevarer – anbefalinger, april 2013
- Natur og Landbrugskommissionen - 'Natur og landbrug – en ny start', april 2013
- Ministeriet for Forskning, Innovation og Videregående Uddannelser – "Strategi for samarbejde om Danmarks Klynge- og Netværksindsats", april 2013
- Regeringen – 'Danmark i arbejde – Vækstplan for Fødevarer', december 2013
- Klog hverdagsmad som sund forretning – strategi og handlingsplan 2009-2014
- OECD reviews of regional innovation: Central and Southern Denmark 2012

Analyser:

- Nyeste data fra Danmarks Statistik på fødevarer
- Evaluering af FFI's differentieringspulje, LB Analyse for FFI, juli 2014
- Minianalyse af FØDEVAREmidt programmet, Region Midtjylland, nov. 2013
- Innovationspraksis for små og mellemstore virksomheder i fødevareresektoren - et værdikædeperspektiv, LB Analyse for Madkulturen og Foodbest, maj 2013.
- På vej mod en international fødevarerklynge i Danmark, RegX – Det Danske Klyngeakademi for Region Midtjylland m.fl., maj 2013.
- Vækstiværksættere i fødevarerbranchen (baggrundsrapport for Vækstteam fødevarer), NIRAS for Erhvervs- og Vækstministeriet, januar 2013
- Midtvejsevaluering af Klog hverdagsmad, LB Analyse for Region Midtjylland, august 2012
- Innovation i de midtjyske fødevarerhverv, Region Midtjylland, nov. 2011 og nov. 2010
- Fødevarerhverv i forandring – kan vi det vi skal kunne? Region Midtjylland, oktober 2011
- Uddannelses- og kompetencebehov i fødevarerhverv, New Insight for Region Midtjylland, marts 2011.
- Eksplorativ analyse - fødevareruddannelser i fremtiden. Sammenfattende rapport (Cowi, 2009)

Bilag 3

Proces og bidragydere til strategiarbejdet

Nærværende strategi er resultatet af den strategiproces, der blev påbegyndt i juni 2013 på det første møde i vækstforums fødevareråd efter den nye sammensætning. Udover møder med mange af de centrale aktører i det danske fødevarerinnovationslandskab, er der i løbet af processen afholdt to stakeholderseminarer, møder med LAG'erne samt en konference om fremtidens landbrug i det biobaserede samfund, der alle har givet input til processen.

Medlemmer af vækstforums fødevareråd:

(Til og med 2015)

Formand:

Direktør **Greta Jakobsen**, Højmarklaboratoriet

Erhvervs- og arbejdstagerorganisationer:

- Direktør **Jan Mousing**, Landbrug & Fødevarer, Seges
- Fødevarerechef **Tine Skriver**, Horesta
- Afdelingsformand **Steen Hartmann**, NNF Midt og Vestjylland
- Vakant, Dansk Industri

Personligt udpegede:

- Chefkonsulent **Else Torp Christensen**, Økologisk Landsforening
- Indkøbs- og salgsdirektør **Mads Nysted**, Reitan Distribution
- Uddannelseschef **Margrete Børsting**, ErhvervsAkademi MidtVest
- CEO **Nicolai Hansen**, KMC

Tilforordnede:

- Direktør **Erik Krarup**, Væksthus Midtjylland, operatør FØDEVAREmidt
- Direktør **Lars Visbech Sørensen**, Agro Business Park, operatør Future Food Innovation (FFI), formand for FFI's styregruppe
- Institutleder **Michelle Williams**, Aarhus Universitet, Institut for Fødevarer, operatør Future Food Innovation (FFI), konsortiepartner
- Direktør **Niels Halberg**, Aarhus Universitet - DCA, Nationalt Center for Fødevarer og Jordbrug, operatør Future Food Innovation (FFI)

Centrale møder og arrangementer:

Temadrøftelse i rådgivende udvalg for regional udvikling 12. august 2015

Formål: Drøftelse af og sparring på nærværende strategi

Workshop 23. januar 2015

"Det lokale fødevareerhverv som en af motorerne i udviklingen af den danske fødevarereklynge"

Workshop arrangeret af Region Midtjylland.

Formål: Involvering og input til strategiprocesen, særligt i forhold til emnet "lokale fødevarer".

Inviterede: Kommuner i Region Midtjylland og centrale fødeveareaktører

LAG-møde 7. april 2014

Formål: Fødevareerhvervet var i centrum for dette møde. Regionens arbejde med fødevarsatsningen fremadrettet blev præsenteret og deltagerne fik lejlighed til at komme med deres input til det kommende arbejde.

Inviterede: LAG formænd, LAG koordinatore og kontaktpersoner i kommunerne.

Stakeholderseminar 17. januar 2014

Formål: Involvering og input til strategiprocesen.

Inviterede: Kommuner i Region Midtjylland, erhvervsråd, regioner, uddannelsesinstitutioner i regionen (universitet, professionshøjskoler, erhvervsakademier, tekniske skoler, fiskeriskolen), erhvervsparker, innovationsnetværket for fødevarer, kapitalformidlere og innovationsmiljøer, GTS'er på fødeveareområdet, operatører i den midtjyske fødevearesatsning.

Fremtidens landbrug i det biobaserede samfund den 8. oktober 2013

Konference arrangeret af Region Midtjylland, Aarhus Universitet og Videncentret for Landbrug.

Formål: Drøftelse af landbrugets rolle og forretningsmuligheder i et samfund, der stiller øgede krav til produktion og anvendelse af biomasse.

Inviterede: Beslutningstagere i og omkring landbruget, industrien, landbrugets organisationer og uddannelser samt politikere.

Møder i vækstforums fødevareråd

12/6 2013, 16/9 2013, 2/12 2013, 14/3 2014, 26/6 2014, 5/9 2014, 17/11 2014, 6/2 2015, 29/5 2015.

