

Technical University of Denmark



## **Basis for strategizing agri-food innovation resultater fra baggrundsstudier og workshops**

**Rasmussen, Birgitte; Vedsmand, Tomas**

*Publication date:*  
2009

*Document Version*  
Også kaldet Forlagets PDF

[Link back to DTU Orbit](#)

*Citation (APA):*  
Rasmussen, B., & Vedsmand, T. (2009). Basis for strategizing agri-food innovation: resultater fra baggrundsstudier og workshops. Kgs. Lyngby: DTU Management. (DTU Management 2009; Nr. 8).

## **DTU Library** Technical Information Center of Denmark

---

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# Basis for strategizing agri-food innovation

– resultater fra baggrundsstudier og workshops



**Rapport 8.2009**

**DTU Management**

Birgitte Rasmussen  
Tomas Vedsmand  
Oktober 2009

# Indhold

## 1 Resumé 3

## 2 Introduktion 4

2.1 Jordbrugs- og fødevarersektorens fremtidige rolle 4

2.2 Projektet – feat2015 5

## 3 Litteraturstudier 7

3.1 Strategisk fremsyn 7

3.1.1 Strategizing 7

3.1.2 Regionalt fremsyn 7

3.1.3 Strategi 8

3.1.4 Scenarier 10

3.1.5 Aktøranalyse og bottom-up tilgang 11

3.2 Innovation 11

3.2.1 Det nationale innovationssystem (NIS) 12

3.2.2 Regionale innovationssystemer 13

3.2.3 Sektoralt innovationssystem - fødevarersektoren 13

3.3 Tilgange til regional udvikling 14

3.3.1 Regional intelligens 14

3.3.2 Den regionale konkurrenceevne model 15

3.3.3 Funktionelle sammenhænge på regionalt niveau 15

3.4 Læringspunkter – litteraturstudier 16

## 4 Erfaringer fra danske dialogprojekter 17

4.1 Dialogprojekter og strukturreformen 17

4.2 Dialogprojekter om regionale landbrugsstrategier 18

4.2.1 Århus Amt 18

4.2.2 Viborg Amt 19

4.2.3 Ringkøbing Amt 20

4.2.4 Storstrøms Amt 20

4.3 Læringspunkter af erfaringer fra dialogprojekter 22

## 5 Initiativer inden for fødevarer- og landdistriktsudvikling i danske regioner 23

5.1 Region Sjælland 23

5.2 Regional Syddanmark 24

5.3 Region Nordjylland 24

5.4 Region Midtjylland 25

5.5 Bornholms Regionskommune 26

5.6 Region Hovedstaden 26

5.7 Opsummering regionale initiativer 27

## 6 Workshops 29

6.1 Jordbrugsklyngen på Bornholm 29

6.1.1 Anbefalinger fra workshoppen 29

6.1.2 Workshopens respons på væsentlige spørgsmål 30

6.2 Fødevarerplatform Region Sjælland 31

6.2.1 Visionsworkshop 32

6.2.2 Idéworkshop 34

6.2.3 Samlede anbefalinger til indsatsområder og initiativer 37

6.3 Det regionale Fødevarer-netværk under Danske Regioner	38
6.3.1 Virkemidler til fremme af udvikling og innovation	38
6.3.2 Scenarier for Regionernes fremtidige råderum og handlemuligheder	40
6.3.3 Fire scenarier for Regionernes handlemuligheder og råderum	41
6.3.4 Virkemidler og scenarier	45
6.4 Opsummering workshops – feat2015 perspektiv	45
6.4.1 Forberedelse og mål	46
6.4.2 Deltagere	46
6.4.3 Metode og facilitering	46
6.4.4 Procesfacilitering	47
6.4.5 Resultater og feedback	47
6.4.6 Temaer	47

## **7 Referencer 49**

# 1 Resumé

Denne rapport indeholder en rapportering af baggrundsstudier og workshops i forbindelse med projektet 'Jordbrugs- og fødevarerektorens udviklingsmuligheder i et regionalt innovationssystem perspektiv'.

Baggrundsstudierne omfatter tilgange til regional regionaludvikling, strategi og innovation, erfaringer fra danske dialogprojekter samt review af danske regionale strategier.

Workshops er gennemført perioden 2007 til 2009 i samarbejde med:

- Jordbrugsklyngen under Bornholms Vækstforum: 'Innovationsworkshop om jordbrugs- og fødevarerektorens fremtidige udviklingsmuligheder på Bornholm'
- Fødevarerplatformen i Region Sjælland: 'Identitet for jordbrugs- og fødevarerprodukter frem mod 2015'
- Det regionale fødevarerenetværk under Danske Regioner: 'Regionernes fremtidige råderum og handlemuligheder'

For hvert delelement er læringspunkter beskrevet på opsummerende form. Disse bidrager sammen med projektets øvrige resultater til udvikling af en strategimodel rettet mod erhvervsudvikling på regionalt niveau gennem innovation i jordbrugs- og fødevarerektoren.

Projektet er finansieret af Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri og er en del af forskningsprogrammet 'Jordbrugs- og fødevarerektorens fremtidige rolle og udvikling i et regionalt perspektiv'.

Yderligere informationer om projektet på:

<http://www.isf.man.dtu.dk/Forskning/projekter/feat2015.aspx>

## 2 Introduktion

### 2.1 Jordbrugs- og fødevarersektorens fremtidige rolle

Jordbrugs- og fødevarersektoren gennemgår i disse år betydelige strukturelle ændringer grundet den generelle globalisering, ændret omkostningsstruktur, internationale politikker og reguleringer (CAP reform, og WTO forhandlinger), klimaforandringer, miljømæssige hensyn, nye markeder, udvidelsen af EU mv. Den danske jordbrugs- og fødevarersektor står godt rustet til at møde disse ændringer. Sektoren har været i stand til at integrere innovationer i kraft af dels fordelagtige rammebetingelser, dels integration af en bred vifte af forskellige teknologier og innovationer fra andre brancher samt ved tæt samarbejde med underleverandører og kunder.

Mange landdistrikter er afhængige af netop denne sektor. I de kommende år står Danmark overfor udfordringen at skulle udmønte landdistriktsprogrammer og strukturfondsindsatsen. Målet er at sikre en fortsat udvikling af jordbrugs- og fødevarersektoren på det regionale niveau, så der tages højde for landbrugets multifunktionelle rolle, f.eks. at:

- understøtte landdistrikternes sociale, kulturelle og erhvervmæssige funktion
- bidrage til profitabel og sund fødevarerproduktion
- skabe energi til samfundet
- sikre miljømæssige kvaliteter, varierede naturområder og smukke landskaber

Lissabon-strategien (af marts 2000) tager sigte på at gøre EU til "verdens mest konkurrencedygtige og dynamiske videnbaserede økonomi". Ved det Europæiske Råds møde i Göteborg (juni 2001) fuldendes denne strategi ved at tilføje bæredygtig udvikling. Regional udvikling står centralt for at realisere denne strategi, og de regionale og lokale aktører har en betydende rolle og et betydende ansvar. Af en meddelelse fra EU-Kommissionen fremgår (EC, 2005):

- "at regionerne tilskyndes til at opstille strategier for en bæredygtig udvikling og til at arbejde på at nå frem til en konsensus om, hvilke målsætninger der skal realiseres, gennem en regelmæssig og systematisk dialog med interessenterne"
- "at ved at opstille innovative projekter baseret på partnerskaber, ved at fremme borgernes deltagelse i udformningen og gennemførelse af den offentlige politik, og ved at fremme samspillet i og mellem lokalsamfundene kan man bidrage til at skabe menneskelig og social kapital, der kan skabe en bæredygtig beskæftigelse, vækst, konkurrenceevne og social samhørighed"

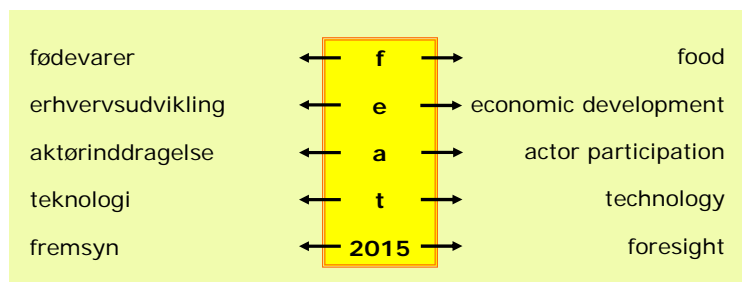
Regionerne kan blive en central faktor i den økonomiske udvikling ved udvikling af regionale innovationsstrategier og lokale partnerskaber mellem virksomheder og videninstitutioner. Der vil være behov for bedre struktureret og mere fremadskuende tænkning på regionalt og lokalt plan, der samtidig kædes sammen med fremsynsaktiviteter på nationalt og EU-plan (EC, 2001). På europæisk plan er der gennemført en række analyser og fremsyn i forbindelse med regionale udviklings- og innovationsstrategier. Ifølge rapporten '*Foresight and the Transition to Regional Knowledge-based Economies - Synthesis report*' (EC, 2004) vil en regions fremtidige udvikling afhænge af:

- regionen eller kommunens egen dynamik og interne drivfaktorer, herunder konflikter og divergerende strategier mellem aktører af betydning for regionens udvikling
- nationale, transnationale og globale udviklingstendenser (megatrends), overordnede drivfaktorer samt usikkerheder, som vil have betydning for regionen.

## 2.2 Projektet – feat2015

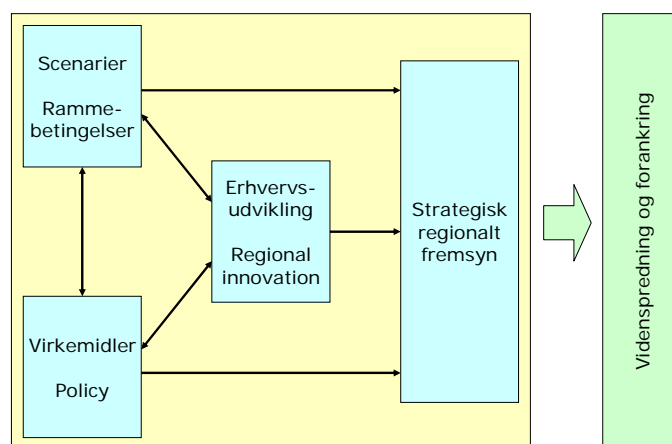
Nærværende rapport er en del af projektet 'Jordbrugs- og fødevarerektorens udviklingsmuligheder i et regionalt innovationssystem perspektiv' under forskningsprogrammet 'Jordbrugs- og fødevarerektorens fremtidige rolle og udvikling i et regionalt perspektiv (2007-2009)' under Direktoratet for FødevarerErhverv, Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri.

Projektets titel er lang og ikke mundret. Vi har derfor valgt akronymet 'feat2015', som kan bruges på både dansk og engelsk. Akronymet står for **f**ødevarer (food), **e**rhvervsudvikling (economic development), **a**ktørinddragelse (actor participation), **t**eknologi (technology) og **2015** indikerer fremtidig udvikling, se Figur 1. På engelsk betyder 'feat' dåd, heltegerning, bedrift, kunst eller kunststykke – vi håber at kunne leve op til dette!



Figur 1. Akronymet feat2015

Projektet er bygget op omkring samspillet mellem fem dele, se Figur 2.



Figur 2. Overordnet projektstruktur.

- **Arbejdsopgave 1.** Scenarier for udefrakommende rammebetingelser. Udvikling af scenarier for udefrakommende rammebetingelser (frem til 2020) for markeds- og konkurrencesituationen for jordbrugs- og fødevarerektoren i et regionalt perspektiv.
- **Arbejdsopgave 2.** Erhvervsudvikling i landdistrikter gennem innovation i jordbrugs- og fødevarerektoren. Innovationsmønstre for virksomheder i landdistrikterne analyseres med fokus på graden af inddragelse af eksterne partnere og videnskilder (F&U) i innovationsaktiviteterne samt barrierer for innovation. Analysen baserer sig primært på statistiske analyser af survey- og registerdata, men det undersøges også om mere kvalitative og dynamiske elementer kan berige belysningen af de grundlæggende strukturudviklinger, ligesom indsigter fra projektets casestudier vil blive inddraget.

- Arbejdspakke 3. Analyse af virkemidler for regionale og nationale policy-anbefalinger herunder for landdistriktsprogrammet og strukturfondsindsatsen. Overblik over erfaringer med policies og virkemidler.
- Arbejdspakke 4. Strategisk regionalt fremsyn. Gennemførelse af litteraturstudier og workshops, der kan bidrage til udvikling af en scenariebaseret og procesorienteret regional strategimodel rettet mod erhvervsudvikling i landdistrikter gennem innovation i jordbrugs- og fødevarerektoren.
- Arbejdspakke 5. Videnspredning og -forankring.

Projektets formål er:

- Anvendelse af viden på det sektorale niveau til vurdering af udviklingsmuligheder på det regionale niveau inden for jordbrugs- og fødevarerektoren samt i bred forstand anvendelse af disse kompetencer og potentialer til anden form for udvikling på det regionale niveau i et langsigtet perspektiv. Omdrejningspunktet er jordbrugs- og fødevarerektoren, dvs. det sektorale niveau med tilhørende rammebetingelser, instrumentarium, innovationsmønstre, kompetencer og potentialer, m.v.

Projektets resultat:

- Scenariebaseret og procesorienteret regional strategimodel rettet mod erhvervsudvikling i landdistrikter gennem innovation i jordbrugs- og fødevarerektoren, som inddrager fremtidsbilleder relateret til regional erhvervsudvikling.

Strategimodellens overordnede perspektiv er:

- at inddrage og integrere eksterne faktorer og fremtidsbilleder i regionale strategier rettet mod strategisk erhvervsudvikling i landdistrikter gennem innovation i jordbrugs- og fødevarerektoren
- at understøtte forståelsen af værdikæderne og mønstrene i de sektorale innovationsprocesser og de regionale aktørers muligheder for på kort og langt sigt at spille ind i disse processer og skabe udvikling på regionalt niveau
- at understøtte allerede igangværende regionale aktiviteter og initiativer, dvs. modellen skal være fleksibel og kunne tilpasses forskellige situationer, hvor aktørerne skal have mulighed for at vælge enkelte elementer til eller fra

Strategimodellen bygger på følgende elementer:

- Baggrundsstudier omfattende tilgange til regional regionaludvikling, strategi og innovation (kapitel 3), erfaringer fra danske dialogprojekter (kapitel 4) samt review af danske regionale strategier (kapitel 5).
- Workshops gennemført i samarbejde med Jordbrugsklyngen under Bornholms Vækstforum, Fødevarerplatformen i Region Sjælland samt det regionale fødevarer-netværk under Danske Regioner, (kapitel 6).
- Resultater fra feat2015 omfattende scenarier for udefrakommende rammebetingelser (arbejdspakke 1), forståelse af innovationsmønstre og kausale sammenhænge i forbindelse med innovation i jordbrugs- og fødevarerektoren (arbejdspakke 2) samt erfaringer med politiktiltag og virkemidler inden for regionaludvikling samt inden for jordbrugs- og fødevarerektoren (arbejdspakke 3).

Nærværende rapport er rapportering af baggrundsstudier (kapitel 3, 4 og 5) og workshops (kapitel 6). For hvert delelement er læringspunkter beskrevet på opsummerende form.



## 3 Litteraturstudier

### 3.1 Strategisk fremsyn

#### 3.1.1 Strategizing

I en verden, hvor den teknologiske og samfundsmæssige udvikling foregår stadig hurtigere, er det at tage bestik af fremtiden blevet stadig vanskeligere – men også stadig mere nødvendigt. Strategisk fremsyn er systematiske forsøg på at håndtere vores usikkerhed om fremtiden gennem dialoger om og analyser af udviklingsperspektiver og udfordringer inden for videnskab, teknologi, økonomi og samfund.

Strategisk fremsyns aktiviteter handler om at kortlægge og diskutere vores nuværende forestillinger om fremtiden inden for et nærmere defineret strategisk felt, f.eks. regional erhvervsudvikling. Strategisk fremsyn har ændret sig fra en intra-organisatorisk planlægningsproces til at lægge mere vægt på såkaldt strategizing i en åben og inter-organisatorisk proces. Strategizing perspektivet repræsenterer en tilgang til strategi og strategisk handling, som argumenterer for, at virksomheder og organisationer ikke kun tænker på profit, men også interesserer sig indgående for forholdene og samspillet med andre virksomheder, organisationer og personer i deres kontekst. Ligeledes argumenteres for, at virksomheder og organisationer er deltagere i et komplekst kontinuerligt kontekstuel spil, hvor de selv påvirker kontekstens udformning gennem deres deltagelse i spillet. Virksomheder og organisationer er mindst ligeså optagede af at påvirke deres kontekst, som de er interesserede i at udnytte deres egne fordele inden for konteksten. Strategizing-begrebet er således en modvægt til den neoklassiske økonomiske forestilling om virksomheden alene som en profitmaksimerende enhed. (Nygaard, 2006, p. 11-12).

#### 3.1.2 Regionalt fremsyn

Formålet med regionalt fremsyn er at producere resultater, der kan styrke den strategiske og politiske planlægning i regioner, kommuner og lokalsamfund. Netop fordi denne viden om den fremtidige udvikling er forankret blandt mange organisationer i samfundet og ikke i en enkelt organisation, lægges der i regionalt fremsyn vægt på netværkssamarbejde som en metode til at få adgang til denne viden. Eftersom viden vedkommer os alle, betyder det også, at fremsyn er orienteret mod en inddragelse af en større del af befolkningen – eller i hvert fald de centrale interessenter – i visionsdannelsen og mobiliseringen af kollektive strategiske initiativer.

Udtrykket en region dækker et subnationalt område, hvor de væsentligste kriterier er 'lille geografisk spredning' og 'begrænset areal'. Det dækker landsamfund og bysamfund af forskellig størrelse, historiske regioner, regioner med særlige økonomiske aktiviteter eller kulturel identitet samt politiske regioner. (Jørgensen et al, 2002).

Et regionalt perspektiv vinder stærkt frem på europæisk plan, da udvikling af ny viden og nye erhvervsmuligheder ofte sker i lokalt forankrede videnmiljøer og i et tæt samspil mellem lokale virksomheder, F&U institutioner og offentlige myndigheder. Mange er af den opfattelse, at det er på regionalt plan, der opstår innovative klynger og vækstcentre. Det betyder, at nærhedsfaktorer er meget væsentlige.

Regionalt fremsyn er gennemførelse af fremsynsprocesser, der skaber anticipation, participation, netværkssamarbejde, vision og handling på et territorielt mindre plan end et nationalt plan. Intentionen er at underbygge og kvalificere de beslutninger, som træffes på subnationalt plan. Der skal være et minimum af politisk, økonomisk eller kulturel drivkraft i kommunen, hvis regionalt fremsyn virkelig skal komme til sin ret i initiativer

og handlinger. De kan bruges til at underbygge politikfastlæggelse, opbygge netværk eller styrke lokale strategiske kompetencer. Men fremsyn er ikke nogen magisk løsning på en regions sociale, økonomiske eller politiske problemer. (Jørgensen et al, 2002).

Regionale fremsynsaktiviteter bør organiseres, så de overskrider:

- horisontale grænser, dvs. aktører repræsenterende forskellige samfundsmæssige interesser og aktiviteter skal involveres i fremsynsprocessen
- vertikale grænser, dvs. lokale, regionale, nationale og overnationale indsætter skal koordineres og være indbyrdes forbundet.

Regionens institutioner og social kapital spiller en vigtig rolle i udformningen af regionale fremsynsaktiviteter. Social kapital kan forstås som summen af det ofte helt uformelle samarbejde, der finder sted dagligt på kryds og tværs borgerne imellem, og som bygger på tillid og fælles normer opbygget over generationer. Et velfungerende civilsamfund, som alle føler sig ansvarlige for, er en produktiv kraft, der gør samfundet mere smidigt og effektivt (Svendsen og Svendsen, 2006). Forskellige former for social kapital vil være af betydning for regionens egendynamik og dermed også for regionale udvikling, se Tabel 1.

Tabel 1. Betydende regionale ressourcer, (Jørgensen et al, 2002).

Ressource	Beskrivelse
Institutionel kapital	De formelle institutioners kapacitet til at koncentrere sig om problemløsning, deres handlekraft og effektivitet, hastighed i beslutningsprocesser, organisatorisk fleksibilitet, videndeling, tværorganisatoriske relationer, politisk kompetence.
Kulturel kapital	De nedarvede traditioner, værdier, holdninger, sprog, sociale relationer, netværksamarbejde, tilhørsforhold, medborgerskab, identitet m.m.
Symbolisk kapital	Potentialet til at mobilisere energier til at opbygge regionen, genere selvreferencer og opbygge territorielt bestemte virksomhedsopfattelser.
Psykosocial kapital	Tillid til samfundet og dets udviklingsmuligheder og til samarbejdsmulighederne i gruppe- og foreningsdannelsen.
Kognitiv kapital	Den kollektive know-how som for en stor dels vedkommende er forankret i videninfrastrukturen (universiteter og forskningscentre), uddannelsesinstitutioner og erhvervslivet. Kapacitet for videndeling og videnoverførsel. Væsentlige økonomiske træk, markedsmuligheder og erhvervsdynamik.

### 3.1.3 Strategi

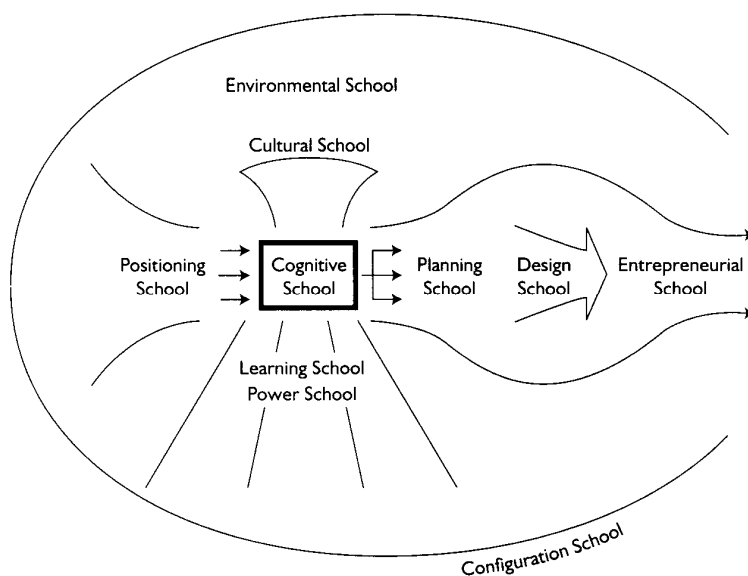
Indholdet i en strategiproces er afhængigt af den anvendte ledelsesfilosofi og strategiske planlægningsteknik, bl.a. repræsenteret ved forskellige strategiskoler. Afhængigt af den betragtede strategiskole vil en strategi kunne give udtryk for henholdsvis en plan, en hensigt, en markedsadfærd, en planlægningsproces eller et handlingsorienteret sæt af hypoteser. Strategisk ledelse kan således betragtes som de processer, funktioner og beslutninger, der på den ene side er forbundet med fastlæggelse og opfølgning af overordnede mål og politikker og på den anden side er forbundet med valg, udvikling og disponering af de resurser, der skal danne grundlag for målenes realisering. De meget anvendte ledelsesbegreber vision, mission, hensigtserklæring og målsætning er udtryk for operationaliserede mål for fremtidig strategi. (Den Store Danske Encyklopædi, 2004).

En strategiproces kan have forskellige mål. Mintzberg et al. (1998, p. 5-6) diskuterer divergerende tilgange til strategi og strategisk tænkning med udgangspunkt i 10 strategiskoler, hvor en strategiskole skal forstås som en 'school of thought'.

Tabel 2. Overblik over strategiskoler, (Mintzberg et al., 1998, p. 5-6)

Skole	Tilgang til strategi	Metafor	Fokus
Designskolen	strategi som en konceptuel proces	Edderkop	Hvordan strategi bør formuleres
Planlægningsskolen	strategi som en formel proces	Egern	
Positioneringsskolen	strategi som en analytisk proces	Vandbøffel	
Entreprenørskolen	strategi som en visionær proces	Ulv	Hvordan strategier bliver formuleret
Kognitionsskolen	strategi som en mental proces	Ugle	
Læringsskolen	strategi som en emergent proces	Abe	
Magtskolen	strategi som en forhandling	Løve	
Kulturskolen	strategi som en kollektiv proces	Påfugl	
Omgivelsesskolen	strategi som en reaktiv proces	Struds	
Konfigurationsskolen	strategi som en omdannelsesproces	Kamæleon	Integreret tilgang

På Figur 3 ses de enkelte skolars placering i en sammenhængende strategidannelsesproces. I midten er en 'sort boks', som indikerer de komplekse tankeprocesser, der skaber grundlaget for strategi. Alene Kognitionsskolen forholder sig direkte til denne 'sorte boks', men Lærings- og Magtskolen forsøger at angribe denne del af processen. De øvrige skoler er placeret omkring 'sorte boks'. Positioneringsskolen er tilbageskuende med fokus på analyse af historiske data. Planlægningsskolen er fremadrettet på kort sigt. Designskolen er fremadrettet på det mellemlange strategiske perspektiv, medens Entreprenørskolen har et langsigtet visionært perspektiv, som kigger både udover og ved siden af rækkevidden af umiddelbare forhindringer. Lærings- og Magtskolen har meget fokus på underliggende detaljer og drivkræfter. Kulturskolen betragter mere strategiprocesen i et overordnet perspektiv. Omgivelsesskolen er mere at finde på 'ydresiden' af strategiprocesen, i modsætning til Kognitionsskolen som har et stærkt fokus på 'indersiden'. Intentionen i Konfigurationsskolen er at omfavne alle aspekter og elementer. (Mintzberg et al., 1998, p. 370-371).



Figur 3. Strategiskoler - 'splitting the proces', (Mintzberg et al., 1998, p. 371).

### 3.1.4 Scenarier

Scenarier er en anerkendt metode til at anskueliggøre fremtidige udviklingsmuligheder og teste strategier. Scenarier er et operationelt værktøj for beslutningstagning i usikre og komplekse situationer. Brug af scenarier i forbindelse med strategisk planlægning har vundet større indpas i de seneste årtier. En væsentlig forklaring er, at virksomheders og organisationers omverden bliver stadigt mere kompleks, og derfor opfattes traditionelle planlægningsværktøjer ikke længere som tilstrækkelige.

Der findes ikke en klar definition på scenarier. Ifølge Lindgren og Bandhold (2003, p 21) adskiller scenarier sig fra både fremskrivninger og visioner. Scenarier er forsøg på at beskrive risici, udfordringer, usikkerheder og muligheder med henblik på at understøtte strategisk planlægning samt tidsnok at initiere tiltag som reaktion på forventede fremtidige udfordringer. Fremskrivninger hviler på den antagelse, at fremtiden dybest set er en logisk videreførelse af fortiden. Visioner er formuleringer af ønskede fremtider. Scenarier kan ikke forudsige bedste fremtidige situation og er hverken spådomme eller profetier. Scenarier er ønske om at udforske mulige fremtider og at skabe overblik over langsigtede konsekvenser af nutidige handlinger og strategier.

ultimately, the end result of scenario planning is not a more accurate picture of tomorrow, but better decisions today

Peter Schwartz (1998)

Scenarier kan bruges til at skabe dialog mellem aktørerne om en given situation. Scenarier er 'testrum' for nye strategier og tiltag med mulighed for at drøfte mulige konsekvenser af fremtidige beslutninger, inden de iværksættes.

Ofte tages udgangspunkt i en række eksogene og endogene drivfaktorer og -kræfter, som vurderes som fremherskende og betydende for den betragtede situation: i) en eksogen drivfaktor har sin årsag uden for den betragtede situation, ii) en endogen drivfaktor opstår i selve den betragtede situation

Ofte vurderes om den enkelte drivfaktor vil være fremadbærende eller være en barriere for den ønskede udvikling (på engelsk: carriers and barriers). Der er ingen endegyldig metode, der kan sikre, at alle relevante emner og udviklingstendenser tages i betragtning.

En hyppig benyttet fremgangsmåde er reflektiv inddragelse af viden og synspunkter på basis af de seks temaer indeholdt STEEPV, hvor akronymet står for: **S**ocial (Samfundsmæssige faktorer); **T**echnological (Teknologiske faktorer); **E**conomic (Økonomiske faktorer); **E**cological (Økologiske faktorer); **P**olitical (Politiske faktorer); **V**alues (Værdimæssige spørgsmål).



Figur 1. Hvor og hvordan finder man drivfaktorer

### 3.1.5 Aktøranalyse og bottom-up tilgang

Bottom-up tilgangen har fokus på involvering af alle relevante aktører allerede fra starten af processen. Spørgsmålet er hvilke typer af aktører, som er betydende i de enkelte faser af processen. På den ene side er det væsentligt at optimere inddragelsen af ledende aktører fra det regionale/lokale system, og på den anden side vil vigtige aktører også skulle findes uden for det lokale systems afgrænsning. De forskellige aktører skal identificeres i henhold til processens fokus, som igen vil afhænge af målet med initiativet og den type region, som den bliver gennemført i. Overblikket over aktører kan suppleres med overvejelser om, hvad der kendetegner de enkelte aktørers interesser i området. Den store fordel ved denne tilgang er, at den rummer mulighed for en bredere indsamling af viden, øget legitimitet bag aktiviteten og flere processuelle fordele. Bagsiden er imidlertid, at den er tidskrævende og skal planlægges og tilrettelægges nøje. Bottom-up tilgangen kan være svær at kontrollere med risiko for, at der genereres eller luftes synspunkter og ideer, som er politiserede eller potentielt undergravende for selve processen, dens udformning eller dens mulige indvirkning på beslutningstagerne. (Jørgensen et al., 2002).

For at sikre en tværgående helhedsvurdering er det centralt at sammensætte gruppen af aktører således, at emnet får en bred dækning gennem forskellige faglige og personlige tilgange. Da aktørgruppen i høj grad skal arbejde kreativt og med langsigtede perspektiver, har både deltagerens faglige viden og personlige egenskaber betydning. Endvidere bør aktørgruppen sammensættes, så man får repræsentanter fra erhvervsliv, myndigheder, organisationer, foreninger samt evt. 'skæve hoveder' med interessante synspunkter. Kønsmæssig og aldersmæssig afbalanceret sammensætning er ligeledes som vigtig. (Rasmussen og Madsen, 2006).

Der er flere måder til at finde de aktører, der skal involveres i processen (Jørgensen et al., 2002). Som regel vil man benytte flere metoder, f.eks. en kombination af:

- Personlige kontakter: Bruge navne, som er kendt af dem, der allerede deltager i projektet. Fare for at rekruttere 'Tordenskjolds soldater', eliten, der har et godt netværk i politiske kredse, men som måske savner adgang til andre kilder til viden.
- Interessenter: Identificere vigtige interessenter på områder af interesse, anmode dem om at oplyse navne.
- Formelle procedurer: Indebærer mere systematiske søgeprocedurer. Typer af ekspertise og aktører identificeres; en første række af navne foreslås; disse personer anmodes om at udpege centrale personer (nye navne bringes på banen); derefter endelig udvælgelse af de personer, man vil anmode om at deltage.

## 3.2 Innovation

Innovation skal ikke ses som en isoleret proces, der finder sted internt i den enkelte virksomhed bag lukkede døre. Virksomheder, der ønsker at være innovationsdrevne, er først og fremmest nødt til at anerkende, at de ikke kan vide alting selv. Det karakteristiske for innovationsprocesser er, at de finder sted i tværdisciplinære fora og netværk, hvor aktører med forskellige forudsætninger og perspektiver mødes og går i dialog med hinanden. Derfor er det frugtbart for en virksomhed at bruge dens omgivelser aktivt til at indfange og udvikle nye idéer og visioner.

Grundlæggende antages innovationsprocessen at være styret af fire overordnede parametre: (f.eks. Nelson og Winther, 1982, Pawitt, 1984):

1. *Adgang til viden* – dækker over tilstedeværelsen af eksisterende viden og kilder, som udviklingen kan tage afsæt i.

2. *Adgang til kapital* – bestemmes både af karakteren af de finansielle markeder og tildelingen af offentlige forskningsmidler.
3. *Markedsforholdene* – kan dække over en række markedsparametre, men indebærer som minimum pris og volumen og varens kvalitet, brand og tekniske ydeevne.
4. *Tilegnelsesforholdene* – dækker over mulighederne for at tilegne sig indtjening fra egne innovationer.

En grundliggende forståelse for de værdiskabende processer kan tilvejebringes i form af kortlægning af de værdikæder, der indgår i brancherne suppleret med disses vekselvirkning med andre sektorer gennem det værdisystem virksomhedens værdikæder er integreret i. Ved at dokumentere og opbygge viden om den indbyrdes dynamik mellem værdikæder og værdisystemer, kan værdiskabelsen og dermed investeringspotentialet målrettes.

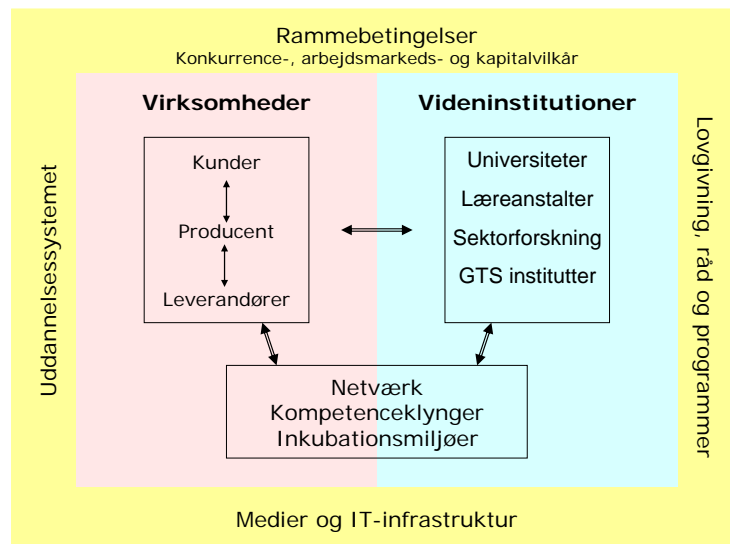
Ifølge Blue Ocean strategien (Kim og Mauborgne, 2005) er en hjørnesteen i strategisk tænkning begrebet 'Værdiinnovation', som skal forstås som en satsning på både differentiering og lave omkostninger. Radikal udvikling af nye værdikurver kan baseres på en kortlægning af de nuværende værdikurver (dvs. de faktorer industrien i øjeblikket konkurrerer på og investerer i) samt efterfølgende stillingtagen til følgende spørgsmål:

- Hvilke af de faktorer, industrien tager for givet, bør fjernes?
- Hvilke faktorer bør nedprioriteres kraftigt i forhold til industriens standard?
- Hvilke faktorer bør opprioriteres kraftigt i forhold til industriens standard?
- Hvilke faktorer bør skabes, som industrien aldrig har tilbudt før?

### 3.2.1 Det nationale innovationssystem (NIS)

Det særlige ved NIS perspektivet er, at det ser virksomhedens innovationsaktiviteter og handlemuligheder i et større institutionelt set-up. Ambitionen er at forstå samspillet mellem teknologi, offentlige institutioner såsom forskning og uddannelse og private virksomheder. Hensigten er ikke blot at belyse de mange enkeltelementer, som indgår i produktionen, spredningen og anvendelsen af ny viden, men at fokusere på samspils- og synergieffekt mellem forskellige aktører og på tværs af faglige discipliner. Fokus i innovationssystem tilgangen ligger derfor i relationerne og interaktionerne mellem forskellige aktører og videnfelter. Figur 4 giver et meget simpelt billede af NIS. I modsætning til den traditionelle lineære model, der ser innovationsprocessen som enstregnet og udelukkende udsprunget af forskning, lægges der i NIS perspektivet vægt på en systemisk tilgang, hvor videngenerering fremkommer som en interaktiv proces mellem mange aktører. De centrale elementer i NIS perspektivet kan kort opsummeres i følgende hovedpunkter:

- Systemet er dynamisk og relativt stabilt, idet det struktureres af dannede sæt af rutiner, fælles forståelser og normer, etablerede praksisformer, reguleringsformer.
- Et innovationssystem defineres som de 'elementer og relationer som interagerer i produktionen, diffusionen og anvendelsen af ny og økonomisk brugbar viden' (Lundvall, 1992).
- Systemerne er specifikke og lokale og præget af deres socio-kulturelle kontekst f.eks. af uddannelsessystemerne, konkurrence- og arbejdsmarkedsforhold, og traditionerne for samarbejde.
- Forskelle i landes konkurrencemæssige og udviklingsmæssige styrke tilskrives forskelle i læringsdynamikkernes og videnproduktionens specifikke organisering i innovationssystemerne og forskelle i systemernes institutionelle set-up, herunder industri-sektorens karakteristika.



Figur 4. Det nationale innovationssystem. (Andersen, 2004).

### 3.2.2 Regionale innovationssystemer

Det regionale innovationssystem har som koncept haft stor politisk bevågenhed siden begyndelsen af 90'erne. Konceptet har dog ikke en generelt accepteret definition, men forstås ofte som et samspil mellem private og offentlige interesser, institutioner og organisationer som interagerer i henhold til deres interesseområder med henblik på at bidrage til fælles udvikling, anvendelse og udbredelse af viden (Doloreux og Parto, 2004).

Ifølge Asheim et al. (2006) er regionale innovationssystemer nøgleelementer i regional udvikling karakteriseret ved generering, interaktion og nyttiggørelse af viden, hvor disse systemer igen er koblet til globale, nationale og andre regionale innovationssystemer.

Asheim et al. (2006) introducerer begrebet 'konstruktion af fordel'. Dette betyder, at lokalisering af virksomheder i tæt nærhed af hinanden ikke alene er tilstrækkeligt til at opnå en konkurrencefordel, men det vil være nødvendigt i fremtiden med en mere bevidst og proaktiv fokusering på regionens specificitet. Dette indebærer, at den offentlige og den private sektor skal indgå i et mere dynamisk samarbejde om regionens udvikling.

Ifølge Cooke og Memedovic (2003) er et stærkt regionalt innovationssystem kendetegnet ved systemisk sammenkobling af såvel eksterne som interne kilder til videnproduktion, men at de fleste regioner ikke har disse systemiske innovationskarakteristika. Følgende dimensioner er centrale i regionale innovationssystemer:

- processer og politiske tiltag som understøtter uddannelse og videnoverførsel
- tiltag til ledelse af innovationsprocesser
- investeringsniveau
- virksomhedstyper og deres indbyrdes samarbejde og kommunikation (netværk, partnerskaber, osv.)

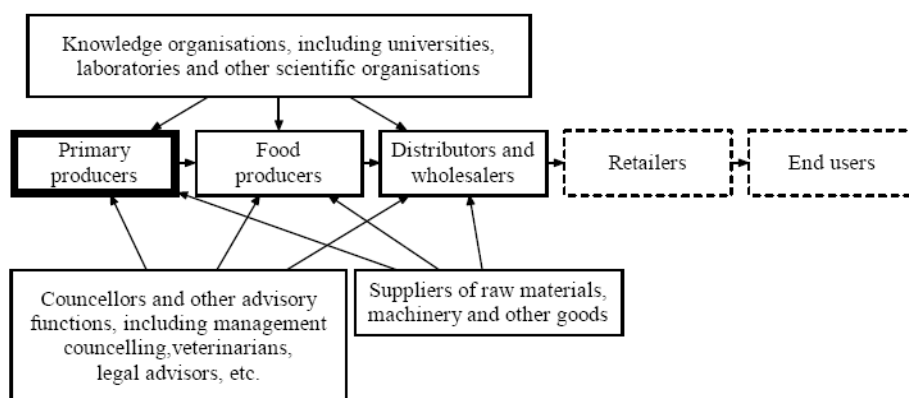
### 3.2.3 Sektoralt innovationssystem - fødevarersektoren

Innovationsprocesser er forskellige fra sektor til sektor. Nogle er meget intensive i forhold til forskning og udvikling, andre er domineret af få store virksomheder, mens andre igen har mange mindre og mellemstore virksomheder. Ligeledes er der forskelle i forhold til videninstitutioner, brancheorganisationer og offentlige institutioner.

Et sektoralt innovationssystem er orienteret mod tre dimensioner: a) viden og det teknologiske domæne, b) aktører og netværk, og c) institutioner. Nogle sektorale innovationssystemer er internationale, mens andre mere er geografisk afgrænset på nationalt eller regionalt niveau. Sektorale innovationssystemer skal ses i sammenhæng med regionale og nationale innovationssystemer (Malerba, 2005: 385, 386 & 400).

Manniche (2007) beskriver tre forskellige 'idealtyper' af modeller, der i kombination stort set kan siges at definere den agroindustrielle sektor: a) Industriel fødevarerproduktion, hvor de konkurrencemæssige faktorer er pris, effektivitet og kvalitet, b) Alternative fødevarerprodukter, hvor afgørende kvaliteter er lokalitet, bæredygtighed og inspiration (f.eks. økologiske fødevarer, lokale produkter, fair trade), og c) Funktionelle fødevarer med fokus på sundheds- og ernæringsmæssige kvaliteter (f.eks. fødevarer beriget med vitaminer). Hver af disse 'idealtypen' er præget af forskellige viden og teknologi, samt forskellige relevante aktører, relationer, netværk og institutioner.

Et værdikædeperspektiv kan give et overblik over fødevarersektoren. På Figur 2 er den primære produktion valgt som start på værdikæden med efterfølgende værdiskabelse i forarbejdning og distribution. Som det er indikeret på figuren, er der mange typer af aktører med forskellige bidrag til værdiskabelsen.



Figur 2. Værdikæde (Nielsen, 2008).

### 3.3 Tilgange til regional udvikling

#### 3.3.1 Regional intelligens

Komminos (2004) introducerer begrebet 'regional intelligens' eller 'territorial intelligens'. Regional intelligens skal forstås som distribueret intelligens organiseret i netværk mellem aktører lokaliseret i nærheden af hinanden. Regionale intelligens er hovedsagelig kendetegnet ved, at det er organiseret af tredje part. Der er således tale om en kollektiv intelligens relateret til hele regionens velfærd.

Regional intelligens betragtes som en væsentlig ramme til at beskrive og forstå en regions kapacitet og muligheder for at skabe udvikling og innovation. Ifølge Komminos (2004) er følgende fem dimensioner karakteristisk for regional intelligens:

- distribueret information organiseret i et lokalt forankret netværk
- udviklet af en tredje parts organisation med fokus på velfærd for hele regionen
- videnindsamling, videngenerering og videndeling
- kommunikationen foregår via internettet
- integrationen er så effektiv at netværkets sammensætning er utydelig for eksterne betragtere



### 3.3.2 Den regionale konkurrenceevnemodel

Den regionale konkurrenceevnemodel (Nyholm et al., 2005) er udviklet med henblik på at kunne forklare, hvorfor nogle regioner i Danmark har stærkere vækst end andre. I modellen benyttes ca. 40 indikatorer, som er fordelt på følgende 4 hovedområder:

- Menneskelige ressourcer: uddannelsespladser, attraktivitet, tilgængelighed.
- Iværksættereri: erhvervsservice, iværksætterkultur, venturekapital, entreprenante kompetencer.
- Innovation: samspil med videninstitutioner, risikovillig kapital, kompetencer.
- Informations- og kommunikationsteknologi: IT-kompetencer, borgernes IT-anvendelse, digital forvaltning.

### 3.3.3 Funktionelle sammenhænge på regionalt niveau

Med henblik på at understøtte regionaludvikling har Landsplanafdelingen fået gennemført en analyse til belysning af de regionaløkonomiske strukturer ud fra spørgsmålet: *Hvad lever regionerne af?* (Oxford Research, 2005b).

Regioners livsgrundlag skabes dels af dynamik internt i regionen og dels af dynamik og bevægelser mellem den enkelte region og dens omverden. Regioners livsgrundlag kan derfor i første omgang forstås som en kobling mellem interne og eksterne faktorer, som naturligvis hænger tæt sammen. Udfordringen for de danske regioner ligger i høj grad i at skabe en kobling mellem det interne og det eksterne – det er her regional ledelse spiller en afgørende rolle. Fysisk planlægning såvel som regionale strategier og handlingsplaner formår oftest ikke i tilstrækkelig grad at integrere en forståelse af regionens samspil med omverdenen. (Oxford Research, 2005b).

På tværs af de interne og eksterne ressourcer og rammebetingelser kan der laves en strukturering af regionernes grundlæggende livsvilkår, se Tabel 3.

Tabel 3. Indikatorer til kortlægning af danske regioners livsgrundlag. (Oxford Research, 2005b, p. 14).

	Interne indikatorer	Eksterne indikatorer
<b>Faktorbetingselser:</b> (Menneskelige ressourcer, administrative ressourcer, fysiske ressourcer)	Demografi Uddannelsesnivea Primærindkomst Selskabsskatter	Pendlingsmønstre Offentlige overførsler, kommunal udligning
<b>Produktivitet:</b> (Strategiske og teknologiske evner)	Generel erhvervsstruktur Videnvirksomheder / kreative virksomheder	Offentlige arbejdspladser EU-støtte - landbrugsstøtte
<b>Erhvervsklynger/synergi:</b> (Social kapital, innovative netværk, Samspil med forskning)	Homogeniteten i arbejdskraftoplandet – (Pendlingsdata) Iværksætterraten – (tilgang af nye virksomheder i forhold til basen)	Samspil med FoU institutioner Internationale netværk
<b>Sofistikeret efterspørgsel:</b> (Globale efterspørgselstrends, regionale hjemmemarkeds evner til at opfostre globale succesvirksomheder)	Regionalt sofistikeret forbrug	Turisme Andel udenlandsk ejerskab

### 3.4 Læringspunkter – litteraturstudier

Litteraturstudiet gennemført i dette kapitel indikerer at en række væsentlige faktorer bør indgå i en strategisk udviklingsproces. Disse faktorer er opsummeret i Tabel 4.

Tabel 4. Læringspunkter – litteraturstudier.

Hovedoverskrift	Tilgang	Væsentligste faktorer
strategisk fremsyn	strategizing	helhedsorientering kontekstuel forståelse inter-organisatoriske udviklingsprocesser
	regionalt fremsyn	overskride horisontale grænser overskride vertikale grænser fokus på social og kulturel kapital
	strategi	strategiproces strategisk ledelsesansvar langsigtede visioner kollektive læreprocesser udfrakommende rammebetingelser
	scenarier	udfolde muligheder backcasting fra ønsket fremtid
	aktøranalyse og bottom-up	udvælgelse af aktører legitimering
innovation	nationale innovationssystem	sektorale værdikæder værdisystemer værdiinnovation dynamik i innovationssystem ledelse af innovationsprocesser
	regionale innovationssystem	understøtte uddannelse og videndeling ledelse af innovationsprocesser investeringsniveau virksomhedstyper og samarbejde
	sektoralt innovationssystem	viden og det teknologiske domæne aktører og netværk institutioner
tilgange til regional udvikling	regional intelligens	lokalt forankrede netværk tredje parts organisering kommunikation kollektiv intelligens
	regional konkurrenceevnemodel	menneskelige ressourcer iværksætter IT kompetencer og faciliteter risikovillig kapital
	funktionelle sammenhænge	menneskelige ressourcer administrative ressourcer fysiske ressourcer strategiske og teknologiske evner erhvervsklynger s sofistikeret efterspørgsel

## 4 Erfaringer fra danske dialogprojekter

### 4.1 Dialogprojekter og strukturreformen

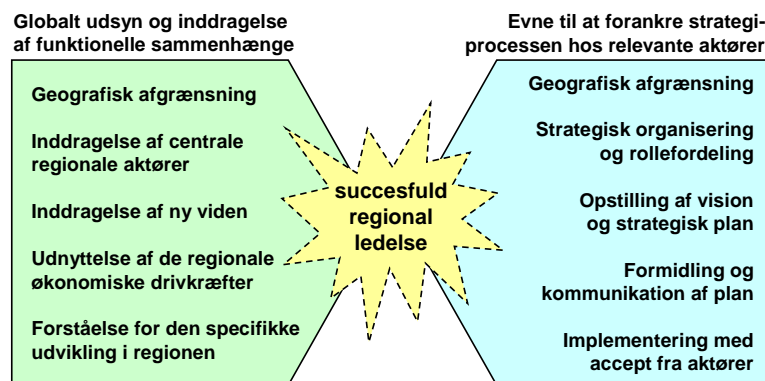
Som opfølgning på Landsplanredegørelse 2003 og Den Regionale Vækststrategi har der været iværksat en række såkaldte dialogprojekter med deltagere fra statslige, kommunale og amtskommunale myndigheder. Sigtet med dialogprojekterne var at skabe en fælles platform for at identificere de overordnede regionale udfordringer og problemer, som de enkelte egne står over for – samt at finde løsninger og udforme fælles strategiske handlingsplaner, der inddrager geografiske helhedsperspektiver. (Oxford Research, 2005a).

Evalueringsrapporten omfatter 9 dialogprojekter, og fra disse er opstillet to overordnede pejlemærker til brug for erfaringsopsamling (Oxford Research, 2005a, p. 19), se Tabel 5.

Tabel 5. To pejlemærker til erfaringsopsamling, (Oxford Research, 2005a, p. 19-30).

Pejlemærke	Spørgsmål
Funktionelle sammenhænge og helhedsperspektiver	geografien – regionen ny viden – ny erkendelse regionaløkonomiske problemstillinger funktionelle sammenhænge fysiske kvaliteter det strategiske output: udviklings- eller strategiplan
Organisation, dialog og ejerskab	organisation – et netværksorganisation dialog – og kommunikation ejerskab – forankring

Ifølge evalueringsrapporten kan succesfuld regional ledelse reduceres til to overordnede evner (se Figur 5): i) evnen til at arbejde strategisk ud fra et globalt udsyn og gennem inddragelse af funktionelle sammenhænge, og ii) evnen til at udvikle en vision og strategi hos relevante aktører.



(Kilde: Oxford Research, 2005a)

Figur 5. Elementer til succesfuld regional ledelse. (Oxford Research, 2005a, p. 9).

Endvidere er hovedudfordringen at overveje og inddrage de store visionære linjer som kan beskrives ved erhvervsudviklingen i en globaliseret økonomi (den nedadgående tragt på Figur 6), samt at med afsæt i den fysiske arealdisponering at indarbejde i planlægningen, hvad der kan benævnes by- og regionaludvikling. Hovedudfordringen er at skabe en kobling mellem denne 'makro-efterspørgsel' og dette 'mikro-udbud'. (Oxford Research,

2005a). I dag findes der flere eksempler på, at denne kobling mellem strategi og plan ikke fungerer optimalt. Det er ikke ualmindeligt, at de forskellige planniveauer mere opfatter hinanden som modspillere end medspillere, og samtidig er der oftest en manglende kobling til den mere strategiske indgangsvinkel. (Oxford Research, 2005a, p. 14).



Figur 6. Hovedudfordringen for fremtidens regionaludvikling, et match mellem globale trends og regionsspecifikke vilkår. (Oxford Research, 2005a, p. 14).

## 4.2 Dialogprojekter om regionale landbrugsstrategier

Skov- og Naturstyrelsen igangsatte i 2004 fem dialogprojekter om regionale landbrugsstrategier: Ringkøbing Amt, Storstrøms Amt, Viborg Amt, Århus Amt og Nordsjælland. Evalueringen af de fem projekter lægger op til en ideal proces for tilvejebringelse af en regional landbrugsstrategi omfattende følgende faser (COWI, 2005, p. 40):

- etablering af organisation
- inddragelse og idégenerering
- udarbejdelse af forslag til strategi
- offentlig høring, borgermøder m.v.
- udarbejdelse af endelig strategi
- input til regional udviklingsplan
- input til kommunalplan og -strategi
- konkrete initiativer, indsatser, projekter, handlinger

For hvert af de fem amter er der udarbejdet strategier eller skitser til strategier for en regional udvikling af landbruget.

### 4.2.1 Århus Amt

Skitsen til en regional landbrugsstrategi for Århus Amt (Århus Amt, 2005) anbefaler, at amtet arbejder med en strategisk multifunktionalitet med fokus på den samlede produktion af landbrugserhvervene. Den multifunktionelle forståelse kan fungere som indgangsvinkel til en mere nuanceret drøftelse af konflikter samt bidrage til et bedre grundlag for at arbejde strategisk med visioner og politiske prioriteringer.

Endvidere påpeges, at forventningerne til landbrugets strukturudvikling rummer en række konflikter mellem interesserne i det åbne land:

- Problemer for landbrugserhvervet: høje jordpriser; manglende investeringssikkerhed; høje miljøkrav; lang sagsbehandlingstid ved myndighederne; manglende forståelse i landdistrikterne, dårligt omdømme/myter m.m.

- Problemer for omgivelserne: kvælstof- og fosforpåvirkning; mindre variation i landskab og natur; brug af pesticider; landdistrikterne har brug for landbrugets liv.

Tre hovedspørgsmål er centrale for at kunne igangsætte en strategisk proces omkring en regional landbrugsstrategi:

- Kan der påvises konflikter og problemer, som gør det hensigtsmæssigt at etablere nogle generelle rammer for landbrugets produktionsmuligheder i relation til de øvrige interesser i det åbne land?
- Er interessenterne parate til at indgå i en åben og fordomsfri dialog?
- Kan der udpeges hovedtemaer for en dialog, som kan finde bred opbakning blandt interessenterne?

#### 4.2.2 Viborg Amt

Formålet med projektet (Viborg Amt, 2005) var at udarbejde et oplæg til en regional udviklingsstrategi for landbruget under hensyntagen til andre regionale interesser, som f.eks. miljø, natur, bosætning, turisme og andre erhvervsinteresser. I forbindelse med projektet er der udarbejdet fem scenarier for landbrugets udvikling, se Tabel 6.

Tabel 6. Landbrugsscenarier Viborg Amt (Viborg Amt, 2005).

Scenarium	Overordnet beskrivelse	Forudsætninger	Sandsynlige virkemidler for scenariet realiseres
<i>Scenarium 1</i> <b>Basis-scenarium</b>	Udviklingen tager udgangspunkt i dansk landbrugs fremskrivning af den nuværende produktion	Nuværende lovmæssige rammer for landbrugsproduktion videreføres.	Ingen nye virkemidler
<i>Scenarium 2</i> <b>Vækst i produktion</b>	Fokus på maksimal vækst i produktion	Succesfuld udvikling og anvendelse af miljøteknologi. Miljø- og strukturlovgivning ændres grundlæggende	Øgede tilskud til udvikling af miljøteknologi. Lovgivningsmæssige tiltag som tilskynder/belønner anvendelse af miljøteknologi
<i>Scenarium 3</i> <b>Intensiv produktion i afgrænsede zoner</b>	Fokus på at friholde områder for intensiv husdyrproduktion	Succesfuld udvikling og anvendelse af miljøteknologi. Miljø- og strukturlovgivning ændres grundlæggende.	Udpegning af produktionszoner med plads til intensiv husdyrproduktion. Øgede tilskud til udvikling af miljøteknologi. Lovgivningsmæssige tiltag som tilskynder/belønner anvendelse af miljøteknologi. Ophørsstøtte til uheldigt placerede husdyrproduktioner
<i>Scenarium 4</i> <b>Økologisk satsning</b>	Fokus på maksimal økologisk produktion	Omlægning til 100 % økologisk produktion. Fortsat udvikling af økologiske produktionssystemer	Omlægning af den direkte landbrugsstøtte, så den udelukkende gives til økologisk landbrugsproduktion. Lovgivningsmæssige tiltag som tilskynder til omlægning til og udvikling af økologisk produktion.
<i>Scenarium 5</i> <b>Natur- og miljøbeskyttelse</b>	Fokus på miljø- og naturbeskyttelse	Beskyttelse af grundvand, vandmiljø og øvrig natur har maksimal prioritet. Omlægning til ekstensiv produktion i kombination med naturpleje. Afsætning primært til hjemmemarkedet.	Omlægning af den direkte landbrugsstøtte, så den udelukkende gives til miljøvenlig landbrugsproduktion. Lovgivningsmæssige tiltag som tilskynder til omlægning til og udvikling af miljøvenlig produktion.

### 4.2.3 Ringkøbing Amt

Det overordnede tema for dialogprojektet i Ringkøbing Amt var, at landbrugserhvervet og dets udvikling skal anskues i relation til det omgivende samfund samt – med øje for det sidste led i kæden – fødevarerindustrien og forbrugerne. Projektets styregruppe besluttede derfor, at der skulle arbejdes med 'Regional strategi for landbrug og fødevarerproduktion' i Ringkøbing Amt. (Ringkøbing Amt, 2005).

I processen blev nedsat en styregruppe og følgende arbejdsgrupper: Politikere; Landmænd; Grønne Organisationer; Borgere, journalister m.m.; Virksomheder. Disse arbejdsgrupper udarbejdede tilsammen 14 projektforslag, se Tabel 7.

Tabel 7. Oversigt projekter Ringkøbing Amt, (Ringkøbing Amt, 2005).

Arbejdsgruppe	Projekter
Politikere	Planlægning for produktionslandbrug Landdistriktsplanlægning Turisme – landdistrikter og fødevarerproduktion Målrettet arealanvendelse
Landmænd	At etablere et mindre delikatesseslagteri i Vestjylland At lave en messe / en markedsplads for vestjyske fødevarer specialiteter Energiproduktion
Grønne Organisationer	Afgræsning af naturarealer Målrettet arealanvendelse
Borgere og journalister m.fl.	En bosætningsstrategi Kvalitetsmærkning Borger- og journalistgruppens projekt 3. Vestjysk brand
Virksomheder	Etablering af udviklings- og branding selskab for regionale spydspidsprojekter Anvendelse af korn samt andre produkter til fremstilling af ethanol

### 4.2.4 Storstrøms Amt

Storstrøms Amt har gennem dialogprojektet fået erfaringer med at udforme en regional strategi for landbruget. Strategien er udarbejdet på baggrund af analyser samt gennemførte fremtidsværksteder og workshops, hvor repræsentanter fra et bredt udsnit fra landbrugets organisationer blev inviteret sammen med andre interessenter i det åbne lands planlægning. Strategiforslaget har herefter været i offentlig høring ved annoncering og på amtets hjemmeside. (Storstrøms Amt, 2006).

Der er gennem dialogprojektet arbejdet med at skabe en ny fælles vision for landbrugserhvervets udvikling i Storstrøms Amt frem mod år 2015:

- Landbruget er en bærende kraft for udviklingen i Storstrøms Amt og udvikler sig som et driftigt og moderne erhverv med gode udviklings- og indtjeningsmuligheder for den enkelte bedrift.
- Landbrugsproduktionen sker i en alsidig og mangfoldig bedriftsstruktur af hobby-, deltids- og heltidsbrug i respekt for natur og miljø, og hvor en flersidig produktion af kvalitetsprodukter sikrer en høj konkurrenceevne.
- Landbruget medvirker til at fremme attraktive og levende landdistrikter, hvor forskellige interesser er tilpasset og indvirker positivt på hinanden.

Strategien peger på seks indsatsområder med tilhørende forslag til projekter og aktiviteter, der kan igangsættes for at realisere strategien, se Tabel 8.

Tabel 8. Indsatsområder - landbrugsstrategi i Storstrøms Amt. (Storstrøms Amt, 2006).

Indsatsområde	Forslag til aktiviteter og projekter
Organisering	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekt med formål at belyse mulighederne i at et begrænset antal deltagere i fællesskab forestår produktion, produktudvikling og afsætning (konsortium).</li> <li>• Undersøge mulighederne i produktionsmæssigt at udnytte synergi, f.eks. at anvende rest-/affaldsprodukter fra én produktion til en anden sideløbende produktion.</li> </ul>
Erhvervs- og Landdistriktpolitik	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igangsætte projekter om hvordan landbrugserhvervet kan deltage aktivt i udviklingen af dynamiske landdistrikter og udkantsområder.</li> <li>• Belyse mulighederne for at udvide erhvervsamarbejdet med mere urtraditionelle brancher.</li> <li>• Udvikling af en helhedsplan for produktionslandbrug, der derved sikres en økonomisk bæredygtig erhvervsudvikling i pagt med natur og miljø, landskab og lokalsamfund.</li> <li>• Opbygning af et erhvervsnetværk af produktionslandbrug, deltidslandmænd, borgere, turisterhvervet, myndigheder, græsrodsbevægelser m.fl. hvor der f.eks. diskuteres landbrugsstrategi, forvaltning af det åbne land, områdeplaner og alternative forretningsområder for lokalområdet.</li> </ul>
Fødevarerproduktion	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Markedsføre lokale varer både lokalt (lokale salgscentre, små markeder el.lign.) og regionalt (f.eks. i København).</li> <li>• Belyse mulighederne for at anvende sporbarhed som en markedsfølsom mulighed.</li> <li>• Belyse mulighederne i konsortie-tankegangen omkring videreudvikling af netværk, primærproduktion, forarbejdning og afsætning.</li> </ul>
Attraktive lokalområder	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projekter vedrørende attraktiv bosætning og friluft- og fritidsmuligheder (rekreation) samt alternativ anvendelse af bygninger.</li> <li>• Afprøve og beskrive en planproces som bibringer lokalbefolkningen et stærkt medejerskab til planerne for deres eget lokalområde.</li> <li>• Undersøge turistpotentialet i såvel tiloversblevne som fungerende landbrugsejendomme.</li> </ul>
Natur og miljø	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Igangsætte projekter der skal sikre optimal udnyttelse af landdistriktsordningerne mv. til udvikling af natur og miljø.</li> <li>• Projekter vedr. økologi og kulturmiljø, herunder formidling af samme.</li> <li>• Forøget indsats for udarbejdelse af naturplaner.</li> <li>• Projekt med formål at undersøge mulighederne for produktion af kødkvæg som led i naturpleje og naturgenopretning.</li> <li>• Kortlægning og registrering af turisme- og erhvervspotentialet på landbrugsejendomme i sårbare og følsomme naturområder.</li> </ul>
Alternative produktioner	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikle helhedsorienteret/specialiseret rådgivning der kan motivere landmanden til fornyelse og til målrettet at producere de råvarer som forbrugerne efterspørger.</li> <li>• Igangsætte <i>lærelandbrug</i> til inspiration og afprøvning af nye produktioner og metoder, herunder mobilisering af "ildsjæle og pionerer".</li> <li>• Etablere videncentre, herunder udvikle landbrugsuddannelse, efteruddannelse og kurser til at være mere nytænkende.</li> <li>• Fællesprojekter vedr. energi- og miljøanlæg, samt produktion til energifremstilling.</li> <li>• Undersøge mulighederne for at igangsætte projekter i samarbejde med Grønt Center, KVL m.fl.</li> </ul>

### 4.3 Læringspunkter af erfaringer fra dialogprojekter

Erfaringerne fra danske dialogprojekter resumeret i dette kapitel indikerer, at tre overordnede dimensioner skal overvejes i en strategisk udviklingsproces.

- **Sammenhæng mellem 'makro-efterspørgsel' og 'mikro-udbud'.** Regioners livsgrundlag kan forstås som en kobling mellem interne og eksterne faktorer, som naturligvis hænger tæt sammen. Udfordringen for regionerne ligger i høj grad i at skabe en kobling mellem det interne ('mikro-udbud') og det eksterne ('makro-efterspørgsel') – det er her regional ledelse spiller en afgørende rolle.
- **Multifunktionalitet.** Strategier for udvikling af landbrugserhvervene skal bygge på en multifunktionalitet med fokus på en sammenhængende strategi for landbrugets strukturudvikling og udvikling og interesser i det omgivende samfund, f.eks. det åbne land. Strategier skal udvikles af tværorganisatorisk med inddragelse af et bredt spektrum af aktører, praktikere og interessenter.
- **Virkemidler.** I forhold til indsatsområder og udviklingsmuligheder skal det nøje overvejes, hvilke virkemidler der kan bringes i spil for at realisere de strategiske mål. Virkemidler kan til eksempel være konkrete projekter, tilskud, tiltag som tilskyn-der/belønner den ønskede udvikling.

Endvidere indikerer erfaringerne, at en række væsentlige faktorer bør indgå i en strategisk udviklingsproces. Disse faktorer er opsummeret i Tabel 9.

Tabel 9. Opsummering dialogprojekter.

Hovedoverskrift	Væsentligste faktorer
dialogprojekt og strukturreformen	regional ledelse globalt udsyn inddragelse af funktionelle sammenhænge forankring af strategiproceser
dialogprojekt om regionale landbrugsstrategier	meningsfuld afgrænsning fælles identitet ejerskab parathed konkrete tiltag og indsatser vision og værdier



## 5 Initiativer inden for fødevarer- og landdistriktsudvikling i danske regioner

Pr. 1. januar 2007 erstattede fem regioner de tidligere tretten amter som led i strukturreformen, og et af de første initiativer i de nye regioner var at udarbejde regionale strategier. Nærværende projekt, feat2015, startede pr. 1. januar 2007 med særligt fokus på at anvende viden på det sektorale niveau til vurdering af udviklingsmuligheder på det regionale niveau inden for jordbrugs- og fødevarersektoren. Det har derfor været en naturlig del af projektet at følge udviklingen i de nye regioner og tilpasse projektets aktiviteter i forhold til dette.

I foråret 2008 gennemførtes et review med fokus på innovation og tiltag relateret til jordbrugs- og fødevarersektoren samt landdistriktsudvikling (Rasmussen, 2008a; Graversen og Vedsmann, 2008). Resultaterne af reviewet er opsummeret i dette kapitel.

### 5.1 Region Sjælland

Reviewet for Region Sjælland bygger på kilderne i Tekstboks 1.

*Tekstboks 1. Kilder og referencer - review Region Sjælland*

- > FORSLAG. Den regionale udviklingsstrategi. Regional udviklingsplan for region Sjælland (2008), Region Sjælland, 42p.
- > Strategi for læring, Region Sjælland, Region Sjælland, 26p.
- > Den internationale strategi, Region Sjælland, Region Sjælland, 20p.
- > Region Sjællands strategi for bæredygtig udvikling, Lokal agenda 21-strategi, Region Sjælland, 32p.
- > Erhvervsudviklingsstrategi 2007-2010, Vækstforum Sjælland
- > Handlingsplan 2008, Vækstforum Sjælland – 10 punkts plan
- > Region Sjælland, hvilke udfordringer har vi?, Det midlertidige vækstforum i Region Sjælland, 16p.
- > Region Sjælland ruster sig til globaliseringen, Det midlertidige vækstforum i Region Sjælland, 40p.
- > Teknologiniveauer, erhvervsstruktur og innovation i Region Sjælland, Povl A. Hansen, Geografi, RUC, 52p, 2006.
- > Klynger i Region Sjælland, Bruttoliste over klynger og potentielle klynger i Region Sjælland, - Udvalgelse af to potentielle klynger til nærmere analyse, Oxford Research, 6p, 2006.
- > Klynger i Region Sjælland, Strategirapport, Pilotanalyse af det klyngestrategiske potentiale inden for to udvalgte erhvervsområder i Region Sjælland (Bygge-/anlægsområdet og Miljø-/energiområdet), Oxford Research, 37p, 2006.
- > Region Sjælland Socioøkonomisk overblik, 19p, 2005.
- > Udgangspunkt for vækst i Region Sjælland. De første skridt til et faktabaseret grundlag, Copenhagen Economics, 41p. 2005.

Strategien for Region Sjælland er bygget op om to udviklingsperspektiver: i) by og land i en sammenhængende region, og ii) det internationale perspektiv. Til disse perspektiver er relateret fem temaer: den tilgængelige region, den lærende region, den innovative region, den sunde region, og den bæredygtige region.

På fødevarerområdet er lokale og regionale fødevarer et indsatsfelt i vækst, og Region Sjælland ønsker en styrkelse af det regionale samspil om lokale og regionale fødevarer. Strategien udviser dog ikke en klar satsning på fødevarerområdet, idet områderne energi, sundhed og byggeri har højere prioritet. Beskrevne virkemidler i forhold til innovation er primært kompetenceopbygning og ønsker om tilstrækkelig kapital.

Hvad angår landdistriktsudvikling er der mange lokalsamfundsinitiativer i regionen, og samtidig også mange lokalsamfund, som er mindre aktive. Region Sjælland ønsker at

bidrage til at styrke disse forskellige lokalsamfunds handlingskapacitet, dvs. deres evne til at fremme lokalt engagement, fremme social innovation og skabe synlige resultater.

## 5.2 Regional Syddanmark

Reviewet for Region Syddanmark bygger på kilderne i Tekstboks 2.

*Tekstboks 2. Kilder og referencer - review Region Syddanmark*

- > *Erhvervsudviklingsstrategi 2007-2012. Strategi*, Vækstforum Region Syddanmark, 59p.
- > *Handlingsplan 2007- 2008, Invitation til regionalt samarbejde om vækst og fornyelse*, Vækstforum Region Syddanmark, 60p.
- > *Regional UdviklingsPlan, 22 gode historier*, Region Syddanmark, 16p
- > *Dialoghæfte, Bidrag til Regional UdviklingsPlan fra 9 dialoggrupper sammensat af borgere i Region Syddanmark*, Region Syddanmark, 24p.

Region Syddanmark huser nogle af Danmarks førende producenter inden for bl.a. mejeri-, kød- og kornprodukter. Regionen står stærkt inden for underleverancer og servicering af fødevarersektoren med virksomheder i stålbranchen, lager- og distribution, transport og emballage. Regionen står stærkt med en række forsknings- og uddannelsesinstitutioner, videncenter og brancheklubber med ekspertise på fødevarerområdet.

Regionen satser på udvikling af erhvervs- og kompetenceklynger, og inden for fødevarer sættes på klyngen 'Foodture' med visionen om at skabe et internationalt førende vækstcenter for markedsorienteret fødevarerforædling og fødevarerinnovation omfattende hele værdikæden.

## 5.3 Region Nordjylland

Reviewet for Region Nordjylland bygger på kilderne i Tekstboks 3.

*Tekstboks 3. Kilder og referencer - review Region Nordjylland*

- > *Mulighedernes Nordjylland - Fra udkant til forkant med kreativitet og kompetence, Forslag til Regional Udviklingsplan 2007*, 88p, Region Nordjylland
- > *Vækst og balance, Erhvervsudviklingsstrategi for Nordjylland*, 58 p, Region Nordjylland Vækstforum
- > *Den fire-dobbelte bundlinje. Strategisk miljøvurdering. Vurdering af den regionale udviklingsplans konsekvenser for bæredygtighed og sundhed*, 47p, Region Nordjylland, 2007
- > *Kompetencer skaber job. Afrapportering fra RUP-temagruppen for Beskæftigelse*, 34p, Region Nordjylland, 2007
- > *Det forbundne Nordjylland. Trafikal og digital infrastruktur i Region Nordjylland er vigtige forudsætninger for vækst og balance. Dette indspil viser vejen til virkeliggørelse af visionen om Det forbundne Nordjylland*, 34p, Region Nordjylland, 2007
- > *Kultur-temagruppen*, 34p, Region Nordjylland, 2007
- > *Nordjylland - den grønne og blå region, Af Temagruppen for Natur og Miljø*, 38p, Region Nordjylland, 2007
- > *Turisme og oplevelsesøkonomi. Tema-rapport om turisme og oplevelsesøkonomi i Region Nordjylland*, 27p, Region Nordjylland, 2007
- > *Mere uddannelse til flere. Afrapportering fra Temagruppen for Uddannelse*, 51p, Region Nordjylland, 2007

Fødevarerområdet har stor betydning for Region Nordjylland og står historisk stærkt. Et indsatsområde er stærke klynger og en af disse er fødevarer. Fødevarerområdet tegner sig for ca. 25 % af Region Nordjyllands samlede beskæftigelse inden for de globalt orienterede erhverv. Den nordjyske fødevarerklynge består både af meget store virksomheder (fiskeri, fjerkræ, kød, mejeri, brød mv.) og en lang række små og mellemstore producenter, der har skabt sig en niche inden for regionale kvalitetsfødevarer. Konkurrencen er hård og nordjyske fødevarer virksomheder har mistet arbejdspladser de seneste år. Der er et godt fundament, men det kræver et langt sejt træk, hvis virksomhedernes bestræbelser

skal omsættes til ny beskæftigelse og ny vækst. Der er behov for at gå nye veje. Mange af regionens virksomheder står over for at skulle gennemgå store strukturforandringer i retning af mere videnskabelig og videnbaseret produktion

I forhold til landdistriktsudvikling er der i regionen fokus på egnsvise erhvervssamarbejder (Vendsyssel Udviklingsråd, Aalborg samarbejdet, Mariager Fjord samarbejdet, Thisted-Mors samarbejdet).

## 5.4 Region Midtjylland

Fødevarerområdet i Region Midtjylland har meget stærke positioner med en stor produktions-, forarbejdnings- og afsætningssektor, stærke forsknings- og videnskabelige miljøer samt en lang række udviklings- og netværksaktiviteter. De midtjyske fødevarerområder omfatter både små og mellemstore producenter samt helt store internationale virksomheder.

Vækstforum Midtjylland har i erhvervsudviklingsstrategien besluttet, at der frem til 2009 skal sættes særligt fokus på regionens styrkepositioner inden for energi og miljø, sundhed og fødevarer. Vækstforum definerer disse tre områder som megasatsninger i det videre arbejde. Under visionen *'klog hverdagsmad som sund forretning'*, er målet for megasatsningen *'fødevarer'*:

- At sikre en fortsat udvikling, innovation og konkurrenceevne i fødevarerhvervet, således at Region Midtjylland befæster sin stærke position på området.
- En integreret del af denne udvikling sker gennem globalisering og international markedsudvikling, så Region Midtjylland opnår/udbygger den internationale nøgleposition inden for fødevarerhvervene.
- Indsatsen skal bygge på kompetencerne fra viden- og forskningsmiljøer, de store fødevarerområder og de mindre og mellemstore producenter og følgeindustrien.
- Fødevarerindsatsen skal udfoldes i et samspil med de to øvrige megaprojekter inden for erhverv/sundhed og energi/miljø samt relevante indsatsområder i øvrigt i Vækstforums handlingsplan, f.eks. vedrørende oplevelsesøkonomi.

Megasatsningen *'fødevarer'* omfatter følgende fire indsatsområder:

- Åben innovation og videnskabeligt samarbejde. Oprettelse af et *'fødevarernes Katrinebjerg'* – et fødevarerinnovatorium som rammen om en satsning på åben innovation og videnskabeligt samarbejde.
- Fremtidens økologiske fødevarer. Etablering af et Organic Academy. Bedre udnyttelse af viden og styrket samarbejde inden for en erhvervsmæssig økologi-klynge i Region Midtjylland.
- Teknologiudvikling i produktionssystemer, produkter og forsyning. Udpege teknologiske styrkepositioner. Identificere og beskrive relevante demonstrationsprojekter.
- Ny fødevareridentitet i Region Midtjylland. Afholdelse af store, årlige-tematiske fødevarerfestivaler, etablering af et nationalt Food Univers (infotainment) og oprettelse af Midtjyllands Madportal.

Fremtidige forandringer som klimaforandringer, stigning i energi- og fødevarerpriser, afvikling af landbrugsstøtte, nye lande i EU etc. indgår i det samlede analysegrundlag, der ligger til grund for prioriteringen af indsatsområderne inden for fødevarer – og fungerer som opmærksomhedspunkter i forårets arbejde i de udviklingsgrupper, der skal identificere og foreslå relevante indsatser som input til handlingsplanen.

Landdistrikterne er et særligt prioriteret område. Landdistrikter og yderområder i Region Midtjylland har særlige udfordringer med faldende eller stagnerende indbyggertal og erhvervsområder under pres. Det kræver derfor en særlig indsats at udvikle områderne

som attraktive for bosætning og erhverv. Vækstforum har i Region Midtjyllands handlingsplan formuleret tre projekter, der skal bidrage til at styrke udviklingen i landdistrikterne: i) partnerskaber i landdistriktudvikling, ii) landsbyfornyelse og iii) profilering af landdistrikterne.

## 5.5 Bornholms Regionskommune

Bornholm har i sin erhvervsudviklingsstrategi identificeret ti indsatsområder, med fokus på særligt tre fyrtårne. Fødevarer er et af dem, mens jordbrug pt. har sin egen klynge – som dog på sigt vurderes lagt sammen.

Målet med fødevareklyngen er at fastholde og videreudvikle indsatsen for udvikling og markedsføring af kvalitetsfødevarer på Bornholm. Fødevareklyngen er eksportorienteret i forhold de højest prioriterede fokusområder, der omfatter mærkeordning (fælles branding og markedsføring).

Strategien for fødevareklyngen Gourmet Bornholm skal foreløbig fokusere på følgende hovedområder:

- Mærkningsordning af Gourmet Bornholm produkter
- Markedsføring og salg uden for Bornholm
- Samarbejde omkring produkt- og teknologiudvikling mellem producenter
- Produkt- og teknologiudvikling foregår i første omgang mellem de parter, som selv tager initiativ til fælles udvikling.
- Fælles deltagelse på messer
- Udvikle og vedligeholde web-site.
- Ansætte tovholder/forretningsfører
- Gennemførelse af fælles opgaver

Mission inden for jordbrugsklyngen er, at Bornholm skal laves til et Bio-eksperimentarium, hvor alle direkte og indirekte effekter og konsekvenser ved indførelse af nyeste teknologi af biomasse anvendt til integreret produktion af energi og andre produkter demonstreres i et bæredygtigt samspil. Jordbrugsklyngen har besluttet at koncentrere arbejdet om fire konkrete indsatsområder:

- Den animalske produktions særlige udfordringer. Bioetanol: Testanlæg i tilknytning til Biokraft. Demonstration af teknologier til reduktion af lugt og NH-emission.
- Konsekvenser af den fortsatte strukturudvikling. Forslag om en zoneinddeling af Bornholm. Landskabs- og bygningskultur i det åbne land. Zoneinddeling og planlægning af produktionsanlæg.
- Landbruget som råvareleverandør. Laboratorium/køkken til test af forskellige former for planteolier. Reorganisering (udlicitering/driftsfællesskab) af planteproduktionen.
- Landbruget som katalysator for udvikling i landdistrikterne. Pleje af naturarealer ved et udvidet/effektiviseret mobilt fårehold. Etablering af et kontor/en rådgivningsenhed til nicheproduktion.

## 5.6 Region Hovedstaden

Region Hovedstaden har i erhvervsudviklingsstrategien formuleret otte indsatsområder. Under indsatsområde 1 'Stærke og perspektivrige kompetenceklynger' er der sat fokus på fødevarer, ernæring og sundhed, som er blevet yderligere konkretiseret til et selvstændigt projekt under ledelse af Øresund Food Network. Projektets indsatsområder er:

- At styrke samarbejdet mellem universiteter, virksomheder og sundhedsvæsen for at fremme innovation og videndeling mellem aktørerne.

- At sikre formidling af viden, kompetenceudvikling og tilknytning mellem virksomheder og forskningsmiljøer indenfor fødevarer og biotech/pharma.
- At opnå regional og international synlighed af Øresundsregionen som førende videnscenter på fødevarer-, ernærings- og sundhedsområdet.
- At sikre velkvalificeret arbejdskraft og investeringer i regionen.
- At fungere som central bidragsyder til den faglige og offentlige debat i Øresundsregionen om fødevarer, ernæring og sundhed, herunder lægemiddelanvendelse i forbindelse med fødevarer.

Daglig projektkoordinator for projektet er Øresund Food Network. Øvrige partnere er Fødevarerindustrien – Dansk Industri, Landbrugsraadet, Danmarks Tekniske Universitet (FoodDTU), SLU – Sveriges Landbrugsuniversitetet, Lunds Universitet, Medicon Valley Alliance, BioLogue, Københavns Universitet – LIFE, Københavns Universitet – DFU, Copenhagen Capacity, Region Skåne og Region Hovedstaden.

## 5.7 Opsummering regionale initiativer

Table 10. Opsummering regionale initiativer.

REGION	INITIATIVER
Region Midtjylland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klare satsninger inden for både fødevarerproduktion og landdistriktsudvikling</li> <li>• regionen er langt i arbejdet og har igangsat mange aktiviteter og projekter</li> </ul>
Region Nordjylland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klare satsninger inden for både fødevarerproduktion og landdistriktsudvikling</li> <li>• klar fælles identitet inden for regionen</li> <li>• mangler klart formulerede virkemidler</li> </ul>
Region Syddanmark	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klar satsning og ambition på fødevarerinnovation</li> <li>• mindre klare satsninger på udvikling af landdistrikter</li> </ul>
Region Sjælland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fødevarerområdet et indsatsfelt i vækst, dog udviser strategien ikke en klar prioritering af området,</li> <li>• energi, sundhed og byggeri har højere prioritet i strategien end fødevarerområdet.</li> </ul>
Region Hovedstaden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• fødevarer, ernæring og sundhed er et ud af otte indsatsområder</li> <li>• har naturligt ikke fokus på landdistriktsudvikling</li> </ul>
Bornholms Regionskommune	<ul style="list-style-type: none"> <li>• klare satsninger inden for både fødevarerproduktion og landdistriktsudvikling</li> <li>• klar fælles identitet inden for kommunen</li> <li>• mangler klart formulerede virkemidler</li> </ul>

Afslutningsvis bør det nævnes, at Danske Regioner i 2009 har gennemført en analyse af regionale fødevarerinvesteringer (Danske regioner, 2009). Analysen viser, at der i 2008 blev afsat midler til regionale projekter inden for fødevarerområdet for ca. 180 mio. kr., som vist i figuren nedenfor. Tallet er dog ikke udtryk for, at dette sker hvert år, idet Region Midtjyllands Megasatsning på fødevarer, der alene udgør ca. 2/3-dele af hele beløbet, dækker over flere år. Uanset dette, så er der tale om betydelige beløb, der anvendes regionalt til at styrke fødevarersektoren med. Det er samtidig karakteristisk, at der er tale om projekter, der spreder sig over hele værdikæden samt på tværs af food og non-food og ofte på tværs af delbrancher og aktører (offentlig-privat).

Tabel 2: Fødevarainvesteringer i 2008

2008	Midler fra strukturfonde	Midler fra regionsrådet	Øvrige midler	I alt
<b>Nordjylland</b>				
Nordjysk Fiskerkommune Netværk	0	410.000	410.000	820.000
Udvikling af delklynge: Sporbarhed og Fødevaresikkerhed	0	199.390	199.390	398.780
Udvikling af delklynge: Salg, Distribution & Fødevareproduktion	0	200.000	200.000	400.000
Udvikling af delklynge: Smag, Design & Oplevelse	0	200.000	200.000	400.000
Udvikling af delklynge: Fiskeindustri	0	200.000	200.000	400.000
Div. små projekter <sup>1)</sup>	0	615.480	615.480	1.230.960
<b>Midtjylland</b>				
Megasatsning på fødevarerområdet <sup>2)</sup>	42.000.000	31.000.000	49.000.000	122.000.000
<b>Syddanmark</b>				
Sustain agri	4.538.194	1.153.194	4.630.861	10.322.249
Fresh convenience via alternative salgskanaler	683.333	0	800.000	1.483.333
RoboCluster klyngeinitiativer	6.064.650	2.094.395	3.970.255	12.129.300
Det Regionale Teknologicenter Stålcenrum	0	1.000.000	0	1.000.000
Food Architect	4.281.917	836.599	3.973.700	9.092.216
Hærvejen, et moderne oplevelsesrum med historiske rammer	1.450.000	725.000	725.000	2.900.000
Wellcome - Spa- og helsefyrtårn i Region Syddanmark	4.079.345	2.039.673	2.039.672	8.158.690
<b>Sjælland</b>				
Kulinarisk madkvalitet på sygehuse	0	1.181.300	3.405.700	4.587.000
Innovationsvitaminer til mindre specialfødevarer virksomheder	0	568.850	26.350	595.200
Vurdering af opdræt af fisk og skaldyr	0	346.292	346.146	692.438
<b>Hovedstaden</b>				
<b>Bornholm</b>				
Bornholmske fødevarer - fremtidens innovative eksporterhverv	750.000	0	750.000	1.500.000
Karameller med sjæl	600.000	0	1.400.000	2.000.000
<b>Midler i alt 2008</b>	<b>64.447.439</b>	<b>42.770.173</b>	<b>72.892.554</b>	<b>180.110.166</b>

1) En række mindre regionale fødevarerprojekter inden for hele værdikæden.

2) Vækstforum for Region Midtjylland godkendte strategi og handlingsplan for en megasatsning på fødevarerområdet den 24. november 2008, men tager først stilling til forslaget til finansieringsplan på mødet i marts 2009. Forslaget til finansieringsplan udgør i alt 122 mio. kr. fordelt med 31 mio. kr. i regionale midler, 42 mio. kr. fra strukturfonde, samt 49 mio. kr. fra øvrige parter.

Figur 3. Regionale fødevarainvesteringer i 2008 fordelt på regioner og temaer/projekter.  
(Danske Regioner, 2009).

Fælles for investeringerne er, at de er resultatet af en regional strategiproces, som – med forskellige variationer – er udtryk for en bottom-up proces, hvor erhverv og offentlige aktører i fællesskab har defineret relevante fremtidige satsningsområder inden for sektoren. Det er netop hér det primære argument skal findes for en (øget) regional involvering i erhvervspolitisk at styrke fødevarerektoren.

## 6 Workshops

### 6.1 Jordbrugsklyngen på Bornholm

Jordbrugsklyngen under Bornholms Vækstforum gik i 2007 i gang med at arbejde hen imod en landbrugsstrategi for det bornholmske landbrug. Som en del af strategiarbejdet blev der d. 5. november 2007 gennemført en workshop 'Innovationsworkshop om jordbrugs- og fødevarerektorens fremtidige udviklingsmuligheder på Bornholm'. Workshoppen blev gennemført som et samarbejde mellem feat2015 og Jordbrugsklyngen.

Formålet med workshoppen var at komme med umiddelbare ideer og behov til jordbrugs- og fødevarerhvervenes fremtidige udviklings- og innovationsmuligheder. Workshoppen var struktureret i tre sessioner: a) Fremtidens rammebetingelser, b) Innovation og udvikling inden for jordbrug og fødevarer på Bornholm, og c) Landbrugs- og fødevarerektorens samspil med omverdenen. Som oplæg til sessionerne var flere af deltagerne blevet bedt om at forberede motiverende oplæg af ca. 5 minutters varighed.

I workshoppen deltog ca. 40 repræsentanter fra primære erhverv, fødevarer virksomheder, leverandørvirksomheder, organisationer og myndigheder. Programmet fremgår af Tekstboks 4.

*Tekstboks 4. Program - workshop Jordbrugsklyngen Bornholm, 5. november 2007*

11:00	Velkomst v. Erling Aaby Dam, Jordbrugsklyngen
11:05	Formål og dagens program v. Tomas Vedsmand, GEMBA Innovation
11:10	Den bornholmske landbrugsstrategi v. Erling Aaby Dam
11:20	Betingelser for fremtidens landbrugs- og fødevarereproduktion, det lange perspektiv v. Birgitte Rasmussen, DTU Management
11:40	Session 1: Fremtidens rammebetingelser
12:30	Frokost
13:00	Session 2: Innovation og udviklingsmuligheder for jordbrug og fødevarer på Bornholm
14:15	Pause
14:30	Session 3: Landbrugs- og fødevarerektorens samspil med omverdenen
15:00	Afslutning på workshop

#### 6.1.1 anbefalinger fra workshoppen

##### Den videre proces: Værdier, vision og fælles mål som næste skridt

Workshopdeltagerne anbefaler formulering af:

- Fælles værdigrundlag (f.eks. vi er åbne for omverdenen, vi deltager aktivt i udvikling af vores lokalsamfund etc.)
- Vision (hvor vil vi hen), mål samt indsatsområder (temaer)
- Eventuelt kan missionen også formuleres (hvorfor er vi her?), da der sker store forandringer i omgivelsernes opfattelse af landbrugets rolle, hvilket bør give grund til at overveje, hvorfor I er der og hvad I gerne vil kendes for.

Processen skal struktureres således, at alle bakker op om værdier og vision, evt. mission og overordnede mål inden temaerne endeligt udvælges. Det er afgørende, at uenigheder afklares i denne fase. Derved sikres det, at temaerne hænger sammen med vision og mål – og at der er reel opbakning til strategien.

Der kan med fordel foretages et robusthedstjek af strategien – f.eks. ved en risikoanalyse og/eller fremlæggelse for et mindre eksternt panel – det kan være en af de andre klynger.

I denne forbindelse er det relevant også at inddrage personer fra den finansielle sektor, idet der er udfordringer specielt knyttet til finansiering/kapital.

### **Fokus på både forbedring af det bestående og udvikling af det nye**

Strategien bør fokusere på at forbedre det bestående og samtidig også have fokus på udvikling af nye 'forretningsområder'. I denne forbindelse er det vigtigt at være opmærksom på, at der ikke er modsætning mellem volumen- og nicheproduktion og huske på, at volumenproduktion ofte er startet som nicheproduktion.

Jordbrugsklyngens primære opgave er at skabe de bedste rammebetingelser for at skabe nyt, og samtidig overlade initiativet og forretningsidéen til de enkelte producenter. Gode rammebetingelser knytter sig til:

- Det unikke ('Smagen af Bornholm')
- Store demo-projekter (bioethanol) – og andre større teknologiforsøg
- Ledelse og kapital, f.eks. netværk, risikovillige lån, mentorer, bestyrelsesarbejde etc.

### **Temaer som er relevante at fokusere på**

Lovgivning og regulering. Målet må være at have de bedste regionale rammebetingelser. Lav en 'pagt' med Regionskommunen, hvor erhvervet bidrager til løsning af flere af de kommunale mål/opgaver for bedre miljø, natur m.m., og kommunen hjælper erhvervet i forhold til udfordringer og behov.

Branding af bornholmske jordbrugs- og fødevarerprodukter. Hér ligger uniqueness, der rummer et langt større potentiale end nu – både i volumen og nicheprodukter. Troværdighed er nøgleordet, og videnskabelig dokumentation er vigtig for troværdighed. Den unikke bornholmske smag skal dokumenteres videnskabeligt, hvor det er muligt og giver mening (jordbund, klippe, klima, vand etc.), dvs. terroir-begrebet (stedets autencitet og betydning). Find herefter ét nøgleprodukt, som kan bære at blive markedsført massivt, og som kan trække andre produkter med.

Udviklings- og innovationsmuligheder i værdikæden. Her er det vigtigt at udnytte de tætte relationer mellem landbrug og fødevarerproducenter til udvikling af nye produkter (f.eks. mineraler, smagsstoffer), effektivisering (f.eks. aftaler om bedre supply chain) og teknologi (f.eks. Bornholm som forsøgsområde for ny teknologi).

Det bornholmske landbrug i forhold til omverdenen. Udarbejdelse af en aktøranalyse, der identificerer alle relevante aktører og interessenter og deres interesser. Udarbejdelse af en strategi for hver af de vigtigste interessenter.

Turisme og oplevelsesøkonomi. Bør behandles som selvstændig aktør med særligt fokus på sektorens udviklingspotentialer.

### **6.1.2 Workshoppens respons på væsentlige spørgsmål**

Spørgsmål: *Hvilke af de nævnte rammebetingelser er især kritiske for landbrugs- og fødevarerproduktion på Bornholm og hvorfor?*

- Lovgivningen er vigtig, fordi den hele tiden kan ændre sig.
- Øens størrelse giver begrænsninger, muligheder og også konflikter.
- Kvalitet og differentiering giver nye muligheder.
- Volumen og niche skal gå hånd i hånd, og der skal være økonomi i nicheprodukter.
- Troværdighed i forhold til forbrugerne er vigtig. Vi bør øge salget til bornholmerne, det viser troværdighed! Sporbarhed ved, at vi er åbne overfor vore omgivelser, skaber ligeledes troværdighed.



Spørgsmål: *Hvilke langsigtede udviklingsmuligheder er der for landbrug og fødevarerproduktion på Bornholm – set i lyset af de eksterne rammebetingelser?*

- Ingen kan kopiere oprindelsen fra Bornholm. Har vi eller kan vi udvikle 'smagen af Bornholm'? Forbrugerne skal have en god smag i munden, når de spiser bornholmske produkter. Kan vi forfine vores produkter og markedsføre under det bornholmske brand? Kan vi være dem, som hele tiden skaber det nye?
- Landbrugsproduktionen skal ske med respekt for naturen. Kan vi indbygge det i produkter og markedsføring?
- Vi skal skabe troværdighed, bl.a. gennem sporbarhed.
- Vi skal være teknologisk foran, og det er en forudsætning for at opretholde vores basisproduktion. De som evner at kombinere ny teknologi med nicheprodukter er vinderne!

Spørgsmål: *Hvilke muligheder er der for at skabe innovation inden for værditilvækst på råvarer og produkter – set i lyset af de eksterne rammebetingelser?*

- Bornholmergrisen, kontraktproduktion, historien, nødvendigt med tålmodig kapital.
- Tilpasning i forhold til omverdenen og skabe positiv synlighed. Eksterne råd kan skabe mere innovation.
- Invitere og involvere bornholmerne i idéudvikling og innovation. Igangsætte konkrete projekter.

Spørgsmål: *Hvilke muligheder er der for at skabe innovation inden for krydsfeltet turisme/oplevelser og landbrug/fødevarerproduktion?*

- Etablere gennemsigtige vægge på jordbrugs- og fødevarer virksomheder, så turister direkte kan se produktionen. Også basisproduktion kan være af interesse for turister.
- Fødevarer kontrollen skal være aktivt med.
- Vi mangler en forretningsmodel. Der skal udvikles en forretningsmodel, så økonomien hænger sammen.
- Landbrugsproduktion skal hænge bedre sammen med det omgivende landskab.

Spørgsmål: *Hvordan sikres det, at landbrug og fødevarerproduktion sker i gensidig forståelse med det omliggende samfund, herunder natur og miljø?*

- Bedre til kommunikation. Det er ikke nok at snakke om det, vi skal sætte handlinger på! Udarbejd en kodeks for etik og bæredygtighed der rummer relationer til omgivelserne. Ansæt PR-konsulent i landboforening.
- Landmanden i lokalsamfundet. Det er vigtigt at være synlig i lokalsamfundet og deltage aktivt i lokalsamfundet. Landbruget skal blive bedre til at invitere folk (naboer, turister m.fl.) indenfor. Planlæg gyllekørsel og informer de berørte om tidspunkt. Hjælpe med at rydde sne i lokalområdet. Gå på jagt sammen.

## **6.2 Fødevarerplatform Region Sjælland**

Region Sjælland satte fokus på, hvordan fødevarerproducenter i fremtiden kan skabe mere identitet i deres fødevarer og bruge dette som løftestang for værditilvækst. Målsætningen for Fødevarerplatform Region Sjælland er for det første at sikre en koordinering mellem relevante aktører videninstitutioner og for det andet at fungere som katalysator/inspirator for udviklingen af fødevarerområdet.

En visionsgruppe gennemførte en to workshops (24. september og 8. oktober 2008) over temaet 'Identitet for jordbrugs- og fødevarerprodukter frem mod 2015'. Formålet var at drøfte visioner for fremtidens fødevarerproduktion frem mod 2015 – Hvilke trusler og muligheder er der? Hvordan kan identitet være en løftestang for værditilvækst?

De to workshops blev gennemført som et samarbejde mellem feat2015 og Fødevarerplatformen i Region Sjælland.

Fødevarerplatformen arrangerede i juni 2008 en regional konference om fremtidens fødevarer, og denne resulterede blandt andet i ønsket om regionale netværksmøder. De to workshops fungerede som et ud af flere netværksmøder mellem aktører og interessenter i Region Sjælland.

Til de to workshops var inviteret 20 repræsentanter fra fødevarer virksomheder, leverandørvirksomheder, organisationer, universiteter og myndigheder. Programmerne fremgår af Tekstboks 5 og Tekstboks 6.

#### *Tekstboks 5. Program - visionsworkshop Region Sjælland, 24. september 2009*

12:00	Frokost
12:30	Velkomst og formål v. Lis Andresen, Region Sjælland og Tomas Vedsmann, GEMBA Innovation
13:00	Scenarier for udviklingen i fødevarer sektoren frem mod 2015 v. Birgitte Rasmussen, DTU Management
13:30	Fælles diskussion og idéudvikling
14:40	Pause
15:00	Identitet og fødevarer <ul style="list-style-type: none"><li>- Deltagerne præsenterer en fødevarer, som udtrykker identitet</li><li>- Diskussion og idéudvikling</li></ul>
16:45	Opsummering og afslutning
17:00	Forfriskning

#### *Tekstboks 6. Program - idéworkshop Region Sjælland, 8. oktober 2009*

12.00	Frokost
12.30	Velkomst formål og program v. Tomas Vedsmann, GEMBA Innovation
12.45	Den bevidste forbruger, præsentation af den danske lohasian. Oplæg ved Sine Åkerman fra Analyseinstituttet Wilke
13.45	Fødevareridentitet - Producenten og produkterne i 2015
14.15	Pause og rundvisning på Rosenfeldt Gods
14.45	Gruppearbejde <ul style="list-style-type: none"><li>- Gruppe 1: Producenten og fødevareridentitet 2015</li><li>- Gruppe 2: Fødevarerproduktets identitet i 2015</li></ul>
16.15	Præsentation af gruppearbejdet
16.35	Anbefalinger og indsatsområder
16.50	Afslutning af workshop
17.00	Tak for denne gang

### **6.2.1 Visionsworkshop**

Visionsworkshopen var struktureret i tre sessioner. Til workshopen var deltagerne blevet bedt om at medbringe et fødevarerprodukt eller et andet produkt, som udtrykker identitet for den enkelte. Det kan være fra et område, en autentisk oplevelse, en god historie eller lign. Som afsæt for en fælles diskussion og idéudvikling præsenterede alle kort deres fødevarerprodukt og begrundede sammenhæng mellem identitet og fødevarer.

#### **Session 1: Hvordan vil I definere fødevarer med identitet?**

- Personerne bag fødevarer udtrykker identitet. Fokus på den personlige oplevelse og følelse i forbruget af produktet (olivenolien, marmeladen, lakridschokolade, dyrekølle), herunder historien om produktet, oprindelsen, lokal/egnsspecifik, eventyr (kliente-

kongen), event-produkt (Sejlerrom til Møn Rundt). Historie er ofte ikke tilstrækkeligt, produktet skal være autentisk

- Genkendelighed er en væsentlig faktor.
- Den visuelle præsentation er vigtig.
- Identitet er det som gør produktet anderledes og unikt i forhold til andre, men det behøver ikke at gøre det bedre end andre produkter.
- Der skal være samhørighed med den lokale natur, kultur og identitet.
- Som kunden skal man have en personlig relation til produkt.



Figur 4. Visionsworkshop, Region Sjælland, 24. september 2008



Figur 5. Medbragte produkter med identitet, Region Sjælland, 24. september 2008

### Session 2: Hvilke langsigtede udviklingsmuligheder er der for jordbrugs- og fødevarereproduktionen i Region Sjælland, set i lyset af de eksterne rammebetingelser?

- Organisering af primærproducenter og/eller små fødevarereproducenter (andele, netværk etc.) sammen med andre aktører (kobling til oplevelser, produktinnovation mm.), behov for nytænkning.
- Små producenter - udnytte nicher
- Lære af andre brancher som skaber selvstændige innovationsenheder – hvordan kan vi udnytte den store iderigdom bedre, mange små producenter har ideer de ikke selv kan magte at udvikle?

- Fødevarerbranchen er ikke så omstillingsparate som mange andre brancher. Der er behov for løbende omstilling og innovation.
- Nødvendigt med dialog, hvis vi skal påvirke forbrugerne
- Lokale myndigheder planlægger/etablerer lokale storcentre – skaber en ny detailstruktur, hvilket er med til at ødelægge mulighederne for lokal afsætning for småproducenter – helt anderledes end mange central/sydeuropæiske detailstruktur; Dog nye supermarkeder med en lang række specialafdelinger, hvilket kan give nye muligheder.
- Klimaforandringer – afgrøder forsvinder, nye muligheder kommer til.

### **Sessions 3: Vi er nu i 2015: Hvilke temaer for identitet er tilknyttet jordbrugs- og fødevarerprodukter?**

- Convenience med fokus på kvalitetsprodukter.
- Andelskonsortiet / samarbejde mellem småproducenter. Det kan bygge på nethandel, som giver større tilgængelighed for forbrugerne. Vi tror, at det via anden organisering kan få en større opblomstring. Producenterne har egeninteresse i at skabe kvalitetsprodukter gennem nettet (barrierer er mange led, risiko for kvalitetssvigt)
- Sundhed og miljø – fedme som næste fokusområde / rygning; producenter skal tage medansvar for forbrugerens individuelle sundhed (identitet = bæredygtige produkter) – såvel produkt som producentidentitet
- Funktionalitet – flere egenskaber i produktet ift. sundhed; ekstrem samfundsmæssig fokus på sundhed og fedmeproblemet – ansporer til sunde produkter.
- Mærkning bliver bredere med flere kategorier, f.eks. miljø.
- Regionale brands vil ofte ikke være tilstrækkeligt til at produktet kan klare sig i konkurrencen.

#### **6.2.2 Idéworkshop**

##### **LOHASIANS**

Til workshoppen d. 8. oktober deltog Sine Åkerman fra Analyseinstituttet Wilke med et oplæg om 'Den bevidste forbruger. Præsentation af den danske lohasian':

- LOHAS står for Lifestyles Of Health And Sustainability. Begrebet er opstået i USA, hvor LOHAS virksomheder praktiserer 'ansvarlig kapitalisme' ved at udbyde varer og serviceydelser under bæredygtige forhold, og f.eks. typisk er dyrket økologisk. Lohasians bliver muligvis trendsættere frem mod 2015 i forhold til at definere fødevarer med identitet. I dag refererer man på verdensplan til LOHAS-aftagerne som lohasians.
- Aftagerne af produkterne er primært et segment, som sociologen Paul Ray omkring årtusindeskiftet identificerede som 'The Cultural Creatives'. Et forbrugersegment, som tager ansvarsfulde købsbeslutninger baseret på sociale og kulturelle værdier. Et segment, hvis betydning som market drivere, er hidtil uset i USA. Ifølge Paul Ray er hver 4. voksne Amerikaner en del af det segment – dvs. næsten 50 millioner forbrugere alene i USA.
- Lohasians udgør ca. 7 pct. af det danske marked, men forventes at vokse, da der er en stor potentiel gruppe.
- Lohasians går specifikt efter butikker og supermarkeder med stort økologisk udvalg. Som bevidste forbrugere går de også mere op i vareinformationer. De er nødvendige for, at lohasians kan træffe bevidste valg, som jo netop er det, der kendetegner dem som forbrugersegment.

- Lohasians tilstræber at leve sundt helt generelt – det handler ikke kun om hensyn til dyr og miljø, men også til egen og familiens krop. Vi ved også at de motionerer mere end andre, og for sundhedens skyld, mere end for at se godt ud.
- Lohasians er meget kvalitetsbevidste. Ikke kun indenfor fødevarer, men I alt hvad de omgiver sig med.
- Der er fokus på at støtte den lille lokale producent frem for giganten, og at kende produktet og historien bag. Det handler om det autentiske og om behov for at vide, at produktet er fremstillet under ordentlige forhold i etisk forstand.
- Tæt på produktionsstedet er også vigtigt, lohasians tænker på Food Miles. At de er modstandere af, at vi flyver f.eks. frugt og grønt halvvejs rundt om jordkloden, for at hr. og fru Danmark kan få tilfredsstillende deres lyst til jordbær juleaften.

### Gruppearbejde

På workshoppen blev deltagerne opdelt i to grupper. Formålet med gruppearbejdet var: At visualisere producentens holdning og mulige produkttegenskaber inden for de valgte temaer om fødevareridentitet for at ramme fremtidens forbruger 2015. Gruppernes opgaver fremgår af Tekstboks 7 og Tekstboks 8.

*Tekstboks 7. Opgaver for gruppe 1 – workshop Region Sjælland, 8.oktober 2008*

#### Gruppe 1: Producenten og fødevareridentitet i 2015

Gruppen får til opgave at:

1. Besvare nedenstående spørgsmål (A+B)
2. Indsamle og udarbejde emballager til produkter med identitet 2015
3. Præsentere ovenstående i plenum

#### Spørgsmål A: Organisering

På hvilke måder kan producenten organisere sig i 2015, f.eks. netværk, erfa-grupper, brancheforening, regionale platforme, partnere i værdikæden m.fl.? Hvilke muligheder og ulemper giver de forskellige måder?

#### Spørgsmål B: Marked og distribution

På hvilke måder kan produkter distribueres til forbrugeren, f.eks. nethandel, lokale storcentre, ny detailstruktur. Hvilke muligheder og ulemper giver de forskellige måder? Beskriv og giv eksempler på, hvordan producenten arbejder med fødevareridentitet i 2015. Desuden skal gruppen udarbejde forslag til emballering og storrytelling om produktet i 2015 med afsæt i de temaer, som er identificeret på den foregående workshop

#### Ressourcer

Inputs fra foregående session, flipover, bærbar PC m. Powerpoint skabelon, kamera/billeder, kasse med emballagerekvisitter, indsamling af 'naturlige' rekvizitter udendørs

*Tekstboks 8. Opgaver for gruppe 2 – workshop Region Sjælland, 8.oktober 2008*

#### Gruppe 2: Fødevarerproduktets identitet i 2015

Gruppen får til opgave at:

1. Besvare nedenstående spørgsmål (C)
2. Udarbejde prototyper på produkter med identitet 2015, herunder hvilke egenskaber produktet har og hvorfor det er interessant for forbrugeren i 2015
3. Præsentere ovenstående i plenum

**Ressourcer:** Køkken, råvarer, bærbar PC m. Powerpoint skabelon, kamera, kok

#### Spørgsmål C: Omstillingsparathed

Hvordan ser forbrugsmønsteret ud for produktet? Hvordan kan producenten imødegå forbrugernes ønsker til selviscenesættelse og variation i forhold til produktet?



Figur 6. Workshop Region Sjælland 8. oktober 2008 – emballage gruppe 1



Figur 7. Workshop Region Sjælland 8. oktober 2008 – råvarer til gruppe 2

#### Resumé af plenumdiskussion:

- Organiseringen af de mindre jordbrugs- og fødevarerproducenter blev defineret som et indsatsområde mhp. at skabe bedre muligheder for at trænge igennem i markedet. Fokus på et forpligtende salgssamarbejde / koncept for producenter med en stor grad af fødevareridentitet.
- Ændrede distributionsformer kan give mindre producenter muligheder, f.eks. pickup points, via nettet – hvor den fælles salgsorganisation kan stå som portal, lokale markedspladser – samt displays/shop-in shop i supermarkeder.
- Forbrugsmønstret vil fortsat betyde flere convenience produkter i hverdagen – men nu med produkter med identitet og sundhed og på forbrugers præmisser. Muligheder inden for grønsags-delikatesser, nye emballageformer, sampak, mere information om/på produktet, herunder ny teknologi/sms-services.
- Producenten skal i højere grad endnu omstille sig. Vil man ramme Lohasians og lignende forbrugere på et større marked, eller gå på kompromis med sine produkttegenskaber på et lokalt/regionalt marked? Fokus på kvalitet, bæredygtighed, helhedssyn og værdier i fødevarer, trendspotting, produktudvikling, etik, oplevelse, tilgængelighed, convenience, dokumentation.

### 6.2.3 Samlede anbefalinger til indsatsområder og initiativer

De to workshops resulterede i en række ideer til, hvordan fødevareraktiviteter i Region Sjælland kan arbejde med identitet og fødevarer, Tabel 11.

Tabel 11. Samlede anbefalinger til indsatsområder og initiativer, Region Sjælland

Indsatsområde	Målsætning og aktiviteter
Forbrugersegmenter, forbrugeradfærd og forbrugermønstre	<p><u>Målsætning</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus på fremtidens forbruger og fødevareridentitet</li> <li>• Fokus på udefrakommende rammebetingelser</li> <li>• Understøtte regionens producenter med viden om forbrugeren i bred forstand</li> <li>• Opbygge fælles viden i regionen</li> </ul>
	<p><u>Aktiviteter</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seminarer, gå-hjem-møder o.lign.</li> <li>• Fortællinger om konkrete eksempler</li> <li>• Pilot-projekter om produkt- og procesinnovation</li> <li>• Udvikling af en værktøjskasse for at udvikle fødevareridentitet som kan bruges af fødevarerproducenterne</li> </ul>
Organisering	<p><u>Målsætning</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Forbedre muligheder for at trænge igennem på markedet for de mindre producenter</li> <li>• Udvikling af koncept for salgsorganisation med fokus på fødevareridentitet og forpligtende samarbejde</li> </ul>
	<p><u>Aktiviteter</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedsættelse af arbejdsgruppe faciliteret af Sekretariatet for Fødevarerplatformen</li> </ul>
Convenience produkter	<p><u>Målsætning</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Udvikling af en convenience føde/sampak løsning til salg i lokale supermarkeder baseret på regionens råvarer, f.eks. rodfrugter sammen med krydderier, rapsolie m.m.</li> <li>• Overveje forskelle på hverdags og weekend convenience produkter</li> </ul>
	<p><u>Aktiviteter</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Innovationsprojekt mellem flere mindre fødevarerproducenter</li> <li>• Fundraising på projektmidler</li> </ul>
Distributionsformer	<p><u>Målsætning</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opbygge viden og erfaring med forskellige distributionsformer der kan indgå i producenternes langsigtede strategi</li> </ul>
	<p><u>Aktiviteter</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kortlægning og analyse af fordele og ulemper ved forskellige distributionsformer, eventuelt som (studenter)projekt i samarbejde med RUC eller anden videninstitution</li> </ul>
Netværk og videndeling	<p><u>Målsætning</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Styre samarbejdet mellem producenter</li> <li>• Styrke netværket i regionen</li> <li>• Opbygge og vedligehold af billede af regionens styrker og udviklingspotentialer</li> <li>• Viden om kompetencer og krav til mindre producenter</li> </ul>
	<p><u>Aktiviteter</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Årligt netværksmøde arrangeret af Sekretariatet for Fødevarerplatformen</li> </ul>

## 6.3 Det regionale Fødevarenetværk under Danske Regioner

Fødevarenetværket under Danske Regioner ønskede at sætte fokus på, hvilken rolle Regionerne kan spille i forhold til at styrke erhvervsudvikling og innovation i jordbrugs- og fødevarerektoren i de danske regioner. Det overordnede spørgsmål var: *Hvordan kan Regionerne på mellemlangt og langt sigt medvirke til at styrke beskæftigelse og værditilvækst – herunder udvikling og innovation – set i lyset af sektorens formodede udvikling og i samspil med andre aktører?*

Over to workshops i foråret 2009 (28. maj og d. 11. juni) gennemførte en gruppe en scenarie- og strategiproces med fokus på at afdække og præcisere Regionernes fremtidige rolle, platform og råderum. Programmet for de to workshops fremgår af Tekstboks 9 og Tekstboks 10.

### *Tekstboks 9. Program – workshop, Det regionale Fødevarenetværk, 28. maj 2009*

Regionernes platform og råderum – nu og i fremtiden	
10:00-10:30	Velkomst, præsentationsrunde, formål med dagen og de to workshops. v. Tomas Vedsmann, GEMBA Innovation
10:30-12:00	Regionernes rolle anno 2009 Brainstorm og diskussion Erfaringsopsamling – hvad sker med succes i Regionerne – hvor er der muligheder?
12:00-13:00	Frokost
13:00-13:30	Udfordringer i den fremtidige udvikling af fødevarerektoren, v. Morten Andersen Linnet, Landbrugsrådet
13:30-13:45	Scenarier for udefrakommende rammebetingelser, v. Birgitte Rasmussen, DTU Management
13:45-14:00	Pause
14:00-14:15	Introduktion til scenarieproces, v. Birgitte Rasmussen, DTU Management
14:15-15:45	Brainstorm om drivkræfter, muligheder og barrierer for Regionernes fremtidige råderum og handlemuligheder. Perspektivering og fokusering af betydende drivkræfter og barrierer Identificering af scenarier for Regionernes rolle
15:45-16:00	Afrunding og ønsker til anden workshop.

### *Tekstboks 10. Program – workshop, Det regionale Fødevarenetværk, 11. juni 2009*

Virkemidler og råderum for regionerne	
12:00	Ankomst og frokost
12:30	Præsentation og diskussion af scenarier, v. Birgitte Rasmussen, DTU Management Erhvervspolitiske virkemidler til fremme af innovation og regional udvikling af jordbrugs- og fødevarerektoren, Tomas Vedsmann, GEMBA Innovation Engagement af fiskerisektoren til fødevareklyngen i Nordjylland, Søren Eliassen, IFM, Innovative Fisheries Management, Aalborg Universitet København Brainstorm: Fremtidige virkemidler i regional erhvervsudvikling af fødevarerektoren
14:45	Pause
15:00	Gruppearbejde om scenarier og virkemidler Fremlæggelse og diskussion i plenum
17:00	Workshop afsluttes

### 6.3.1 Virkemidler til fremme af udvikling og innovation

I det følgende præsenteres virkemidler, som de danske regioner især kan bringe i spil i forhold til at fremme udvikling og innovation i fødevarerektoren frem mod 2015. De beskrevne virkemidler er alene en bearbejdning af brainstorms på de to workshop og er derfor ikke en fuldstændig liste over virkemidler og deres forudsætninger.



**Facilitator og blækspruttefunktion.** Regionernes særlige kompetencer er bl.a. evnen til at sætte en langsigtet, strategisk dagsorden, som overskrider snævre sektorinteresser. Frem mod 2015 kan regionerne udnytte denne kompetence til at spille en proaktiv og faciliterende rolle bl.a. ved at:

- Drive udviklingsprocesser sammen med aktører og eksperter.
- Samarbejde med aktører der har (fødevarer) kompetencen.
- Signalere at Regionen er udadvendt mod omverdenen – nationalt og internationalt.
- Uddanne medarbejdere der kan udfylde rollen som facilitator.

**Etablere nye samarbejder.** Regionerne har en styrke i at skabe utraditionelle regionale samarbejder på tværs af sektorer, organisationer og discipliner. Dele af innovationsbehovet i fødevarerektoren vurderes fremover at være relateret til afprøvning af nye samarbejder – for at få mere viden samt afprøve nye produkter, processer og services i nye sammenhænge. Regionerne kan skabe og udvikle nye, utraditionelle og perspektivrige samarbejder ved at:

- Samle aktører på tværs af traditionelle brancheskel.
- Fremme offentlig-privat samarbejde og innovation (OPP/OPI<sup>1</sup>), f.eks. ved at bruge regionens institutioner og indkøb til strategisk innovation og/eller ved at anvende institutionerne som rugekasser for nye projekter og virksomheder.
- Køre åbne innovationsprocesser, der medvirker til videndeling, læring om innovationsproces, eksperimenterer.
- Udvikle internationale samarbejder med andre regioner med aktører, kompetencer og viden inden for fødevarerektoren.

**Gennemsigtighed i regionalt erhvervsfremmesystem.** Der sker en markant strukturudvikling i fødevarerektoren mod mere vidensbaseret produktion frem mod 2015. Der er fortsat stor uklarhed om, hvad der fremmer vækst i videnvirksomheder – både fremkomst af nye og vækst i eksisterende fødevarer- og relaterede virksomheder. Derfor er der et stort behov for at definere en fremtidig infrastruktur for at understøtte udviklingen af mere vidensbaseret fødevarerproduktion. Den kan være kendetegnet ved en fortsat branchesnæver innovation (Universiteterne, Direktoratet for FødevarerErhverv, Brancheforeningerne m.fl.), såvel som helt nye rammer, samarbejder, metoder for videntilførsel, risikovillig kapital mm. Herunder er strukturen for det regionale erhvervsfremmesystem muligvis i spil i 2015. Regionerne kan medvirke til at skabe gennemsigtighed i innovationsinfrastrukturen ved:

- At medvirke til at skabe mere gennemsigtighed og koordination af den myriade af tilbud om innovationsfremme som kendetegner fødevarerektoren.
- Regionerne kan være dem, der hjælper virksomhederne med at finde de rigtige tilbud samt opbygger nye samarbejdsrelationer, f.eks. Open Innovation efter triple helix model (dvs. samarbejde mellem virksomheder, uddannelsesinstitutioner og myndigheder).
- Medvirke til at genskabe entreprenørånden i sektoren og på universiteterne.

**Analyser.** Regionerne besidder en særlig kompetence på analyseområdet. Denne kompetence kan bringes i spil i forhold til at:

- Sætte langsigtede strategiske mål.
- Strategisk videnopbygning og rådgivningsfunktion.

---

<sup>1</sup> OPP: offentligt-privat partnerskab, OPI: offentlig-private innovationssamarbejder

- Medvirke til at dokumentere trends og potentialer inden for fødevarersektoren i tæt dialog med relevante eksperter.
- Medvirke til at identificere projekter i forhold til nationale/internationale programmer.

### 6.3.2 Scenarier for Regionernes fremtidige råderum og handlemuligheder

#### Udpegning af to centrale drivfaktorer

På workshoppen d. 28. maj 2009 gennemførtes indledningsvis en brainstorm over drivfaktorer. Drivfaktorerne vurderes af Regionerne som værende af stor betydning for Regionernes muligheder for at fremme udvikling og innovation i fødevarersektoren. Tillige vurderes drivfaktorerne at have stor usikkerhed og skal dermed tages i betragtning i forbindelse med udformning af fremtidige regionale strategier. Drivfaktorerne er vist i nedenstående tekstboks.

#### *Tekstboks 11. Drivfaktorer – brainstorm*

*Hvilke drivkræfter vil få indflydelse på regionernes muligheder for at fremme udvikling og innovation i jordbrugs- og fødevarersektoren?*

- Regulering og lovgivning
- EUs rolle
- Teknologi
- Forbrugertrends
- Kultur og identitet (livsstil, værdikamp)
- Regionernes fremtid
- Klima og miljø
- Udbud af arbejdskraft/kompetencer
- Force majeure (plante/animalske sygdomme, kriser, terror)
- Økonomiske konjunkturer/råderum

På workshoppen udvalgte følgende to drivfaktorer: 'Regionernes legitimitet' og 'Regulering og lovgivning'. De to drivfaktorer blev valgt ud fra et ønske om at udfolde scenarier baseret på en kombination af en endogen<sup>2</sup> drivfaktor og en eksogen<sup>3</sup> drivfaktor:

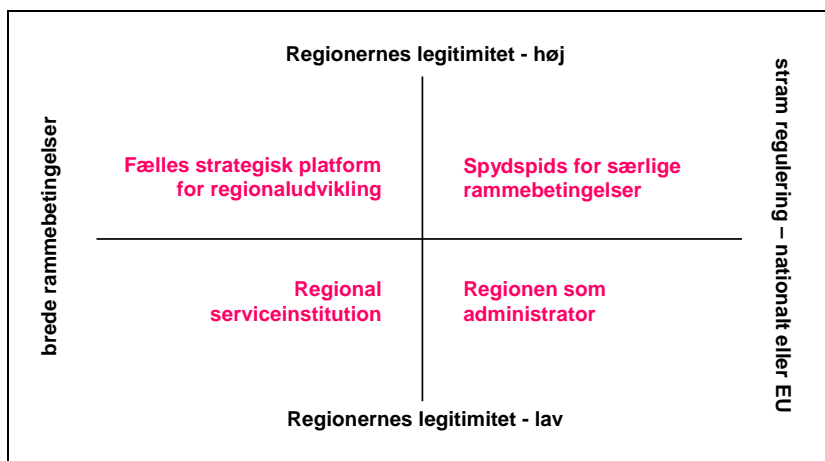
- **Regionernes legitimitet (endogen):** Denne dimension har fokus på regionernes kapacitet som troværdige, anerkendte og attraktive dialogpartnere og erhvervsfremmeudøvere inden for fødevarersektoren. Regionerne vil af nationale og regionale aktører blive vurderet på deres evne til at være proaktive, understøtte og dokumentere effekter af regionale erhvervsudviklingsaktiviteter.
- **Regulering og lovgivning (eksogen):** Denne dimension er orienteret mod Regionernes råderum i forhold til regulering og lovgivning, som kommer fra nationalstaten eller EU. I den ene ende af spektret forventes, at der fremover kan ske en stramning af lovgivning og regulering på områder, der er centrale for fødevarersektoren, f.eks. strammere miljøregulering af svinekødsproduktion. I den anden ende forventes, at

<sup>2</sup> en endogen drivfaktor har direkte strategisk betydning for den direkte involverede kreds af aktører og interessenter med mulighed for, at disse kan agere og træffe beslutning inden for det handlingsrum, der udfoldes af drivfaktoren

<sup>3</sup> en eksogen drivfaktor har betydning for eller udfordrer handlemulighederne for en given aktivitet, men hvor den direkte involverede kreds af aktører og interessenter kun har ringe eller direkte mulighed for at påvirke drivfaktoren

lovgivning og regulering kan føre til nye muligheder for, at Regionerne kan få større råderum, f.eks. ændringer i Lov om Erhvervsfremme eller mere delegeret autoritet til Regionerne ift. erhvervsfremme.

De to drivfaktorer danner grundlag for udfoldning af fire scenarier som vist i scenariokrydset på Figur 8. Det skal bemærkes, at scenarierne er forenkledede fremtidsbilleder, da de bygger på forenkledede forudsætninger omkring drivfaktorer. Intentionen med scenarierne er at give inspiration samt mulighed for refleksion og ikke et fuldstændigt billede.



Figur 8. Scenariokryds – Regionernes handlemuligheder og råderum

### 6.3.3 Fire scenarier for Regionernes handlemuligheder og råderum

#### Scenario 1: Fælles strategisk platform for regionaludvikling

**Regionerne har høj legitimitet  
Regulering og lovgivning er kendetegnet ved brede rammevilkår**

Udviklingen er kendetegnet ved en fælles strategisk platform mellem Regionen og erhvervslivet. Regionens rolle er i tæt kontakt med aktørerne at udvikle en strategisk platform, der kan varetage indsamling og bearbejdning af viden samt at facilitere og udvikle netværk og videndeling mellem fødevarereproducenterne og andre centrale aktører for erhvervet. Regionens rolle er at være proaktiv, og i samarbejde og dialog med aktørerne repræsenterende erhvervslivet bredt at udvikle fælles regionale strategiske mål med fokus på såvel regional udvikling og på udviklingen og tendenser inden for produktion og industri.

Landbrug og svineködsproduktion er kendetegnet ved en høj grad af automatisering, som har ført til en fortsat vækst i produktionen af slagtesvin, dog på langt færre enheder. Det er tillige muliggjort af en tæt dialog og aftale på miljøområdet mellem sektoren, de nationale myndigheder samt regioner og kommuner.

Akvakultursektoren er vokset kraftigt. Der er dels sket betydelige teknologiske gennembrud, dels har et tæt samarbejde mellem sektoren, kommunerne og regionerne omkring større fleksibilitet i miljøreguleringen betydet, at akvakulturproduktionen er vokset inden for rammerne af reguleringen.

Der er dannet tætte partnerskaber mellem Regionerne, fødevarerektoren og nationale institutioner om fælles programudvikling til fremme af innovation i fødevarerektoren. Regionerne spiller en proaktiv rolle i identificering af lokale og regionale projekter, netværksdannelse, tværgående samarbejder mm., som føder ind til de nationale erhvervsfremmeprogrammer. I disse bestræbelser er EU-midler og landdistriktsmål vigtige virkemidler. De brede rammevilkår kombineret med den store regionale sammenhængskraft bevirker interesse for at iværksætte innovationseksperimenter på tværs af erhvervs-

sektorer og virksomheder. Kompetencerne fra fødevareerhvervene kan anvendes i andre brancher; såvel offentlige som private.

Regionens rolle bliver i høj grad at organisere den regionale viden, dvs. distribueret viden organiseret i netværk mellem aktører lokaliseret i nærheden af hinanden. Der er ikke tale om mål relateret til en enkelt virksomhed eller organisation, men til hele regionens velfærd. Regional viden og kompetence bliver til kollektiv viden og kompetence. Til eksempel igangsættes på uddannelsesområdet uddannelser i tæt samspil mellem private og offentlige aktører.

De brede rammer bevirker, at der er gode muligheder for at imødekomme forbrugernes krav om sunde og sikre fødevarer af god kvalitet samt ønske om kontinuerlig fornyelse af produkterne på markedet. Fødevarer er andet og meget mere end blot mad. Danske producenter er førende i Europa på 'oplevelsesmad' til private og offentlige kunder, bl.a. muliggjort af regionale eksperimenter, hvor nye samarbejder mellem fødevarerproducenter, kreative erhverv og regionale kunder/brugere er blevet afprøvet.

Regionens rolle vil også være orienteret mod at bringe viden i spil på nye måder og øge samarbejde på tværs af regionerne. Til dette formål vil det være nødvendigt at udvikle nye redskaber og instrumenter særligt med henblik på dannelse af netværk på tværs af institutioner og discipliner. De danske regioner er små set i et internationalt perspektiv, og det vil være nødvendigt med en større sammenkædning mellem centre på regionalt niveau inden for teknologi, videnskab og entreprenører. Klyngedannelser vil være tværregionale, idet mindre regioner ikke vil kunne klare sig på egen hånd. Danske Regioner spiller her en afgørende koordinerende rolle.

Samspil mellem generelle, sektorale og regionale erhvervspolitiske virkemidler er blevet vigtigt for at styrke fødevarevirksomhedernes konkurrenceposition. Mange producenter og regioner har evnet at gøre nicher til internationale succes'er baseret på Regionens særkende.

## Scenario 2: Spydspids for særlige rammebetingelser

### **Regionerne har høj legitimitet Regulering og lovgivning er kendetegnet ved stram regulering af bl.a. miljø**

Den stramme regulering fokuserer på aktiviteter og initiativer orienteret mod miljøvenlige teknologier, der bl.a. omfatter: plantegenteologi; informations- og kommunikationsteknologi; husdyrgødnings-teknologi; biomasseteknologi; præcisionsjordbrug; nye staldsystemer.

Regionens rolle er i samarbejde med fødevareerhvervet at udvikle koncepter, der kan fremme miljøvenlige teknologier i fødevarerproduktionen. I den sammenhæng får detailhandelen en vigtig rolle med at kommunikerer forbrugernes præferencer tilbage i værdikæden.

Det har udløst store investeringer i teknologiudvikling i såvel landbrug som fiskeri og akvakultur for at udvikle nye teknologiske løsninger, der kan udvikle en fortsat produktion under de nævnte rammevilkår. Der forventes at være udviklingspotentialer i nye tværgående samarbejder, f.eks. bioenergi/gas og fødevarer.

Forædlingsindustrien inden for kød og fisk må i stadig større grad basere sin produktion på import af råvarer. Egne råvarer anvendes udelukkende til højværdi-varer – især ferske produkter, såvel som mere forædlede produkter, herunder produkter med langt større grad af convenience, 'bæredygtig storytelling', oplevelser mm. Industrien har udnyttet reguleringen til at tage store nicher i markedet for grønne fødevarerprodukter.

En lang række restriktioner har tidligere være bundet til input, men der sker et skift mod regulering på output, således at mindskelse af miljøpåvirkningerne eksempelvis belønnes med en tilladelse til større produktion. Det betyder, at det bliver stadig vigtigere at kunne måle – og dokumentere – miljøpåvirkninger fra det enkelte jordbrug (eller akvakultur).

Det danske økologimærke er som det første i verden udviklet til et samlet miljø- og økologimærke omfattende energiforbrug, CO<sub>2</sub>-udledning m.m. og er blevet en stor

succes på det europæiske marked. Regionerne har medvirket til at fremme og certificere regionale producenter. Den stramme lovgivning indebærer bl.a. incitamenter i landbrugsstøtten til omlægning til økologisk produktion

Samlet set er der kommet markant fokus på innovation i såvel den primære som sekundære fødevarerproduktion. Innovation i bred betydning, herunder langt større anvendelse af R&D for at løse de teknologiske udfordringer, herunder 'clean-tech' i fødevarerproduktion, men også inden for produktudvikling, supply chain management og logistik, konceptudvikling, oplevelser mm.

Kompetencebehovet i fødevarersektoren har ændret sig. Udflytning af bulkproduktion, øget teknologiudvikling og større fokus på at skabe mere værdi pr. kg. råvare har mindsket behovet for u- eller lavtuddannede medarbejdere. Der efterspørges i højere grad medarbejdere med kompetencer inden fødevarer teknik, produktudvikling, salg, marketing. Udstyrsindustrien til fødevarersektoren har i stigende grad behov for ingeniører med en fødevarer teknisk indsigt samt indsigt i biokemi, vandrensningsteknologi mm. Udstyrsproducenter og fødevarerindustri har udnyttet den danske styrkeposition på clean-tech området gennem nye samarbejder og alliancer.

Regionerne spiller en helt ny rolle som brobygger mellem en stram miljøregulering og stor regional legitimitet. Regionernes funktion er at hjælpe fødevarerproducenterne med at identificere og udbyde relevante og attraktive rammer for omstilling til en ny bæredygtig, konkurrencedygtig og miljødrevet fødevarerproduktion. Regioner og kommuner er endvidere en støtte for erhvervslivet ved at sikre hurtig sagsbehandling i bl.a. miljøsager.

### Scenario 3: Regional serviceinstitution

<p style="text-align: center;"><b>Regionerne har lav legitimitet</b> <b>Regulering og lovgivning er kendetegnet ved brede rammevilkår</b></p>
---

Fødevarerindustrien har intensiveret samarbejdet i værdikæden, med primærproducenterne og detail- og foodservicekæder, herunder uden for landets grænser. Det er sket for at matche en øget konkurrence pga. større åbning af verdenshandelen og adgangen til EU's markeder fra 3. lande, fortsat strukturudvikling i aftagerkæderne samt afvikling af landbrugsstøtten. Producenterne søger viden og rådgivning, hvor den er bedst og billigst, uafhængigt af den regionale og nationale viden-infrastruktur.

Det har medført, at de regionale rammebetingelser er sekundære for sektorens udvikling og innovation. Regionerne nyder derfor kun en lav legitimitet over for fødevarersektorens dominerende virksomheder.

De regionale rammebetingelser har især betydning ved tilvejebringelse af kompetencer samt tilladelser til udvidelser og sammenlægninger. Regionens stærke producenter inden for fødevarersektoren har selv taget styringen i skabelsen af egne rammebetingelser. De er med til at præge uddannelserne og ansætter egne medarbejdere til at udnytte de dele af lovgivningen, der er attraktive for producenten. Fra erhvervslivet er der krav til Regionerne om at tiltrække veluddannet arbejdskraft til landbrugs- og fødevarersektoren samt at gøre Regionen attraktiv for investorer og venturekapital..

Regionens rolle kan være at fungere som 'den gode serviceinstitution' for den del af lovgivningen, som producenterne ønsker at gøre brug af, eller andre institutioner (f.eks. nationalt eller kommunalt) udfylder rollen og overtager serviceopgaven med den følger virkning, at Regionen bliver overflødig i forhold til sektoren.

Som konsekvens heraf satser flere regioner inden for udvikling på en bredere dagsorden med fokus på andre/nye erhverv frem for fødevarerproduktion. Dette fører til nye erhvervsaktiviteter, som er attraktive for en ny gruppe af borgere, der vælger at bosætte sig i Regionen.

Landbrugsbedrifter og fødevareraktiviteter resulterer i en optimal udnyttelse af ressourcer og arbejdskraft inden for udvalgte faggrupper af Regionens arbejdsstyrke. Inden for andre faggrupper er der lav beskæftigelse som følge af rationaliseringer og strukturudvikling.

Nogle regioner kommer ind i en 'ond cirkel' og råder over medarbejdere, som ikke længere er attraktive samarbejdspartnere for landbrug og fødevarerindustri – og samtidig er der udfordringer for flere udkantområder i forhold til at sikre beskæftigelse.

Dominansen fra de stærke aktører resulterer i samling af produktionen i store enheder med fokus på få produkter og processer inden for såvel landbrug og fødevarerproduktion. Konsekvensen er bl.a. manglende fælles regional og lokal identitet, monotone landskaber samt pres på biodiversitet. Det utydelige egnspektiv og den forringede landskabs- og naturkvalitet bevirker fald i turisme, og der opstår konflikter mellem borgere på den ene side og landbrugs- og fødevarerproducenter på den anden. Der kommer krav fra Regionens borgere om større kontrol og regulering af landbrugs- og fødevarerproduktion, således at Regionen igen kan blive attraktiv for turister, både hvad angår natur og særkende, f.eks. i form af udvikling af bæredygtige fødevarer specialiteter fra Regionen.

Andre regioner, der forstår at udnytte helheden i de brede rammevilkår, bliver attraktiv for nye iværksættere, som søger at etablere deres virksomhed i disse regioner. Det gælder især de bynære områder, hvor markedet for kultur og oplevelser samt tilstedeværelsen af en bred pallet af kompetencer gør det attraktivt at starte nye fødevarerelaterede servicevirksomheder. I de fleste regioner etableres kun meget få nye virksomheder med klassisk fødevarerproduktion som forretningsområde.

Udviklingen gør Regionens erhvervsliv sårbart. Til eksempel kan brud på fødevarer sikkerhed uden for Regionen eller skærpet international konkurrence få stor betydning for den fremtidige afsætning af Regionens produkter.

#### **Scenario 4: Regionen som administrator**

##### **Regionerne har lav legitimitet Regulering og lovgivning er kendetegnet ved stram regulering**

Regionen har ikke kapacitet til at se regionens muligheder under den stramme regulering. Enkelte større virksomheder kan se egne fordele i den stramme regulering, der kombineret med en svag forvaltning og manglende politisk gennemslagskraft giver disse virksomheder et råderum. Blandt borgerne er den dominerende holdning, at Regionen skal strække sig langt i forhold til at give virksomhederne frihedsgrader, da det er vigtigt at fastholde arbejdspladserne i Regionen. Regionen spiller kun en sekundær rolle i at skabe rammebetingelser for den etablerede industri. Den primære opgave er at være formel administrator af regulering og lovgivning for de store virksomheder – samt medvirke til netværksdannelse for især mindre producenter.

Den strammere miljøregulering har haft betydelige konsekvenser for den danske svinekødsproduktion, som er reduceret i mængde, men opretholdt i værdi. Der satses i højere grad på forædling af svinekødsprodukter samt produktion af smågrise, mens opfedning og bulkproduktion/slagning i stigende omfang sker i Tyskland og Polen.

Inden for fiskeriet har miljøreguleringen haft betydning ved større brug af lukkede områder for fiskeri, større opmærksomhed på fiskeriets brændstofforbrug samt fortsat store begrænsninger i fiskeriet i farvandene omkring Danmark. Fiskeriet er derfor faldende – fiskeriet er koncentreret på færre regionale fiskerihavne, men værdien er opretholdt. Akvakultursektoren kæmper fortsat med stadige stramninger i miljøreguleringen af de ferske vandløb, og at der kun i begrænset omfang er givet tilladelser til nye havbrug.

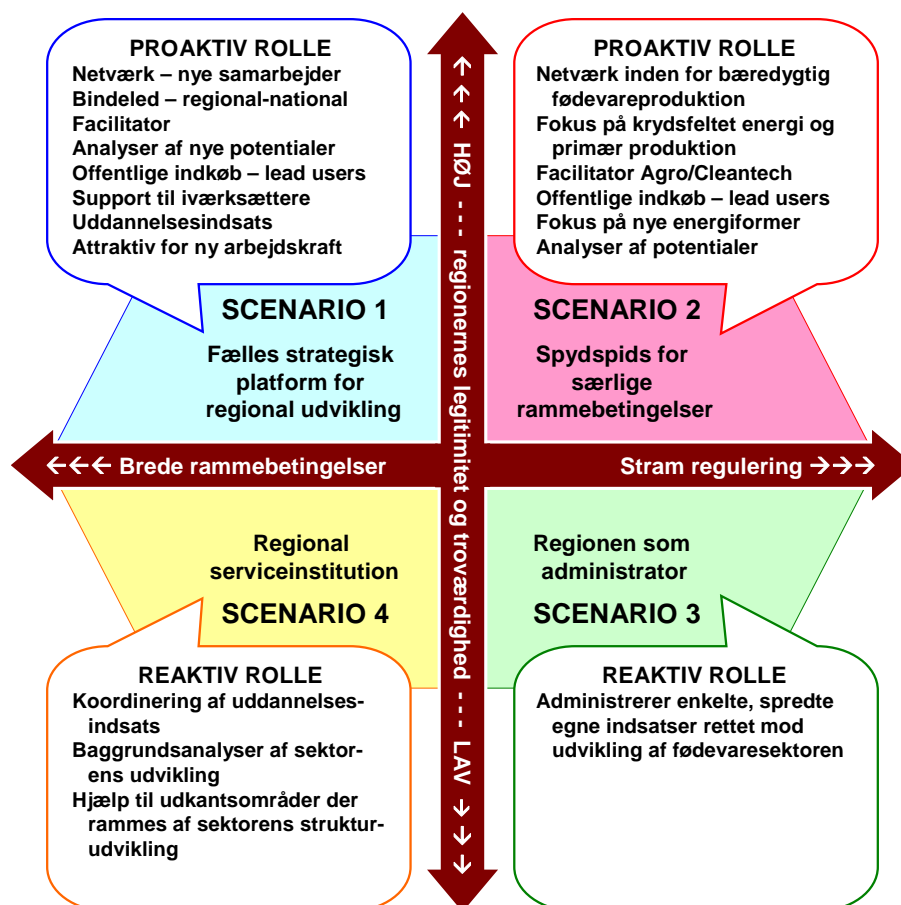
Sammenhængskraften i Regionen er lav, og mange mindre virksomheder kan ikke overleve uden et godt netværk og aktiv støtte fra Regionen i omstilling af produktion og produkter. Arbejdspladser forsvinder ud af udkantområderne, hvor særligt unge og yngre mennesker flytter fra, hvilket betyder en befolkningssammensætning med en høj andel af ældre mennesker i mange udkantområder. Endvidere bliver boligerne billige i udkantområderne og dermed attraktive for borgere med lav indkomst eller på overførselsindkomst.

Krav fra Regionens borgere om øget indsats i forhold til at fastholde arbejdspladser i regionen, herunder især i udkantområderne, da landbrugs- og fødevarerhvervet traditionelt har haft en betydelig rolle og identitet i disse områder. Der er pres på poli-

tikerne om øget erhvervsudvikling og jobskabelse, som medfører krav om at tiltrække veluddannede medarbejdere og ledere til Regionen, som kan udnytte de regionale kompetencer og styrke den regionale innovation inden for fødevaresektoren. Presset fra borgere og erhvervsliv har en motiverende effekt i forhold til at få vendt udviklingen i Regionen, og dette medvirker til at tiltrække iværksættere.

### 6.3.4 Virkemidler og scenarier

Figur 9 indikerer hvilke virkemidler, der vil være særligt relevante i forhold til de enkelte scenarier. Det skal understreges, at scenarier og virkemidler er generelle. I forhold til at udforme specifikke regionale strategier skal både scenarier og virkemidler tilpasses de forhold og vilkår, som vil være særligt relevante for den enkelte Region.



Figur 9. Virkemidler af særlig relevans i de fire scenarier.

### 6.4 Opsummering workshops – feat2015 perspektiv

Fra et feat2015 perspektiv var formålet med de tre workshop forløb at indsamle erfaringer fra praksis, der kan bidrage til udvikling af en scenariebaseret og procesorienteret regional strategimodel rettet mod erhvervsudvikling i regioner og landdistrikter gennem innovation i jordbrugs- og fødevaresektoren. Endvidere var det formålet at få indsamlet relevante temaer for regional innovation i jordbrugs- og fødevaresektoren. I dette afsnit opsummeres erfaringer fra de tre workshop forløb med fokus på læringspunkter af relevans for udviklingen af en regional strategimodel.

### **6.4.1 Forberedelse og mål**

Målsætning skal forberedes og formuleres i samarbejde med en lokal arrangør, således at det sikres, at workshops spiller sammen med andre regionale initiativer og aktiviteter. Det skal være attraktivt at deltage i workshops, og det skal præcist fremgå, hvad deltagerne kan forvente at få med hjem.

### **6.4.2 Deltagere**

Hver workshop er tilstræbt gennemført i et samarbejde med lokale/regionale aktører med inddragelse af aktører og interessenter.

Målgruppen er aktører inden for jordbrugs- og fødevarerhvervene i bred betydning; dvs. primære erhverv, fødevarerhverv, leverandørvirksomheder, brancheorganisationer, FoU, uddannelsesinstitutioner, myndigheder og andre relevante beslutningstagere.

Deltagerne skal dække de væsentligste aktører og faglige kompetencer på området. Udpengningen af deltagere foretages af arrangør og konsulent i samarbejde.

### **6.4.3 Metode og facilitering**

Det overordnede teoretiske udgangspunkt har været at koble forståelsen af innovations-systemer og praksisfeltet strategisk fremsyn i et regionalt perspektiv. Omdrejningspunktet er jordbrugs- og fødevarersektoren med tilhørende rammebetingelser, instrumentarium, kompetencer og potentialer, m.v.

Til hver workshop har der været udarbejdet et program, som har været sendt til deltagerne inden. Hver workshop har indeholdt motiverende oplæg samt gruppedrøftelser baseret på spørgsmål. De motiverende oplæg var korte oplæg fra workshopdeltagere, præsentationer fra eksterne oplægsholdere samt oplæg fra arrangører af workshops.

Til hver workshop blev formuleret en række spørgsmål. Nogle spørgsmål blev af deltagerne opfattet som vidtspændende og svære at forholde sig til, og flere deltagere har udtrykt, at spørgsmålene var gentagelser over det samme tema med mulighed for at svare på næsten samme måde til flere spørgsmål. Det er vigtigt, at spørgsmål formuleres i tæt samarbejde med lokale arrangører.

Som oplæg til de to forløb med Fødevarerplatformen under Region Sjælland og Fødevarerenetværket under Danske Regioner modtog deltagerne et skriftligt oplæg om scenarier for udefrakommende rammebetingelser (Rasmussen, 2008b). Endvidere har deltagerne haft adgang til feat2105 rapporter via projektets hjemmeside.

Forløbet med Region Sjælland var tematiseret omkring fødevareridentitet og dets betydning for produktudvikling. Temaet gav en fokuseret workshop med mulighed for også at arbejde konkret og praktisk, f.eks. medbragte fødevarer med identitet, udarbejdelse af prototyper for produkter med identitet. Det konkrete og praktiske arbejde resulterede i ideer omkring bl.a. emballering og convenience-produkter.

Forløbet med Fødevarerenetværket under Danske Regioner var ligeledes tematiseret med fokus på regionernes handlemuligheder og råderum i forhold til innovation og værditilvækst i erhvervsudvikling i fødevarersektoren. Metodisk var tilgangen at udvikle scenarier for regionernes fremtidige råderum med fokus på strategi og virkemidler inden for det enkelte scenario. Scenarierne gav anledning til centrale drøftelser blandt deltagerne, og det er væsentligt at understrege, at scenariernes primære funktion er at skabe et rum for refleksion over mulige fremtidige udviklingsveje og udfordringer. Et vigtigt resultat var en understregning af, at det er Regionens rolle i tæt kontakt med aktørerne at udvikle en



fælles strategisk platform, der kan varetage indsamling og bearbejdning af viden samt at facilitere og udvikle netværk og videndeling mellem fødevarerproducenterne og andre centrale aktører for erhvervet.

Processen i at mobilisere regionale virkemidler synes at have stor betydning. Aktørerne skal være med i formuleringen og udformningen allerede fra starten, specielt når det handler om innovation, som ellers hurtigt bliver konsulenter og beslutningstageres gode meninger om, hvad sektoren bør/skal gøre. Fremtidens regionale virkemidler i forhold til innovation er deltagerorienteret innovation.

#### **6.4.4 Procesfacilitering**

Den processuelle tilgang er bottom-up, dvs. der er fokus på udvikling gennem deltagerorientering og dialog. Hovedprincipper i processen er gennem centrale spørgsmål at udforske og udfolde regionale udviklingsmuligheder associeret med virkemidler og mulige udefrakommende forandringer og betingelser.

I alle workshops er ZING-systemet benyttet i forbindelse med brainstorm. Med dette system kan alle i mødet se, hvad de andre deltagere tænker og hurtigt bygge videre på hinandens ideer. Hver gruppe har et tastatur og kan simultant svare på spørgsmål. Individuelle bidrag kan være anonyme, alle har lige stor andel i diskussionen. Deltagerne på workshops har udtrykt tilfredshed med at bruge dette system.

#### **6.4.5 Resultater og feedback**

Erfaringer fra workshops bekræfter, at et regionalt innovationssystem perspektiv ikke er meningsfyldt som omdrejningspunkt. Der er tale om et sektoralt innovationssystem – med F&U, institutioner, virksomheder mm., som agerer og orienterer sig nationalt og internationalt. Dermed ikke være sagt, at primære og sekundære producenter ikke opererer sammen regionalt og ud fra regionale rammebetingelser. Det gør de til en vis grad, men det er nødvendigt med et bredere perspektiv end det regionale.

Workshops indikerede, at særligt for producenter er de kortsigtede udviklings- og indtjeningsmuligheder i fokus.

Fra hvert forløb er der udarbejdet en selvstændig rapport med de væsentligste konklusioner, som blev sendt til deltagerne med mulighed for kommentering. Det er vigtigt at give feedback til arrangører og deltagere i forhold til deres egen proces.

I forhold til anvendelse af resultater er det vigtigt at gøre opmærksom på, at resultaterne er fremkommet på et begrænset grundlag og på forenkede forudsætninger, og at de skal betragtes som input til forløb og ikke som afsluttede projekter i sig selv.

Generelt har deltagerne udtrykt tilfredshed med workshops og med mulighed for i fællesskab at arbejde med centrale problemstillinger.

#### **6.4.6 Temaer**

På de forskellige workshops er identificeret en række jordbrugs- og fødevareremaer, som rummer et innovationspotentiale set ud fra et regionalt perspektiv:

- **Lovgivning og regulering** – med henblik på at have de bedste regionale rammebetingelser for innovation og udvikling af den regionale fødevareresektor.
- **Regionale jordbrugs- og fødevarerprodukter med identitet** – anses fortsat at rumme et potentiale i de fleste regioner. Men et regionalt mærke anses i sig selv ikke at være interessant nok i fremtiden. Der skal mere værdi ind i mærket, eksempelvis

sundhed, miljø og bæredygtighed – og troværdighed er nøgleordet, herunder er videnskabelig dokumentation afgørende

- **Udviklings- og innovationsmuligheder i den regionale værdikæde** – da tætte relationer giver mulighed for at skabe innovation i produkter eller proces.
- **Samarbejde mellem lokale småproducenter i større koncepter**. For at tilbyde bredere produktpaletter og løsninger til detailhandel samt forbrugere via nettet
- **Nye produktegenskaber** – herunder convenience med fokus på kvalitetsprodukter samt funktionelle egenskaber, f.eks. i forhold til sundhed; ekstrem samfundsmæssig fokus på sundhed og fedmeproblemet
- **Fokus på fremtidens forbruger** – som ikke er én, men mange forskellige typer. Der er et potentiale i at udvikle produkter og løsninger tættere op ad forbrugere, der vil betale en præmie for særlige produktegenskaber – såsom økologi (gerne udvidet med Food Miles mm.), oprindelse, troværdighed, historie, herunder for netop de egenskaber, som danske producenter og regioner kan tilbyde
- **Jordbrugs- og fødevarersektoren i omverdenen**, herunder turisme og oplevelsesøkonomi – sektoren skal i større harmoni og være mere åben over for omverdenen, især regionale og lokale medborgere samt udnytte potentialerne inden for turisme og oplevelser

## 7 Referencer

- Andersen, M.M. (2004). "An innovation system approach to eco-innovation - Aligning policy rationales", *The greening of policies - interlinkages and policy integration conference*, Berlin (DE), 3-4 Dec 2004. Unpublished. Paper available.
- Asheim, B.; Coenen, L.; Moodysson, J.; Vang, J. (2006). "Constructing knowledge-based regional advantage: Implications for regional development", *INNOVATION PRESSURE, International ProACT Conference – Rethinking Competitiveness, Policy and the Society in a Globalised Economy*, 15-17 March, Tampere Finland, 31p.
- Cooke, P.; Memedovic, O. (2003). *Strategies for regional innovation systems. Learning Transfer and Applications*, UNIDO (United Nations Industrial Development Organization), 25p.
- COWI (2005). *Evaluering af dialogprojekter om regionale landbrugsstrategier*, Udarbejdet af COWI A/S for Miljøministeriet, Skov- og Naturstyrelsen, 74 p.
- Danske Regioner (2009): Regionale Fødevarerinvesteringer
- Den Store Danske Encyklopædi (2004).
- Doloreux, D.; Parto, S. (2004). *Regional Innovation Systems: A Critical Synthesis*, United Nations University, Discussion Paper Series (#2004-17), 38p.
- EC (2001). *The regional dimension of the European research area*. Commission of the European Communities, COM (2001) 549 final, 27p.
- EC (2004). *Foresight and the Transition to Regional Knowledge-based Economies - Synthesis report*. Blueprints for foresight actions in the regions. European Commission, EUR 21262, 52p.
- EC (2005). Samhørighedspolitikens bidrag til vækst og beskæftigelse: Fællesskabets strategiske retningslinjer for 2007-2013. Kommissionen for de europæiske fællesskaber, KOM(2005) 299 endelig, 40 p.
- Graversen, L.; Tomas Vedsmann, T. (2008). *Initiativer inden for fødevarer- og landdistriktsudvikling i de danske regioner (Region Midtjylland, Bornholms Regionskommune, Region Hovedstaden)*, internt projektnotat, Gemba Innovation.
- Jørgensen, B.H.; Miles, I.; Keenan, M.; Clar, G.; Svanfeldt, C. (2002). *Praktisk vejledning i regionalt fremsyn i DANMARK*, Europa-Kommissionen, EUR 20478, 191p.
- Kim, C.K.; Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy – De nye vinderstrategier*, Børsens Forlag, 248p.
- Komninos, N. (2004). "Regional Intelligence: distributed localised information systems for innovation and development", *Int. J. Technology Management*, **28 3/4/5/6**, 483-506.
- Lindgren, M.; Bandhold, H. (2003). *Scenario Planning. The link between future and strategy*, Palgrave MacMillan, New York, 180p.
- Lundvall, B-A (ed.) (1992). *National Systems of Innovation: Towards a Theory of Innovation and Interactive Learning*, Pinter Publishers, London.
- Malerba, F. (2005). "Sectoral Systems: How and Why Innovation Differs across Sectors", *The Oxford Handbook of Innovation*, J. Fagerberg, D. C. Mowery and R. R. Nelson. Oxford, Oxford University Press: 380-406.

- Manniche, J. (2007). "Knowledge dynamics and geographies in the food and drinks sector", *Regional Studies Association International Conference: Regions in focus?*, Lisbon, Portugal.
- Mintzberg, H.; Ahlstrand, B.; Lampel, J. (1998). *Strategy Safari: a Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*, New York, Free Press. 406p.
- Nelson, R (1993). *National Systems of Innovation: A comparative analysis*, Oxford University Press, New York
- Nielsen, R.N. (2008). *Feeding Food Producers with (Regional) Knowledge for Innovation?*, Working Paper Series No. 13 / 2008, Department of Business Studies, Aalborg University.
- Nygaard, C. (red.) (2006). *Strategizing – en kontekstuel virksomhedsteori*, Forlaget Samfundslitteratur, 382p.
- Nyholm, J.; Thelle, M.H.; Riis, A.M.; Kyed, M. (2005). *Videreudvikling af den regionale konkurrenceevne-model – baggrundsrapport om modellens nye indeks og indikatorer*, REG LAB, 42p.
- Oxford Research (2005a). *Regional ledelse og planlægning. Debatoplæg om regionaludvikling efter strukturreformen. Hovedrapport: Baseret på en erfaringsopsamling fra 9 dialogprojekter*, Udarbejdet af Oxford Research for Landsplanafdelingen Skov- og Naturstyrelsen, Miljøministeriet, 30p.
- Oxford Research (2005b). *Funktionelle sammenhænge på regionalt niveau. En analyse af livsgrundlaget for 36 danske regioner*, Udarbejdet af Oxford Research for Landsplanafdelingen Skov- og Naturstyrelsen, Miljøministeriet, 92p.
- Pavitt, K. (1984). "Sectoral patterns of Technical Change: Towards a Taxonomy and a Theory", *Research Policy*, 3(6), 343-373.
- Rasmussen, B.; Madsen, F. (2006). *Anvendelse af fremsyn i kommunale og regionale udviklings- og planstrategiprocesser*, Risø-R-1567(DA), 46p.
- Rasmussen, B. (2008a). *Initiativer inden for fødevarer- og landdistriktsudvikling i de danske regioner (Region Sjælland, Region Syddanmark, Region Nordjylland)*, internt projektnotat, DTU Management.
- Rasmussen, B. (2008b). *Scenarier i strategisk regional planlægning – fødevarer og jordbrug. Forbindelsen mellem fremtid og strategi*, oplæg til workshops i projektet "Jordbrugs- og fødevarersektorens udviklingsmuligheder i et regionalt innovationssystem perspektiv", DTU Management, 7p.
- Ringkøbing Amt (2005). *Dialogprojekt afrapportering. Regional strategi for landbrug og fødevarerproduktion for Ringkøbing Amt*, Teknik og Miljø, Ringkøbing Amt, 112p.
- Schwartz, P. (1998). *The art of the long view: Planning for the future in an uncertain world*, John Wiley & Sons Ltd., 272p.
- Storstrøms Amt (2006). *Regional landbrugsstrategi for Storstrøms Amt*, Natur- og Plankontoret, Teknik- og Miljøforvaltningen, Storstrøms Amt, 22p.
- Svendsen, G.T.; Svendsen, G.L.H. (2006). *Social kapital*, Hans Reitzels Forlag, 208p.
- Viborg Amt (2005). *Projekt landbruget og landdistrikterne – oplæg til en regional udviklingsstrategi*, 6p., *Landbrugsscenarier*, 12p., Erhvervsfremmekontoret, Viborg Amt.
- Århus Amt (2005). *Skitse til en regional landbrugsstrategi*, Århus Amt, 20p.

Denne rapport indeholder en rapportering af baggrundsstudier og workshops i forbindelse med projektet 'Jordbrugs- og fødevarerektorens udviklingsmuligheder i et regionalt innovationssystem perspektiv'.

Baggrundsstudierne omfatter tilgange til regional regionaludvikling, strategi og innovation, erfaringer fra danske dialogprojekter samt review af danske regionale strategier.

Workshops er gennemført perioden 2007 til 2009 i samarbejde med:

- Jordbrugsklyngen under Bornholms Vækstforum: 'Innovationsworkshop om jordbrugs- og fødevarerektorens fremtidige udviklingsmuligheder på Bornholm'
- Fødevarerplatformen i Region Sjælland: 'Identitet for jordbrugs- og fødevarerprodukter frem mod 2015'
- Det regionale fødevarer-netværk under Danske Regioner: 'Regionernes fremtidige råderum og handlemuligheder'

For hvert delelement er læringspunkter beskrevet på opsummerende form. Disse bidrager sammen med projektets øvrige resultater til udvikling af en strategimodel rettet mod erhvervsudvikling på regionalt niveau gennem innovation i jordbrugs- og fødevarerektoren.

Projektet er finansieret af Ministeriet for Fødevarer, Landbrug og Fiskeri og er en del af forskningsprogrammet 'Jordbrugs- og fødevarerektorens fremtidige rolle og udvikling i et regionalt perspektiv'.

Yderligere informationer om projektet på: <http://www.isf.man.dtu.dk/Forskning/projekter/feat2015.aspx>

ISBN 978-87-90855-50-5

**DTU Management**  
**Institut for Planlægning, Innovation og Ledelse**  
Danmarks Tekniske Universitet

Produktionstorvet  
Bygning 424  
2800 Kongens Lyngby  
Tlf. 45 25 48 00  
Fax 45 93 34 35

[www.man.dtu.dk](http://www.man.dtu.dk)