

Forprojektet ”Fiskeindustri”

Delklyngebeskrivelse for Fiskerisektoren



Projektet er finansieret af

**Regionsrådets Udviklingsmidler, Region Nordjylland
(J.nr. 1-30-76-23-0097-08)**

Medfinansieret af Teknologisk Institut og Aalborg Universitet



Indholdsfortegnelse

1. Indledning.....	3
2. Den nordjyske fiskerisektors udfordringer og potentiale.....	4
3. Klyngestatus.....	6
4. Dialog med erhvervet og identificering af aktivitetsbehov.....	8
5. Vision, strategi og målsætninger.....	12
6. Konkrete aktiviteter, organisering og budgetoverslag.....	15
6.1 Forskningsbaserede udredningsopgaver.....	15
6.2 Udviklingsaktiviteter.....	16
6.3 Kompetenceudvikling.....	18
6.4 Organisering.....	20
6.5 Budgetoverslag.....	21
7. Implementeringsplan.....	22

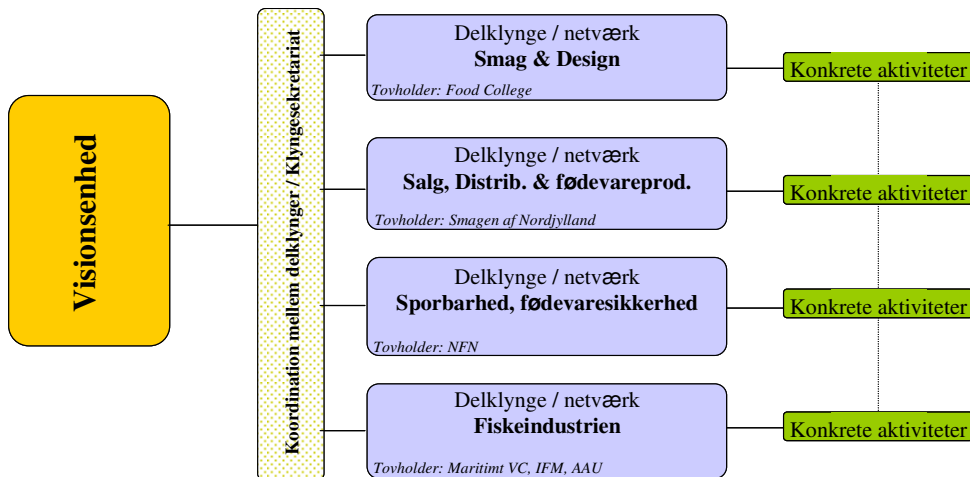
Bilag 1: Trusler og muligheder for den nordjyske fiskerisektor de kommende år

Bilag 2: Udfordringer for fødevareklyngen, FremKom rapporten: Kompetenceudfordringer i Nordjylland, Fødevareklyngen

1. Indledning

Baggrunden for projektet er Erhvervsudviklingsstrategien, hvor ”Fødevarer” defineres som en stærk klynge. I den forbindelse arbejdes der på etablering af en række delklynger inden for erhvervsefterspurgte udfordringer og aktiviteter ud fra den betragtning at fødevarerklyngen er kompleks med vidt forskellige udfordringer. Udvikling af delklyngerne er en del af den samlede organiseringsproces af Fødevarerektoren i Nordjylland.

Der er identificeret 4 delklynger, inden for hvilke der umiddelbart er basis for at igangsætte konkrete aktiviteter i samspil mellem erhvervslivet og institutioner.



Formålet med dette projekt er at definere det konkrete indhold for delklyngen ”Fiskeindustrien”, herunder at inddrage erhvervet i formuleringsprocessen, skabe samspil og koordination inden for hver delklynge og sikre koordinering på tværs af delklyngerne. I forbindelse med opgavens gennemførelse har målegruppen ”Fiskeindustrien” været grundigt diskuteret, og der er opnået enighed med Region Nordjylland om, at fokus forbliver på fiskeindustrien, men at der tænkes i hele værdikæden fra fiskeri til forbruger. Delklyngen benævnes derfor fremover som ”Fiskerisektoren”.

Forprojektet skal danne grundlaget for, at der i et udviklingsprojekt kan gennemføres en implementering af delklyngen ”Fiskerisektoren”, og at der skabes den samlede organisering med en overordnet koordinering af aktiviteter, strategier og indsatsområder inden for Fødevarerektoren i Nordjylland.

Forprojektet indgår som et af i alt 4 forprojekter, som igangsættes samtidig og med samme faseopdeling:

1. Delklynge Smag, Design & Oplevelse (Food College Denmark)
2. Delklynge Salg og distribution (Smagen af Nordjylland c/o Rådet for Agroindustri)
3. Delklynge Sporbarhed (NFN c/o Himmerlands Udviklingsråd)
4. Delklynge Fisk (Maritimt Vækstcenter og IFM)

Forprojektet er opdelt i 2 faser. Fase 1 er afrapporteret i oktober-november og har adresseret følgende emner:

1. Beskrivelse af rationale for delklyngen
2. Identificering af aktører
3. Sammenfatning af nuværende aktiviteter på området
4. Konkretisering af Erhvervsbehov, marked og målgrupper
5. Identificering og beskrivelse af kommende indsatsområder med aktørfordeling
6. Beskrivelse af koordinering internt i delklyngen med forslag til organisering
7. Forslag til budget for delklyngen år 1 og frem
8. Indspil til strategisk fokus for Visionsenhed og Fødevareresektor
9. Udarbejdelse af forslag til samspil mellem delklynger, med klyngesekretariat og visionsenhed
10. Projektplan for fase 2

Forprojektets fase 2 afrapporteres i denne rapport og indeholder som aftalt for delklynge Fiskerisektoren:

1. Indledning
2. Den nordjyske fiskerisektors udfordringer og potentiale
3. Klyngestatus
4. Dialog med erhvervet og identificering af aktivitetsbehov
5. Vision, strategi og målsætninger
6. Aktiviteter, organisering og budget
7. Implementeringsplan

2. Den Nordjyske fiskerisektors udfordringer og potentiale

Sektoren i overblik

Region Nordjylland er en sværvægter inden for dansk fiskeri og fiskeindustri¹

- Over halvdelen af alle landinger i Danmark fra danske og udenlandske fartøjer landes i Region Nordjylland (målt i værdi)
- 30 % af den samlede værdi af salg af fisk stammer fra Nordjyllands amt (Regionstal er endnu ikke tilgængelige)
- 64 % af den samlede salgsværdi fra fiskehermetik og filetfabrikker
- 45 % af den samlede salgsværdi fra engrossalg af fisk
- 33 % af danske fiskere kommer fra Nordjylland
- 60 % af de beskæftigede inden for fiskehermetik og filetering er beskæftiget i Nordjylland.

¹) Fiskerisektorens betydning er endnu større i Region Nordjylland, fordi tallene nedenfor ikke inkluderer Morsø og Thisted kommuner. Disse kommuner var tidligere en del af Viborg Amt, men der foreligger endnu ikke statistik på regionsniveau.

- 40 % af den danske beskæftigelse inden for 8 fiskerirelaterede brancher (fiskeri, dambrug, fiskeavl, røgning, saltning, fiskehermetik, filetering, fiskemel, engrossalg, detailsalg mv.) er lokaliseret i Nordjylland
- 12 % af den samlede danske akvakulturproduktion i 2007 er fra Nordjylland

Det er karakteristisk, at Nordjylland er stærk på brancher med mange beskæftigede og stor omsætning. Der er dog en klar koncentration af landingerne i de 3 store nordjyske fiskerihavne, Hanstholm, Hirtshals og Skagen, som tilsammen i 2007 (målt i værdi) tegner sig for 93 %. Fiskerisektoren har stor betydning for beskæftigelsen i disse byer. Det skal desuden nævnes, fiskerisektorens betydning er endnu større på Læsø, hvor den udgør op mod 30 % af den samlede beskæftigelse.

Det er umiddelbart et godt udgangspunkt, at Nordjylland står stærkt inden for fiskerisektoren. Det skal dog præciseres, at fiskerisektoren står over for en række udfordringer og er midt i en omfattende strukturtilpasning, som gælder fiskeriet, de større industrier inden for fiskeforarbejdning og afsætning. Det er en sektor, som generelt har haft en lav lønsomhed, specielt fiskeforarbejdningens virksomhederne har haft vanskeligheder med at skabe overskud i de seneste år. Sildeindustrien, som er et nordjysk flagskib, har de seneste år oparbejdet store underskud, der har gjort stort indhug i virksomhedernes egenkapital. Årsagerne hertil er flere: skarp pris konkurrence på afsætningsmarkederne, mindre kvoter på nordsøsilde og fokusering på traditionelle produkter med lav forædlingsgrad.

Virksomhederne har som konsekvens heraf haft fokus på procesinnovation med henblik på at forbedre effektiviteten i et stadig mere konkurrencepræget marked. Derimod har der kun været få tiltag i forhold til produktudvikling eller opdyrkning af ny markeder, og generelt findes der kun begrænsede kompetencer inden for produktudvikling og systematisk markedsanalyse i de nordjyske virksomheder. En forklarende årsag hertil ligger sandsynligvis i, at på trods af, at de nordjyske forarbejdningens virksomheder er relativt store (målt på omsætning), er ledelsesfunktionen og organisationsstrukturen kendetegnet ved, at det er lederen/ejeren, som typisk varetager alle centrale ledelsesfunktioner. Ledelsen er centraliseret og foregår ved personstyring og er kendetegnet ved dag-til-dag orientering men med begrænset strategisk udsyn. Desværre er denne problemstilling ikke af en ny karakter, idet den blev påpeget af DIFTA i deres perspektivplaner for henholdsvis den nordjyske silde- og makrelindustri (1991) og den nordjyske fiskerisektor (1995) samt en ph.d.-afhandling fra AAU om Fiskerisektorens strukturproblemer (1992).

I segmentet små og mellemstore virksomheder findes der en lang række af forskelligartede virksomheder, der spænder lige fra virksomheder med ganske få ansatte, der skærer og fileterer specialprodukter til nichemarkeder i Europa, til virksomheder, som både forarbejder fisk og skaldyr, der typisk er artsspecialiseret eller markedsspecialiseret. De nordjyske virksomheder, der har specialiseret sig i forarbejdning af ferskfisk og videresalg til især det europæiske marked, er naturligvis også påvirket af en stigende konkurrence og dermed blandt andet indtog af billigere fiskeprodukter baseret på opdrætsfisk fra især Asien. Der findes dog stadig lukrative nichesegmenter, som fortsat bedst betjenes af nordjyske SMV'ere. Mulighederne på dette område vurderes til at være betydeligt, og en fortsat specialisering og yderligere fokusering på at få SMV-segmentet til at vokse er vigtigt.

Ved siden af de udfordringer, der er specifikke for de enkelte segmenter, ses en række udfordringer, som i de kommende år vil berøre den samlede sektor, men med forskellige effekter – positive såvel som negative. I forbindelse med en foranalyse for etablering af et vidensfyrtårn på fiskeriområdet er trusler og muligheder fra globalisering, certificering, akvakultur, ændringer i fiskeriforvaltningen og klimaforandringer diskuteret med flere led i sektoren på en række dialogmøder (listen med de analyserede og diskuterede muligheder og trusler findes som bilag 1).

Der er blandt virksomhederne generel forståelse for de identificerede udfordringer inden for de ovennævnte fem områder. Nogle af virksomhederne oplever konsekvenserne allerede og handler kortsigtet herpå dem, men der opleves generelt en magtesløshed over for konsekvenserne på længe-

re sigt. Tilsyneladende er der ingen af virksomhederne, der inddrager dette i deres strategi- og udviklingsovervejelser.

Der forestår således en stor udfordring for delklyngen "Fiskerisektoren" i forhold til at få "skubbet" den nordjyske fiskerisektor i den rigtige retning. Det er vigtigt at præcisere, at aktørerne i den nordjyske fiskerisektor ikke har samme prioritering af nødvendige erhvervstiltag eller kompetenceudvikling, som der lægges op til i dette notat, fordi de arbejder i en verden med et utrolig kort tidsperspektiv og helt opslugt af dag-til-dag-problemer og i denne verden har strategiske overvejelser trænge kår. Potentialet i den nordjyske fiskerisektor er stor, men det er nødvendigt at tænke både i "Læskærme" og i "Vindmøller" for at sikre sektorens fortsatte konkurrencekraft, betydning og beskæftigelse.

Kinesisk ordsprog:

"Når forandringens vinde blæser, bygger nogle folk **læskærme**, medens andre bygger **vindmøller**"

Det er derfor bydende nødvendigt at der foretages et helikopter-view på den nordjyske fiskerisektor, hvorfor den første aktivitet er udarbejdelse af sektorplan 2010-2025 for den nordjyske fiskerisektor. Dette studie skal gennemføres i interaktion med aktørerne med det formål - og som led i en proces mod - at få motiveret fiskerisektoren til at agere mere strategisk og skabe forståelse for vigtigheden af at få opbygget fornuftige samarbejdsrelationer. Naturligvis er virksomhederne konkurrenter, og generelt fremmer konkurrence præstationen, men det bør ikke udelukke samarbejde. Øget samarbejde på flere niveauer kan givet bidrage til en generel forbedring af branchens lønsomhed og dermed fremtidssikre denne sektor i Nordjylland.

3. Klyngestatus

I forbindelse med etablering af Nordjysk Fiskerikommune Netværk er potentielle indsatsområder drøftet med fiskeriforeningerne i Limfjorden, Læsø, Hirtshals og Skagen samt Fiskeeksportforeningerne i Hanstholm, Hirtshals og Skagen.

Fra tilbagemeldingerne fremgår det, at der er behov for og ønske om, at der sker en indsats i sektoren, specielt i lyset af udsigterne til stadigt mere reducerede kvoter og følgelig manglende muligheder for at kunne forsyne den eksisterende industri med råvarer, samt industriens behov for at finde nye forsyningskanaler eller indsatsområder. Det fremgår også af tilbagemeldingerne, at der er et stort behov for at koordinere indsatsen med øvrige initiativer, således at det tydeliggøres, at der tales sammen og samarbejdes initiativerne imellem. Med hensyn til overførsel af forskningsviden (og dermed kontakten til vidensinstitutionerne) er der en erkendelse af, at det er vigtigt for erhvervets udvikling. Samtidig ses, at kontakten med - og viden om hvad der foregår på - forskningsinstitutionerne er vanskelig. Det peger på, at der kan være behov for at etablere en fælles platform for FoU-opgaver, der støtter erhvervet i Nordjylland.

Endvidere er det nødvendigt at differentiere indsatsen, således at der tages højde for den store forskel i fx størrelse af virksomheder og produktionsenheder i sektoren. Det er nødvendigt med initiativer, der retter sig dels mod merværdi i primærsektoren, fx at flytte landbaserede aktiviteter til flydende produktionsenheder, og dels mod de store landbaserede industrielle enheder. Kravene til initiativerne er ikke de samme.

Når diskussionerne bliver mere konkrete omkring initiativer, har mange af virksomhederne vanskeligt ved at se hvordan de kan forbindes til aktiviteterne. Det blev afspejlet ved de efterfølgende dialogmøder, der er gennemført i de tre store havne. Virksomhederne er især opmærksomme på udfordringerne nu og i den nærmeste fremtid, mens de som regel ikke har fokus på udfordringerne på lidt længere sigt. Samtidig har de svært ved at forestille sig, hvordan de kan have fordele af initiativer og projekter med vidensinstitutioner eller delklyngen.

Der ser ud til at være en ambivalens mellem på den ene side et generelt behov for støtte og indsats og på den anden side ikke at kunne se sig selv og egne problemer i forhold til en fælles indsats. Det peger på, at der ligger en opgave i at støtte virksomhederne i at se netop deres muligheder i mere eller mindre fælles initiativer via delklyngen, samtidig med at de skal støttes i at formulere deres problemer, sådan at de kan angribes ved fælles initiativer, herunder ved samarbejde med vidensinstitutioner. Det er ligeledes vigtigt, at den indledende proces ikke forhastes. Det må ikke være ”a one shot exercise”, men derimod en fortløbende proces og dermed også en integreret del af gennemførelsen af delklynge-arbejdet og -initiativerne.

Det er helt afgørende at sikre, at fiskerisektoren føler ejerskab til de kommende aktiviteter i delklyngen, og at aktiviteter i delklyngen og øvrige initiativer i tilknytning hertil ikke giver fiskerisektoren fornemmelsen af at være oversvømmet med henvendelser om diverse initiativer fra et hobetal af forskellige konsulenthold. På samme måde er det vigtigt at få etableret dialogfora, der gennem hele projektets løbetid kan generere virksomhedsrelevant information til delklyngen.

Helt i tråd med ovenstående og den skitserede plan er der gennemført indledende møder i Skagen, Hirtshals og Hanstholm, hvor repræsentanter for fiskeindustri og fiskeri har været samlet til fælles diskussion af de udfordringer, erhvervet står over for i de kommende år. Møderne er gennemført som opstart til de efterfølgende, egentlige idegenereringsmøder, hvorfra egentlige projektideer konkretiseres. Fra diskussionerne kan der imidlertid destilleres en række aktivitetsområder og i nogle tilfælde også ret konkrete projektideer, som dermed danner grundlag for de efterfølgende identificerede aktivitetsområder.

Sideløbende med dette arbejde er der taget initiativ til at igangsætte udbygningen af delklyngens erhvervsindgreb gennem etableringen af en HACCP-erfagruppe for fiskeindustrien. Gruppen skal først og fremmest fungere som et redskab til at tilføre virksomhederne øget kompetence og erfaringsudveksling, men også fungere som dialogforum for delklyngen.

Forhold til øvrige delklynger

Smag og Design

I forhold til delklyngen Smag og Design er der sket løbende koordinering af indsatsen og diskussion af den fremtidige indsats. Flere af udviklingsaktiviteterne forventes også gennemført i tæt samarbejde med denne delklynge, ligesom det påtænkes at samkøre sekretariatsbetjening mellem de to delklynger.

Sporbarhed og Fødevarerikkerhed

Der er afholdt temamøde med delklyngen Sporbarhed og fødevarerikkerhed dels for at afdække en eventuel fælles indsats vedrørende mærkningsordninger. Endvidere er der afholdt møde for at diskutere snitflader mellem de to delklynger i forhold til fødevarerikkerhed i fiskerisektoren, idet Teknologisk Institut har dette område som et af Hirtshalsafdelingens primære indsatsområder i forhold til små og mellemstore fiskeindustrier.

Salg og Distribution

Der har været afholdt møde med delklyngen Salg og Distribution vedrørende fællesprojekt for markedsføring af delklyngerne. Der har ligeledes været deltagelse i et inspirationsmøde som Rådet for Agroindustri afholdt i 2009.

Endelig er der afholdt fællesmøde med deltagelse af alle 4 delklynger omhandlende en samlet indsats i forhold til markedsføring af delklyngerne i Aalborg i sommerperioden 2009.

4. Dialog med erhvervet og identificering af aktivitetsbehov

Dialogen er det væsentligste redskab i den proces, der skal skabe en stærk, dynamisk og levedygtig platform for udvikling af en Delklynge for den nordjyske fiskerisektor. En betingelse for at kunne skabe dialogen med erhvervet er en solid sektorfaglig baggrund hos delklyngens facilitatorteam. IFM/Aalborg Universitet og Maritimt Vækstcenter/Teknologisk Institut besidder denne sektorfaglige baggrund fra mange års arbejde på bestyrelses- og ledelsesniveau i branchen, men herudover har det faglige team en solid baggrund inden for forskning og udvikling på området. Denne kombination er en væsentlig forudsætning i bestræbelserne på at skabe en erhvervsforankret delklynge, der kan medvirke til at udvikle den nordjyske fiskerisektor og fungere som platform for vidensoverførsel fra vidensinstitutionerne til erhvervet.

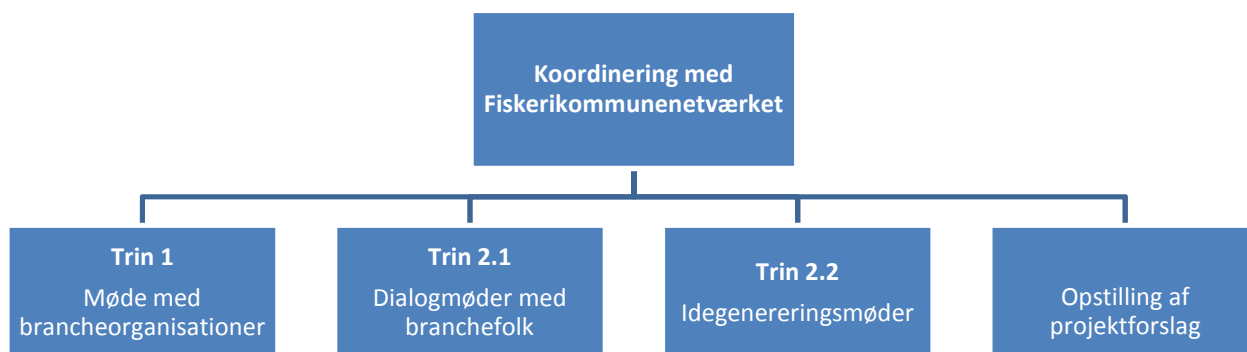
I det følgende gives et overblik over den dialogplatform, der søges etableret i forbindelse med gennemførelsen af delklyngearbejdet.

Indledende erhvervsdialog

Erhvervsdialogen er i etableringsfasen tilrettelagt via en 2-trins strategi, hvor første trin omfatter møder med organisationsfolk inden for fiskesektoren med henblik på at:

- afdække potentielle indsatsområder
- identificere mulige veje til at sikre inddragelse af erhvervet i det videre planlægnings- og implementeringsforløb
- diskutere behov for koordinering og samtænkning af initiativer

Andet trin omfatter planlægning, forberedelse og gennemførelse af 2-3 lokale idegenereringsmøder (Hirtshals/Skagen, Hanstholm/Thyborøn) for at sikre lokal forankring af projektideerne ved efterfølgende gennemførelse. Nedenstående figur illustrerer dialogen i forbindelse med etableringen af delklyngen.



Erhvervsdialog i projektforsløbet

Delklyngens forankring i erhvervet i projekts løbetid skabes gennem etablering af strukturerede dialogfora, delklyngeprojekterne, facilitatorteamets deltagelse i Fiskerikommunenetværk og Innovationsnetværk samt kontakt og kendskab til udstyrsleverandører og øvrige interessenter. Den stadiige dialog med erhvervet er afgørende for at kunne sikre, at delklyngen bliver en dynamisk enhed, der kan handle på de impulser og signaler, der viser sig i sektoren.

De strukturerede dialogfora består af blandt andet erfa-grupper og ad hoc etablerede styre- og følge grupper i forbindelse med udarbejdelse af de forskningsbaserede udredningsstudier (sektorplan og regional udviklingsplan for akvakulturområdet mv.). Erfa-grupperne skabes som et forum for løbende dialog og udveksling af erfaringer med og mellem virksomhederne inden for delklyngen. Temaerne for grupperne kan ligge inden for HACCP/kvalitetsstyring, MSC/mærkningsordninger og ledelses- og bestyrelsesudvikling. Disse erfa-grupper, faciliteret af delklyngen, behandler konkrete og aktuelle problemstillinger i erhvervet og medvirker således til at skabe den nødvendige baggrund for løbende at iværksætte relevante delklyngeaktiviteter.

Herudover vil dialogen i forbindelse med udarbejdelsen af udviklingsplanen afdække aktivitetsbehov af mere langsigtet karakter, som ikke nødvendigvis kommer frem i den direkte erhvervsdialog.

I dialogen med erhvervet i dialogfora, projekter mv. vil delklyngen og facilitatorerne have en væsentlig funktion i at støtte virksomhederne i at afklare og ”oversætte” hverdagens problemer til problemstillinger, der kan håndteres af vidensinstitutionerne. Denne formidlende funktion er vigtig, for at erhvervet reelt kan komme i interaktion med vidensinstitutionerne og andre leverandører af viden.



Vidensinstitutioner

Udviklingen af fiskerisektoren beror i høj grad på evnen til at omsætte ny viden produktivt. Første del er som omtalt at kunne oversætte praktiske problemer på en form, således at viden kan bringes aktivt i spil og medvirke til at løse problemet. Den anden væsentlige funktion for delklyngen og facilitatoren er at holde en løbende dialog med vidensinstitutionerne. I dialogen kan delklyngen medvirke til at formidle sektorens problemer til institutionerne, så de kan adressere forskningen til områder, der er relevante for erhvervet. Samtidig er dialogen vigtig, for at delklyngen følger med i, hvor den relevante viden findes (hvilke miljøer og institutioner), og i hvilket omfang disse kan bidrage til at løse erhvervets problemer (institutionelle barrierer som publiceringskrav og finansiering). Denne dialog omfatter ideelt set både vidensinstitutioner med direkte relation til fiskerisektoren og institutioner med mere generel viden, samt andre der leverer viden til erhvervet (i form af rådgivning, teknologi mv.)².

² Dette uddybes nærmere i rapporten "Foranalyse. Etablering af et nordjysk "vidensfyrtårn" på fiskeriområdet".

Fiskerikommunenetværk

En tæt dialog delklyngen og Fiskerikommunenetværket imellem er nødvendig for at sikre koordinering af initiativer og udnyttelse af potentialer. Dette er på linie med overvejelserne i Fiskerikommunenetværket, hvor også en række af de her foreslåede udredningsopgaver og udviklingsaktiviteter ses som væsentlige for at understøtte fiskerisektoren.³

Øvrige interessenter

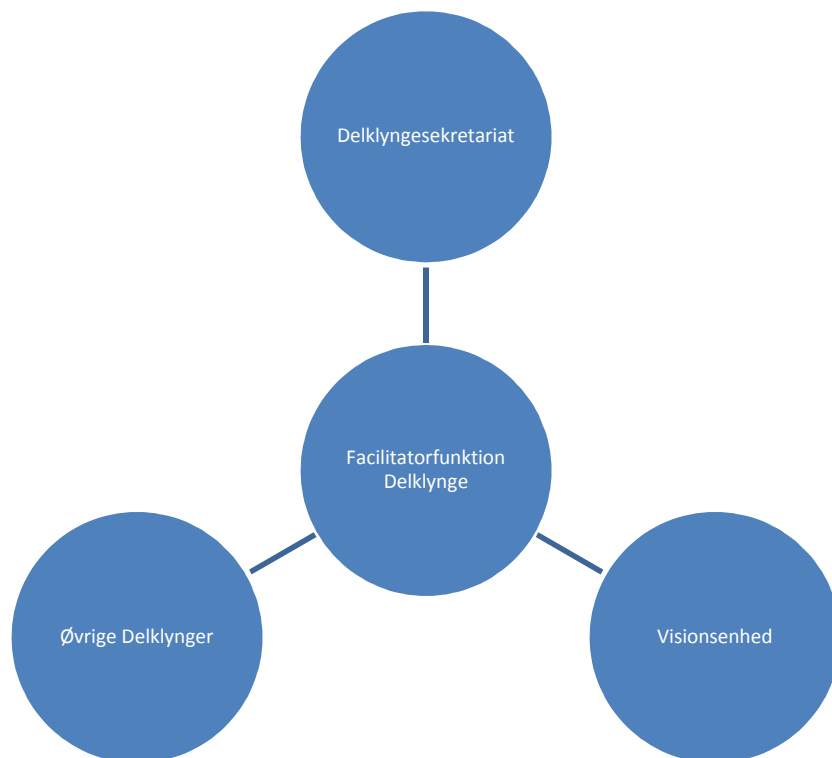
Igangsættelse af projektinitiativer vil forudsætte et indgående kendskab til branchens udstyrsleverandører og kendskab til de potentialer, der ligger her.

Banker og revisorer udgør en interessentgruppe i Fiskerisektoren, der besidder et stort kendskab til sektorens problemstillinger. Det er en interessentgruppe, der ikke tidligere har været involveret i bestræbelser på at udvikle erhvervet, men det vurderes, at etablering af dialog med denne gruppe vil kunne tilføre nye aspekter og indgangsvinkler til virksomhedsudviklingen.

Klyngedialog

Koordinering de enkelte delklynger imellem, klyngesekretariat og en visionsenhed er afgørende for en velfungerende erhvervsdialog og skal sikre, at erhvervet opfatter fødevareklyngen som en fælles platform og en samlet enhed, der løbende kan opsamle signaler og iværksætte relevante initiativer på tværs af delklyngerne ud fra erhvervets behov.

³) Det fremgår af rapporten ”Etablering af Nordjysk Fiskerikommune Netværk” som er etableret af de førnævnte 6 nordjyske kommuner.



5. Vision, strategi og målsætninger

Fiskerisektoren er identificeret som en delklynge under Region Nordjyllands fødevareklyngeinitiativ. Det anbefales, at fokus for delklyngen fastholdes i fiskeindustrien, idet det er industrien, der beskæftiger flest inden for sektoren, og fremadrettet forventes det også at være her, beskæftigelsen kan fastholdes og udbygges. Det er imidlertid vigtigt for klyngearbejdet, at det samtidig har en spændvidde, der omfatter hele værdikæden, idet sektorens fortsatte konkurrencekraft ikke alene tager sit udgangspunkt i ét af værdikædens led, men i en samtænkning og et samarbejde og dermed udnyttelse af potentiel synergi imellem alle kædens led. I det efterfølgende benævner vi derfor delklyngen som ”fiskerisektoren”.

Vision

- Delklyngen er en central aktør i erhvervsudviklingen inden for fiskerisektoren i Region Nordjylland, der skaber konkurrencekraft, udnyttelse af synergi og samarbejde mellem⁴:
 - ✚ leddene i værdikæden fra råvareforsyning via forarbejdning til afsætning og eksport
 - ✚ erhvervsaktører, videnleverandører og de kommunale og regionale politiske miljøer

⁴ Se figur 2 for illustration af samarbejdsrelationerne

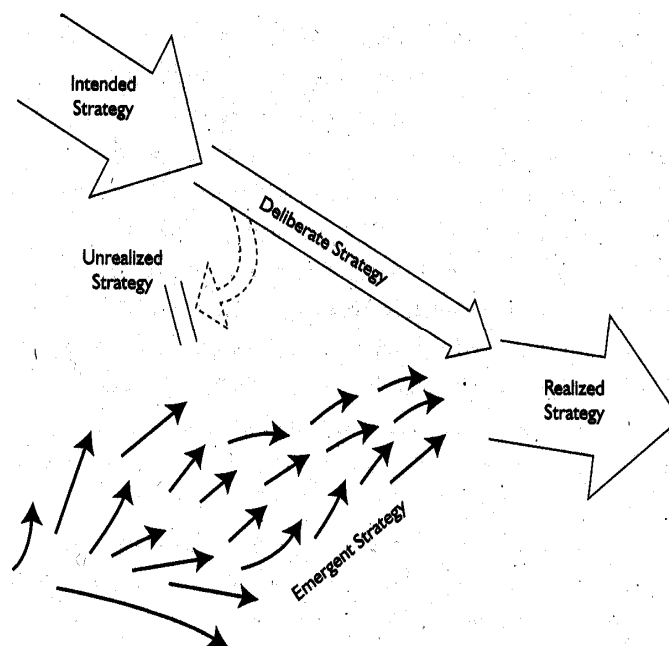
Strategi

Der anlægges en procesorienteret tilgang, som sikrer, at:

- Der gennemføres en planlægningsproces (initieret i efteråret 2008).
- Strategien ikke fremstår som en rigid og fastlåst tilgang, som gennemfører udviklingsaktiviteter, der efterfølgende risikerer ikke at understøtte en bæredygtig udvikling af fiskerisektoren i Nordjylland.

Planlægningsprocessen igangsæt i efteråret 2008 og primo 2009, der ligger til grund for denne rapport, udstikker retningen for de konkrete aktiviteter (se nedenfor), mens den procesorienterede tilgang sikrer, at der kan justeres på strategien undervejs – en fremvoksende strategi.

Figur 5.1: Den procesorienterede strategimodel⁵⁾



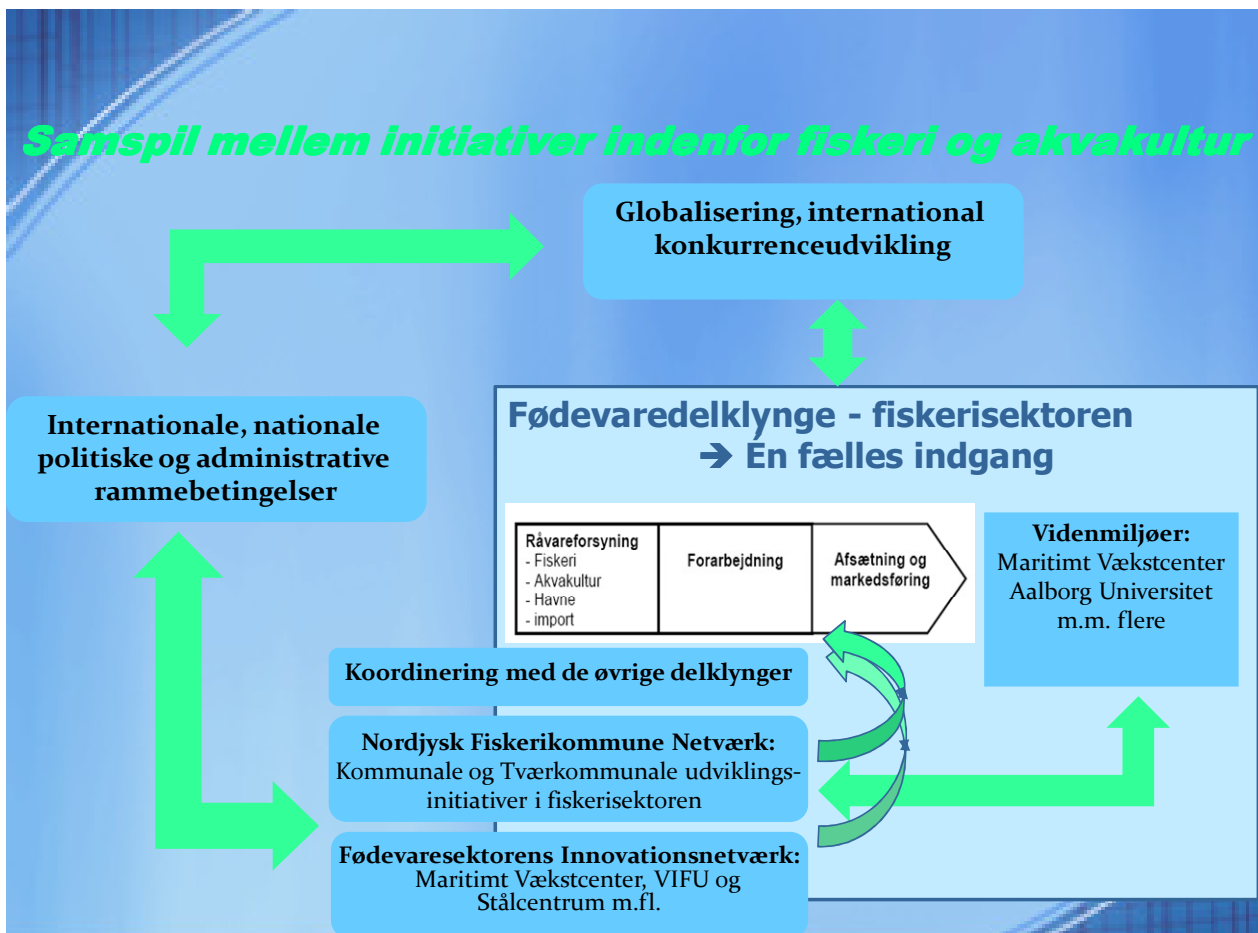
Målsætninger

- Fiskerisektoren forbliver en Nordjysk styrkeposition, hvor sammenhængskraften mellem de enkelte led i værdikæden udbygges til fælles gavn.
- Forankring og accept af understøttende FoU aktiviteter i erhvervet sikres igennem dialogprocessen som beskrevet tidligere samt igennem de forskningsbaserede udredningsstudier og -analyser, herunder sektorplaner og regionale udviklingsplaner.
- Delklyngefaciliteringen sikrer, at der arbejdes mod, at initiativer inden for fiskerisektoren i Nordjylland koordineres og samtænkes, således at delklyngen fremstår over for erhvervet og de kommunale og regionale miljøer som én fælles platform, jf. nedenstående figur 5.2.
- Skabelse af et samarbejds miljø mellem sektorens aktører omfattende såvel vidensaktører som industrielle og serviceorienterede aktører
- Gennemførelse af planlagte og fremtidige udviklingsaktiviteter inden for fiskerisektoren bidrager til skabelsen af en forbedret lønsomhed i sektoren, herunder fokus på oparbejdning, som skaber merværdi samt på at knække den kurve, der over en lang periode har vist konstant fallende beskæftigelse i sektoren.

Nedenfor illustreres, hvorledes delklyngen ”Fiskerisektoren” er placeret i det globale billede, samt hvorledes delklyngen samtænkes og koordineres med øvrige nationale, regionale og lokale initiativer inden for området.

⁵⁾ Strategy Safari, A guided tour through the wilds of strategic management, Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand & Joseph Lampel.

Figur 5.2: Delklyngeplacering i forhold til sektorens aktører og de ydre rammebetingelser



6. Konkrete aktiviteter, organisering og budget

6.1 Forskningsbaserede udredningsopgaver

Det kendetegner de regionale aktører i fiskerisektoren og det regionale politiske system, at der generelt er lille kapacitet til at fremdrage det nødvendige videngrundlag til at understøtte erhvervsudviklingen inden for fiskerisektoren i regionen. Til gengæld findes der kapacitet i videninstitutionerne, som kan mobiliseres til at bidrage med forskningsbaseret viden, som kan understøtte beslutningsgrundlaget for erhvervsudvikling i sektoren.

6.1.1 Fiskerisektorplan

Ideelt set skulle det være erhvervet som faciliterede processen med at sammenfatte erhvervets regionale og strategiske betydning samt globale udfordringer, men givet den meget hårde konkurrence-mæssig situation findes der næppe ressourcer til at sikre denne proces. Det konkurrenceprægede billede af et erhverv med store udfordringer og en generelt lav lønsomhed kræver mere end fokus på rationaliseringsgevinster på driftssiden. Det kræver et begyndende fokus på andre instrumenter og parametre, som indtil videre kun har været gjort til genstand i begrænset omfang, herunder fokus på strategiske forhold, systematisk markedsbearbejdning eller med andre ord kompetenceløft og en stigende professionalisering af topledelsen.

Det er hensigten, at sektorplanen skal udmønte sig i strategiske handlingsalternativer for erhvervet, og at planen skal anvendes som en politisk løftestang til at tydeliggøre erhvervets udfordringer, erhvervsbetydning og –potentiale.

6.1.2 Regional udviklingsplan for akvakulturområdet

Dansk akvakultur gennemgår i disse år en betydelig strukturudvikling, hvor de traditionelle jorddambrug i stort antal nedlægges eller lægges om til modeldambrug. Modeldambrugene gør i stigende grad brug af recirkulation af opdrætsvandet, og udviklingen vil fremover fokusere på anvendelse af mere avancerede teknologiske løsninger, herunder også etablering af nye recirkulationsanlæg. Udviklingen går i høj grad i retning af en langt mindre afhængighed af nærhed til de danske åer, og mere mod andre rammebetingelser, såsom nærhed til slagteri og forarbejdningsindustri, adgang til markeder og alternative afsætningsmuligheder.

Med en forventet 3-dobling af den samlede danske produktion vil markedsadgang og markedsdiversifikation også komme til at spille en væsentlig rolle. En markant udbudsstigning på de markeder, som erhvervet traditionelt betjener, vil alt andet lige betyde en markant nedgang i afsætningsprisen. De store investeringer, som nye anlæg står over for, vil næppe kunne tåle et voldsomt prispres, idet den danske produktionspris typisk ligger højt i forhold til de lande, som danske ørredopdrættere konkurrerer med. Adgang til alternative markedskanaler og afsætningsmuligheder må derfor forventes at blive et endda særdeles vigtigt succeskriterium for erhvervet.

Region Nordjylland vurderes derfor at besidde en række vigtige komparative fordele i forhold til at kunne favne en stor del af den vækst, som erhvervet forventes at gennemgå i de kommende 5-10 år. Det anses derfor for vigtigt, at der udarbejdes en regional udviklingsplan for akvakulturerhvervet, hvor der udarbejdes individuelle kommunale planer for området. Der vil også blive lagt særlig vægt på konsekvenserne af de vand- og naturplaner, som forventes vedtaget i december 2009.

6.1.3 Øvrige studier

Det vurderes at der vil være behov for yderligere analyser som identificeres og igangsættes løbende i forbindelse med implementering af delklyngearbejdet 2009-2013.

Tabel 6.1: Oversigt over planlagte forskningsbaserede udredningsopgaver

Aktivitet	Tekst	Budgetestimat mio. kr.	Tidsplan
6.1.1	Udarbejdelse af nordjysk sektorplan for fiskerisektoren - Analyser af delsektorerne (pelagiske fisk, hvidfisk, skal- og bløddyr samt opdrættede fisk) i et værdikædeperspektiv	1.5*)	09/2009-03/2010
6.1.2	Udarbejdelse af en nordjysk udvikling plan for akvakulturområdet - En samlet plan med individuelle kommunale udviklingsplaner	0,75	2010
6.1.3	Øvrige forskningsbaserede udredningsstudier (3 studier)	2,25	2011-2013
Samlet		4,5 mio. kr.	2009-2013

*) Medfinansiering søges via nationale midler under EFF, Direktoratet for FødevarerErhverv

6.2 Udviklingsaktiviteter

I forbindelse med gennemførelse af nærværende forprojekt samt gennemførelse af andre opgaver inden for området har der været afholdt adskillige møder og konferencer med erhvervet, som tilsammen har bidraget til en solid overordnet forståelse af erhvervets egen prioritering og behov for understøttende udviklingsaktiviteter.

Gennemførelsen af sektorplanen og udmøntning af handlingsalternativerne bliver imidlertid det centrale udgangspunkt for prioritering og formulering af udviklingsaktiviteterne. Det er vigtigt igen at præcisere, at aktørerne i den nordjyske fiskerisektor ikke har samme prioritering af nødvendige erhvervstiltag, som der lægges op til i dette notat, fordi aktørerne arbejder med et utrolig kort tidsperspektiv og dermed har svært ved at overskue mulighederne i de mere langsigtede udviklingsaktiviteter som delklyngen kan igangsætte.

6.2.1 Forbrugeradfærd og -præferencer

- Certificerings- og mærkningsordninger (MSC, CO₂ mv.)
- Trend- og markedsanalyser

International certificerings- og mærkningsordninger er i stigende grad med at sætte dagsordenen hos fiskeindustrien. Tidligere er sådanne ordninger primært kommet undervejs som et formelt myndighedskrav, hvortil der har været beregnet en vis indkøringsperiode. Med introduktionen af MSC i dansk fiskeri og dermed efterfølgende "Chain of custody"-certificering af den danske forarbejdningsindustri er de tidsmæssige krav meget mere rigide og dispensation udelukket. Der er således et behov for en monitoring på området, som kan være medvirkende til at give den nordjyske (danske) forarbejdningsindustri en tidslomme, som kan udnyttes proaktivt i virksomhederne markedsføringsbestræbelser.

En monitoring omkring kommende certificerings- og mærkningsordninger ligger lige i tråd med behovet for gennemførelse af trends- og markedsanalyser, og tiltagene bør derfor ses under et.

6.2.2 Produktinnovation

- Markedsstyret udvikling af høj kvalitetsprodukter
- Udnyttelse af alternative råvarer, herunder udnyttelse af restprodukter

Den eksisterende produktudvikling i sektoren har ikke kunne løfte erhvervet til en bedre lønsomhed, og i tillæg til den indsats som ydes af virksomhederne selv, er der behov for at igangsætte yderligere tiltag på området. Disse tiltag samtænkes med de analyser, som er anført ovenfor, idet trend- og markedsanalyser er vigtige elementer heri. De nordjyske virksomheder besidder på mange måder kompetencer og viden både på sourcingsiden og på afsætningssiden, som kan anvendes til at styrke sektoren som et vigtigt og rentabelt led mellem importerede og danskfangede fisk og skaldyr.

Forbedret udnyttelse af den råvare, som sektoren allerede arbejder med i dag, samt identificering af alternative marine råvarer er et andet vigtigt område. Dette kræver fokus på andet end blot det primære udbytte, som fx fiskefileten, her tænkes bl.a på den betragtelige restfraktion der opstår i reje- og muslingindustrien. Eksempelvis kan nævnes, at den grønslåede musling i New Zealand i dag udnyttes i medico-industrien, blandt andet til behandling af gigt. Ligeledes kan nævnes, at der arbejdes med udvikling af marint søsalat som medium til energiformål, men også her er der muligheder for at ekstrahere højværdiprodukter som fx Asthaxantin.

6.2.3 Kystfiskeri

- Merværdi i produkterne
- Fastholdelse af kystfiskeri, kystfiskere og kystfiskerkulturer

Distribution af høj kvalitetsfisk til danske forbrugere – med historie *i halen*. Det er fra flere sider blevet fremhævet, at selv om distributionsvejene til de store markeder for fersk fisk i Europa fungerer fint, er det vanskeligere at etablere distribution af frisk fisk til mindre markeder i Nordjylland eller på Sjælland.

Fremgangsmåden vil være, at delklyngen for fiskesektoren i Region Nordjylland gennemfører idegenereringsmøder med deltagelse af repræsentanter for fiskesektoren bredt, herunder også kystfiskere og kystfiskersamfund, med det formål at identificere initiativer, der kan sikre højere værdi i produkterne for kystfiskerne samt eventuelt støtte etablering af konkrete initiativer for at forbedre kystfiskernes rammebetingelser.

Fastholdelse af kystfiskeri. Kystfiskeriet spiller mange steder en stor lokal rolle. Det gælder oplagt en række af de mindre fiskerihavne og kystlandingspladser og de lokalsamfund, der er knyttet til disse. Men også de store havne rummer kystfiskeri. Udfordringerne for disse havne og landingspladser er som regel knyttet til at fastholde så mange faciliteter det enkelte sted, at det fortsat er attraktivt for fiskerne at blive der. Udviklingen hænger dermed tæt sammen med at undgå affolkning af lokalsamfundene. Spørgsmålet er derfor: ”Hvad skal der til for at fastholde fiskere og fiskeri i de særligt fiskeriafhængige kommuner og samfund”.

6.2.4 Fiskeri og Turisme

- Synergi mellem fiskeri og turisme
- Sporbarhed

Tættere samspil med turisme, så salg af fisk (og skaldyr) bliver en oplevelse *på stedet*. Der blev blandt andet i forbindelse med dialogmøder med erhvervet nævnt ideer om re-etablering af fangst, røgning og salg af bundgarnsfanget makrel og fiskehandel med fisk og lokalt opdrættede muslinger på havnen. Der er barrierer af forskellig slags for disse ideer; krav til fødevarer sikkerhed og muligvis også, at det enkelte initiativ ikke er kommercielt bæredygtigt.

Hjælp til implementering af større sporbarhed. Ud over at være et stigende krav i kvalitetsstyrings-systemerne, lovgivning, MSC og kunder i øvrigt, forventes det at være en kilde til højere værdi på produkterne. Aktivitet koordineres med delklyngen ”Sporbarhed”.

6.2.5 Tværfaglige demonstrationsprojekter

- Fødevarerfestival
- Internationaliseringsaktiviteter – med inddragelse af danske spidskompetencer

Herunder indgår deltagelse i tværfaglige klyngeaktiviteter, som fx etablering og gennemførelse af en regelmæssig fødevarerfestival. Der påtænkes et forprojekt, som i 2009 vil skabe et fremadrettet koncept for afholdelse af en sådan ”event” i Aalborg.

Delklyngeopgaven giver mulighed for at tænke aktiviteter ind, som normalt vil ligge uden for erhvervets rækkevidde, her tænkes fx på at koble en gruppe af små og mellemstore fødevarerproducenter op med udviklingsmiljøet, der eksisterer i internationale innovationsmiljøer. Det kunne fx være innovationscenteret i Shanghai (samarbejde mellem Danmarks Eksportråd og Videnskabsministeriet) samt mulighederne for deltagelse i World Expo i Shanghai 2010 med fødevarer sikkerhed som gennemgående tema.

Tabel 6.2: Oversigt over aktivitetsområder - udviklingsaktiviteter

Aktivitet	Tekst	Budgetestimat mio. kr.	Tidsplan
6.2.1	Forbrugeradfærd og -præferencer	2,5	2010→
6.2.2	Produktinnovation	2,5	2010→
6.2.3	Kystfiskeri	3,5	09/2009→
6.2.4	Fiskeri og Turisme	3,0	09/2010→
6.2.5	Tværfaglige demonstrationsprojekter	2,0	06/2009→
Samlet		13,5 mio. kr	2009-2013

6.3 Kompetenceudvikling

Kompetenceudvikling er også et centralt punkt i fiskerisektordelklyngen. Der tages her udgangspunkt i den udmærkede kortlægning i FremKom rapporten af de fremtidige udfordringer og potentialerne inden for fødevarerklyngen generelt. Rapporten anfører, at der findes individuelle såvel som mere strategiske og organisatoriske kompetencemæssige udfordringer, ligesom der findes udfordringer, der kan være af uddannelses-, erhvervs- eller beskæftigelsesmæssig karakter. Fiskerisekto-

ren er en del af fødevareklyngen, og selvom FremKom kun sporadisk har fokuseret på fiskerisektoren, er dens konklusion i relation til de tilbagemeldinger, MV og IFM har fået fra erhvervet og vores mange års kendskab til forholdene i fiskerisektoren, meget dækkende.

Delklyngens eksistens og de ovenfor nævnte udviklingsaktiviteter svarer på en række af de udfordringer og aktiviteter, der fremhæves i Fremkom. Af de rent kompetenceudviklingsmæssige aktiviteter ser vi muligheder for, at delklyngen kan indgå i en række punkter, dog under hensyntagen til, at det bør ske i tæt samarbejde med FremKom, idet det er vigtigt at undgå at opbygge parallelaktiviteter. I nogle tilfælde er tiltagene så generelle, at aktiviteterne bedst ligger i regi af FremKom. Her er en vis kontakt og formidling via delklyngen og facilitatoren fortsat relevant.

Kompetenceudviklingen i den enkelte virksomhed kan ske ved generel opkvalificering eller nyansettelse.

- Delklyngen har en funktion i at støtte etableringen af Erfa-grupper (beskrevet nedenfor), med fokus på udveksling af erfaringer og input om ledelse, salg og marketing, teknisk håndtering af kvalitetsproblemer, certificeringsudfordringer mv.
- I delklyngens aktiviteter og projekter kan det være et element at medvirke til at skabe en kultur for ansættelse og udvikling af flere højtuddannede i sektoren, fx igennem det arbejde som gennemføres i erfa-grupperne.

Mere overordnet kan delklyngen indgå i at formidle kontakt mellem sektoren som helhed (enkelte virksomheder) og uddannelsesinstitutioner med henblik på at udvikle uddannelser eller kurser, der svarer på sektorens behov og sikrer input af nye kompetencer til innovation og udvikling.

Her ud over kan delklyngen medvirke til udvikling af uddannelser og kompetencer på fødevareområdet generelt, eksempelvis som de bredere uddannelser der nævnes i FremKom; Mad- og fødevarereudviklere/designere, fødevarekommunikatører, trendspottere og fødevarehåndværkere/gastronomer

Konklusionerne fra FremKom rapporten (som er vedhæftet i bilag 2) er et relevant udgangspunkt for kommende aktiviteter i delklyngen "Fiskerisektoren". Efterfølgende beskrives de identificerede kompetenceudviklingsaktiviteter, som indtil videre er identificeret for delklyngen. Der er givet behov for en yderligere fokusering af indsatsen i forhold til det videre arbejde i fiskerisektorklyngen i forhold til kompetenceudvikling, som planlægges gennemført i tæt samarbejde med erhvervet og FremKom.

6.3.1 Erfa-grupper

Der blev i januar 2009, af Maritimt Vækstcenter, etableret en HACCP erfa-gruppe for kvalitetsansvarlige i fiskeindustrien. Erfa-gruppen har primært deltagelse af den nordjyske fiskeindustri, men også deltagere fra andre fiskeriafhængige område som Grenå, Esbjerg mv. deltager i gruppen. I forbindelse med opstartsmødet deltog mere end 20 deltagere, og der er efterfølgende indløbet adskillige nye tilmeldinger. Det tilsigtes, at erfa-gruppen bliver selv bærende rent økonomisk, men det anses for særdeles vigtigt, at der i opstartsfasen kan inddrages højtprofilerede indlægsholdere til at inspirere deltagerne og sikre igangsættelse af vidensudveksling. Teknologisk Institut i Århus kører en tilsvarende erfa-gruppe, men for fødevaresektoren generelt. Denne gruppe er selv bærende økonomisk og har deltagelse af mere end 50 virksomheder.

Tilsvarende sigtes der mod igangsættelse af en Erfa-gruppe for fiskerisektorens topledelse, som forventes at være et forum, hvor de udfordringer, som fødevaresektoren generelt og fiskerisektoren i særdeleshed står overfor, kan adresseres.

6.3.2 Kurser for topledelse

Fiskerisektoren er godt i gang med et generationsskifte, men de afgangende ledere vil fortsat sidde i baggrunden og i en periode trække i trådene. Afkoblingen fra dag-til-dag-driften og udfordringerne muliggør, at man på den ene side har tid til at tænke mere overordnet og strategisk, og på den anden side at man hurtigt mister grebet om de driftsmæssige opgaver. Det vurderes således, at der vil være behov for at tilbyde de yngre ledere supplerede kurser, som på tværs af sektoren tager de lidt mere strategiske udfordringer og mere værdirelaterede emner op som Corporate Social Responsibility, mens der også vil være behov for at etablere en seniorklub, hvor de afgangende ledere (som jo nok har været nogle af de allerstørste indbyrdes konkurrenter igennem en generation), kan få et forum hvor deres erfaring og holdning kan bruges og videreudvikles.

6.3.3 Øvrige aktiviteter

Aktiviteterne er ikke identificeret på nuværende tidspunkt og forventes at være et produkt af igangsættelse af de to ovennævnte aktiviteter.

Tabel 6.3: Oversigt kompetenceudviklingsaktiviteter og budgetindikation

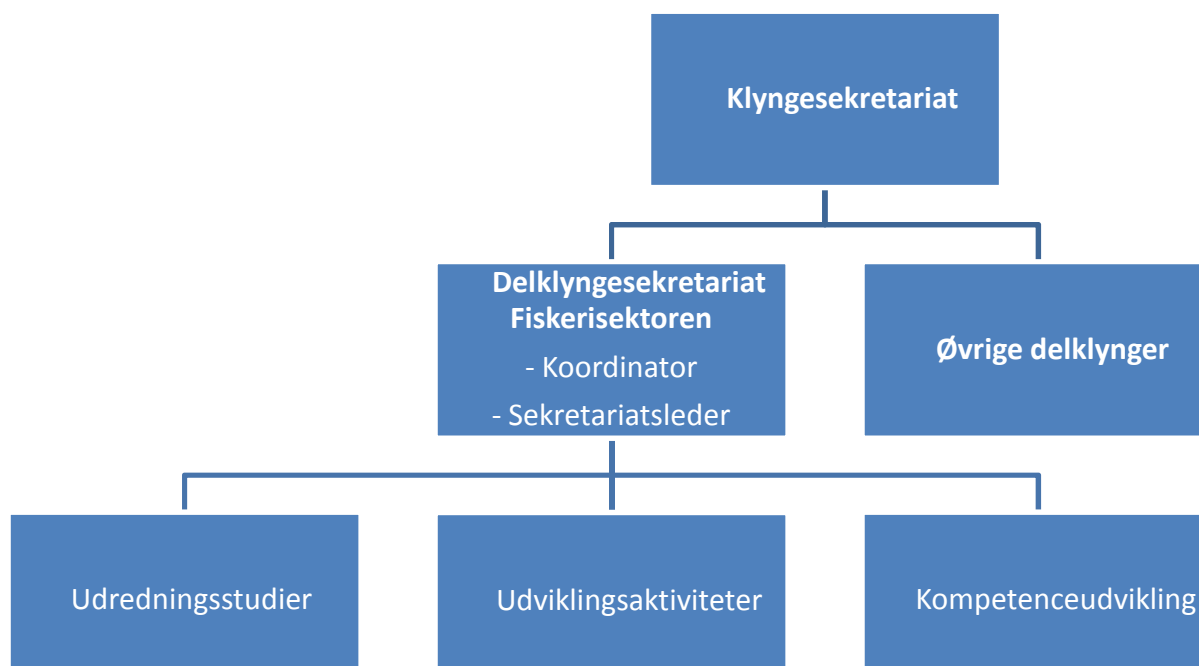
Aktivitet	Tekst	Budgetestimat mio. kr.	Tidsplan
6.3.1	ERFA gruppefacilitering (min. 2 grupper)	1,5	01/2009 - 2013
6.3.2	Kurser for topledelse – Corporate Social Responsibility	1,5	04/2010-2013
6.3.3	Øvrige, herunder studieture	2,0	02/2010-2013
Samlet		5,0	2009-2013

6.4 Organisering

Faciliteringen af delklyngen ”Fiskerisektoren” varetages af i samarbejde mellem Maritimt Vækstcenter under Teknologisk Institut og IFM under Aalborg Universitet. Maritimt Vækstcenter og IFM er begge institutioner forankret på Nordsøen Forskerpark med sekretariat og AC-medarbejdere. Sekretariatsfunktionen for delklyngen vil derfor blive etableret på Nordsøen Forskerpark, og sekretariatet bemannes som følger:

- En delklyngekoordinator – overordnet projektleder på deltid
- En sekretariatsleder – fast tilknyttet på deltid
- Fagkonsulenter, som inddrages ad hoc

Endvidere tilknyttedes en specialkonsulent til at sikre den fornødne monitoring af implementeringen af delklyngeaktiviteterne.



Delklyngesekretariatet vil endvidere sørge for, at der holdes tæt kontakt til klyngesekretariatet og Visionsenheden, ligesom det vil forestå udsendelse af nyheder og gennemførelse af et årsmøde. Delklyngesekretariatet vil sikre kommunikation og formidling af resultater og planer mv. Årsmødet vil blandt andet blive anvendt til at formidle resultater opnået i delklyngen samt tage planlagte udviklingsaktiviteter og kompetenceudviklingsaktiviteter op til diskussion.

Tabel 6.4: Oversigt - sekretariatsopgaver og budgetindikation

Aktivitet	Tekst	Input i mand-måneder	Budgetoverslag i mio. kr./år
6.4.1	Delklynge koordinator & sekretariatsleder	12	0,9
6.4.2	Fagkonsulenter og monitorering	3	0,4
6.4.3	Øvrige – årsmøde, nyhedsbreve mv.	3	0,2
Samlet		18	1,5

6.5 Budgetoverslag

Det samlede budget er udarbejdet på baggrund af de identificerede 3 indsatsområder: udredningsstudier, udviklingsaktiviteter og kompetenceudvikling og de dertilhørende planlagte og forventede aktiviteter. Som anført i de indledende afsnit anlægges der en proces tilgang, hvor især udvikling af en nordjysk sektorplan forventes at udmønte sig i konkrete aktiviteter mv.

For at sikre erhvervets engagement i gennemførelsen af planlagte aktiviteter er det nødvendigt at sikre moment i processen fra ide-generering via aktivitetsformulering til implementering. Der lægges derfor op til at afsætte et årligt rammebeløb til gennemførelse af delklyngearbejdet, således at der ikke opstår unødige ”huller”, som af virksomhederne vil blive oplevet som ”slack”.

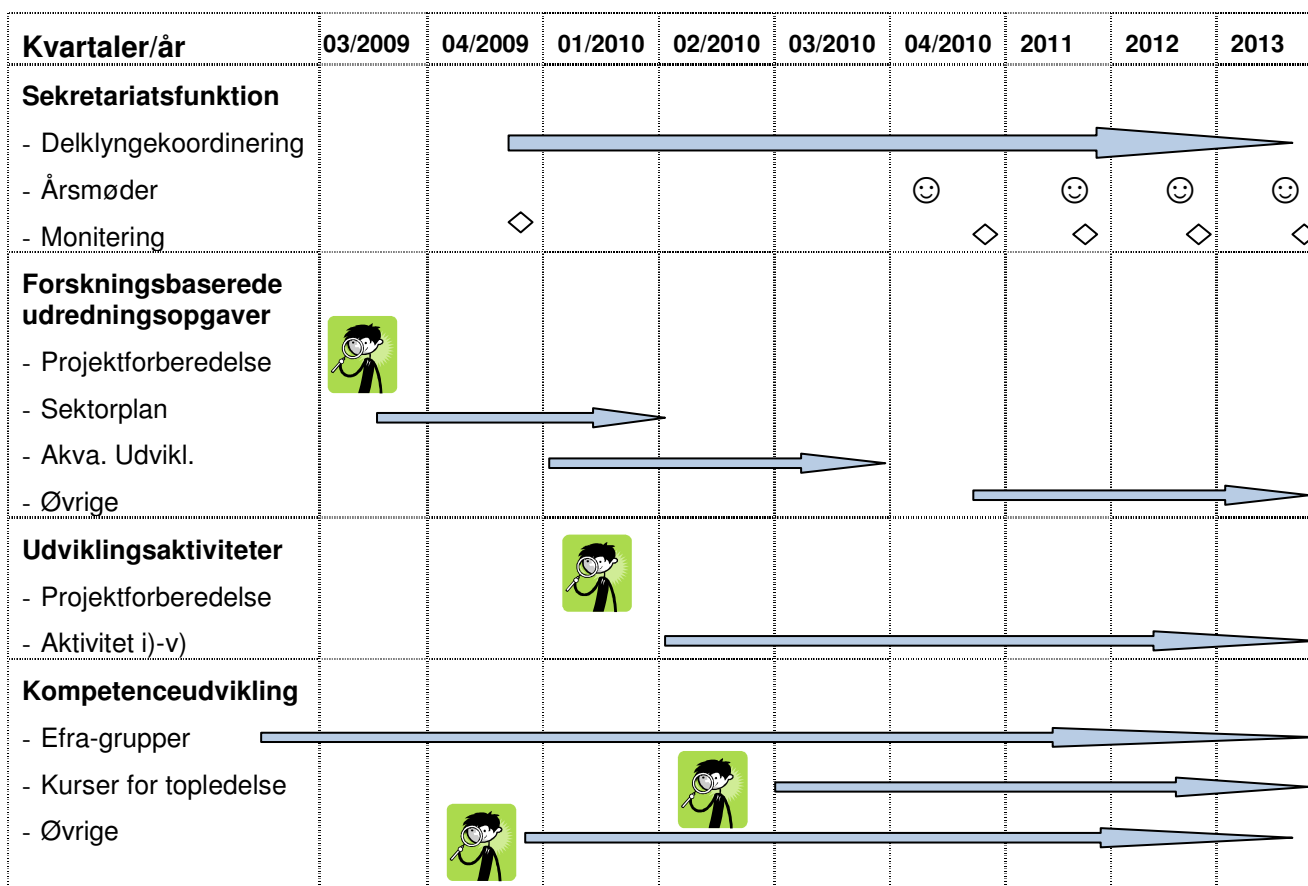
Tabel 6.5: Samlet budgetoverslag 2009-2013

Tabel	Tekst	Budgetoverslag i mio. kr. 2009-2013
6.1	Forskningsbaserede udredningsopgaver	4,5
6.2	Udviklingsaktiviteter	13,5
6.3	Kompetenceudvikling	5,0
6.4	Sekretariatsbetjening *)	6,0
Samlet		29,0

*) 2010-2013

7. Implementeringsplan

I forbindelse med de planlagte årsmøder fremlægges samtidig aktivitetsplanen for det efterfølgende år, således at deltagere kan kommentere og planen justeres mv.



Bilag 1: Trusler og muligheder for den nordjyske fiskerisektor de kommende år

Generelle udfordringer: muligheder og trusler for den nordjyske fiskeri- og akvakultursektor: Fiskeri, forarbejdningsindustri og handel, akvakultur samt region og lokalsamfund.

	Muligheder	Trusler
Fiskeriet	<ul style="list-style-type: none">* Højprismarkedene kan nås med højkvalitetsfisk med øget fokus på kølekæder og skånsom behandling af fangsten* Certificering af danske fiskerier sikrer fortsat adgang til de højt betalende markeder* Akvakulturprodukter kan styrke auktionsprisen på vildt-fanget fisk ved at medvirke til øget udbud og produktbredde* FKA og ITQ giver større kvoter til den enkelte fisker, dermed mulighed for bedre økonomi og investeringer i bedre fartøjer* Målrettet udnyttelse af de ”nye” arter	<ul style="list-style-type: none">* Global import af fisk risikerer at presse priserne – især hvis de Europæiske bestande øges* Uden certificering af fiskeriet (MSC) risikerer danske fangster at blive presset ud til lavere betalende markeder* MSC-certificeringen kan være vanskelig for en række af de centrale, men blandede fiskerier.* Nye krav til dokumentation for miljøpåvirkning for at få fiskerettigheder begrænser kvoterne* Kvotehandlen har øget gældsætningen i fiskeriet* Kvotepriiserne har øget adgangstærsklen for unge i fiskeriet* Afgifter og krav om lavere CO₂ udslip vil presse især trawlfiskerier* Risiko for lavere kvoter på traditionelle bestande som følge af øget fokus på bæredygtighed, stigende havtemperaturer og assessment-usikkerhed som følge af klimaforandringer

	Muligheder	Trusler
Forarbejdnings- industri og han- del	<ul style="list-style-type: none"> * Større enheder i forarbejdningen – ved koncentration eller vertikal integration * Globaliseringen åbner for nye markedsmuligheder – for danskfangede fisk og for global handel med importeret fisk * Produktinnovation hvor oparbejdning af en systematisk viden omkring Europæiske forbrugerpræferencer og kulturer tilvejebringer fiskeforarbejdningsindustri et forspring * Certificering af dansk fisk (MSC) fastholder markeder * Et fungerende forvaltningssystem vil over tid sikre leverancerne * Kommercielle fiskerier på ”nye” arter giver lokale input af råvarer 	<ul style="list-style-type: none"> * Koncentration på leverandørsiden (fiskere) og især på aftagerdetailsiden presser industrien prismæssigt. * Globaliseringen stiller krav om volumen, kapital og kompetencer, som industrien har svært ved at matche * Hvis dansk fiskeri ikke følger med i MSC-certificering presses industrien på prisen, eventuelt over til lavprismarkeder * Tilførslen af traditionelle råvaretyper reduceres som følge af klimaforandringer

	Muligheder	Trusler
Akvakultur-sektoren	<ul style="list-style-type: none"> * Der satses nationalt på udbygning af akvakulturproduktionen. Flere muligheder for finansiel støtte * Lokal og regional vilje til etablering af akvakultur. Opmærksomhed og velvilje ved planlægning * Hvis nye akvakulturanlæg orienterer sig mod flere af de forskellige certificeringsordninger sikres en bredere markedsadgang * Den globale markedsadgang åbner muligheder for nicheprodukter også på fjerne højt betalende markeder * Fiskeriets infrastruktur (auktioner, markedskendskab og –adgang) en styrke for afsætning af produkterne * Regionens stærke FoU-miljø kan styrkes med akvakulturudbygningen 	<ul style="list-style-type: none"> * Produktionsomkostningerne for opdrættede fisk er generelt lavere i 3. verdenslande end i Danmark * Global handel med fisk giver øget konkurrence på traditionelle markeder for opdrættede danske fisk * Klimaforandringens udslag som havtemperatur, solstråling og storme kan true havbaserede anlæg. Landbaserede er bedre beskyttet * Miljømæssige begrænsninger og meromkostninger kan bevirke at den planlagte udbygning af dansk akvakultur ikke gennemføres. Eksempelvis kan nationale og kommunale kvoter for kvælstofudledning begrænse denne udbygning

	Muligheder	Trusler
Lokalsamfund	<ul style="list-style-type: none"> * Akvakulturudbygningen kan give beskæftigelse og indtægt i kommunernes og regionens udkanter * Specielt muslingeopdræt medvirker til reduktion af udledning (af kvælstof) * Nogle havne kan fastholde og udvide omsætning og service * Behov for støtte til øget kvalitetsudvikling i værdikæden * Banker og finansielle institutioner vil spille en øget rolle i fiskeriet * Opmærksomhed fra det regionale politiske system på konsekvenser af klimaforandringer muliggør en lettere omstilling mod nye muligheder (i og udenfor fiskeriet) * Koordinering i det samlede fiskeri (værdikæden og forskningsinstitutioner) omkring udnyttelse af ”nye” arter, kan give fordele 	<ul style="list-style-type: none"> * Øget koncentration i alle led af sektoren truer en række –især mindre – lokalsamfund på beskæftigelse og bosætning * Reducerede kvoter (forsigtighed og klima) giver lavere samlet indtjening i fiskeriet * Banker og finansielle institutioner vil spille en øget rolle i fiskeriet * Klimaforandringer giver økonomiske og sociale udgifter til omstilling individuelt og samfundsmæssigt * Stigende vandstand truer alle kystnære samfund – behov for kystsikring og forhøjelser af moler og kajer

Bilag 2: Udfordringer for fødevareklyngen, FremKom rapporten: Kompetenceudfordringer i Nordjylland, Fødevareklyngen

”Udfordring 1: Bedre udnyttelse af forretningspotentialer ved arbejde med merværdi

- a. Bedre integration af strømninger og trends gennem hele værdikæden fra råvarer, udvikling og produktion til kommunikation, markedsføring og salg
 - i. Skabe kultur for ansættelse og udvikling af flere højtuddannede
 - ii. Motivere til relevante netværk, samarbejde og partnerskaber gennem værdikæden og delbrancher
- b. Øget innovations- og omstillingsevne og nye former for markedsføring
- c. Uddannelse og kompetenceudvikling:
 - i. Mad- og fødevareudviklere/designere, fødevarekommunikatører, trendspottere og fødevarehåndværkere/ gastronomer
 - ii. Øget viden om oplevelse, identitet, sanser, design, sundhed, ernæring, bæredygtighed og sporbarhed
 - iii. Uddannelse af flere faglærte på relativt højt niveau
 - iv. Understøttelse af udvikling af relevante personlige kompetencer:
Kreativitet, omstillingsevne og funktionel fleksibilitet, samarbejds- og netværksorientering, selvstændighed, initiativ og ansvarsbevidsthed, kvalitetsbevidsthed, logistik og kommunikation
 - v. Udvikling af lederes kompetencer og ledelseskultur i forhold til klyngens udfordringer

Udfordring 2: Øget netværk, koordination og samarbejde i klyngen

- a. Øget koordination mellem og samling af fødevarerelaterede uddannelser
- b. Øget netværk, koordination og samarbejde mellem uddannelsesinstitutioner, rammeaktører og virksomheder
- c. Bedre samarbejder mellem uddannelsesaktører og virksomheder om strategisk og praksisnær kompetenceudvikling
- d. Udvikling af erhvervsrettede og tematiske delklynger
- e. Udvikling af, samt enighed og opbakning om, en fælles vision for fødevareklyngen
- f. Behov for tænkning ud over regionens grænser
- g. Behov for sikring af konkurrencedygtighed for eksportorienterede virksomheder

3. Udfordring 3: Rekruttering, opkvalificering og fastholdelse af kvalificeret personale

- a. Øget koordination og samarbejde mellem beskæftigelsespolitiske aktører, uddannelsesinstitutioner og virksomheder med tanke på fremtidens kompetencebehov
- b. Redefinition af branchens eller uddannelsernes image