



MatLust hittar formen



Kort delrapport 2 Följeforskning

MatLust

Helen Uliczka Hallin & Erik Jakobsson • Apel

2018-04-12



EUROPEISKA
UNIONEN
Europeiska
regionala
utvecklingsfonden



Innehåll

Sammanfattning	3
MatLust – kort orientering.....	4
Resumé från uppstartsårets följeforskning	4
Följeforskningens resultat februari 2017 till mars 2018.....	5
Förändringar under året.....	5
Södertälje – en kunskaps- och produktionsnod för en hållbar livsmedelsnäring	6
Företagens tankar om en livsmedelsnod i Södertälje.....	6
Styrkefaktorer som talar för en livsmedelsnod.....	9
Utvecklingsprogrammets genomförande	11
Affärsutvecklings- och hållbarhetsprogrammet	11
Omdömen om programmet.....	12
Omdömen om MatLust.....	15
Omdömen om Connect.....	16
Omdömen om BERAS.....	17
Konkret nytta av programmet	18
Sammantaget om affärsutvecklingsprogrammet.....	19
Innovationsprogrammet.....	20
Omdömen om Innovationsprogrammet.....	21
Deltagarnas nytta av innovationsprogrammet.....	22
Vad kan utvecklas i programgenomförandet?	23
Kontaktskapande på innovationsprogrammet.....	23
Sammantaget om innovationsprogrammet.....	24
Leanprogrammet.....	24
Projektteamets arbete.....	25
MatLust – utmaningar	26
Generella slutsatser från följeforskningen	26

Sammanfattning

MatLust är ett regionalfondsprojekt med syfte att stärka tillväxt och hållbarhet inom livsmedelsnäringen i Stockholmsregionen. Projektet har sin bas i Södertälje kommun. Målgrupp är små och medelstora företag (SME) inom livsmedelsbranschen.

Inom följeforskningen har vi under perioden februari 2017 till mars 2018 studerat funktionen på de utvecklingsprogram som MatLust anordnar för företag. Detta har vi gjort genom att intervjua företag som genomgått programmen. Vi har även deltagit på olika offentliga och interna arrangemang samt följt förutsättningarna för projektets vision, att göra Södertälje till en kunskaps- och produktionsnod för hållbara livsmedel.

Projektet bedriver tre utvecklingsprogram, vilket från början var fyra. Det har skett en förändring till att affärsutvecklingsprogrammet har samordnats med hållbarhetsprogrammet. Vi sammanfattar nedan de viktigaste dragen för varje program.

Affärsutvecklingsprogrammet fungerade bra utifrån vad majoriteten av företagarna berättade. De utvecklade affärsplaner, fick nya kontakter och skaffade nya affärspartners. I allmänhet var de nöjda med den coachning de fick från den upphandlade utföraren Connect. Det som orsakat lite gnissel var att företagen var ojämna, det fanns nya och etablerade, små och stora företag som låg på olika nivåer och hade olika utgångspunkter. De flesta var ändå nöjda med det de fått genom Connect och i princip samtliga hade haft nytta av deltagandet. När det gällde hållbarhetsdelen var nöjdheten i genomsnitt lägre och mer spridd. Företagen var på mycket olika nivå angående hållbarhet. En del var väldigt nöjda medan andra inte alltid höll med om det BERAS, som utför den delen av programmet, kom fram till. MatLust har redan tagit tag i frågan om att anpassa det som ska erbjudas angående hållbarhet på ett annat sätt.

Innovationsprogrammet fick höga betyg av de flesta som genomgått programmet. De rapporterade både nytta för sin produkt och nya kunskaper. Ett viktigt inslag i programmet var kontaktskapandet mellan deltagarna och dessas kontakter med andra, mer erfarna, de mötte i under genomförandet, exempelvis i den panel de pitchade för. Flera i programmet hade fått nya affärspartners. Även här var de deltagande företagen ojämna i storlek och erfarenhet. De mer erfarna och den upphandlade utföraren Hans Naess hade synpunkten att de förlorade tid på diskussioner på för låg nivå. En större jämnhet bland företagen efterfrågades.

Leanprogrammet har hittills inte haft så många deltagare men börjar bli alltmer eftersökt. Nu är det kö till platserna. Saltå kvarn var testpilot och där utformades programmet i samarbete med KTH-leancentrum. Saltå har haft en mycket stor nytta av lean och fortsatt till Produktionslyftet. De andra två företag vi haft kontakt med hade upplevt samma stora nytta. Vi kommer att studera leanprogrammet vidare när ett tillräckligt stort antal företagare genomgått programmet.

Följeforskningen har observerat flera faktorer som talar för att det är möjligt att realisera visionen att göra Södertälje till en kunskaps- och produktionsnod för en hållbar livsmedelsnäring. Goda och strategiska samarbeten med näringsliv, offentlig sektor och akademi initieras, formeras och stärks av MatLust. Tanken på en nod är väl förankrad i kommunen. Företagen i våra studier önskar se en sammanhållande kraft som kan organisera för nätverkande mellan företag och företag och mellan företag och relevant akademisk kunskap. Det finns som vi ser det absolut ett behov av en livsmedelsnod i regionen.

MatLust – kort orientering

MatLust är ett femårigt regionalfondsprojekt med syfte att stärka tillväxt och hållbarhet inom livsmedelsnäringen i Stockholmsregionen. Projektet har sin bas i Södertälje kommun. Primär målgrupp för projektet är små och medelstora företag (SME) inom livsmedelsförädling, måltidsverksamhet och detalj- eller grossisthandel. Deltagande företag ska ha tillväxtpotential samt en vilja inrikta sig på hållbarhet, miljö och/eller hälsa. För målgruppen anordnar MatLust kostnadsfria utvecklingsprogram och riktade aktiviteter. Utbudet är kostnadsfritt och erbjuds SME i Stockholmsregionen och delvis i Sörmland.

De fyra utvecklingsprogrammen är:

1. Affärsutvecklingsprogram – utveckla ditt företag
2. Hållbarhetsprogram – baserat på forskning om jordbruk och råvaror (nu nära sammankopplat med affärsutvecklingsprogrammet)
3. Leanprogram – mer hållbart, effektivt och konkurrenskraftigt
4. Innovationsprogram – från idé till marknad

Företag kan också få sina produkter (förutsatt att produkten är lämplig för storkök) testade i MatLusts testbädd. Detta betyder att produkten tillagas för att serveras inom Södertäljes kostenhets offentliga måltid och utfallet utvärderas genom enkäter.

MatLust har ständigt ett stort antal aktiviteter på gång. Oftast arrangeras de tillsammans med olika samarbetsparter. Det gäller allt från större mässor och konferenser till mindre workshops och frukostträffar. Projektet driver även flera temanätverk och ger andra former av korta utbildningar och förmedlar kunskap genom forskningsbaserade nyhetsbrev. Ett mindre projekt som handlar om att ta fram förpackningslösningar bedrivs i samarbete mellan MatLust och KTH.

Förväntade resultat från program och aktiviteter är mer lönsamma företag som hållbara produktinnovationer, ökad kunskap om hållbar produktionsprocess och en större forskningsanknytning inom livsmedelsbranschen. Den långsiktiga visionen är att Södertälje ska bli en nod för produktion och kunskap om hållbara livsmedel.

Resumé från uppstartsårets följeforskning

För en mer utförlig historiebeteckning samt målsättningar för både MatLust och för Apels följeforskning, hänvisar vi till utvärderingsrapporten från MatLusts uppstartsfas¹ (se länk nederst på sidan). Det finns givetvis också mycket material om projektet på MatLusts hemsida matlust.eu.

I rapporten från uppstartsfasen konstaterade utvärderingen att projektteamet lyckats väl med att skapa uppmärksamhet runt projektet. Nyhetsbrevet gick redan då ut till över 5 400

¹ Apels utvärderingsrapport från MatLusts uppstartsfas: <http://www.apel-fou.se/wp-content/uploads/2017/04/MatLusts-uppstartsfas.pdf>

adressater och det fanns en hemsida, annat spridningsmaterial och en grafisk profil. Vi såg detta som en förutsättning för att kunna nå målgruppen och redan under uppstartsåret deltog många företag i nätverk, events och utvecklingsprogram.

Kunskapsgrunden i MatLust var mycket stark i och med att flera i projektteamet hade arbetat med frågan om hållbara livsmedel i många år och hade hög kompetens inom området. Det fanns i projektet en stark forskningsanknytning och en syn på att det som spreds från projektet ska vara kunskapsbaserat. Vi inom utvärderingen observerade att MatLust hade både höjd och bredd i det projektet anordnade och spred.

Enligt de intervjuer vi gjorde med strategiskt viktiga företrädare för Södertälje kommun, varav ett flertal var kommunstyrelseledamöter och satt i olika nämnder, var förankringen av projektet inom Södertälje kommuns politiska ledning och förvaltning mycket god. Vår slutsats efter uppstartsfasen var att MatLust skulle bli ett flaggskeppsprojekt av betydelse för Södertälje och vi förutsåg att projektet skulle stärka sin position under det kommande året.

Följeforskningens resultat februari 2017 till mars 2018

Förändringar under året

Det har skett en del förändringar för och inom MatLust sedan vår förra rapport. I detta stycke nämner vi några av de större förändringarna.

Södertälje Science Park (SSCP) gjorde under 2017 en förändring från att ha tre fokusområden till att ha en enda övergripande inriktning vars mål är att SSCP blir en nationell nod för hållbara produktionsflöden. Förändringen innebar att det tidigare fokusområdet "hållbara livsmedel" försvann som eget definierat spår inom SSCP. Detta ses dock inte som en nackdel vare sig av MatLusts projektchef Sara Jervfors, eller av VDn för SSCP, Robert Klingfors. Livsmedel inryms väl inom det större begreppet hållbara produktionsflöden.

En viktig organisatorisk förändring är att den styrgrupp som utsetts från start, och delvis var baserad på representanter från företag, stöptes om till att nu utgöras av den operativa kommunledningen. MatLust ser det som att den tidigare tanken på att ha en styrgrupp med ett flertal näringslivsrepresentanter var ett missgrepp, eftersom dessa inte kan styra projektet eller fatta avgörande beslut om medfinansiering eller implementering. MatLust styrs därför sedan hösten -17 av en grupp bestående av Södertälje kommuns högsta chefer.

MatLust gjorde en ny bedömning av vilka som var de mest strategiskt viktiga aktörerna och referensgruppen fick nya medlemmar. Nu satsar MatLust på att få med mycket strategiskt viktiga och starka aktörer som stora branschorganisationer, Lantmännen, ICA Maxi och länsstyrelsen i Stockholms län. I februari -18 hölls ett första möte med en workshop på temat "Livsmedelsnoden Mälardalen". Det finns gemensamma intressen hos de stora aktörerna och de flesta sitter inte på sin plats i referensgruppen som enskild person, representerande ett enda företag, utan en bransch eller en myndighet. MatLust kan få draghjälp genom att liera sig med dem – och omvänt.

Södertälje – en kunskaps- och produktionsnod för en hållbar livsmedelsnäring

Den yttersta och bärande idén i MatLust är att göra Södertälje till en kunskaps- och produktionsnod för en hållbar livsmedelsnäring. I förra rapporten visade vi att MatLust förankrat denna tanke i Södertäljes politiska ledning. Ett exempel, både på den uppmärksamhet projektet fått och det stöd som finns inom kommunen, kan ses i att MatLust blev Årets Mälardarling² år 2017. Motiveringen löd:

Genom att ta tillvara på redan existerande initiativ, kunskaper och människors engagemang möjliggör MatLust skapandet av hållbara livsmedel. Med ett omfattande systemtänk och drivkraft knyter MatLust samman akademi, offentlig sektor och näringsliv i syfte att stärka hållbar tillväxt inom livsmedelsregionen i regionen.

Södertäljes kommunalråd Boel Godner betonade i sitt tacktal vid prisutdelningen för Årets Mälardarling, vikten av det arbete MatLust gör för en hållbar livsmedelsnäring samt de samarbeten projektet har med näringsliv och akademi.

I förra rapporten konstaterade utvärderingen att MatLust satsade starkt på att bygga upp det vi kallar *substans*. Med substans menar vi kvaliteten och den långsiktiga hållbarheten när det gäller innehållet i projektet; det som gör att projektet skapar och vidmakthåller samverkansrelationer mellan viktiga intressenter och aktörer och/eller uppbyggnaden av olika former av permanenta strukturer – som kan finnas kvar och för, sätta verka långt efter att projektet är slut.

I följeforskningen inför denna rapport kan vi tydligt se att strategin att bygga substans är fortsatt huvudfokus i MatLust. Nyligen har kontakter inletts med Näringsdepartementet i syfte att förankra och säkra idén om en livsmedelsnod i Stockholmsregionen. En ny referensgrupp (se ovan) med flera branschorganisationer, länsstyrelsen och strategiskt viktiga företag, är ett annat steg i samma riktning.

MatLust tillsammans med KTH befinner sig fysiskt nu i det nya hus som heter Södertälje Science Park³ och det finns ett nära samarbete mellan dessa tre parter. Detta syns i programmet för Södertälje Science Week⁴ som gick av stapeln i månadsskiftet januari-februari 2018. MatLust stod för flera av aktiviteterna, bland annat kunde man provsmaka framtidens mat.

Ett exempel på ett innovativt samarbetsprojekt som resulterat i något mycket konkret är den nya hållbara maträtten Södertäljerullen⁵ som snabbt blivit lite av Södertäljes signum.

Företagens tankar om en livsmedelsnod i Södertälje

Under intervjuerna med de 25 företag som deltog på Innovations- eller affärsutvecklingsprogrammen var vi intresserade av vad företagen kunde se som nytta med en

² <http://www.mynewsdesk.com/se/matlust/pressreleases/aarets-maelardarling-uppmanar-till-samarbete-2051965>

³ <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/sodertalje/sodertalje-science-park-invigs>

⁴ <https://sscp.se/scienceweek/om/program-ssw2018/>

⁵ <http://matlust.eu/sodertaljerullen/>

livsmedelsnod. Därför ställde vi frågan om vad de ansåg om möjligheterna att göra Södertälje till en kunskaps- och produktionsnod för hållbara livsmedel.

Över 20 av de svarande var positiva till en nod och ingen av de övriga var negativt inställd. De som var mer tveksamma kunde antingen inte svara för att de inte hade funderat över ämnet, eller så kunde de inte riktigt se den egna nyttan. De mycket små företagen, som drevs av en eller två personer, svarade i ett par fall att de inte hade ekonomiska medel nog att köpa utbildningar eller så mycket tid att gå på konferenser eller seminarier, även om dessa erbjöds inom en nod. Begränsningen låg i deras möjligheter att utnyttja det en nod kunde tänkas erbjuda.

Den majoritet som ställde sig odelat positiv till uppbyggnaden av en livsmedelsnod såg många olika fördelar med en sådan. Möjligheten att nätverka och utbyta erfarenheter med andra företag var en viktig faktor som gjorde att de behövde en samlande kraft. Många nämnde att det fanns en stor nytta med nätverk:

Jag tror att det behövs en nod som kan samla många. De andra företagen på programmet jobbade med andra produkter men det var slående hur lika våra problem var. Vi har utbyte av att kunna nätverka.

Jag tror det är helt nödvändigt. Det är enda sättet att få fäste och genomslagskraft. De små insatserna här och var ger inget genomslag. Vi tänker oss i förlängningen att man får chansen att nätverka och träffa fler företag, att vi får tillgång till noden. Att man har tagit fram något under den här tiden och att vi ska kunna bygga vidare på det vi gjort i noden.

Företagarna vill både ha fler kontaktytor och ett informationsflöde med intressanta kunskaper, nyheter och möjligheter. Allt som händer på livsmedelsfronten kan vara svårt att bevaka för den enskilda företagaren. Att vara uppdaterad kunskapsmässigt är en stor utmaning. Som hårt arbetande företagare hinner man inte med att ta reda på om man ligger i framkant eller om man borde fundera på förnyelse. Kort sagt vill de slippa leta i en osorterad djungel där de kanske kan hitta att guldkorn om de lägger ner mycket tid.

En nod behövs. Mattrender är mycket intressant för oss. Kunskaper om nya råvaror. Inhemska råvaror.

Det behövs absolut. Få feedback, bolla idéer, hjälp med livsmedelsregler när man ska utveckla nya produkter. Någon som talar om när det sker förändringar i regler. Rådgivning. Nätverk. Koll på nya trender.

Det är ett mycket intressant initiativ. Vi ser gärna föreläsare inom intressanta ämnen och möter företag i samma situation som vi. En jätteutmaning är hur digitaliseringen påverkar oss. Där behöver vi kunskap.

Svårt att sälla bland information från så många olika så ett pålitligt centrum med relevant och pålitlig info är mycket angeläget.

MatLust är navet. Den enskilda företagaren har ett begränsat nätverk och jobbar dygnet runt. Saknar tid till omvärldsbevakning. Mässor är bra att träffa andra på men det här fyller en viktig funktion med olika kompetenser.

Det är svårt att veta var man kan köpa bra råvaror, kontakten mellan förädlare och primärproducenter, så som odlare och kött djursuppfödare, saknas ofta. Flera vill ha enkla möjligheter att få relevant kunskap och att få veta vad som produceras var. Kanske man kan påverka råvaruproducenter att ta fram det man önskar om det finns kontaktlänkar längs med hela kedjan?

Det är billigare att köpa ekologiska produkter direkt från bonden men logistiken är besvärlig om man ska köpa direkt från odlaren. Man måste aktivera bönderna mer, de har inte kompetensen att föra ut sina produkter. Det behövs en plattform för dem.

Det behövs ett nätverk runt lokalt odlat för att få tag i råvaror. Att företagen får veta vad de olika producenterna odlar och de i sin tur vad man önskar, så man slapp mellanhänder och grossister. Det är dyrare än importerat att köpa kött från svenska grossister. Svinnprodukter är också intressant.

En del av företagarna har synpunkter på risker och på vilka nyckelpersoner/-roller en nod behöver nå för att kunna påverka. Risker med att en kommun, som är en offentligt styrd struktur med helt andra spelregler än de inom näringslivet, är starkt styrande inom en livsmedelsnod är en farhåga som nämns. Frågan blir: Kan man ta tillvara företagarnas intressen genom en nod med starka offentliga aktörer?

Jag tror det behövs en livsmedelsnod. Den här typen av plattform och lobbying finns det ett behov av, men initiativet ska inte ligga på en byråkratisk nivå. De måste ha matproducenterna med för att förstå problemställningarna. Det kan inte vara styrt och planerat utifrån ett tjänstemannaperspektiv.

Att få med starka aktörer från näringslivet inom noden är en viktig fråga men någon påpekar också att det finns en grupp som styr vad som finns att köpa på marknaden och vad som serveras inom den offentliga måltiden, nämligen inköparna. Att en livsmedelsnod skulle kunna påverka inköpare till ökade inköp av hållbara livsmedel är av stor vikt.

Den stora delen när det gäller hållbarhet handlar om att vara ett steg före konsumenten, det handlar om de som sitter som inköpare på de stora företagen sådana som ICA. Det är de som styr mest. De väljer ju före konsumenten och hade de inte köpt hem 'skit' hade vi inte köpt 'skit' för det funnes inte att köpa.

I sammanhanget att påverka inköp av livsmedel i en hållbar riktning kan nämnas att Länsstyrelsen i Stockholms län i samarbete med Matlust och LRF i september 2017 anordnade ett seminarium med titeln "Offentlig upphandling av mat i dag och i morgon – vad vill kommunerna?". Seminariet var ett led i arbetet med den regionala livsmedelsstrategin och syftet var att "Skapa en plats för gemensamt informationsutbyte och diskussion kring möjligheter och kriterier i kommunernas arbete med hållbara livsmedel i den offentligt upphandlade maten". Deltagarna på det välbesökta seminariet var huvudsakligen sådana som var ansvariga för den offentliga maten, som kommunala kostchefer och upphandlare. Några större företag som sålde livsmedel till kommunerna deltog också. Vi kan alltså konstatera att i samarbete med andra stora aktörer vilka strävar åt samma håll, gör MatLust ett påverkansarbete när det gäller just inköp av hållbara livsmedel.

Forskningen om kopplingen hållbarhet och livsmedel är viktig att ha med i en nod för att få tillgång till god kunskap och bygga på en stabil grund.

Det behövs att man knyter forskning till detta, det finns ett ifrågasättande i samhället gällande våra livsmedel och det blir en annan tyngd i en nod när det finns forskning anknuten.

På frågan om hur företagen såg på MatLusts möjligheter att vara den aktör som kunde samla de viktiga krafterna och skapa en livsmedelsnod, svarade majoriteten att MatLust hade goda möjligheter. Om inte annat så är det ingen annan aktör som tar initiativ till en livsmedelsnod i Stockholmsregionen. Den som tar initiativet har stor chans att lyckas eftersom behoven är stora.

Ja, det behövs en nod och jag ser MatLust som en viktig aktör i och med att de upparbetar kompetens och kontakter. Vi var på ett forum i Malmö och sa för oss själva att: 'Något sådant skulle vi ha och vem ska göra det? Jo, MatLust förstås.' Vore jätteviktigt om de bygger upp något bra och sedan tar bort det. Det behövs ett fokus på hållbara livsmedel.

Det är precis det som behövs, att någon tar i rodret. MatLust får högsta betyg.

Jag tror att de lyckas för de har gjort en resa och har väldigt många kontakter. Södertälje kan säkert etablera sig som livsmedelsstad.

Södertälje 'sparkar in en öppen dörr' för det finns ett stort behov av en sådan nod och det är bara att plocka upp det. MatLust har tagit ett jätteviktigt initiativ.

Södertälje känns som om det finns många skäl för, en spännande och bra plats. Ett bra val.

De inte bara söker pengar utan bygger en stadigvarande utveckling. Jag tror att det de har, till skillnad från andra projekt, är att de systematiskt använder sin testbädd och det offentliga köket. Det känns som att de har hittat olika sätt att få in tester och prova, så att det kan bli en interaktion. De har också haft stora resurser och kostat på en visuell kostym. Jätteviktigt att synas på ett bra sätt och det gör MatLust.

Sammanfattningsvis ser företagarna många fördelar för egen räkning om det blir en nod för hållbara livsmedel i deras region. De kan hålla sig ajour med den senaste kunskapen och de nya trenderna utan att behöva leta, de får nätverk och kontakter som leder till affärsmöjligheter och innovation. Idag finns det ingen aktör som kan förse dem med sådant på ett samlat och strukturerat sätt. De ser möjligheter att bli stärkta genom att få allt detta genom noden. Utifrån att de på den nivå där de befinner sig inte kunde visualisera allt som MatLust ser framför sig, tycker vi att MatLusts vision av vilka långsiktiga effekter projektet ska generera på företagsnivå rimmar ganska väl med vad företagen behöver och vill ha.

Styrkefaktorer som talar för en livsmedelsnod

Faktorer vi inom utvärderingen i dagsläget identifierat som stärker möjligheten för en realisering av idén om Södertälje som en kunskaps- och produktionsnod för en hållbar livsmedelsnäring är (utan inbördes ordning när det gäller betydelse) följande:

1. Samhällets alla sektorer har allt starkare uttalade behov och intressen av kunskap om vad vi äter och hur och varifrån vi ska få maten. Den som tar ledning i frågan kan äga den fortsatt.
2. Det finns fungerande livsmedelsnoder i andra delar av Sverige men ingen i Stockholmsregionen. En tom nisch kan fyllas.
3. Södertälje Science Park har en inriktning på hållbara produktionsprocesser där produktion av hållbara livsmedel har stora möjligheter att ingå.
4. MatLust är väl förankrat inom Södertälje kommuns ledning. Det finns ett starkt politiskt stöd och intresse hos Södertäljes politiker och den operativa kommunledningen med kommunens chefer är nu MatLusts styrgrupp med projektet som en stående punkt på mötesagendan.
5. Södertälje kommun har beslutat om att ta fram en lokal livsmedelsförsörjningsstrategi och MatLust är delaktigt i framtagandet av denna.
6. MatLusts samarbete med Länsstyrelsen i Stockholms län med den regionala livsmedelsstrategin och matinnovationstävlingen Matverk Stockholm ger något konkret att arbeta utifrån och visa på, samt innebär en uppväxling av länsstyrelsens eget arbete.
7. Södertälje har ett strategiskt gott läge inom Storstockholm och nära Sörmland – som traditionellt kallats Stockholms skafferier.
8. Ett nästan två decennier långt gediget och grundläggande arbete bland flera som arbetar med MatLust har gett bland annat gett konceptet Östersjövänlig mat (Diet for a Green Planet) vilket nått internationell spridning och efterfrågan och används inom Södertälje.
9. Den kunskapsbas som finns, byggs vidare på samt breddas i och med fler och djupare kontakter med flera universitet och högskolor.
10. Det finns ett välkänt kluster för hållbara livsmedel i Järna – ger en bra grogrund och många kontaktytor.
11. Köken inom offentlig sektor i Södertälje arbetar sedan länge utifrån hållbarhetsperspektivet och har egen kunskap om hållbara måltider.
12. Den offentliga måltiden används som testbädd för nya livsmedelsprodukter.
13. Flera nya yrkesutbildningar i Södertälje ligger nära temat hållbara livsmedel. Utbildad arbetskraft med dessa perspektiv kommer att finnas.
14. Företagen i våra intervjuer betonar vikten av att det finns en lokal samlande aktör för att stödja konstruktiva nätverksbyggen mellan företag i livsmedelsbranschen och kringtjänster till denna. Nätverk ger ökade affärsmöjligheter och erfarenhetsutbyte.
15. Logistiskt sett ligger Södertälje bra till för transporter till Stockholmsområdet. Flera motorvägar, hamn, tåg, kan göra Södertälje till en knutpunkt för förädling av råvaror och enkel och billig transport av de färdiga produkterna.
16. MatLust är en katalysator för att ”sätta” noden.

Det finns alltså både motivation för att skapa en livsmedelsnod och många identifierade behov en sådan kan täcka. Det finns också många goda och starka samarbetsparter med ett gemensamt

intresse av en nodbildning. Som man kan se i listan ovan är Södertälje redan i flera avseenden en nod när det gäller hållbara livsmedel, det finns klustret i Järna, yrkesutbildningar, MatLust, testbädden, offentliga maten, Diet for a Green Planet osv. Steget är därmed inte så långt för Södertälje som det skulle vara för andra orter att plocka upp utmaningen att bli en livsmedelsnod.

Utvecklingsprogrammets genomförande

I de följande tre styckena visar vi resultaten vi fått in från de olika utvecklingsprogrammen. Det har skett, åtminstone delvis, en sammanslagning emellan affärsutvecklingsprogrammet och hållbarhetsprogrammet.

Affärsutvecklings- och hållbarhetsprogrammet

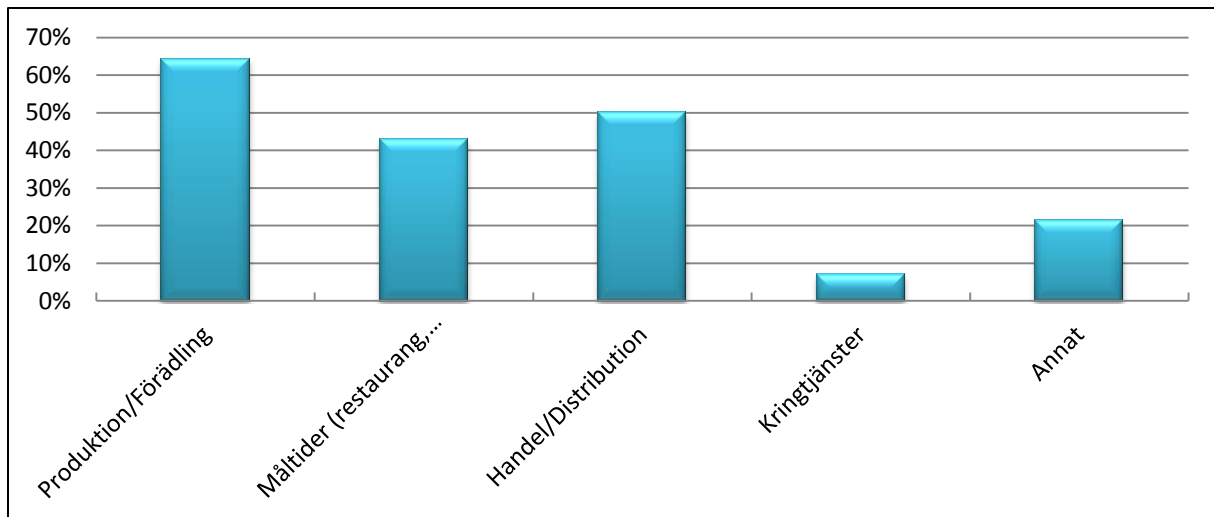
Inom affärsutvecklingsprogrammet⁶ där hållbarhet nu ingår som en del, får deltagarna en coach som stödjer företaget att ta fram en affärsplan. Företaget får arbeta fram planen och har regelbundna möten med coachen. Man får pitcha sitt företag framför en kompetenspanel med av Connect utvalda personer med hög kompetens på området. Det finns även tillgång till mentorer, ofta konsulter, som inte är upphandlade av MatLust utan ställer upp för att själva få ett kundunderlag. Sedan hållbarhet blev en del av programmet ingår en genomlysning av företaget ur ett hållbarhetsperspektiv. Företaget kan välja att göra en Ekoplan som ska ingå i dess affärsutveckling.

En av utvärderarna gjorde ett studiebesök på ett företag som varit med i affärsutvecklingsprogrammet, för att få en förståelse för vad deltagandet kunde leda till. Vi använde sedan erfarenheterna från studiebesöket när vi tog fram intervjufrågorna. Just denna företagare berättar själv om sitt deltagande i en video som MatLust tagit fram⁷. Han berättade på studiebesöket att han haft mycket nytta av att delta.

Vi har intervjuat 14 företag som gått eller fortfarande går affärsutvecklings- och hållbarhetsprogrammet. Samtliga intervjuade var ägare/delägare av det aktuella företaget. Åtta var män, sex var kvinnor och samtliga var födda i Sverige. Två av de intervjuade hade dock utländsk bakgrund. Företagen hade oftast inriktning på produktion/förädling av livsmedel (fig. 1). Cirka hälften hade handel eller måltider. Flera av företagen hade två eller tre inriktningar det blev inalles 26 val från de 14. Man kanske både producerade livsmedel, serverade och sålde dem. Ett företag hade frakt och logistik som inriktning, ett var importör och ett hade en app.

⁶ Se beskrivning av programmet på <http://matlust.eu/utvecklingsprogram/>

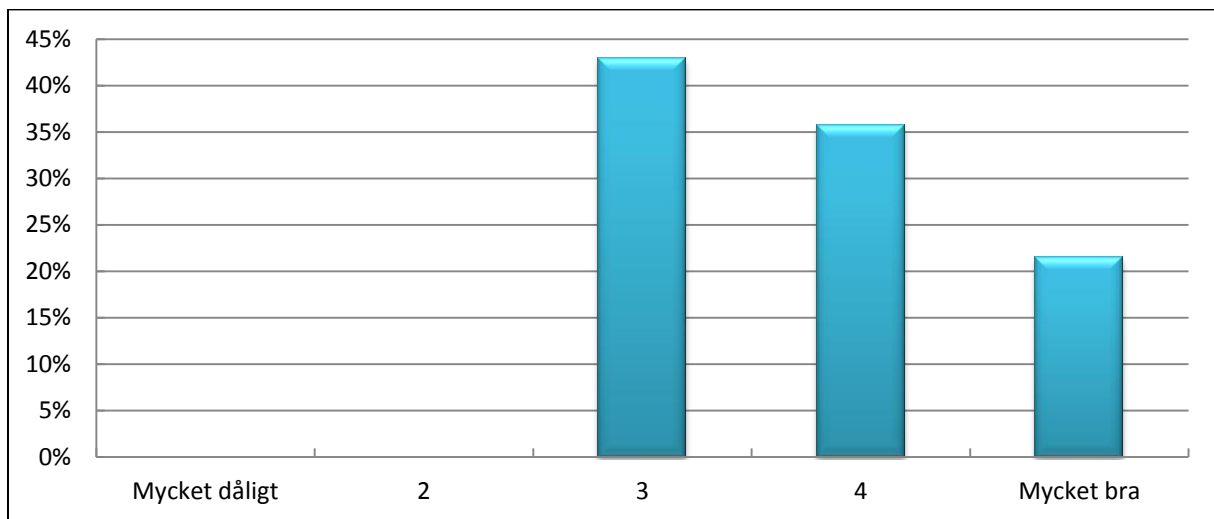
⁷ Se videon <https://www.youtube.com/watch?v=VZc00oo4S7k>



Figur 1. Fördelning av verksamhet hos de intervjuade företagen. Flera hade 2-3 olika verksamheter.

Omdömen om programmet

För att få lite kvantitativa mått på hur de olika delarna fungerade bad vi den intervjuade att ge omdömen på en skala från 1 till fem där 1 var mycket dåligt och fem var mycket bra. Vi inledde med att be om ett allmänt omdöme om programmet (fig. 2). Majoriteten av de svarande var positiva till programmet i sin helhet och medelbetyget låg på 3,8.



Figur 2. Fördelning av omdömen om affärsutvecklingsprogrammet.

Vi bad de intervjuade att beskriva vad som var bra med deltagandet och vad som kunde förbättras eller utvecklas. Många nämnde spontant nätverket och kontakterna som något som gett dem mycket men vi hade en särskild fråga för det lite längre fram i intervjun och redovisar de svaren där. Det man annars spontant nämnde var att man fått mycket och bra feedback som gett nya perspektiv. Både genrepet och att framträda inför den kompetenspanel med kunniga personer som samlas för att ge råd och konstruktiv kritik till företagen, var mycket uppskattade. Företagarna berättade att de kom igång. Annars nämner man coachningen, att man fått sina

affärsplaner, goda mentorer, att träffa andra företagare från andra branscher och mött god kompetens på relevanta områden. Några citat får illustrera hur tankarna gick:

Coachningen var bäst. Vi fick göra jobbet själva, bra att de satte igång oss. De hade ett genuint intresse av att hjälpa oss, alla var intresserade att det blev bra.

Väldigt givande när man träffade de andra deltagarna att man hjälper varandra. Genrepet gick man mer på djupet och det var roligt att ge och få förslag. Jag ser gärna en fortsättning.

Vi gick in med nyfikenhet och det har överträffat alla våra förväntningar. Speglingen, systemet där vi började med planen så panelen kunde få klart för sig vilka behov vi hade, att vi fick en panel som svarade mot våra behov. En coach som guidar oss vidare. Vi har vägen utstakad till 2025. Vi har fått bekräftelse på vad vi själv åstadkommit som varit bra och var vi behöver finslipa. Den behövdes. Stämningen var utmärkt, positiva, vänliga, engagerade människor, trevliga. Inte tråkigt någon gång.

Vad kunde då utvecklas mer och hade något varit mindre bra? Mer tid för nätverkande efterlyste en. Några kommenterade här att de inte blivit rätt matchade med sin coach eller mentor. Någon tyckte att allt inte skulle vara i Södertälje utan spridas mer. MatLust borde förlägga mer saker runt om i Stockholmsområdet. En del tyckte inte de fått hjälp som var anpassad till den egna situationen. Här fanns det lite stötestenar. Att företagen var så olika i sin utveckling och storlek påverkade bland annat genom att de större/mer erfarna företagen kommenterade att de fått för lite i förhållande till sin egen kompetens och situation. Ett stort företag upplevde sig som ensamt i sin klass. De var redan på en hög nivå och spelade inte i samma division som de övriga.

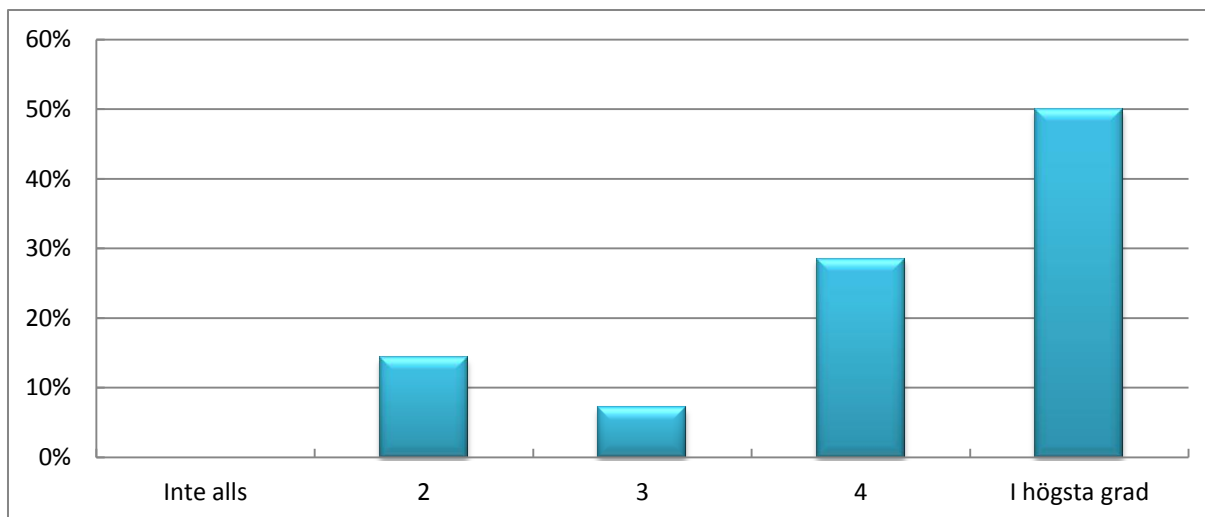
Kanske programmet är mer lämpligt för nya företag och de som har ett större fokus på hållbarhet. Jag hade velat ha mer och tidigare coachande och mentorskap; att de speedade på saker mer och frågade om vad vi kan innan. Vi hade en presentation för ett kompetensråd och de kom inte med något nytt. De hade lite fel bakgrund för oss. Det ska inte vara samma som vi kan, behövs lite mer säljdriv. Vi är i stark tillväxt och vill prata om det. Man vill ju spela tennis med de som är bättre än en själv så man lär sig något, nu blev det mer att vi gav till övriga.

Flera företag kommenterade just att programmet brast lite i anpassningen till just deras förhållanden.

Programmet kan utvecklas genom att mindre företag kan lägga mindre tid på affärsplanen i början och lägga mer på genomförandet. Mer flexibilitet beroende på hur stort företaget och behovet är.

Kanske de ska kolla mer vilka företag som kan växa. Bra om man kan sammanlänka företagen så att de kan hitta möjligheter att göra affärer inom programmet, att de tittar mer på parter som kan utvecklas till samarbetspartners/kunder/leverantörer.

Vi frågade också om de intervjuade skulle rekommendera andra företag att gå programmet (fig. 3). På den femgradiga skalan blev medelbetyget 4,1.



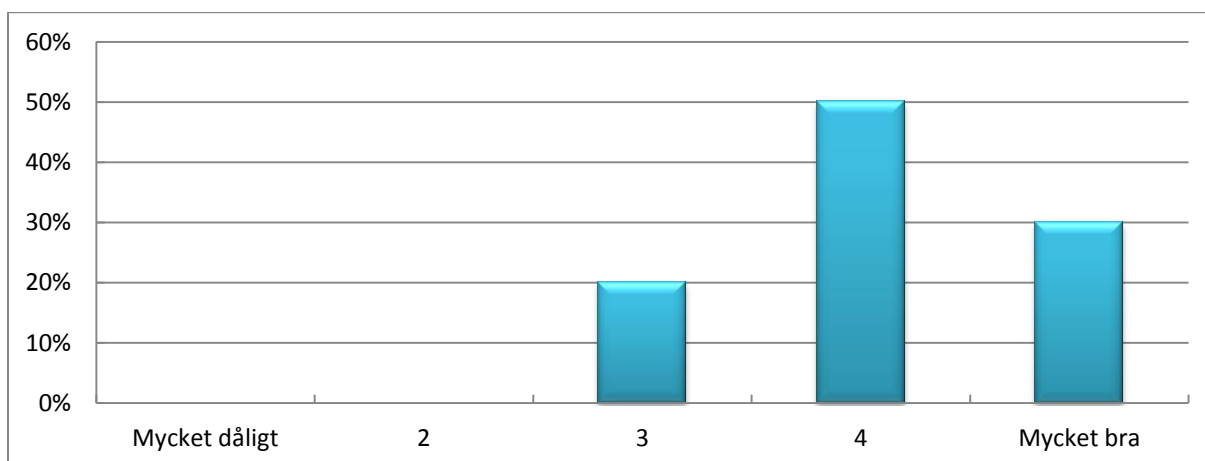
Figur 3. Svar på i vilken grad den intervjuade skulle rekommendera affärsutvecklingsprogrammet till andra företag.

De flesta skulle rekommendera programmet men någon skulle inte rekommendera det till företag av viss storlek eller företag med samma inriktning som de själva. Även de som inte skulle rekommendera programmet i så hög grad hade mycket positivt att säga om sitt eget deltagande.

*Programmet är bra för små företag som inte har tid och eget kunnande.
Rekommenderas.*

Kan rekommendera om ditt företag är i en viss fas där du har en fundering och tiden att gå. Viktigt med matchning så och att det klickar med coachen som ska ha läst in sig lite på företaget och känna till vad man sysslar med.

Vi frågade vad den intervjuade ansåg om att kombinera de båda programmen för affärsutveckling och hållbarhet, så som MatLust hade gjort (fig. 4).



Figur 4. Fördelning av omdömen om att kombinera affärsutvecklingsprogrammet och hållbarhetsprogrammet.

Medelbetyget här låg även det på en fyra, men endast 10 svarade på frågan eftersom en del gått före sammanslagningen och inte ansåg att de kunde svara på frågan. Ingen var negativ till att

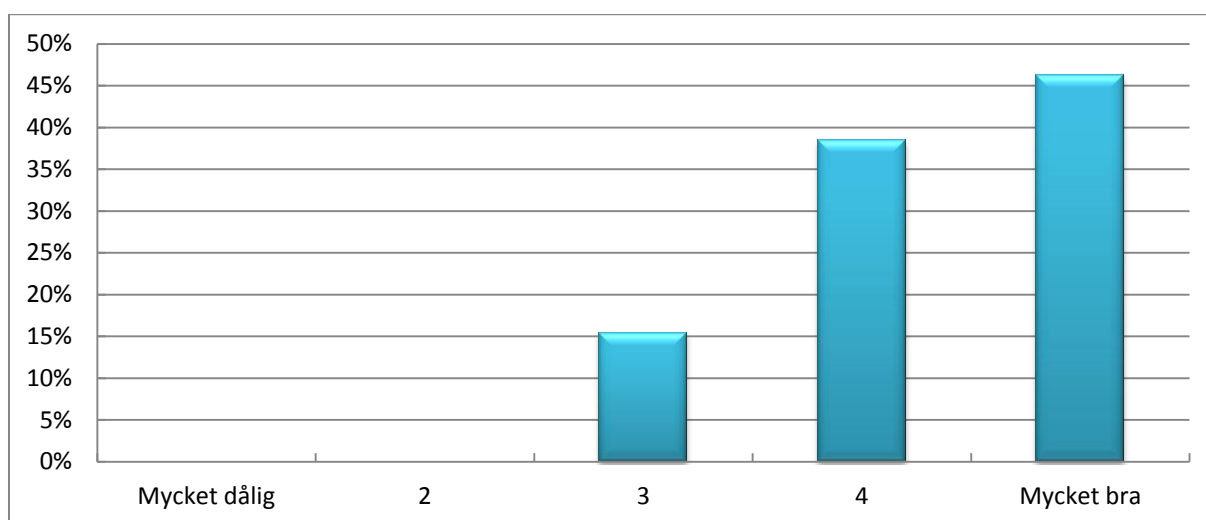
lära sig mer om hållbarhet men flera ansåg att de var långt komna i processen och kanske inte hade så stora behov.

Bra att man förstår att här är en viktig fråga och låter det vara en del i planeringen. Ett nödvändigt initiativ. Blir lätt att man tänker på sin affär och efteråt ska man tänka på det andra. Det är fortfarande ganska svårt att göra det lönsamt, man måste göra mycket för att det ska passa in. Vi är ganska medvetna själva så vi tänker på hållbarhet ändå.

Omdömen om MatLust

Vi frågade om de olika organisationerna som deltagarna mötte under programmet, dels om själva MatLust, ofta representerad av affärsutvecklaren Thomas Schnittger som rekryter företagen, dels om de upphandlade parterna Connect (affärsutveckling) och BERAS (hållbarhet).

MatLust fick ett medelbetyg på 4,3 i företagarnas bedömning på de insatser de fått del av (fig. 5).



Figur 5. Betyg på MatLust som anordnare av programmet.

Nedan citeras några av kommentarerna på hur man upplevde att MatLust var i kontakten med företagen och hur de kände sig bemötta, om de fick hjälp, bra information och så vidare:

Jag har träffat flera i MatLusts team och har varit i kontakt med dem. Vi har testat produkter i testbädden Väldigt intressant och mycket proffsigt. MatLust har ordnat mycket som har betytt jättemycket för oss.

Kom i kontakt med flera av dem innan på olika sätt, MatLust var som en amöba, en organisk struktur med många möjligheter. Alla sakerna är viktiga och spännande. Jag är ju i många sammanhang och de dök upp på många sätt. De nådde ut till mig. De plockade upp affärsutveckling som en viktig sak och identifierade att man behöver ekonomiskt hållbara företag och vad man behöver jobba med.

Sammantaget fick MatLust bra omdömen. Vi utvärderar inte enskilda personers insatser men affärsutvecklarens roll är betydelsefull för att rekrytera företag på ett sätt som gör dem intresserade och att sedan hålla intresset uppe – samt att bidra med kunskap på ett trovärdigt

och initierat sätt. Där ser vi utifrån företagarnas kommentarer att den affärsutvecklare MatLust rekryterade för ett år sedan har gjort en god insats i projektet. Det är inte alltid de intervjuade träffat några andra inom MatLusts team, men i det fall de hade det, var betyget gott även när det gällde hur teamet skött andra events eller program de deltagit inom.

Omdömen om Connect

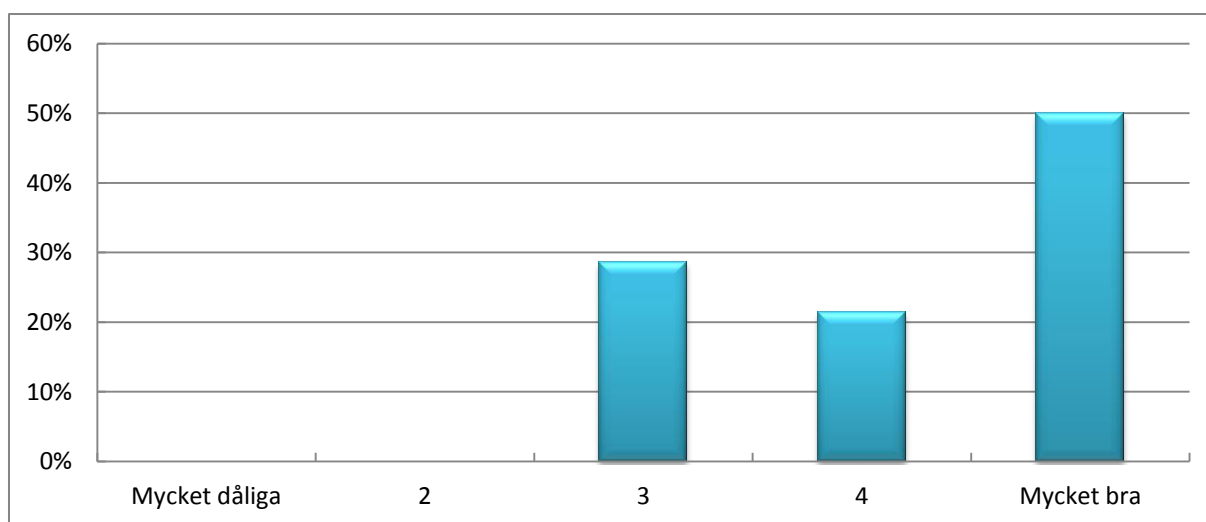
Efter frågan om MatLust kom vi till frågor om de upphandlade parterna. Vi frågade först om hur man upplevt Connects insatser. Medelbetyget här blev 4,2 (fig. 6). Det kom en hel del kommentarer som gav både ris och ros. Oftast var man nöjd med den coach som skulle guida en på vägen mot affärsplanen. En del var väldigt nöjda och hade haft stor nytta av coachen. Ett mindre antal var inte lika nöjda, ibland hade man dock själv valt fel coach för att man ändrade sina planer och i något fall "klickade det inte riktigt" med coachen, det var fel matchning. Några företag som redan var väldigt långt komna såg inte riktigt samma nytta som de övriga. Av de åtta företag som gick programmet nu var det 4 som gav Connect en 5:a i betyg. Det kan vara så att Connect har blivit bättre i sitt genomförande sedan programmet startade. Några av kommentarerna om Connect var:

Jätteduktig coach. Vi är ganska krävande ändå. Att göra oss nöjda är svårt men han lyckas. Har haft samma coach och vill gärna ha det hela vägen.

Väldigt bra. Både vår affärscoach och mentorn har vi kontakt med var i högsta grad givande för oss. En från kompetenspanelen sitter nu i vår styrelse och har en enorm erfarenhet. Vårt samarbete blev väldigt tydligt och definierat.

Det var bra men inte knivskarpt. MatLust kanske skulle använda mer pengar för att ta in riktiga experter, mer specifik kompetens, eller annars satsa på nätverksbiten. För mig hade det gett mer med något på en högre nivå.

Panelen har vi nytta av, vi valde en coach därifrån och det är extremt bra. Vi hade olika förslag och fick väldigt bra hjälp att välja av Connect. Systemet coachen har är väldigt bra. Det har gett oss struktur och en plan som sträcker sig många år framåt. Vi har redan kommit jättelångt. Mycket givande.

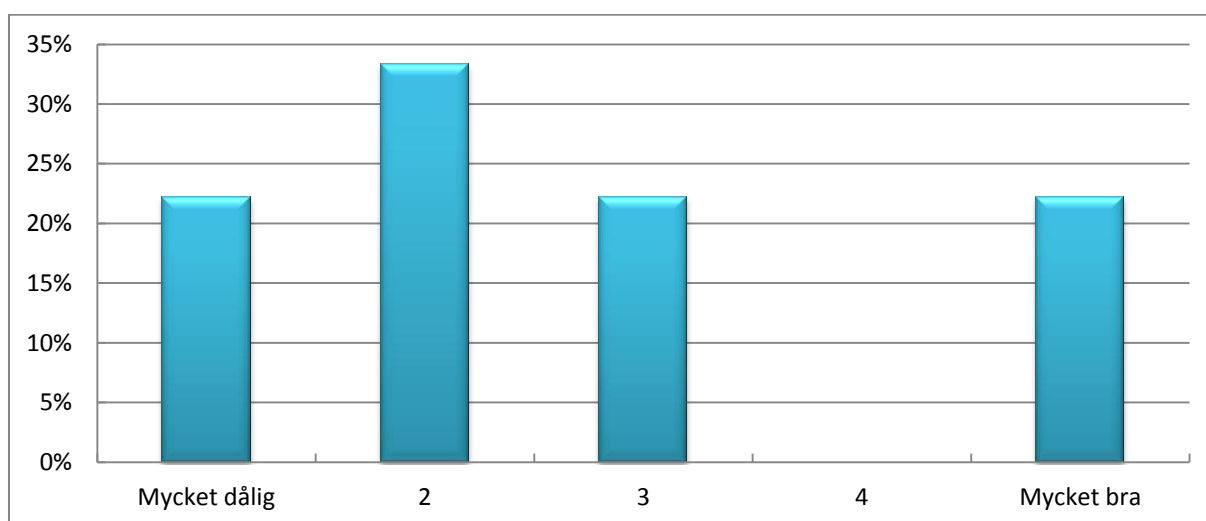


Figur 6. Betyg på Connect som utförare av programmet.

Man hade allmänt fått konkret hjälp och haft nytta av deltagandet. Det skiljde sig dock lite i hur man uppfattade tydligheten. En del tyckte att allt i upplägget var effektivt och tydligt medan ett par andra skulle uppskatta mer tydlighet i kontakter och upplägg.

Omdömen om BERAS

BERAS är ansvariga för hållbarhetsdelen i programmet. Vi frågade vad de intervjuade ansåg om BERAS insatser. Eftersom de båda delarna affärsutveckling och hållbarhet bara varit sammankopplade ett drygt halvår var det bara nio av de fjorton som kunde svara på frågan. Svaren fördelade sig nu mer över hela skalan, ett par satte ettor och ett par satte femmor. Medelbetyget blev dock väsentligt lägre än i skattningarna för MatLust och Connect, endast 2,7 (fig. 7).



Figur 7. Betyg på BERAS som utförare av hållbarhetsdelen (endast 9 svar).

Samtliga 14 svarade på den kvalitativa delen av frågan, där de skulle kommentera. Flera hade haft väldigt lite kontakt med BERAS och några hade aldrig fått den plan för hållbarhet det var tänkt att de skulle få. De kommenterade exempelvis:

Bara en liten del. De gav ett professionellt intryck men blev inte så konkret just då.

Det kändes som att vi tog möte men det rann ut i sanden. Inte professionellt. Men vi kanske var fel företag med inriktning på import. Vi fick i alla fall inte den plan vi skulle ha fått.

En del av företagen hade inte haft så mycket med BERAS att göra eftersom företaget redan var certifierat eller ekologiskt. De kände inte att BERAS hade så mycket att tillföra då.

Vet inte riktigt om dem, det blev inte så tydligt. Vi har inte haft mycket kontakt och har inget intresse eftersom vi redan är certifierade.

Vi har inte haft med dem att göra, de kunde inte bidra för vi är redan eko.

En del av företagen var riktigt negativa i sina omdömen. Ett företag som deltog just i den fas då programmen samordnades var inte beredd på det merarbete som skulle komma genom detta och blev negativ på grund av den ökade arbetsbördan. I övrigt verkade missnöjet mest bero på

att man inte hade någon samsyn med BERAS. Några såg hållbarhet som ett större begrepp, ekonomisk och även social hållbarhet var lika viktiga parametrar som miljön. En del upplevde då BERAS perspektiv som provocerande och det skar sig mellan deras egen och BERAS synsätt.

Det är inte alls sant att närproducerat är bättre, bara om allt annat är lika. Vi är själva proffs på den biten. Man kan inte förenkla så mycket som de gjorde. De gjorde dåliga antaganden på det som är utanför deras område. De drar slutsatser som är fel för att de inte kan bättre. Det blir felantaganden. Jättesynd, man hade önskat att de kunde gå in i detalj. De förstod inte vad vi pratade om. Inom frakt och logistik har vi sprungit ifrån de andra. De har en enorm förkärlek för det lokala men i verkligheten är inte allt annat lika. Om alla åker runt och handlar en sak här och en där är det minst lika bra att handla allt på Willys. Varor från Tyskland kan ge mindre miljöbelastning än varor från Stockholm.

Har bara träffat på dem under introduktionen och det har varit för lite kring hållbarhet i övrigt. Men det ska vara ur det större perspektivet, inte bara miljöfokus. Ekonomiskt försvarbart, intresse för social miljö på arbetsplatsen mm. ska också vara med.

Ett par företag var riktigt nöjda och gav BERAS ett högt betyg. I ett fall hade BERAS lyckats förmedla kontakt med producenter:

Vi har gjort en genomgång av företaget och har fortsatt ha kontakt och kommer ha mycket glädje av det. De har kunnat tipsa så vi har fått kontakt med lantbrukare för svenska råvaror, mycket intressant.

Den andre företagare som gav ett högt betyg hade fortfarande kontakt med BERAS och sade sig ha fått nya perspektiv men saknade reella kontakter med leverantörer.

Jag fick nya perspektiv från dem. BERAS är konkreta men de skulle ha mer leverantörer och ett färdigt case. Jag måste själv jaga nya leverantörer. De gav kontakter till lantbruk men det krävs logistik och förvaring, man ska jobba med mer bekväm logistik med bönderna. Någon måste styra upp det så det blir lätt för kunden. Vi vill gärna köpa av bönderna man det funkar inte idag.

Konkret nytta av programmet

En fråga var om de intervjuade hade haft någon konkret nytta av sitt deltagande i programmet. De flesta hade haft nytta även om inte alla revolutionerat sin verksamhet på något omvälvande sätt, majoriteten gick ju fortfarande på programmet. De flesta har ju fått en affärsplan som är till nytta. Det många nämner är att de verkligen fått tänka till och de har börjat förändra. Några fick nya kunder eller leverantörer. Någon enstaka har mest haft indirekt nytta genom kontakterna programmet skapade.

Vi har löst en del och konkretiserat en del problem med att bara definiera dem. Affärsplansövningen och beräkningar har vi använt. Kalkylerat priser ut till kund. Vi höjde vår nivå ett snäpp och kunde prata mer affärsmässigt om företaget. Är intresserad av att gå mer som MatLust arrangerar.

Höjt omsättningen, tror det kan ha med affärsprogrammet att göra. Hur vi ska tänka i kundmöten, rätt priser. Pushat oss utanför vår comfortzone och tänka nytt och större.

Absolut. Att vi tycker coachen är bra är för att han sätter upp datum så saker blir av. Han får oss att prioritera rätt. Vi har fått både kunder och leverantörer genom MatLust-evenemang. Försöker göra vårt nätverk så stort som möjligt. Involvera kunder och leverantörer i resonemanget för någon ska betala i slutänden så lösningarna måste vara bra från start.

Fått affärsplan och vägen utstakad till 2025. Fått sovra och välja kärnverksamhet. Det har gett oss koncentration och nya kunder pga vårt eget arbete men fokus och timing kommer därifrån. Det har redan gett oss resultat och är hemma när det gäller budgeten. Fått nya kunder.

Absolut konkret nytta. Vi lade om affärsstrategin. MatLust blev en förstärkning av företagsstrategin. Kunde bolla det som inte funkade och agerade efter planen. Nu är vi i vår hållbara framtid. Vi startade en butik och fick en skjuts och exponering av MatLust. Deras förankring i kommunen var väldigt viktig för oss.

Tio av företagen har fått användbara kontakter under sitt deltagande. Två andra vet vart de ska vända sig om de behöver kontakter och två behövde inte kontakter.

Sammantaget om affärsutvecklingsprogrammet

Affärsutvecklingsprogrammet verkar fungera bra utifrån vad majoriteten av företagen berättar. Det som framförallt orsakat lite gnissel beror troligen på att företagen är ojämna, en del är nya, en del små, en del stora, en del erfarna men andra inte osv. De behöver alla möta kompetens utifrån det individuella stadium där de befinner sig. Att de är olika och har olika utgångspunkter verkar göra att det är svårt att matcha alla med varandra och med rätt coacher. Någon hade ju valt coach utifrån vad de trodde att de ville, men sedan ändrade de sig och då var coachen inte längre rätt. De flesta var ändå nöjda med det de fått genom Connect och i princip samtliga de hade haft nytta om än i större och mindre grad.

När det gäller affärsutvecklingsdelen av programmet verkar en del gnissel vara av karaktären "barnsjukdomar". Det har inte varit möjlighet att få med så många "rätta" företag av en viss storlek som man önskat. Med goda spridnings- och rekryteringsinsatser, och genom att företagen berättar för varandra, kommer detta säkert att ge sig under de kommande åren. Det är definitivt något som MatLust lägger kraft på och projektet har nu en duktig affärsutvecklare som rekryterar företag.

Det som gnisslat mest är hållbarhetsdelen, där en del företag antingen redan haft en egen synvinkel som inte stämde med BERAS eller knappt träffat BERAS alls. Under en intervju i juni 2017 sade BERAS, utförarna i hållbarhetsprogrammet, att detta var en lärprocess för dem. BERAS är i grunden forskningsinriktade och hållbarhetsprogrammet hade inte en affärsinriktning, utan en inriktning på att föra ut kunskap om hållbar primärproduktion och hållbara livsmedel. Det kan vara en av anledningarna till att företagen inte alltid var nöjda. Inför färdigställandet av innevarande rapport var vår rekommendation att MatLust skulle se över vad som kunde förändras för att utbudet av insatser ska anpassas bättre utifrån företagens

ingångar till ämnet hållbarhet. BERAS kommer nu ge företagen rekommendationer på förbättringspotentialer, eller områden de behöver analysera vidare, med en hänvisning till vad MatLust kan erbjuda för stöd kopplat till varje område när det gäller: Råvara, Energi, Avfall och Vatten. BERAS kommer även ge förslag på ämnen de ser att MatLust skulle kunna ha som tema för nätverks eller frukostmöten.

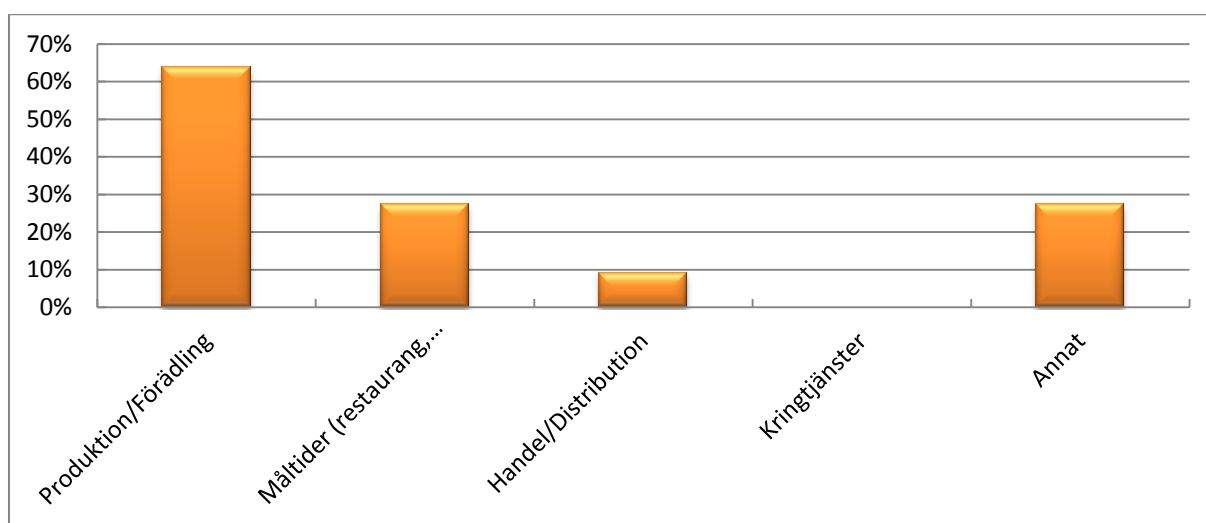
Innovationsprogrammet

Innovationsprogrammet innebär att företagen som deltar ska förbereda en produkt för marknaden. Vi har intervjuat Hans Naess som är upphandlad utförare av programmet. Han berättade att första året var det att betrakta som en pilot och de utformar fortfarande hur programmet ska se ut. Det handlar om att skapa en bra process och former för innehållet utifrån de företag som är med. Eftersom ingen deltagare är den andra lik är det mycket att anpassa. Det finns en grov formel för vad deltagarna ska beta av men varje år får man hitta formerna på nytt. Mycket handlar om att få deltagarna att nätverka, att inspireras av studiebesök och att göra sina hemläxor. På programmet gör de en analys utifrån en Business Model Canvas och avrapporterar utifrån vad de ser att de behöver mer av.

Hans menar att programmet inte kan ge allt till alla för det kanske inte finns någon tillgänglig kunskap om deras produkt. Det går mycket ut på att börja våga mer, att lära sig att själv bli drivande i sin egen utveckling. Han säger:

De måste själva ha drivkraft att ta sig över tröskeln, vi ska inte driva dem, vi kan öppna dörrar men de måste gå själva. En del är entreprenörer andra hoppas att de är det.

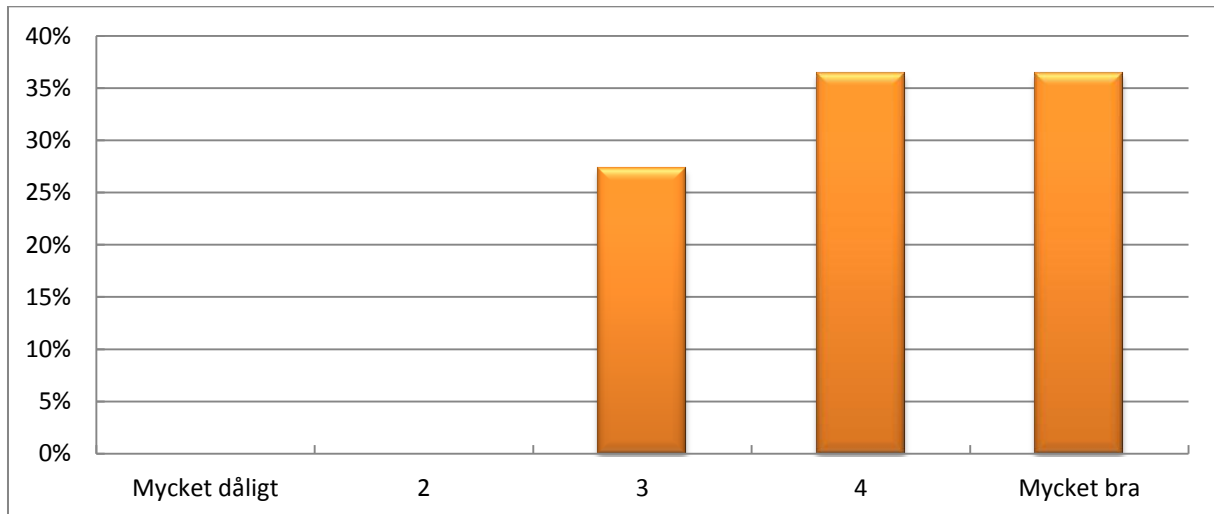
Vi intervjuade 11 deltagare som deltog i programmet under 2017. De flesta hade eller ville ha en produkt som de skulle producera/förädla, några tänkte sig utveckla något inom måltid och ett par hade digitala tjänster (fig. 8). Majoriteten var ägare av företaget medan en var anställd VD och en hade ännu inget företag, bara en produkt. Sju av deltagarna var kvinnor, fyra var män och åtta var födda i Sverige, de tre övriga i Norden eller övriga Europa.



Figur 8. Fördelning av inriktning hos deltagande företag på innovationsprogrammet.

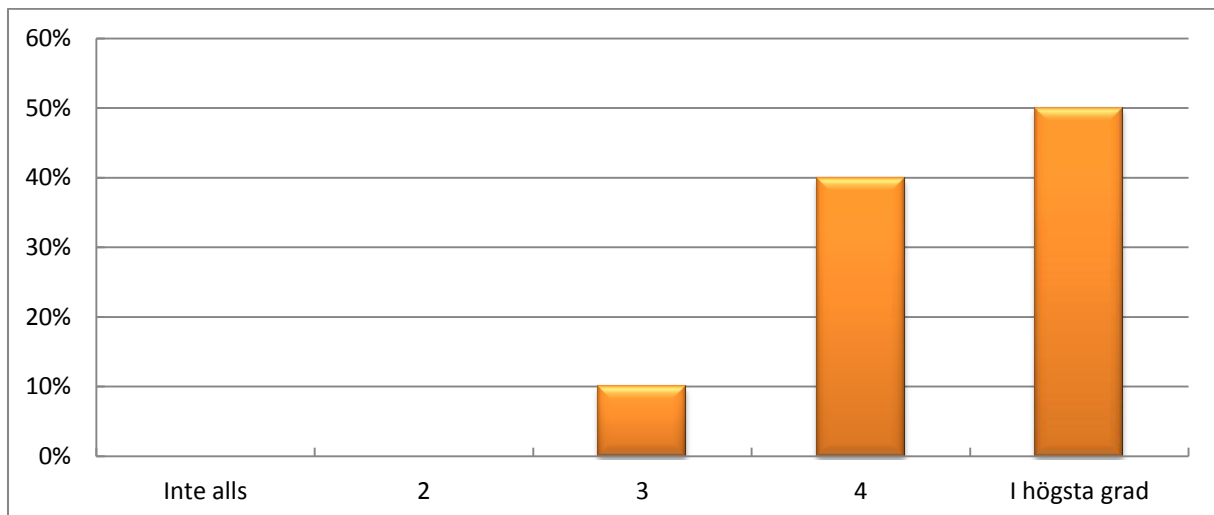
Omdömen om Innovationsprogrammet

Vi bad om ett kvantitativt omdöme om programmet på en skala från 1 till fem där 1 var mycket dåligt och fem var mycket bra (fig. 9). Majoriteten av de svarande var positiva till programmet i sin helhet och medelbetyget låg på 4,1.



Figur 9. Fördelning av omdömen om innovationsprogrammet.

Vi frågade också i vilken grad man skulle rekommendera innovationsprogrammet till andra företag (fig. 10). Medelvärdet hamnade här på höga 4,4 – vilket tyder på att deltagarna ansåg att de hade nytta av att delta.



Figur 10. Svar på i vilken grad den intervjuade skulle rekommendera innovationsprogrammet till andra företag.

På frågan om vad som varit bra med deltagandet i programmet. Många nämnde kontakterna de fått och att de fått presentera sin idé inför kunniga professionella. Överlag fanns det mycket som verkar ha varit både nyttigt och inspirerande.

Väldigt värdefullt. De flesta var livsmedelsnära men inte vi. Det var värdefullt att få deras input. Vi fick nya medlemmar och nya kontaktvägar, nya nätverk. Olika nya

mentorer, mentorer som redan verkar på professionell nivå, både stora företag och kunskap. Skulle varmt rekommendera andra att delta.

Framförallt nyttigt att träffa andra bolag i samma situation.

Väldigt bra att man gick direkt till butik. Var en där som berättade hur man kommer in med sina produkter. Vad som krävs för t ex godkänt kök.

Vi har jämfört med andra utbildningar som vår VD gått och vi har inte sett ett enda resultat av något men det här kunde vi räkna hem direkt. Det är ett jättelyft för oss med programmen.

Vi lärde oss mycket på plats. Kan tänka mig gå fler av MatLusts program. Om det funnes lite mer teknisk förståelse så hade detta fått högre betyg från oss. Ingen kritik annars.

Flera inspirerande bitar, se att andra drivs av snarlika idéer. Mött många kreativa människor. Landslagskockarna var oerhört nyttiga och gav avancerade synpunkter. Fick stöd i att jobba vidare mot en bredare publik. Man ska ta chansen att gå programmet om man får den.

Deltagarnas nytta av innovationsprogrammet

Vi ställde frågan om man redan haft någon konkret nytta, eller planerade att ha sådan, av sitt deltagande svarade de flesta att de haft eller skulle ha någon form nytta. Två deltagare deltog med sina produkter på tävlingen Matverk i november 2017. Flera hade fått affärskontakter. I princip alla hade fått nya kunskaper inom marknadsföring och om hur processen att ta fram en produkt går till.

Ja, fått nytt nätverk, nya medlemsföretag. Mentorer för livet. Man kan ringa dem när som helst. De finns fortsatt. Värdefullt.

Håller på att signa ett samarbetsavtal med en stor aktör. Fått det pga att Hans presenterade mig för dem. Fått mycket kunskap. Eva också fantastisk. Jag är så glad för MatLust är ett jättebra koncept.

Lärde oss mer om marknadsföring, det utvecklade vi. Vi kom tvåa i Matverk med produkten men den (barnmat) har kanske smal målgrupp och föräldrar är inte så benägna att välja bra men mer exklusiv och dyrare mat. Men vi har fått upp ögonen i vår andra verksamhet.

De som inte haft någon mer konkret nytta uppgav dels skäl som var relaterade till den personliga sfären, exempelvis tidsbrist i att arbeta vidare med produkten, dels att produkten inte kunnat testas under programmet.

Vi fick inte riktigt utveckla produkten. Testköket var bara öppet en gång.

Vi hade pratat om testbädd men den var inte igång. De tyckte inte vår produkt passade för den.

Vad kan utvecklas i programgenomförandet?

Nästa fråga var om det fanns något de tyckte var mindre bra och kunde utvecklas. Några hade lång väg och ont om tid vilket gjorde att de tyckte att en del tillfällen kunde förläggas till Stockholm. Någon tyckte att planeringen inte var på topp alla gånger och att för mycket tid gick till pratande, en annan saknade mer feedback på arbetet de gjorde mellan träffarna. Några saknade specifika inslag som teknik eller marknadsföring på sociala medier (där kan det tilläggas att MatLust har arrangerat en utbildning om hur man marknadsför sig).

Man skulle kunna ha med hur man marknadsför sig på nya sätt.

Skulle gärna se mer individuell tid på varje företag.

Man kanske gå utanför det kontaktnät man fick för att få input när det gäller tekniska frågor. Studenter från KTH t ex.

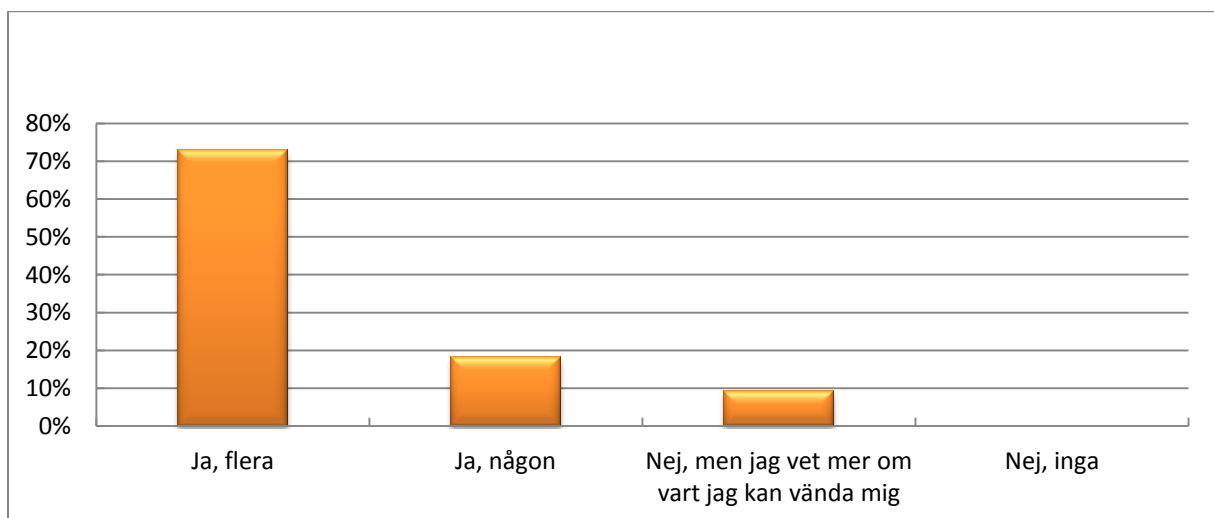
Flera kommenterade att deltagarna var på olika plan och nivåer. Att vara så olika gjorde deltagandet lite svårare.

Vi var på så olika plats i kedjan, en del långt komna andra start up-företag. Två var etablerade. Det kan bli splittrat när man är så olika i fas.

Ett utvecklingsförslag är att ha ännu mer utbyte och coachning mellan deltagarna. Onödigt mycket fokus på föreläsningar. Mer workshop och coachning.

Kontaktskapande på innovationsprogrammet

På frågan om man fått nya användbara kontakter svarade nästan alla att de fått flera sådana medan en deltagare inte hade tagit upp några kontakter men visste var det skulle finnas användbara kontakter om behovet uppstod (fig. 11). Kontakterna man fått kunde vara användbara på flera sätt. Dels var själva MatLust en god kontakt som man hade nytta av. Dels träffade man både Hans Naess och många andra inom panelen man pitchade för, dels träffade man de andra deltagarna. På så sätt fick man både nya affärsmöjligheter och någon att bolla idéer med.



Figur 11. Svar på frågan om deltagaren fick nya användbara kontakter under sitt deltagande.

Vi fick nya kunder som vi redan har hjälpt att få tag på mat via vår plattform. Mer samarbete runt gemensamma projekt. Vi fick också nya medlemmar, nya kontaktvägar, nya mentorer och nya nätverk.

Jag har fått ett samarbete och beställningar så nätverkandet är mycket viktigt.

Några påpekade att det är väldigt bra att få ihop ett gäng entreprenörer och att man behöver vara många nog för att alla ska kunna träffa någon av intresse. Antalet och nivån på deltagarna är viktiga parametrar för att uppnå nytta med kontaktskapande.

Det är viktigt att många är med, många med samma problem och möjligheter. Programmet ger lämpliga tillfällen för samarbeten om man är på samma nivå.

Sammantaget om innovationsprogrammet

Innovationsprogrammet får höga betyg av nästan samtliga deltagare och likaså tycker de att de har haft en konkret nytta av sitt deltagande. Det är lite tidigt i deras process att bedöma den långsiktiga nyttan och den eventuellt ekonomiska vinst de kan tänkas göra av att ha deltagit. Det faktum att en del träffat andra att göra affärer med, som kunder, medlemmar, leverantörer, är förstås ett bra resultat som är intressant att följa upp i ett senare skede eftersom MatLusts mål är att öka produktion och omsättning i företag som har en hållbar livsmedelsproduktion.

På det stora hela finns det inget att anmärka på, innovationsprogrammet är redan lyckat. Deltagarna vill gärna rekommendera andra företag att gå programmet. Som Hans Naess själv sa utvecklar man programmet efterhand och vi hoppas våra utvärderingsresultat kommer till nytta i den processen.

Leanprogrammet

Under början av 2017 var det svårt att fylla leanprogrammets platser med företag. Johanna Strömgren, föreståndare på KTH-leancentrum, som leder programmet, menade att intresserade företag inte var mogna nog att genomgå processen. Under slutet av samma år berättade Johanna att hennes 20-procents tjänst i leanprogrammet inte räckte till för de företag som ville gå. Ett nätverk för de företag som genomgått Leanprogrammet dock har skjutits på till hösten 2018 eftersom man inväntat tillräckligt många företag.

Saltå kvarn var en del i utvecklingen av leanprogrammet i och med att de var först ut och stod tillsammans med leancentrum för mycket av själva utformandet och testandet av modellen för programmet. De var testpiloten. Inför förra rapporten intervjuade vi kvarnchefen, Lisa Trolle. På vår fråga sade hon att det helt och hållet var MatLusts förtjänst att de startat processen att införa lean men att de gått vidare själva för att utveckla med hjälp av det nationella programmet Produktionslyftet. Det finns en kort film från 2016 om Saltås leanarbete⁸.

En av utvärderarna gjorde tillsammans med MatLusts affärsutvecklare ett studiebesök på Saltå kvarn under 2018. Vi träffade Sebastian Rydenfalk, Verksamhetsutveckling & IT-stöd, och Per Rosengren, Försäljningschef. Det visade sig att Saltå gjort genomgripande förändringar genom

⁸ Film om Saltås leanarbete <https://www.youtube.com/watch?v=dsZYKZus8MI>

att de börjat arbeta med lean. Leanarbetet genomsyrade nu hela företaget och alla verkade mycket positivt inställda till detta.

Vi intervjuade ett företag till, Ekologiska säljbolaget, som inspirerats av Saltås positiva omdömen till att själva genomgå programmet. De har främst anammat pulsmötena som de har varje vecka och i och med att fler personer nu för fram saker så har informationsflödet blivit bättre än tidigare. I och med att de varje vecka fångar upp allt som händer faller inget längre mellan stolarna för att upptäckas först vid årets slut.

Ekologiska säljbolaget kan inte sätta fingret på en exakt summa men upplever att de har tjänat en hel del på att införa lean. Några delar har de inte börjat med än, men det finns planer på att genomföra även dessa.

Storleken på företaget är av en viss vikt om ett företag ska välja att delta eller ej. Ekologiska säljbolaget ansåg att det var bra anpassat till deras storlek (26 personer i personalen).

Jag kan absolut rekommendera att man går programmet. Kanske inte om man är färre än tio personer – men man kan ha nytta av det om man är färre.

Vi har även haft en kort kontakt med ett annat företag som deltagit i leanprogrammet. De uttrycker sig så här:

Matlustprojektet har givit oss massor! Vi blev så peppade av leanprogrammet att vi ansökte om att gå med i Produktionslyftet (finansierat av bl a Tillväxtverket, Vinnova m fl). Vi har nu mindre än ett halvår kvar med vår Lean-coach (totalt 18-månader) och nu jobbar vi aktivt med lean på alla avdelningar. Det ligger även med som en av de viktigaste fokusområdena i både 2017- och 2018-års verksamhetsplaner.

I leanprogrammets årsrapport står att deltagarna i programmet efter varje genomförd workshop får fylla i en enkät och ange hur nöjda de är. Nöjdheten ligger kontinuerligt på 80-90 % och företagen uppger att de är mycket positiva till att utbildningen sker ute på företaget.

Projektteamets arbete

I förra rapporten kom vi fram till att teamet såg sig självt som fyllt av olika och goda kompetenser. Man hade tillsammans väldigt många kanaler utåt. Detta är sig likt i år. Om möjligt har man nu ännu fler kanaler utåt. En intervjuad företagare liknade MatLust vid en amöba som flöt in i alla möjliga olika sammanhang och liknelsen känns inte alls avlägsen.

Det har skett en del praktiska förbättringar, man flyttade under början av 2018 in i de nya lokalerna i det nybyggda KTH-huset. MatLusts projektteam fått i uppgift av chefen för Destination Södertälje att analysera hur projektet ska landa i den planerade livsmedelsnoden. En intern konferens i december med hela projektteamet inklusive upphandlade parter närvarande, hade därför som tema vad en nod skulle innefatta och hur den skulle fungera.

MatLusts projektchef, Sara Jervfors, menar att teamet känns mer som ett *team* och att alla nu har tydligare roller än för ett år sedan. Det har skett förstärkningar med flera personer under året. Mycket har blivit lättare att hantera nu. En viss förstärkning till teamet utgörs av två studenter

som ska skriva sina mastersuppsatser på MatLust. Den ens ska skriva om förutsättningar för att etablera livsmedelsnoden.

MatLust – utmaningar

Efter vad utvärderingen kan bedöma finns i dagsläget inga större hinder eller utmaningar som kan äventyra MatLust och dess omedelbara resultat. Men visst finns det en del konkreta hinder som måste överkommans för att uppnå det långsiktiga strukturella målet om en etablerad livsmedelsnod. Här tar vi upp några av dem.

Att nå ut inom Stockholm är inte enkelt. Närheten till Stockholm är viktig men Stockholm sägs ha en tendens att vara "sig självt nog", det kan vara svårt att vara perifer och ligga i ytterkanten av Storstockholm. Att höras i bruset från en storstad är inte lätt.

En ytterligare utmaning är tanken på en produktionsnod, att få livsmedelsföretag att etablera sig i Södertälje är inte enkelt. Visserligen är lokaler och tomtmark billigare i Södertälje än närmare centrum men Södertälje har i dagsläget brist på både funktionella lokaler och tomtmark att bygga på. Tillgången till tomter och lokaler kan vara en begränsande faktor som projektet har svårt att påverka.

En stor utmaning är att MatLust är ett projekt och projekt tar slut. De innebär en temporär förstärkning av personal och medel för att anordna olika aktiviteter, men när projektet tar slut behövs det nya medel för att upprätthålla det som skapats. Södertälje delfinansierar MatLust och tar förhoppningsvis på sig ett fortsatt ansvar, men det finns frågetecken gällande fortsättningen. MatLust arbetar på att ta fram strategier och lösningar på detta och hur en fortsättning ska se ut kommer delvis bli temat för någon av följeforskningens kommande rapporter.

Generella slutsatser från följeforskningen

Titeln på rapporten är "MatLust hittar formen" och den kan härledas från att vi i utvärderingen tycker att MatLust har hittat sin form under året som varit. Framsteg har gjorts på alla områden.

Hela kedjan i projektorganisationen är tydligt starkare med en styrgrupp av operativa chefer inom kommunen, en ombildad referensgrupp med fler strategiska aktörer samt en uppgift, Livsmedelsnoden i Mälardalen. Projektteamet är fulltaligt och fungerar väl i sina roller.

Samarbetet med Södertälje Science Park har blivit naturligt och det verkar vara en självklarhet att MatLust och hållbara livsmedel är en viktig del i det nya profilområdet hållbara produktionsflöden. KTH och KTH-leancentrum är lika viktiga delar och det nya KTH-huset gör att många inom de tre organisationerna nu finns på samma fysiska plats.

MatLust har fortsatt att lyckas med att skapa uppmärksamhet runt projektet. Södertäljerullen har introducerats. Matverk och andra konferenser har varit välbesökta. Högskolestudenter börjar intressera sig för att skriva sina uppsatser om MatLust.

Utvecklingsprogrammen får höga betyg alla tre. Företagen som deltar får nya användbara kunskaper och gör konkreta förbättringar genom lean. Det sker inte bara ren affärs- och

innovationsutveckling utan även nya affärer och nätverksbygganden mellan deltagarna. Det som gäller under nästa år är förstås att nå fler företag och att försöka rekrytera mer jämspelta programdeltagare. Det har varit svårt att rekrytera sådana man från början kallade "rätt" företag, det vill säga sådana med potential att växa och som inte heller var för små vid start. Projektet har om inte annat lärt sig vilken sorts företag man *inte* ska ha med. Företag med en styrelsestruktur som leder till att personerna som går programmet inte har egna mandat att förändra utifrån vad de kommer fram till, som exempelvis i kooperativa företag, är inte optimala deltagare för programmets syften.

Vi utvärderare ser det som en innovation att göra en sammanslagning av affärsutvecklingsprogrammet och hållbarhetsprogrammet till ett enda program. Sannolikt är det inte många anordnare av utbildningar i affärsutveckling som även erbjuder kunskapsbaserade perspektiv på hållbarhet, och vice versa. Det ligger dock i tiden att vara hållbar och det kan vara en konkurrensfördel att ha ett varumärke som signalerar hållbarhet. Likaså bör de redan hållbara kunna driva sina företag affärsmässigt om de ska kunna konkurrera med sina högkvalitativa livsmedel – som det i dagsläget finns stor efterfrågan på, men litet utbud av.

Tanken på livsmedelsnoden har slagit rot och börjat gro hos fler parter och aktörer. Noden är inte längre en avlägsen vision utan ses som något som kommer att etableras. Det exakta innehållet är ännu inte tydligt formulerat och finansieringen är inte klar men det finns mycket som talar för att MatLust kommer att lyckas i sina ambitioner.

Det är inte enkelt för en temporär organisation att bygga upp en permanent struktur men diskussionen om vad som ska hända efter projektet lever. En fördel är att de som arbetar inom projektet har andra uppgifter inom Södertälje kommun. De försvinner inte som löv för vinden när projektet avslutas. Detta betyder att hur man än får in finansiering, via projektmedel eller basfinansiering från kommunen och andra kommuner, så kommer kompetensen att bygga noden att finnas kvar. Även om noden inte är etablerad 2020, vilket vore en enorm bedrift och knappast ens möjligt om man tänker på alla som ska nås och intresseras, finns det en fortsatt arbetsvilja i samma riktning. Det är bara att hoppas att exempelvis en förändrad politisk viljeinriktning inte går in och faller MatLust på målsnöret.

Nodbildningen är det enskilt intressantaste inom MatLust och därför kommer följeforskningen under det nästkommande året att studera och följa en del av de viktigaste samarbeten MatLust har. Hur stärker man arbetet med noden kommer att vara huvudfrågan inför nästa delrapport.