

## GENERALFORSAMLINGEN

# Bedste år i FF's historie

Dygtigt salgsarbejde og god afsætning af råvarer til minkindustrien spillede en afgørende rolle for det bedste resultat nogensinde

På alle måder et tilfredsstillende år for "FF Skagen A/S".

Sådan indledte bestyrelsesformand Jens A. Borup sin beretning til generalforsamlingen, der konstaterede, at 2015 samtidig blev det bedste i FF's historie. Medvirkende til det gode resultat er, at der blev tilført 358.000 tons råvarer til Skagen og 188.000 tons til Hanstholm, som også er rekord. På valuta-markedet har især omsætningen i US dollar resulteret i gode gevinster.

Det gode resultat betød desuden, at generalforsamlingen godkendte bestyrelsens indstilling til, at der udbetales udbytte til aktionærerne på 1 kr. pr. aktie.

### Styrket egenkapital

Omsætningen i 2015 blev 2 mia. kr. med et overskud før skat på 120,8 mio. kr. og efter skat 91,4 mio. kr. Egenkapitalen blev styrket og er 264 mio. kr.

### Nye aktiviteter

2015 blev på mange områder kendetegnet ved flere nye aktiviteter og forretningsområder, oplyste Jens A. Borup, der tilføjede:

- De resulterer samtidig i en række synergi-effekter, som får betydning for virksomhed, leverandører og kunder.

- Det er i den forbindelse, sagde han, besluttet at renovere fabrikken på en række områder for omkring 70 mio. kr. Det fører til en yderligere højnelse af vore produkters



En tilfreds bestyrelsesformand Jens A. Borup på generalforsamlingen: - 2015 blev et år med markante fremskridt på flere områder, som resulterede i det bedste resultat i FF's historie.

kvalitet foruden væsentlige energibesparelser og miljøforbedringer, både dem som FF tager initiativ til og myndighedskrav. Jens A. Borup rettede en tak til alle medarbejdere i afdelingerne i Skagen og Hanstholm for den

gode arbejdsindsats, som de hver især har ydet og således bidrager til det fine resultat. Også tak til bestyrelsens medlemmer for jeres engagement og arbejde i et konstruktivt samarbejde med direktionen, sagde han.

Mere om generalforsamlingen og nye aktiviteter på de næste sider.

## INDHOLD

Bedste år i FF's historie .....	1
Kapaciteten øges fra 130 tons til 480 tons pr. døgn.....	2
Rekord i Hanstholm med 188.000 tons råvarer .....	3
Tak for dine 13 år i bestyrelsen .....	3

Den reneste fiskeolie og sunde fødevarer.....	4
Laboratoriet styrkes til nye opgaver .....	5
Ny CFO til "FF Skagen A/S" .....	5

Hviler i troen .....	6 - 8
Krav til ministeren.....	9
En billedkunstner på besøg.....	10 - 12



"Sweden Pelagic Västervik AB", hvor "FF Skagen A/S" er 50 pct. medejer, som FF også er i de to øvrige virksomheder, "Sweden Pelagic Gotland AB" og "Sweden Pelagic Ellös AB".

# Kapaciteten øges fra 130 tons til 480 tons pr. døgn

Det var et tilfredsstillende 2015 i virksomheden i Sverige, hvor FF er 50 pct. medejer sammen med "Västkustfisk SVC AB"

Også i Sverige præsenterede man et godt resultat i 2015 i "Swe-Dan Seafood AB", fremgik det af beretningen til FF's generalforsamling.

Virksomheden skiftede navn i 2015 til "Sweden Pelagic", der i marts sidste år købte samtlige aktier i virksomheden "Fiskberedning Poul Mattsson AB" i Ellös nord for Göteborg. Derefter består virksomheden af "Sweden Pelagic Västervik AB" på



**SWEDEN PELAGIC**

Den nye logo fra 2015 "Sweden Pelagic", der samtidig er virksomhedens nye navn.

den svenske østkyst, et datterselskab "Sweden Pelagic Gotland AB" med et mindre fryseri og senest "Sweden Pelagic Ellös AB" – en sildeindustri nord for Göteborg, hvorfra FF modtager afskær.

## Investering på 70 mio. SEK

Der er vedtaget en omfattende udbygning af virksomheden i Ellös til omkring 70 mio. SEK, og kapaciteten øges derefter fra 130 tons til 480 tons pr. døgn. Orust Kommune, hvor virksomheden hører hjemme, har besluttet at udbygge havneanlægget. Det betyder, at også fartøjer med en dybgang på otte meter kan anløbe havnen.

## Skånsomt og højere kvalitet

På virksomheden sikrer man herefter endnu højere kvalitet af fremtidige leve-



Direktør Peter Sjöholm ser frem til en stærkt øget kapacitet efter købet af endnu en virksomhed og med plads til flere skibe, når vanddybden i havnen i Ellös øges til otte meter.

rancer, bl.a. en mere skånsom behandling af silden og et bedre arbejdsmiljø, forklarer direktør Peter Sjöholm. Han glæder sig samtidig over, at strategien fører til en endnu tættere kontakt til de svenske fiskere suppleret med leverancer fra Polen, Finland og de tre baltiske lande.



# Rekord i Hanstholm med 188.000 tons råvarer

Der investeres yderligere 25 mio. kr. til styrkelse af fabrikken i Hanstholm og dermed det samlede selskab "FF Skagen A/S"

**Ny spildevarmeinddampner og en udvidelse af centrifugekapaciteten er blandt de nyskabelser i Hanstholm, der yderligere styrker synergien i samspillet mellem Skagen og Hanstholm.**

Det fremgik af beretningen til generalforsamlingen i "FF Skagen A/S", hvor bestyrelsesformand Jens A. Borup kunne glæde sig over, at fabrikken i Hanstholm i løbet af 2015 blev en fuldt integreret del af FF.

- Udover rekorden med tilførsel af 188.000 tons råvarer i 2015 er det samlede selskab styrket på en række områder, efter at vi overtog fabrikken i Hanstholm, fastslog han.

## Miljørigtig drift

Med investeringen på 25 mio.kr. opnår vi en afbalanceret kapacitet, styrkelse af en miljørigtig drift og energibesparelser, oply-

ste Jens Borup. - Da vi overtog fabrikken i Hanstholm var den generelt i god stand, men vi har derudover investeret 10 mio. kr. i 2014 og 2015 i vedligehold og tilpasninger. De øgede leverancer førte også til, at vi i 2015 gik fra 3-holds drift til 4-holds drift og dermed ansatte et hold mere. Det betyder, at driften på dette område er den samme i Skagen og Hanstholm med faste hold og en formand på hvert hold, der er ansvarlig for både landinger og produktion. Formændene refererer til Production Director Lars Uldal, Skagen, i spørgsmål om selve produktionen, og Fish Supply Director John B. Christensen, Skagen, når det gælder landinger.

## Losningen

Der er indgået aftale med fabrikkens egne folk i Hanstholm om at varetage losseopgaver fra 2016 som afløsning for en ekstern, hvilket fører til en betydelig besparelse. Dermed opnår vi samme fordele som i Skagen, hvor 2015 var det før-



*Rekord og større aktivitet på fabrikken i Hanstholm, hvor formændene refererer til Production Director Lars Uldal i Skagen (tv) i spørgsmål om produktionen og til Fish Supply Director John B. Christensen, når det gælder leverancer.*

ste år med egne lastoptagere. Besparelserne anvendes til at betale havnepenge for vore leverandører, forklarede Jens A. Borup.

## Fra Skagen til Hanstholm

I løbet af året flyttes produktionen i Skagen til Hanstholm i omkring fire måneder i forbindelse med renoveringen af fabrikken i Skagen, der bl.a. vil føre til en væsentlig energibesparelse i produktionen foruden en mindre forøgelse af kapaciteten.



## Tak for dine 13 år i bestyrelsen

Jens Vinther Pedersen, medlem af "FF Skagen A/S" bestyrelse, havde valgt at træde ud af bestyrelsen efter 13 års virke, hvor han har været med både i det tidligere andelsselskab "FF Skagen AmbA" og senere i det nuværende aktieselskabs bestyrelse.

Bestyrelsesformand Jens A. Borup takkede Jens Vinther på generalforsamlingen for hans engagement og store indsats igennem 13 år.

# Den reneste fiskeolie og sunde fødevarer

FF ser fremad i samspil med flere producenter af laksefoder

Flere producenter af laksefoder ønsker at indgå samarbejde med FF om levering af totalt rensede fiskeolie for eventuelle fremmede stoffer, fremgår det af beretningen til generalforsamlingen.

Det sker i kølvandet på den aftale, som FF indgik med en af verdens førende lakseopdrættere "Marine Harvest" fra Norge. Siden da er der rejst fem nye, højisolerede olietanke i Skagen med mulighed for opvarmning til håndtering af olie – både den, der kommer hertil og skal renses og verdens reneste olie til afskibning.

## Højt niveau

Der er udviklet en teknologi på et så højt niveau, at FF er den eneste internationale virksomhed med denne ekspertise, hvilket blev afgørende for "Marine Harvest", hvor direktør Alf-Helge Aarskrog dengang sagde til FF-NYT:



Nye højisolerede olietanke hos FF giver mulighed for opvarmning af olie – både den, der skal renses – og den rensede klar til afskibning.

- Vi gør ikke dette, fordi vi skal, men fordi vi kan. Denne nye, grundige rensning betyder, at man overalt i verden kan spise vor laks uden nogen form for sundhedsrisiko.

## Virksomhed og forbrugere

- Vi er glade for at have udviklet dette forretningsområde ikke alene til gavn for vor virksomhed, men samtidig at vi således medvirker til sunderede fødevarer til forbrugere i store dele af verden, fortalte Jens A. Borup på generalforsamlingen.

Det er de gode resultater på dette område, som det herefter har vist sig, at flere andre lakseproducenter også ønsker at få gavn af.

Da den første aftale blev gjort med "Marine Harvest" udtalte CEO i FF Johannes Palsson til FF-NYT:

- For os er det en udvikling og en strategi med fokus på, at vi produktudvikler i samarbejde med vore kunder. Samtidig er det vor virksomheds profil at skærpe fokus på sikkerhed og sundhed.



## Nå skal laksen renses for giftstoffer

Løver ufarlig fisk til gravide og børn

"Marine Harvest"s pressemeldelse med nyheden om totalt rensede fiskeolie fra Skagen, der nu har ført til, at flere andre producenter ønsker samme sikkerhed og sundhed i deres produktion.



# Laboratoriet styrkes til nye opgaver

Endnu bedre muligheder for forskning og udvikling af egne produkter i samspil med kunder foruden ønsker om flere specifikke leverancer

I forvejen har FF's laboratorium profilen som et af verdens førende på højt teknologisk niveau.

Nu styrkes det yderligere og bliver i stand til på et strategisk plan at foretage analyser, der mere specifikt har fokus på arter, årstid og geografi, når det f.eks. gælder aminosyre-profiler, forklarer Quality Director Klaus H. Kristoffersen.

- Der er i 2015 investeret i laboratoriet, og der bliver efter planen investeret yderligere med henblik på analyser af både aminosyre-profiler og bio-genami-

ner, fremgik det af beretningen på generalforsamlingen.

- Vi skal fortsat bidrage til at øge forståelsen for de krav, som forskellige markeder stiller til fiskemel og fiskeolie. Det er samtidig planlagt at se nærmere på ny forskning af de ingredienser, som fiskemel kan indeholde, som vor forening "Marine Ingredients Denmark", MID, og "EUfishmeal" sammen med "Nordisk Marin Tænketaank" inviterer til konference om i Hirtshals til august. Det handler kort og godt om, hvad der kan og bør fokuseres på, når fiskemel indgår i foder indenfor aquakultur og landbrug samtidig med yderligere fokus på dyrevelfærd.



Quality Director Klaus H. Kristoffersen: - Laboratoriet styrkes og bliver i stand til yderligere forskning og udvikling af egne produkter – blandt andet i samspil med kundernes ønsker.

## Ny CFO til "FF Skagen A/S"



Tiltræder stillingen 1. juni som afløser for CFO Poul R. Poulsen, der fratræder med udgangen af august

Det er en skagbo og statsautoriseret revisor, 38-årige Lars Nørgaard Leer, der er "FF Skagen A/S"'s nye CFO fra 1. juni.

Lars Nørgaard Leer har haft tæt tilknytning til og samarbejde med erhvervslivet i Skagen siden 1999, da han blev ansat som revisortrainee hos BDO i Skagen. Her er han i dag leder af kontoret sammen med to kolleger.

Lars Nørgaard Leer har været revisor i mere end 10 år og erhvervs-kundecheff i et lokalt pengeinstitut i fem år med en bred, alsidig erfaring i rådgivning og som sparringspartner for en række virksomheder, der opererer på det internationale marked.

Han afløser CFO Poul R. Poulsen, der har været økonomidirektør i 38 år og fratræder ved udgangen af august.

Virksomhedens nye CFO fra 1. juni, Lars Nørgaard Leer.

Portræt af en fisker, reder og Danmarks største fiskeskib

# Hviler i troen

Interesse og engagement er nøgleord for 70-årige Gullak Madsen, Hirtshals, der som 13-årig stod til søs med fiskeri i Grønland og nu har søsat sin første nybygning HG 264 "Ruth"

Det er Danmarks største fiskeskib, 87.80 m langt og 16.60 m bredt, HG 264 "Ruth", som "Rederiet Ruth A/S" i Hirtshals har navngivet og søsat. Det er samtidig Danmarks første pelagiske fartøj med to-trawl, fortrinsvis til tobis, brisling og sperling til gavn for fangstens kvalitet.

HG 264 "Ruth" er bygget på "Karstensens Skibsværft A/S" som reder Gullak Madsen fremhæver med fokus på et højt kvalitativt niveau og med et ualmindelig godt samarbejde, som han udtrykker det. Fartøjet ejes 100 pct. af "Rederiet Ruth A/S", understreger han.

- Vi har ønsket at bygge det i Danmark, for hvorfor bestille et fartøj i udlandet, når det kan gøres så godt herhjemme og i samme prisleje.

HG 264 "Ruth" er det femte skib i rederiet med navnet Ruth, men den første nybygning. De øvrige fartøjer havde allerede været i fiskeriet, da han overtog dem, og de skulle ombygges - den første i 1988 på 53.88 m. Gullaks bror Asbjørn har været med i mange år. Det begyndte med, at Gullak var styrmand og afløser for skipper på "Lene Polaris". Da den første Ruth blev købt i 1988, blev brødrene Gullak og Asbjørn skippere på skift.

## At fiske er mit liv

På spørgsmålet om, hvad der får en mand på 70 år til at medvirke til en inve-

*HG 264 "Ruth" lander sin første fangst i Skagen, 3.300 tons blåvilling fra farvandet vest for Irland.*



FOTO: BO HELLUM.

stering i størrelsesorden 250 mio. kr. endda med sin første nybygning, svarer Gullak Madsen uden tøven: - At fiske har været og er mit liv.

- Jeg har aldrig ønsket at få udbetalt mere end en normal månedsløn som fisker, men de sidste par år dog ekstra 100.000 kr. årligt fra rederiets overskud. Vi har altid sparet op i mere end 50 år, for hvorfor bruge mere end vi har behov for til de daglige fornødenheder, forklarer han som et billede på finansieringen af nybygningen med den ønskede tilføjelse, at vi også har et godt pengeinstitut, Jyske Bank i Hirtshals.

Det fremgår i dette interview med Gullak Madsen om hans liv i fem årtier i fiskeriet og nu den første nybygning, at han og hustruen Tove er stærkt troende med forankring i et kristent livssyn, som de åbent vedkender sig.

Overskriften til denne artikel var først "Stærk i troen" med fokus på både fiske-



FOTO: MORTEN OLSEN.

Gullak Madsen med sin hustru Tove ved det vers, som hænger i styrehuset hentet fra "Ruths Bog" i Det Gamle Testamente.

riet og et kristent livssyn, men Gullak Madsen ønskede det ændret til "Hviler i troen". Pigenavnet Ruth, der har lagt navn til fem af rederiets skibe, er således hentet fra "Ruths Bog" i Det Gamle Testamente og de værdier, som de hviler på.

I styrehuset HG "264 Ruth" til bagbord hænger indrammet dette vers fra salme 37, vers 5:

**OVERGIV DIN VEJ TIL HERREN  
STOL PÅ HAM HAN SKAL GØRE DET**

Fortsættes næste side. ►





FOTO: MORTEN OLSEN

To skipper i styrehuset, Mikkjal Godtfred ( tv ) og Hans Jakop Petersen.

Det er der en forklaring på, fortæller Gullak Madsen:

- Da vi fik den første HG 264 "Ruth" 2. januar 1988, var der blandt gaverne en buket blomster fra min hustru Tove, og på kortet stod dette vers.

### 13-årig fiskerdreng

Gullak Madsen stammer fra Kvikvik på Færøerne, Tove Madsen fra Torshavn, og de flyttede til Hirtshals i 1988. Gullak begyndte at fiske for 57 år siden, da han var 13 år med hyre på et norsk fartøj og fiskeri i Grønland. Som 16-årig fiskede han med færøske fartøjer og tre år senere i åbne 36 fods joller ved Grønland, hvor fiskerne overnattede i land. Dernæst som 24-årig på "Solborg" fra 1969-1975, som var den første færøske RSV-båd med køletanke. I perioden 1975-1987 fik han hyre på "Lene Polaris" navngivet af Lene Espersen fra Hirtshals, Danmarks senere udenrigsminister, fortæller Gullak Madsen, inden den første HG 264 "Ruth" blev navngivet i 1988.

Gullak Madsen og Tove Madsen, der som ung arbejdede med filetering i fiskeindustrien, har tre piger, tre svigersønner, syv børnebørn og seks oldebørn. Ingen af døtrene er direkte involveret i fiskeriet, men to svigersønner er ansat i "Rederiet Ruth A/S". To børnebørn, Davur, 27 år og

Daniel på 26, er besætning på den ny HG 264 "Ruth". Besætningen er på 16 mand med otte ombord af gangen. Skipperne på de to hold er Mikkjal Godtfred og Hans Jakop Petersen.

### Elektriske spil

Der er lagt vægt på sikkerhed og komfort for fartøj og besætning, der er på fiskeri en måned og derefter har en frirejse af samme varighed. Flere besætningsmedlemmer har været med siden den første Ruth i 1988.

HG 264 "Ruth" blev længere end planlagt. Med afsæt i ønsket om en økonomifart og hastighed på 13 mil viste beregninger, at 87.80 meter er en optimal længde, og sådan blev det.

Som det første fiskeskib herhjemme drives alt med elektriske spil, som betyder mindre støj, færre rystelser og dermed et mere behageligt arbejdsklima, forklarer Gullak Madsen, der planlægger at fange industrifisk 1/3 af året.

### Det politiske spil

Det hører med til Gullak Madsen og rederiets beslutning om at bygge den nye HG 264 "Ruth", hvad der skete fiskeripolitisk i 2003.

- Da indførtes IOK – Individuelle Om sættelige Kvoter - forklarer han med fast stemme og tilføjer, at stort set hele den

danske fiskerflåde var ved at forlise økonomisk. Vi kunne efter indførelse af IOK erhverve kvoter fra de mindre kuttere, der ikke kunne få fiskeriet til at balancere økonomisk. De blev glade for at kunne sælge kvoter og redde sig selv og deres familier økonomisk. Vi andre blev glade for at kunne sætte kursen mod en fremtid til gavn for både det danske fiskeri, virksomheder med tilknytning til erhvervet samt flere arbejdspladser i de danske kystsamfund og flere andre steder. Og ikke at forglemme, noterer Gullak Madsen, så blev der ordentlige forhold ombord for en ny generation af unge fiskere, som med frirejser har fået mulighed for at opholde sig i rimelig tid i land og dermed blive i stand til at stifte familie og være sammen med den i længere tid mellem rejserne.

- Men det kan bekymre mig, tilføjer Gullak, at man i den offentlige debat kan få det indtryk, at store fartøjer som vores fisker efter de blå kutteres kvoter som torsk, rødspætter m.fl. Folk får det indtryk, at vi tømmer havene for de små bådes fisk, og intet er mere forkert, understeger han.

Første rejse var med kurs til farvandet 200 sm vest for Irland efter fiskeri af blåhvilling, der blev landet i Skagen, i alt 3.300 tons.



# Krav til ministeren

Et samlet fiskerierhverv har mistet tilliden til DTU Aquas model og beregninger om tobis og fastslår, at der er stærkt behov for en ny model

Det er sjældent, at et samlet fiskerierhverv retter så markant en henvendelse til fiskeriets og fiskerierhvervets minister.

"Danmarks Pelagiske PO", "Danmarks Fiskeriforening PO" og "Marine Ingredients Denmark", MID, har sendt et brev til fiskeriets og fiskerierhvervets minister Esben Lunde Larsen om, at de ikke længere har tillid til DTU Aquas model for rådgivningen og til DTUs evne til selvstændigt at rådgive om den endelige TAC for tobis.

## Betydelig regnefejl

Den aktuelle baggrund er, at DTU Aqua tilsyneladende har begået en meget betydelig regnefejl i den model, som skal anvendes i beregningen af "realtidsmoniteringsfiskeriet" som grundlag for fastsættelsen af den endelige TAC for område 1.

Modellen vægter resultatet af et historisk dårligt skrabetogt i 2015 højere end resultaterne af selve fiskeriet, hvorved teorien får større betydning end virkeligheden. Det er besynderligt, fastslås det i henvendelsen, at denne model for beregning og rådgivning betyder, at jo flere fisk, der fanges i realtidsmoniteringen – jo lavere bliver kvoten.

## 860 mio. kr. i eksportværdi

Der er store værdier på spil argumenterer de tre organisationer overfor ministeren. Tobisfiskeriet er hjørnестenen i det danske industrifiskeri og er grundlag for en årlig, gennemsnitlig eksportværdi på 860 mio. kr.

Samtidig har fiskeriet stor betydning for beskæftigelsen i det kystnære Danmark, understreges det.

## Tillid og troværdighed

Med afsæt i denne manglende tillid og troværdighed til biologerne i DTU Aqua foreslås det, at ministeriet lader forskere på University of Washington gennemgå relevante data for alle år med skrabetogter som basis for en ny og uvildig model for fastsættelse af en endelig TAC. Forskerne på University of Washington er i forvejen engageret i et projekt med erhvervet om udvikling af en langsigtet forvaltning af tobis.

Der er brug for at genskabe tillid og troværdighed i rådgivningen for tobis på både kort og langt sigt, hedder det i brevet til ministeren.

- Vi håber derfor, Esben Lunde Larsen, at du deler vores ambition om en uvildig gennemgang af rådgivningen for "realtidsmoniteringsfiskeriet" for 2016, og at du vil støtte de langsigtede initiativer, som erhvervet har iværksat.



Johannes Palsson, formand for "Marine Ingredients Denmark", MID, er blandt de tre af fiskeriets organisationer, som har mistet tilliden til DTU Aquas beregninger for tobisfiskeriet og derfor i stedet foreslår ministeren, at University of Washington udvikler en ny og uvildig model.

Underskrevet af Christian Olesen, "Danmarks Pelagiske PO", Svend Erik Andersen, "Danmarks Fiskeriforening PO" og Johannes Palsson, "Marine Ingredients Denmark".

Ved redaktionens slutning 1. april, da tobissæsonen startede, var der endnu ikke modtaget svar fra ministeren.

Brevet med redegørelsen for den mistede tillid til DTU Aqua underskrevet af tre af fiskeriets betydelige organisationer





Billedkunstneren Karsten Auerbach forklarer og sætter ord på sine billeder efter tre måneder med besøg og ophold i alle afdelinger i Skagen og Hanstholm, her ved ferniseringen efter generalforsamlingen.

## En billedkunstner på besøg

Et utraditionelt initiativ førte til syv billeder skabt af Karsten Auerbach, der også sætter ord på sin maleriske oplevelse i et engageret nærvær blandt medarbejdere og virksomhed i Skagen og Hanstholm

Det kan godt være, at nogen tænkte: Hvad er nu det, da han begyndte at male skitser ved kulturdagen på medarbejdermødet 3. juledag? Efter generalforsamlingen i marts var der fernisering.

Efter at billedkunstneren Karsten Auerbach i tre måneder havde frie hænder

til besøg i alle afdelinger hos 140 medarbejdere i Skagen og Hanstholm, er der sket noget. Der tales og diskuteres om hans malende indtryk og udtryk om medarbejdere, virksomhed og samarbejde. Det hele i en positiv stemning. Der er skabt en dialog med nyt indhold, som det ofte sker, når andre øjne ser på vi mennesker og vores virke. Der viser sig at opstå nye energier hos hver især og sammen - i både arbejde og samarbejde på en fælles arbejdsplads.

Det er nu tanken, at billederne skal hænge forskellige steder i Skagen og Hanstholm til fortsat inspiration og dialog.

På disse sider vises de syv malerier med nogle af de ord, som Karsten Auerbach giver dem med på vejen. Fælles for flere af motiverne er, at han udenom det centrale i maleriet på gul baggrund skaber en visuel dialog af det, som han har hørt hos medarbejderne og fornemmer kan bidrage til oplevelse og debat.

- Det er min fortolkning af, hvad jeg har hørt folk fortælle, forklarer Karsten Auerbach. Han glæder sig over, at der har været åbne døre og et tydeligt engagement hos de fleste med lyst til at fortælle, selv om det er en uvant situation med besøg af en billedkunstner i det daglige arbejde.

### Tillid

Direkte spurgt om der er ét ord, som han kan pege på som fællesnævner for motiverne og sine indtryk efter samtaler med medarbejdere, er det: Tillid.

- Det er et godt ord, for der er så meget at bygge på i dette ords bogstaveligste betydning, forklarer han til de syv billeder, der følger her.



### PÅ BETONGULVET

Vigtigheden af kommunikation ved skifteholdsarbejde som bidrag til en forbedret sikkerhedskultur. Hvordan kan vi støtte hinanden med det særlige slid, fysisk og mentalt, der altid er, når der arbejdes på skift døgnet rundt. Den søvnløse mand på sin seng er et billede på den situation. Skifteholdsarbejde kan resultere i skilsmisse, venne-fracfald og meget andet. Sikkerhedskultur er også at løfte rigtigt, så der ikke ligger en ledning, man kan falde i.



### EN BØLGE AF GOD FORANDRING

Hvad vokser optimisme i? Bevægelse i virksomheden – visualiseret ved mennesket i forgrunden. - Det er nyt, at vi klarer tingene på tværs af organisationen – både i administration og produktion. Vi er rykket sammen, fordi vi er kommet igennem en krise sammen. Vi bliver ikke dunket i hovedet, hvis der laves fejl - visualiseret ved manden, der har taget hjelmen af. Der er eddermanne fart på, men innovation kommer af at se tingene fra en anderledes synsvinkel.



### RIGTIGE RAMMER OG RUM FOR RELATIONERNE

Laboratoriet i Skagen med ro, omtanke, travlhed og alligevel tid, når der kommer nogen ind ad døren med spørgsmål. Fysiske og tidsmæssige rammer for både individuelt og fællesskab i (sam)-arbejde til gavn for kolleger i alle afdelinger og virksomheden som koncern.

Fortsættes på bagsiden. ►

# En billedkunstner på besøg

Se også side 10 og 11.

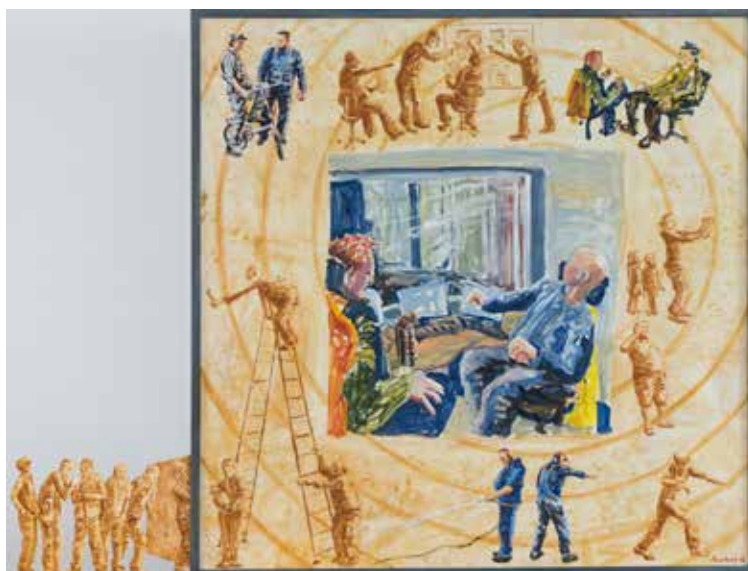


## LEVERANCER, KVOTER OG FISKERIPOLITIK SOM VINDEN DEN BLÆSER

Vi servicerer vores leverandører. Bæredygtighed i centrum. Samarbejde med fiskerne. Proteinprofiler, aminosyreprofiler og sporbarhed. De kommer ind med prøver hver 2. time. De ydre vilkår visualiseret ved måger i kampen om fisken som råvare. Oplevelse af en ledelse, der også tager kampen op: - Vi har lige købt et lastbilfirma, så der er flere fisk, der kører vores vej.

## BROEN

FF logoet midt i Vendsyssel er en bro, der forbinder Skagen og Hanstholm, hvor også udveksling af viden er i fokus. Fusionen er lykkedes med "FF Skagen A/S" og fabrikken i Hanstholm med oplæg til fortsat fokus på dialog og samarbejde. Kan det styrkes yderligere?



## DET ER OS, DER STYRER PRODUKTIONEN

Oplevelsen af kontrol over egen arbejdssituation og ordnede arbejdsforhold. Cirkelen omkring illustrerer sammenhængen: - Vi kommer også, selvom der ringes efter os i ferien. Køen udenfor (nederst til venstre) er folk, der søger arbejde. Stigen illustrerer samarbejde og tryghed. En kollega holder stigen.



## HVAD ER DET, VI HAR GJORT RIGTIGT?

Fokus på ledelseskulturen. Værdier er IKKE blot varm luft, men konkrete handlinger har det vist sig. Kortere vej til ledelsen, en lyttende direktør og chef med store ører. Der bygges nyt, men mennesket sættes i centrum for forandringer og ikke kun maskiner.