



SLUTRAPPORT FRÅN FÖLJEFORSKNING UPPSTARTSFASEN PROJEKT **MatLust**

Helen Uliczka Hallin & Erik Jakobsson • Apel

2017-02-20



EUROPEISKA
UNIONEN
Europeiska
regionala
utvecklingsfonden



Innehåll

Sammanfattning	3
MatLust – kort orientering.....	4
Apels följeforskning i MatLust.....	5
Om följeforskning.....	5
Följeforskning i MatLusts uppstartsfas.....	6
Följeforskningsinsatser under uppstartsfasen	6
Intervjuer – redovisning.....	7
Följeforskningens resultat	7
Ansökan om projektet som ett spår inom Södertälje Science Park.....	7
Behovsanalys gällande SME.....	9
Projektteamets arbete.....	9
Stort team med många kanaler utåt.....	9
Erfarenheter och kompetenser hos teamet.....	10
Följeforskningens slutsatser angående projektteamet	12
Vad som anordnats av MatLust under uppstartfasen.....	12
Nätverk och mindre delprojekt	13
Planerade nätverk.....	15
Arrangemang av konferenser, seminarier och möten	17
Slutsatser angående vad MatLust arrangerat under uppstartsfasen.....	18
MatLusts projektlogik	18
4S-modell för snabba resultat och långsiktiga effekter.....	20
Spridning och synlighet	21
Substans och strategisk påverkan.....	22
Slutsatser 4S-modell	30
Hinder under uppstartsfasen.....	30
Förhållandet till finansiären Tillväxtverket	30
Förhållandet till projektägaren Södertälje kommun (Destination Södertälje)	31
Förutsättningar för kluster/kunskapsnod	32
MatLusts arbete med horisontella kriterier.....	34
Teorier kring könsskillnader i entreprenörskap och miljöintresse.....	36
Bieffekter av MatLust	37
Fortsatta frågor i följeforskningen.....	38
Generella slutsatser från följeforskningen	39

Sammanfattning

MatLust är ett femårigt regionalfondsprojekt med syfte att stärka tillväxt och hållbarhet inom livsmedelsnäringen i Stockholmsregionen genom att anordna kostnadsfria utvecklingsprogram och riktade aktiviteter. Målgruppen är små och medelstora företag (SME) inom livsmedelsförädling, måltidsverksamhet och detalj- eller grossisthandel.

Utvecklingsprogrammen är:

1. **Affärsutveckling:** SME med en hög tillväxtambition ska ta fram en affärsplan.
2. **Innovation:** Företagare får utveckla sin egen produkt för marknaden.
3. **Hållbarhet:** SME får kunskap om hållbarhet kopplad till forskning.
4. **Lean:** SME får lära sig effektiv och hållbar produktion genom KTH Leancentrum

Målet för MatLust är att utveckla profilområdet Hållbara Livsmedel inom Södertälje Science Park. De kvantitativa målen är att 175 företag ska ha fått stöd, 75 heltidstjänster ska ha tillkommit i företagen och 24 organisationer ska ha samarbete. Andra förväntade resultat är 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.

Följeforskningen har fokuserat på hur MatLust når ut till målgruppen, vad projektet bygger upp som kan ge långsiktiga strukturella effekter, samt hur stödet för projektet ser ut från ägarkommunen Södertälje. Vi har funnit att projektet har ett mycket kompetent projektteam med omfattande tidigare erfarenheter av i projektet relevanta ämnen som livsmedel, hållbarhet och företagande. Flera i teamet har god förankring och påverkansmöjlighet inom andra kommunala verksamheter, så som Kostenheten och ägarorganisationen Destination Södertälje.

MatLust har presenterat sig på ett synligt och lättillgängligt sätt och har nått ut väl genom att skicka ut ett nyhetsbrev och starta flera nätverk om laboratorietester, digital marknadsföring och kommunal upphandling. I det sistnämnda deltar kommuner som vill kunna upphandla lokala livsmedelsprodukter till den offentliga måltidsverksamheten. Fler nätverk planeras, exempelvis i lean och för restauranger. Nyhetsbrevet har nått 5 400 adressater, främst inom livsmedelsbranschen. Arrangemang och konferenser som MatLust arrangerat eller deltagit på som utställare/workshoparrangör, har varit välbesökta. Den med länsstyrelsen i Stockholms län samarrangerade tävlingen Matverk lockade många. Ett 90-tal företag har under året medverkat på någon aktivitet anordnad av MatLust och en tredjedel av dem har fått stöd på ett djupare sätt.

Nätverken och en testbädd för matinnovationer är ett par av de substantiella saker som kan leva kvar efter projektet. Att projektet ingår som en del i Södertälje Science Park ses som en framgångsfaktor. De Södertäljepolitiker vi intervjuat är entusiastiska över Södertälje Science Park och livsmedelsspåret. De förutspår ett fortsatt stöd för båda, oavsett politisk majoritet. Projektet har mött en del svårigheter, främst relaterade till en överdriven granskning från Tillväxtverket och att nyckelpersoner inom kommunen slutat eller varit frånvarande. Projektteamet har därför fått extraarbete och till stor del fått styra projektet själva, men arbetat på för att få till stånd utvecklingsprogrammen och allting är nu på plats inför genomförandefasen. Vår bedömning är att MatLust har en stor möjlighet att bli ett "Flaggskeppsprojekt" av betydelse för Södertälje.

MatLust – kort orientering

MatLust är ett regionalfondsprojekt med syfte att stärka tillväxt och hållbarhet inom livsmedelsnäringen i Stockholmsregionen. I detta stycke gör vi enbart en kort orienterande beskrivning av projektet. Fördjupad läsning finns på projektets hemsida matlust.eu (alternativt är det möjligt att kontakta projektet för annan dokumentation).

MatLust ska stärka den hållbara livsmedelsnäringen genom att projektet anordnar utvecklingsprogram och ett stort antal aktiviteter. Projektet startar och driver flera temanätverk med olika inriktningar samt ger andra former av stöd och förmedlar kunskap genom bland annat forskningsbaserade nyhetsbrev. Utbudet är kostnadsfritt och erbjuds små och medelstora företag (SME) i Stockholmsregionen och delvis i Sörmland. Primär målgrupp är livsmedelsföreläre, måltidsverksamheter och detalj- eller grossisthandel. Deltagande företag ska ha tillväxtpotential och vilja inrikta sig på hållbarhet, miljö och/eller hälsa.

MatLusts utvecklingsprogram är:

Affärsutvecklingsprogrammet där ägare/VD för SME med en hög tillväxtambition ska ta fram en affärsplan vilken genomlysas av experter i näringslivet och kompletteras med en konkret handlingsplan. Programmet erbjuds även i förkortad version. Upphandlad utförare av affärsutvecklingsprogrammet är Connect Öst.

Innovationspilotprogrammet där företagare får utveckla nya produkter för att kunna ta dem till marknaden. Programmet bygger på att tydligt kunna identifiera och stärka produktens identitet och genomförs med workshops och studiebesök. Utförare är MatLusts Eva Helén i samarbete med upphandlade experter Hans Naess, kreativ ledare i Gastronomiska Samtal, och Johan Jörgensson, grundare Internet of Food.

Hållbarhetsprogrammet med fokus på hållbarhet kopplad till forskning. Deltagande företag ska få kunskap om hållbara matsystem samt göra en analys av den egna verksamheten och skapa en utvecklingsplan för sitt företag. Upphandlad anordnare är BERAS International.

Lean-pilotprogrammet. Tillsammans med KTH Leacentrum och Saltå Kvarn utvecklar MatLust ett Lean-program anpassat för SME.

De kvantitativa målen vid projektslut är att 175 företag ska ha fått stöd, 75 heltidstjänster ska ha tillkommit i företag som fått stöd samt att 24 organisationer från olika samhällssektorer ska ha samarbete. Därtill har MatLust ett stort antal förväntade resultat, vilka för livsmedelsnäringen innebär tillkomsten av hållbara produktinnovationer, ökad kunskap om hållbar produktionsprocess och en större forskningsanknytning inom branschen. Det finns även förväntade sociala resultat, som att samverka med socialfondsprojekt ska leda till att fler utrikesfödda anställs inom livsmedelsnäringen.

Det långsiktiga målet för MatLust är att utveckla profilmrådet Hållbara Livsmedel inom det nyskapade Södertälje Science Park¹ (SScP) vilket ägs gemensamt av Södertälje kommun, Scania,

¹ <http://sscp.se/>

AstraZeneca, Acturum och KTH. Hållbara livsmedel utgör ett av tre profilområden i SSaP, de övriga två är Life science och Hållbar produktion. Genom MatLust och projektets samarbetsparter samt genom en övergripande kommunal inriktning på hållbar offentlig mat, ska Södertälje bli ett kunskapscentrum och en kreativ nod/mötesplats för hållbar livsmedelsutveckling. Ett led i detta arbete är att Södertälje med Södertälje Science Parks profilområdet Hållbara Livsmedel blir en del i den regionala livsmedelsstrategin för Stockholmsregionen som nu håller på att tas fram.

MatLusts projektägare är Destination Södertälje, vilket är en kommunal enhet för bland annat näringslivsutveckling, varumärke, turism och högre utbildning och sorterar direkt under kommunstyrelsen i Södertälje kommun. Projektet startade sin uppstartsfas under september 2015 och denna fas avslutades i november 2016. Genomförandefasen som följer är på fyra år och delad i två perioder, en på tre år september 2016 till augusti 2019, och september 2019 till projektavslutet i december 2020. Projektets totala budget är 57 miljoner varav 28,5 miljoner kommer från Regionalfonden (ERUF) medan resterande är finansiering från Södertälje kommun samt medfinansiering, främst i form av arbetstid, från ett flertal samarbetsparter såsom KTH, Saltå Kvarn och Acturum.

Apels följeforskning i MatLust

Apel AB är ett konsultföretag hemmahörande i Örebro och har upphandlats av MatLust som följeforskare i den externa utvärderingen av projektet. En av de tjänster som Apel erbjuder är lärande utvärdering genom följeforskning inom olika typer av utvecklingsarbeten. Detta stycke tjänar som en förklaring till vårt arbetssätt och vi kommer att hänvisa till det i kommande rapporter.

Vi som följeforskare är fristående från projektet i vår externa roll som utvärderare men våra insatser sker alltid i dialog med projektorganisationen. Detta betyder att vi ser oss själva som en "kritisk vän" till projekt och uppdragsgivare. Vi har en roll i att utmana etablerade sätt att tänka och handla, samtidigt som vi kan ge projektet stöd genom de resultat vi får fram i våra studier.

Om följeforskning

Tillväxtverket kräver att regionalfondsprojekt ska ha en följeforskning som utvärderar projektet. Följeforskning är en dokumenterad vetenskaplig metod som innebär att ett utvecklingsarbete analyseras och granskas på ett interaktivt sätt tillsammans med dem som berörs av projektet på olika nivåer. Termen *följeforskning* används ofta synonymt med *lärande utvärdering*, det uttryck som används inom Europeiska socialfonden. Ibland omnämns båda termerna i uttrycket *lärande utvärdering genom följeforskning*, där utvärderingen är resultatet av metoden följeforskning. I praktiken innebär metoden att följeforskaren med framförallt kvalitativa metoder som intervjuer, dialog och iakttagande, följer och utvärderar processerna inom ett utvecklingsarbete under tiden detta pågår.

En utvärdering genom följeforskning har inte i första hand en kontrollerande funktion, utan ska framförallt bidra till utveckling och lärande för alla parter som samverkar med projektet. Genom att utvärderingen bidrar till lärande blir den processtödjande och kan samtidigt utgöra underlag för planering, styrning och beslut om implementering.

Följeforskning i MatLusts uppstartsfas

Följeforskningens ambition inom MatLusts uppstartsfas har varit att kunna bedöma vilka förutsättningar som i dagsläget finns för att projektet ska nå sina långsiktiga mål. Framförallt ville vi studera möjligheterna för det strukturella målet att Södertälje genom SScP blir en kunskapsnod för hållbar livsmedelsnäring inom Stockholmsregionen. För följeforskningens insatser betyder detta att vi inte på detaljnivå kartlägger samtliga aktiviteter som anordnats av projektet och dess samarbetsparter. Istället har vi fokuserat att klargöra vilka styrkor och framgångsfaktorer som finns, samt vilka eventuella hinder som kan uppstå för att nå långsiktiga mål och effekter.

En lärande utvärdering genom följeforskning kan kort definieras med hjälp av följande kriterier:

- *Processbaserad och kommer in tidigt*
- *Fokuserar på långsiktiga effekter*
- *Är interaktiv, arbetar med återkoppling och dialog*
- *Arbetar utifrån teoretiska modeller grundade i vetenskapen*
- *Ger underlag för ett utvecklingsinriktat lärande och en gemensam kunskapsbildning*
- *Studerar måluppfyllelse kvantitativt och kvalitativt*
- *Tar upp oväntade effekter av projektet*
- *Bidrar till offentlig debatt och strategisk påverkan*

Följeforskningsinsatser under uppstartsfasen

Insatserna i följeforskningen under MatLusts uppstartsfas har bestått i följande:

- Ett drygt 30-tal intervjuer med projektorganisation och olika samarbetsparter/intressenter/aktörer
- Workshop med genomgång av MatLusts förändringsteori samt dokumentation av densamma
- Deltagande på två konferenser: BERAS Internationals konferens 19 maj där MatLusts hade bord i foajén och en del aktiviteter, samt MatLusts årskonferens 9 november.
- Möten med projektorganisationen
- Deltagande på expertrådsmöte om hållbarhet
- Studier av projektets dokumentation, upphandlingsunderlag och nyhetsbrev
- Studier av projektets egna utvärderingsenkäter
- Enkät till deltagande företag i KTH-studentprojekt kring förpackningslösningar
- Intervjurunda angående arbetet med de horisontella kriterierna jämställdhet, integration och miljö

Intervjuer – redovisning

- Intervjuer med projektteamet: projektchef, projektledare, projektkoordinator, kommunikatör, utvecklingsstrateg, affärsutvecklare, administratör och tidigare controller (controllern har slutat sin tjänst men synpunkter på projektet som framkom under intervjun kommer att redovisas i rapporten).
- Intervju med projektägaren: chefen för projektägaren Destination Södertälje
- Intervjuer med politiker i beslutsfattande ställning inom Södertälje kommun: Politikerna tillhörde partierna: Socialdemokraterna, Moderaterna, Kristdemokraterna, Miljöpartiet, Vänsterpartiet, Centern och Liberalerna.
- Intervju med tillförordnad kommundirektör
- Intervjuer med ledare för nätverk: Två av de intervjuade kom från Acturum Biovation respektive KTH Leancentrum, i övrigt ingick detta ämne i intervjuerna inom projektteamet.
- Intervjuer med företrädare för branschorganisationer: Här ingick Livsmedelsföretagen och Organic Sweden vilka båda även är representerade i MatLusts styrgrupp. I sammanhanget gjordes även en intervju med en representant för konsultbyrån Macklean som är fokuserad på den svenska livsmedelsbranschen och skogsnäringen.
- Intervjuer med involverade samverkans- och samarbetsparter: Här ingick Länsstyrelsens landsbygdsdirektör, Verksamhetsledaren för Södertälje Science Park, Kvarnchefen på Saltå Kvarn samt en styrgruppsledamot från KTH.
- Intervjuer angående horisontella kriterier inom projektteam samt med tre upphandlade parter

Följeforskningens resultat

Nedan redovisar vi vad som framkommit under följeforskningen och har bäring på MatLusts framtida resultat och effekter. Vi redovisar inte projektets egna resultat men vi kan använda sådana och relatera dem till våra för att få ett underlag för sammanvägda slutsatser. Så långt det är möjligt undviker vi att nämna namn, exempelvis vid citat. Detta dels då utsagor bör hållas anonyma för att upprätthålla förtroendet för oss som opartiska, dels då vi i sammanhanget inte ser enskilda personer som våra huvudsakliga studieobjekt, utan förhåller oss till den organisation som vederbörande representerar.

Ansökan om projektet som ett spår inom Södertälje Science Park

Tankarna kring att skapa en Södertälje Science Park uppstod som en ny möjlighet när AstraZeneca lade ner sin forskningsverksamhet i Södertälje och 140 000 m² lokaler blev tomma och drygt tusen forskare försvann. Då fanns behov av att skapa något nytt livskraftigt som kunde medverka till att utveckla näringslivet i Södertälje.

Det var i planerna för uppbyggnaden av Södertälje Science Park som livsmedelsspåret blev ett intressant område. Till en början var de stora företagen Scania och AstraZeneca skeptiska till konceptet med SME och livsmedel, men det var en skepsis som snart gav med sig – och nu helt försvunnit. Beskrivet i korthet föregicks projektansökan om MatLust av en förstudie som var inriktad på att bygga upp hela Södertälje Science Park. Vid kommunikation med Tillväxtverket bedömdes det från verkets sida att en sådan uppbyggnad inte kunde inrymmas under Regionalfondens utlysning. Däremot gav Tillväxtverket sitt stöd till den del som innebar att stärka livsmedelsbranschen inom Södertälje Science Park genom att bilda ett profilspår kallat Hållbara livsmedel. Destination Södertälje lämnade då in en ansökan där enbart projektet MatLust fanns med och denna ansökan blev bifallen.

Ansvarig för MatLusts projektkoncept och ansökan var Eva Helén från Destination Södertälje. Eva är utvecklingsstrateg i MatLust och projektledare för Södertälje Science Park. I en intervju berättar hon att Södertälje Science Park är ett *triple helix*-samarbete mellan näringsliv, akademi och offentlig sektor och att denna sorts samverkan är avgörande för uppbyggnaden av Södertälje Science Park och likaså för att satsningen på MatLust skulle ske:

Det är det gränsöverskridande samarbetet mellan profilmrådena som utgör möjligheterna för framtida utveckling, vilket också legat till grund för tankarna i skapandet av projektet MatLust. Det är bland annat produktionskunnande från KTH, kommunens kompetens om den offentliga måltiden och forsknings- och hälsokompetens från Life Science-forskningsparken Acturum Biovation, som inlemmats i projektet. Uppbyggnaden av Södertälje Science Park har varit en förutsättning för att Södertälje kommun med flera aktörer satsat på projektet MatLust.

Vid vår genomläsning av projektansökan har vi funnit att den kort och koncist räknar upp många redan befintliga samarbeten, strukturer, erfarenheter och kunskaper. I jämförelse med många andra projektansökningar vi sett, ger ansökan om MatLust intrycket att projektet kommer att vila på en stabil grund som delvis redan är färdigbyggd. Livsmedelsspåret hängde vid tiden för ansökan inte i luften som något helt nytt, utan hade redan en stark förankring i Södertälje. Exempelvis var dåvarande kommundirektören starkt drivande och bidragande i att projektansökan kom till på grund av att man som det som en del i att bygga upp Södertälje Science Park.

Innovation kan vara att sätta ihop något helt nytt av delar som redan existerar och fungerar var för sig. I ansökan om MatLust har man kombinerat den kommunala strategin på offentlig hållbar kost² med uppbyggnaden av Södertälje Science Park, som har ett gemensamt kommunalt, akademiskt och privat ägarskap (Södertälje kommun, storföretagen Scania och AstraZeneca, fastighetsbolaget Acturum som äger de stora före detta Astralokalerna, samt KTH som nu expanderar stort i Södertälje), med en satsning på att stärka tillväxt och hållbarhet hos små och medelstora företag inom livsmedelsnäringen. Vi ser det som att MatLust på så sätt är ett innovativt projekt; en innovation som bygger på tidigare fungerande delar, varav ingen egentligen har SME som huvudsakliga intressenter/kunder eller någon stark anknytning till livsmedelsnäringen.

² <https://www.sodertalje.se/miljo-och-halsa/hallbara-sodertalje/mal-for-hallbar-utveckling/kostpolicy/>

Behovsanalys gällande SME

Tiden inför ansökan om regionalfondsprojekt var kort och behovsanalysen fick göras med hast. Den gav vid handen att SME ofta saknade både resurser och kompetens för produktutveckling, innovation och affärsutveckling. Även ur hållbarhetssynpunkt fanns det omfattande brister och utvecklingsbehov inom livsmedelsbranschen trots att det finns en växande marknad för miljövänliga och hälsofrämjande livsmedel. Det finns idag goda möjligheter att profilera företag eller produkter som hållbara ur någon aspekt, men många företag behöver stöd i form av kunskap och möjligheter att skapa innovativa produkter, för att kunna ställa om till ökad hållbarhet.

Hittills har vi inte inom följeforskningen på något djupare plan studerat hur den gjorda behovsanalysen svarar upp mot de verkliga behoven inom de deltagande företagen. Intervjuer med två branschorganisationer gav på frågan "Vad ser du för behov inom livsmedelsnäringen där MatLust kan betyda en förbättring?" svaren:

Forskning och innovation kopplade till produktion är viktigt för SME. Det gäller produktinnovation, innovationsutveckling, hur man tar fram nya produkter och hittar nya produkter som man bygger sin produktion kring. De behöver effektivisera också. Nätverksbyggande, processförbättring, är andra viktiga delar. Kanske är det allra viktigast för dem som inte själva har en utvecklingsavdelning.

Jag har själv drivit ett litet nytt företag och vet att man inte har så mycket resurser att jobba med affärsutveckling och kompetensutveckling. Det är väldigt värdefullt att få det av en annan part. Det finns stora behov och MatLust har rätt inriktning. Det är bra att erbjuda en plattform för det SME inte mår med att skaffa sig på egen hand.

Det finns en ambition inom MatLust att projektet ska jobba efterfrågestyrt. Projektteamet gör därför nya behovsanalysen under projektets gång för att kunna erbjuda det företagen har störst behov av för sin utveckling. Hur väl behovsanalyserna svarar mot företagens behov kommer att bli en fråga för senare delrapporter under projektets genomförandefas.

Projektteamets arbete

Projektteamets kompetens och arbete är förstås avgörande för både projektresultat och långsiktiga effekter utanför projektets tidsram. I följeforskningens inledning var det därför viktigt för oss att förstå och kartlägga hur projektteamet arbetar och vem som ansvarar för vilka områden. Vi startade därför med att intervjua de anställda i projektet. Dessa intervjuer var ganska öppna och handlade i huvudsak om personens tidigare erfarenheter av de egna arbetsuppgifterna, av hållbarhet, livsmedel, och projekt, samt hur man såg på sin organisation och på projektets möjligheter att nå målen genom det man hittills gjort och planerade att genomföra.

Stort team med många kanaler utåt

Enligt våra erfarenheter är MatLusts projektteam ovanligt stort jämfört med de team vi mött inom andra projekt. Detta är sannolikt nödvändigt eftersom MatLust kännetecknas av en hög nivå av komplexitet och många olika kompetenser behövs för att alla delar ska kunna

genomföras. Flera arbetar dock på deltid med projektet och har deltid i någon annan organisation som ingår bland MatLusts samarbetsparter och/eller medfinansiärer. Detta "dubbelarbete" ger ibland en viss tidsbrist men även viktiga kanaler ut till de andra organisationerna. Sådana kanaler kan leda till en starkare förankring av projektet vilket i sin tur kan leda till en hög grad av implementering efter projektavslut. Exempel på viktiga kanaler utåt finns i att utvecklingsstrategen, Eva Helén, arbetar med att bygga upp Södertälje Science Park och att integrera de andra två profilspåren i MatLust. Två nätverksledare arbetar inom KTH Leancentrum respektive Acturum Biovation, vilka båda finns bland MatLusts medfinansiärer. Projektchefen, Sara Jervfors, är kostchef i Södertälje kommun. Hon har många kontaktytor utåt och en övergripande strategisk roll som innebär att hon försöker skapa kontakter och partnerskap med andra intressenter, både kommuner och privata aktörer. Dessa kontakter kan bli nödvändiga för långsiktigheten på så sätt att de kan gå in i en basfinansiering i Södertälje Science Park.

Erfarenheter och kompetenser hos teamet

Projektchefen Sara Jervfors, projektledaren Helena Nordlund och kommunikátören Daniel Dworetsky har alla tidigare arbetat med flera projekt och har dessutom arbetat tillsammans i andra projekt med inriktning på mat och hållbarhet. Ett sådant projekt var *Diet for a green planet*, ett EU-finansierat URBACT-projekt där Södertäljes framgångskoncept *Östersjövänlig mat*³ spreds till fyra europeiska städer. Projektägare var Näringslivskontoret som delegerade genomförandet till Kostenheten. Sara Jervfors var projektledare, Daniel Dworetsky var projektets kommunikátör medan Helena Nordlund var sk. *Lead Expert* och hade uppdraget att skriva projektets slutrapport⁴.

Både Helena Nordlund och Daniel Dworetsky har varit projektledare för leaderprojekt i Södertälje och synkroniserade då en del av projektens aktiviteter med varandra. Helena var projektledare för *Södertälje Närodlat* och Daniel för *Jorden, maten, havet och klimatet*, det senare ägt av Stiftelsen Biodynamiska Forskningsinstitutet. I intervjun säger Daniel att erfarenheterna från de tidigare projekten gjorde hans startsträcka i MatLust kort. I stort fungerar MatLusts organisation bra, menar han, och han uttrycker att han är nöjd med projektets ledning:

Jag är väldigt nöjd med kombinationen projektchef och projektledare. De kan varandra, de är olika men lärt sig göra något starkt av det och har uppnått goda resultat tidigare. Det är en bra indelning att projektchefen jobbar strategiskt och projektledaren håller ordning på projektet.

Projektkoordinatorn, Jenny Isenborg Sultan, bidrog med livsmedelskompetens när hon kom in i projektet under våren 2016. Hon har också ett förflutet inom kommunen. Under fem års tid har hon varit resultatenhetschef på Kostenheten i Södertälje. Före MatLust arbetade hon i ett norskt projekt där hon informerade om ekomat och hållbar meny. I MatLust är Jenny ansvarig för testköket där företag som vill utveckla och testa en ny produkt kan få det gjort. I testköket tittar de bland annat på hur produkten passar i storkök. Hon är också inblandad i MatLusts

³ Se handboken *Östersjövänlig mat i praktiken* http://beras.eu/wp-content/uploads/2013/08/DCB-kokbok_swe-version-web.pdf

⁴ Slutrapport *Diet for a green planet* http://urbact.eu/sites/default/files/media/diet_for_a_green_planet_-_an_urbact_pilot_transfer_network_-_final_report.pdf

upphandlingsnätverk där olika kommuner är deltagare. Om projektteamet i MatLust säger hon följande:

Projektteamet i MatLust fungerar mycket bra, allt är välorganiserat och proffsigt utfört. Det är en fördel att vi kan komplettera varandra kompetensmässigt. Projektledaren ser till att det är ordning och reda. Hon ger klara besked, vilket är positivt i projektsammanhang. I den här fasen testas saker och visst finns det en del vi har sagt att vi borde gjort annorlunda. En lärdom är att intern kommunikation krävs för att förhindra dubbelarbete. I huvudsak är det ett bra projekt och att nå målen är säkert genomförbart. Att vi pratar om mål och effekter hela tiden är nyttigt.

Samtliga intervjuade inom projektorganisationen menar att teamet är mycket kompetent och väl sammansatt. Tidigare erfarenheter passar väl in i projektets ambitioner. Den tidigare kontrollern Terje Dilkestad har slutat på egen begäran och kommer att ersättas av en ekonom med kunskap om kommunens ekonomisystem. Under den intervju vi genomförde hade han enbart positiva saker att säga om själva projektet och projektteamet:

Jag har sällan jobbat i en så komplett, kompetent och professionell organisation som den i MatLust och jag ser inga hinder för resultat och effekter från projektet. Det är en styrka att vi bygger vidare på befintliga nätverk och erfarenheter. Projektorganisationen har en lång historia av medvetna kontaktnät. Jag har aldrig sett ett projekt där man så snabbt kommer i kontakt med politiker, länsstyrelsen och media.

Under hösten 2016 har det tillkommit en anställd som är ansvarig för kontakten med affärsutvecklingsprogrammet och för näringslivskontakterna, affärsutvecklaren Thomas Schnittger. Vid starten fanns det en person från Destination Södertälje som skulle sköta detta, men han försvann tidigt pga. att ha fick andra arbetsuppgifter inom Destination Södertälje. Att en sådan roll saknats under större delen av uppstartsåret har upplevts som en stor brist av projektteamet. Man har provat med att upphandla externa rekryterare som letat fram företagsuppgifter, men projektledaren menar att detta inte gav så mycket då det inte enbart är företag i vid bemärkelse projektet söker, utan snarare rätt företag. Deltagande SME ska vara kapabla och villiga att utvecklas och växa genom de utbildningsinsatser och aktiviteter de deltar i. Thomas är i dagsläget ganska ny i rollen inom MatLust men har tidigare varit konsult inom området affärsutveckling under fem år och menar att han arbetar med samma frågor nu som innan. Det är en produkt som ska tas fram och marknadsföras på ett kostnadseffektivt sätt, vilket ställer krav på effektiv resursanvändning av både tid, pengar och personal. Han tycker att det var lätt att komma in i projektet och har många idéer om hur MatLust ska nå företag framöver.

I projektteamet finns även en administratör, Johan Lindström, som har jobbat deltid i projektet från våren 2016. Han har tidigare varit restaurangägare och kock vilket gett honom användbara kunskaper om restaurangbranschen, vilken är en stor bransch och intressant för MatLust att nå ut till. Om projektteamet säger han:

Jag tycker man kan vara imponerad över hur långt projektet har kommit – jag är det i alla fall. Teamet består av otroligt kompetenta människor. De har en flora av kompetenser och för att man ska kunna bolla både hårda mål och mjuka värden

behöver man ha olika kompetenser i gruppen. Projektledaren är också väldigt mån om att ta vara på kompetenserna.

Även de som samarbetat med projektteamet i olika frågor uttrycker att teamet fungerar väldigt väl. En samarbetspart uttryckte det som:

"Dedicerade, kunniga, entusiastiska och lyhörda. De lyssnar in."

Följeforskningens slutsatser angående projektteamet

Projektet blev av med sin affärsutvecklare i ett tidigt skede och det tog tid att ersätta denne. Sedan sade kontrollern upp sig på grund av orsaker som redovisas nedan och likaledes tog det tid innan en ny person med rätt kompetens, i detta fall kunskap om kommunens ekonomisystem, kom in och kunde ta över arbetsuppgifterna. Projektledaren fick under tiden en extra arbetsbörda med att även sköta ekonomifrågorna. Trots dessa avbräck har MatLust lyckats i att få ihop ett starkt och kompetent projektteam som står redo inför genomförandefasen – och redan är en bit in i denna genom att företag genomgått programmen och ingått i nätverk inom MatLust.

De som ingår i projektteamet har utifrån sina bakgrunder delvis olika perspektiv, som ibland kan brytas mot varandra, men vi upplever inte att detta är ett hinder utan snarare en styrka. Det gör att alla perspektiv finns med i varje fas och i varje diskussion inom teamet. Vi kommer fortsättningsvis att studera om ett så pass starkt projektteam, med alla de kanaler teamet har utåt samt med en god sammanhållning inåt, visar sig vara en framgångsfaktor för projektet. Vi anar att det kan finnas ett lärande i en sådan studie då det hittills inte varit vanligt att så pass många personer med olika kompetenser på hög nivå arbetar inom ett strukturfondsprojekt.

Vad som anordnats av MatLust under uppstartsfasen

En stor del av tiden under uppstartsfasen har, främst för projektledarens del, gått åt för att genomföra upphandlingar av olika utförare av utvecklingsspåren. Rekrytering av personal och sökande efter lämpliga datasystem för att kunna lagra data om och kategorisera deltagande företag har också upptagit stora delar av tiden. Projektteamet har ändå själva och i samarbete med andra hunnit med att anordna ett stort antal aktiviteter och att starta upp flera nätverk. Utvecklingsprogrammen har också kommit igång. Affärsutvecklingsprogrammet och Innovationspiloten hade under uppstartsfasen omkring 10 deltagare vardera, Hållbarhetsprogrammet hade 6 och lean 3 (inklusive Saltå Kvarn som var med och utvecklade programmet). Under året har sammanlagt ett 90-tal företag fått någon form av individuellt stöd från MatLust. Ungefär en tredjedel av de företagen har deltagit i någon fördjupande aktivitet, så som utvecklingsprogram eller testkök.

Vi har inte ännu inom följeforskningen startat utvärderingen av de långvariga aktiviteterna, utvecklingsprogrammen. Ännu kan man säga att det är pilotprogram som gått. De upphandlade utförarna försöker hitta de bästa formerna för genomförandet av programmen. Det blir en fråga för djupare studier i genomförandefasen att se resultaten av dem. Nedan redovisar vi enbart det

vi hittills fått veta genom intervjuer och eget deltagande. En lista över samtliga genomförda aktiviteter finns på MatLusts hemsida⁵.

Nätverk och mindre delprojekt

Det finns inom MatLust en stark ambition att dra igång många livskraftiga nätverk för inhämtande och utbyte av kunskaper, samt för kontaktskapande. Som kommunikátören uttrycker det:

Önskebilden är så många kopplingar att man inte ens kan rita kartan - så att det bara uppstår saker ur mötena.

Flera temanätverk har kommit igång under uppstartsåret. Vi har ännu inte studerat dessa närmare eller deltagit på några nätverksträffar. I huvudsak har vi frågat några av nätverksledarna hur de upplevt att nätverket fungerat under intervjuer om projektet i stort.

Laborrietester

Ett uppstartat temanätverk fokuserar på analyser och laborrietester och leds av Anders Andersson, kemist och chef för Acturum Biovation, vilket är ett företag skapat av Acturum. Nätverket träffas regelbundet och det är mellan 4-8 företag som kommer på träffarna. En del företag har slutat och nya kommer till, det finns en intresserad kärna som driver det vidare.

Avsikten med nätverket är att deltagarna ska diskutera laborrietester och olika analyser, snarare än utföra dem. Det finns ett litet testlaborietorium vilket ingår som en del av Acturums medfinansiering i MatLust. Något företag har använt labbet och genom det fått en kontrollerad miljö, men de avancerade tester som behövs för livsmedel går inte att göra där. Sådana tester kräver ackreditering och validering och är inget man konkurrerar med, utan de stora laborieföretagen gör de testerna fortfarande, säger Anders Andersson. Den stora vinsten är den kunskap deltagarna får om olika tester:

Deltagarna har fått mer kunskap som gör att de kan göra smartare tester. Nu vet de varför de gör testerna, inte bara att de läst på konsumentverkets sida att de ska göra dem.

Genom nätverket ska Life science-bolagen inom Södertälje Science Park komma i kontakt med livsmedelsföretagen. En sådan koppling kan leda till produktutveckling.

Digitala nätverket

Ett annat nätverk är Digitala nätverket som leds av kommunikátören Daniel Dworetsky. Det hade sin uppstart i januari -16 och första mötet kom mest att handla om sociala medier. Senare har de haft en inspirationsträff med Johan Hedberg som driver YouTube-kanalen *Matgeek* och anlitat en föreläsare för en heldag om sociala medier. Överlag fick dessa aktiviteter höga omdömen i projektets egna utvärderingsenkäter.

⁵ Se matlust.eu/aktiviteter/avslutade-aktiviteter

Matlagar-/restaurangnätverk

I maj organiserade Jenny Isenborg Sultan det som skulle bli uppstarten till MatLusts matlagar-/restaurangnätverk för kockar/restauranger som vill jobba med hållbarhet. Dock blev en lärdom från uppstarten att det var ett misstag att blanda kockar från privat och offentlig sektor i samma nätverk. Det var svårt att få igång ett engagemang hos kockar från privata sektorn, det var inte tillräckligt nischat för dem. De var inte intresserade av offentlig upphandling och hur man ska få barn/föräldrar att acceptera maten i skolan osv. Det blev en snedvriden sammansättning av gruppen vilket gjorde att grunden inte fanns för att gå vidare med nätverket. Projektteamet fortsatte istället att planera nätverket med hjälp av en extern nätverksledare men denna start, som var planerad till november 2016, var tvungen att skjutas upp (se vidare nedan).

Nätverk om kommunal upphandling

Sara Jervfors är ansvarig för ett nätverk om kommunal upphandling där kommunerna Haninge, Tyresö, Botkyrka och Strängnäs kommun är deltagare. Ansvaret delas med Jenny Isenborg Sultan. Syftet med nätverket är att kommunerna ska kunna upphandla produkter från lokala SME trots att man enligt LOU inte får gynna lokala företag. Man får dock ställa sådana krav på produkten att det ändå blir möjligt, menar Jenny i en intervju. Man tittar på vilka kvalitetskriterier de kan ställa för att få bra produkter, inte bara de billigaste. Tanken i nätverket är också att man kan få fram produkter från testköket som kommunerna sedan kan upphandla. Nätverket har varit på ett studiebesök i Köpenhamn där man kommit långt med att ställa hållbarhetskrav i offentlig upphandling.

Förpackningsprojekt med studenter från KTH

MatLust tillsammans med KTH erbjöd under vintern/våren 2016 företag att få idéuppslag och en analys över förpackningslösningar till befintliga eller tänkta produkter. Det kunde vara nya förpackningskoncept och användningsområden som kunde handla om produktexponering, förpackning av produkt, storemballage eller butiksexponering. Momentet ingick som en del i projektarbete i en produktutvecklingskurs i Innovation och Design på KTH:s högskoleingenjörsprogram.

Tretton företag deltog och vi utvärderare skickade ut en enkät vilken besvarades av tio av dem. Projektet fick både ris och ros och den övergripande bedömningen hamnade på strax över medelbetyg. Någon upplevde att studenterna verkade stressade över andra studieuppgifter. En dialog har förts med KTH:s ansvariga för kursen och till nästa gång kommer projektet att koncentreras så att studenterna kan fokusera helt på uppgiften och inte behöver känna sig stressade.

Tanken med projektet var att ge företag idékoncept, inte att komma med färdiga förpackningsförslag, men fyra av tio svarande hade redan haft eller skulle komma att få nytta av att de deltagit. Flera företag fick också nya uppslag på förpackningslösningar som de inte själva skulle kunnat komma på. Resterande hade dock inte haft någon nytta av den förpackningslösning studenterna tagit fram åt dem, bland annat nämndes att en sådan förpackning skulle vara orealistiskt dyr. En deltagare skrev:

Jag tycker detta är en bra idé, men eleverna behöver mer stöd för att göra bra förslag till företagen. Skulle behöva vara en arbetsgrupp som inkluderar någon som

specialiserar sig på grafisk design, någon som gör förpackningsdesign och kanske någon som läser miljörelaterad utbildning. Tack ändå!

I en bortfallsanalys vi sökte de tre som inte svarat på enkäten och nådde två av dem. Det ena företaget tyckte att de var i fel fas för att delta just då men ansåg att:

MatLust i sig är ett bra och intressant projekt och kontakterna och erfarenhetsutbytet gynnar företag bland annat på så sätt att andra inte behöver göra samma misstag som man själv har gjort. Vi kommer att delta på fler aktiviteter, nu närmast ska vi besöka konferensen och Matverk i november.

Den andra uppsökta företagaren var väldigt positivt inställd till både förpackningsprojektet, även om de inte kunnat använda sin förpackningslösning ännu, och till MatLust som sådant:

Det var ett bra projekt som sådant och roligt att delta i. Vi kan inte utnyttja nya lösningar ännu eftersom vi inte har en färdig produkt, men kanske i framtiden. MatLust kan bli till nytta för livsmedelsnäringen genom ökade kontaktytor mellan producenter och andra intressenter i närområdet och genom den vidareutbildning projektet ger.

Även om bara 40 % kunde använda sina förpackningslösningar och lika många fick nya användbara kontakter, var alla intresserade av ett vidare deltagande i MatLust. På frågan "Skulle du vilja ta del av något annat av MatLusts kostnadsfria utvecklingsstöd?" svarade 60 % Ja och resterande 40 % svarade att de redan deltog i något utvecklingsstöd. Tar projektet hänsyn till några av de mest relevanta kommentarerna från deltagarna når förpackningsprojektet troligen bättre resultat till våren 2017 när det ska erbjudas igen. Man får också ta i beaktande till att det är studenter, inte erfarna experter, som ska ta fram förpackningslösningarna. Företagen kan därmed inte gå in med alltför höga förväntningar på expertkunskap.

En bra bieffekt av förpackningsprojektet kan ha varit att studenterna fick en bra inblick i näringslivets villkor och den praktiska "verkligheten". Vi har inte undersökt detta men bristen på arbetslivskontakter inom universitets- och högskolevärlden är något som uppmärksammas genom ett socialfondsfinansierat projekt vid namn NOTIS⁶ med uppgift att stärka arbetslivsanknytningen i utbildningarna på KTH och Naturvetenskapliga fakulteten på Stockholms universitet. Sannolikt är den här typen av gemensamma projekt, där lärare och studenter deltar tillsammans med näringslivet, ett steg i rätt riktning när det gäller att stärka kontakterna med arbetslivet.

Planerade nätverk

Restaurangnätverk

I november -16 skulle MatLust sätta igång ett nätverk med syftet att sammanföra enbart restaurangägare (bland annat för att undvika den ovan beskrivna problematiken med att blanda kockar från privat och offentlig sektor) men den tilltänkte nätverksledaren blev sjukskriven. I nätverket skulle man diskutera hur man kan utveckla sina verksamheter till att bli mer hållbara, samtidigt som lönsamhet och konkurrenskraft förbättras. Nätverket skulle även bana väg för

⁶ <https://www.kth.se/ece/2.48522/notis-okad-arbetslivsanknytning-inom-hogre-utbildning-1.375891>

integrationsfrågorna i projektet då nätverksledaren kom från ett utomnordiskt land och lätt kunde få kontakter med andra inflyttade. MatLust har nu börjat ta nya tag i frågan om ett sådant nätverk och undersöka förutsättningarna för att nå ut till restaurangerna.

Lean-nätverk

Tanken var att ett lean-nätverk för SME skulle starta upp inom MatLust men detta har ännu inte lyckats. Till våren -17 kommer man att göra ett nytt försök. Johanna Strömgren, föreståndare för KTH Leancentrum, kommer att vara nätverksledare. Ännu så länge har mognadsgraden på företagen varit för låg för att det ska kunna bildas ett funktionellt nätverk. Dessutom har projektet tyckt sig uppfatta att lean av en del företagare kan uppfattas som lite negativt innan de förstår hur de kan använda det. Johanna har redan lett nätverk för att utveckla lean i mindre företag och det kan ge mycket ur ett hållbarhetsperspektiv genom att man i företaget jobbar smartare och hushållar med resurser, men är även förknippat med en del utmaningar. Hon säger:

Utmaningen är att de är små, vi har ännu inte utvecklat lean till att vara klockrent för små företag. Vi testar oss fram genom nätverken och ser hur man kan jobba. De är inte vana vid teori och utbildning. De är lite rädda för nya saker och det är häftigt att se dem ta ett nytt ansvar. De jobbar jättemycket med att få delaktiga medarbetare. Jag märker att det landar bra. Vi börjar i det lilla och tar små steg. Alla företag är i olika situationer och de är olika sinsemellan. De måste sätta egna utmaningar och jobba med dem.

Ett företag som börjat med lean inom ramen för MatLust är Saltå Kvarn som varit med som "testpilot" för att KTH:s Leancentrum skulle kunna studera hur lean fungerar inom ett företag i den storleken. Leancentrums avsikt har varit att kunna utveckla de gjorda erfarenheterna för fler företag. Tongångarna på Saltå Kvarn är mycket positiva. Lean kommer enligt kvarnchefen Lisa Trolle att ge stora vinster i minskat svinn samt att företaget får en bättre struktur. De medarbetare som deltar i leanutbildningen får en bättre överblick och ett tydligare arbetssätt. Lean är nu en verksamhetsstrategi för hela företaget, alla på Saltå kommer gå genom en utbildning i lean. En film⁷ om företagets leanarbete har tagits fram.

För kvarnchefens del var ingången i lean att skapa ett ännu mer hållbart företag och tydligare se hur företaget använder sin egen och planetens energi. Kvarnchefen menar att Saltå inte ska producera hyllvärmare utan gå framåt med rätt produkter. I livsmedelsbranschen har man kämpat med dålig lönsamhet och det kommer som en effekt av leanarbetet att man får bättre ordning och jobbar effektivare. Ett ökat kundfokus ökar lönsamheten. Saltå Kvarn fortsätter sin leanutveckling på egen bekostnad inom det nationella programmet Produktionslyftet⁸.

De positiva ordalagen när det gäller lean talar trots en trög start för att leannätverket kommer att komma igång så snart ett tillräckligt stort antal företag förstått konceptet och vad lean kan leda till för dem. Inom utvärderingen kommer vi att återkomma till ämnet lean när nätverket startats och företag som genomgått leanprogrammet kommit en bit på väg i sitt leanarbete.

⁷ Film om Saltå Kvarns leanarbete <https://www.youtube.com/watch?v=dsZYKZus8MI>

⁸ Se <http://www.produktionslyftet.se/>

Arrangemang av konferenser, seminarier och möten

MatLust har ensamt eller i samarbete med andra aktörer anordnat ett stort antal events under uppstartsåret. Projektet arrangerade två egna konferenser, en kick off för projektet i november 2015 och årskonferensen i november 2016. På årskonferensen⁹ gick även matinnovationstävlingen Matverk Stockholm av stapeln. Matverk är en nationell produktutvecklingstävling för kockar, råvaruproducenter och förädlare som tävlar i regionala lag. Tävlingsuppgiften är att ta fram nya produkter med regional anknytning. Regiontävlingen Matverk i Stockholm arrangerades i samarbete med Länsstyrelsen i Stockholms län. En representant från länsstyrelsen uttrycker:

Matverk hade ALDRIG blivit så bra om vi arrangerat det själva. Dagen blev oerhört bra, det var mycket nytt, nya grupper tillkom.

I samarbete med Organic Sweden organiserade MatLust ett samarrangemang, "Ekologiska framtidsdagen", som gick av stapeln i början av maj. Projektet arrangerade även en livsmedelsmessa i samband med Ekologiska Lantbrukarnas riksstämma i mars 2016.

Flera forskningsrelaterade seminarier/workshops har arrangerats under året. I maj deltog MatLust med en del arrangemang och workshops på BERAS Internationals stora mat- och miljökonferens som handlade om matkvalitet, hälsa och sambanden med vår tids centrala miljöfrågor. Konferensens syfte var att visa sambanden mellan forskning och praktik när det gäller hållbara livsmedelssystem. Deltagarna fick möjlighet att lyssna på forskare och experter omkring ämnen som rörde mat och miljöpåverkan. Även företag var med och berättade inspirerande historier om sina innovativa produkter och sitt arbete med hållbarhet. I anknytning till konferensen arrangerade MatLust en forskarträff kring livsmedelsnäringens möjligheter att främja hållbara matsystem och hälsa. Här deltog en panel av forskare från Köpenhamns universitet, SLU och KTH.

Listan på seminarier, forskarträffar, frukostmöten och andra aktiviteter kan göras lång och den skulle bli ännu längre om vi skulle ta upp alla mässor och events där MatLust deltagit men inte varit arrangör. Vi nöjer oss som följeforskare med att konstatera att projektet har varit mycket aktivt när det gäller att skapa synlighet och i att försöka skapa en efterfrågan på det MatLust erbjuder.

Kvalitet på arrangemang

För att studera det kvalitetsmässiga genomförandet av arrangemangen har vi studerat resultaten från de enkäter som MatLust skickat ut efter varje arrangemang och funnit att medelvärdet av deltagarnas upplevda helhetsintryck oftast uppnått mellan 8 och 9 på en 10-gradig skala, vilket får sägas är ett mycket bra resultat.

Vi har i samtliga intervjuer frågat om den intervjuade deltagit på något event (möte, seminarium, konferens) anordnat av MatLust. Från dem som svarade att de deltagit på något framkom enbart positiva beskrivningar om hög professionalism i arrangemanget och intressant innehåll. Några av rösterna får belysa detta med citat:

⁹ Se program: http://matlust.eu/wp-content/uploads/2016/09/program_9_november_ny-1.pdf

Mycket välordnat och ett jättefint program. Jag pratade med flera företagare och det var stor glädje bland dem.

Min närvaro har handlat om att få en bild och det har varit väldigt bra utifrån mina behov som politiker.

Jag har varit på seminarier om upphandling som en stor fråga för kommunen, det var väldigt inspirerande.

Ekologiska framtidsdagen var lysande.

Jag har varit på flera saker, frukostmöten, Ekologiska framtidsdagen med flera. Väldigt nöjda deltagare, välbesökta arrangemang, jättebra utfall!

Vi har själva kunnat konstatera på de konferenser och möten där vi närvarat att projektteamet i MatLust vinnlägger sig om att arrangemangen ska vara välordnade samt ge bra synlighet åt projektet. Årskonferensen med Matverk var ett bra exempel på att projektet försöker lägga in pedagogiska intresseväckare. Det fanns exempelvis temabord för diskussioner under lunchen. Varje bord hade en temavärd som ledde diskussionen. Deltagarna kunde även besöka olika "stationer" och diskutera eller fråga om vad MatLust kunde erbjuda dem i form av konkret utvecklingsstöd. Mingeltiden var väl tilltagen och den utnyttjades väl av deltagarna. Det märktes att de som var där ville prata med andra och söka kontakter. Även utan tävlingsmomentet med Matverk hade årskonferensen på många sätt varit en ovanlig konferens.

Maten som serveras på MatLusts arrangemang är, givetvis, vald med omsorg och oftast ekologisk och/eller lokalt framtagen. Eftersom konceptet Östersjövänlig mat finns i kommunen efter de projekt som nämnts ovan (i vilka flera av projektteamet arbetade) har projektet ibland använt sig av detta begrepp för att beskriva maten som serverats.

Slutsatser angående vad MatLust arrangerat under uppstartsåret

MatLust har redan före sin genomförandefas kommit väl igång med att anordna arrangemang av hög kvalitet. Konferenser har varit välbesökta och fått höga betyg både i deltagarenkäterna och i våra intervjuer. Samarbetande aktörer är nöjda med det projektteamet har åstadkommit inom samarrangemang. Ett flertal av nätverken har deltagare som återkommer. Några få saker har varit mindre lyckade men sådant har projektet lärt sig av och tagit hänsyn till inför kommande aktiviteter och arrangemang. Vår slutsats är att MatLust har en mycket hög ambitionsnivå när det gäller att anordna arrangemang och events. Sannolikt kan detta sprida sig som ringar på vattnet och göra att deltagandet ökar ännu mer på de olika framtida arrangemangen och även på utvecklingsprogram och i nätverken.

MatLusts projektlogik

Tillsammans med projektteamet gick vi under en workshop genom MatLusts projektlogik (se exempel i Figur 1). En analys av projektlogiken syftar bland annat till att ge teamet, andra projektansvariga samt oss följeforskare, samma målbild av vad projektet ska åstadkomma. Vi ser analysen av projektlogiken som en grundsten för en gemensam kunskapsbildning och ett sätt att få alla involverade att dra åt samma håll. Genom att tillsammans ta fram projektlogiken får man fram en tydlig ordning i projektet där man ser den "röda tråden" från effekter och bakåt via

resultat, aktiviteter och resurser. Man utgår "bakifrån", från de effekter som ska nås, och vad som behövs för att nå dessa. Detta ger oss som utvärderare viktiga hållpunkter för att senare kunna jämföra utvärderingsresultaten med vad projektlogiken förutsade.



Figur 1: Modell av projektlogiken med sambanden mellan resurser (dessa behöver inte enbart vara ekonomiska utan kan även utgöras av andra mer immateriella förutsättningar så som goda kontaktnät, stöd och intresse från beslutsfattare mm.), aktiviteter, resultat och långsiktiga effekter. För att kunna analysera och förstå hur varje led ska leda till nästa, identifieras hinder och framgångsfaktorer mellan varje led i teorin.

I framtagandet av projektlogiken valde vi att utgå från långsiktiga effekter på de olika nivåerna *strukturnivå* respektive *företagsnivå*. Under workshopen utkristalliserade sig följande bilder av effekterna av MatLust:

Effekter på strukturnivå

- ✓ Södertälje blir genom Södertälje Science Park en nod inom hållbar livsmedelsutveckling där kompetens samlas inom olika områden, exempelvis produktion, entreprenörskap, innovation, produktutveckling, med koppling till forskning och utbildning.
- ✓ Södertälje blir inskriven som en nod i regionala livsmedelsstrategin för Stockholmsregionen.
- ✓ Den hållbara delen av livsmedelsproduktionen är mer lönsam.
- ✓ Det finns fler företag inom livsmedelsnäringen.
- ✓ Kost är ett fortsatt styrkeområde i Södertälje.

Effekter på företagsnivå

- ✓ Företagen har en högre lönsamhet
- ✓ Företagen har fler anställda
- ✓ Företagen har hög fortsatt kompetens
- ✓ Företagen är ekonomiskt hållbara, har en stabil grund, är inte sårbara
- ✓ Miljömässigt hållbara på ett mätbart sätt
- ✓ Företagen möjliggör insteg i arbetslivet

Resultatet av workshopen dokumenterades och kommer att biläggas rapporten till Tillväxtverket, styrgruppen eller enligt vad projektledningen önskar. Dokumentationen är att betrakta som en "ögonblicksbild" av hur läget var då och vi kommer tillsammans med projektteamet att följa upp identifierade hinder/risker och framgångsfaktorer. I denna rapport nöjer vi oss med att redovisa en del av vad som identifierades som betydelsefulla resurser för att nå effekter på lång sikt samt några tänkbara framgångsfaktorer. Detta för att vi i rapporten redovisar en del utvärderingsresultat rörande dessa punkter.

Resurser

- Finansiering av ERUF
- Medfinansiering
- Projektorganisation med kompetens
- Projektpartners med kompetens
- Stark regional samverkansstruktur
- Södertälje Science Park
- Södertäljes styrkeposition och strategi inom offentlig måltid
- Ekoklustret i Järna
- Samverkan med ESF-projekt

Framgångsfaktorer inom Södertälje

- Projektet bedrivs inom verksamheten – det kan använda olika befintliga/nya strukturer
- Närhet politik-praktik, lätt att nå politiker
- Stora möjligheter för Destination Södertälje och Södertälje Science Park att påverka politiken till långsiktighet
- Finns en blocköverskridande tradition för att säkerställa långsiktighet
- Bra förankring i kommunen genom medarbetarna i organisationen
- Bra förankring lokalt i området och bland SSCP-aktörer, t ex. i KTH och Acturum Biovation
- Nytt och goodwill av andras varumärken, finns Ekokluster i Järna

4S-modell för snabba resultat och långsiktiga effekter

Vi brukar använda en enkel modell för att visa betydelsen av olika strategier och insatser i projekt. Modellen som vi kallar 4S (Figur 2) efter de begrepp som används i den, skiljer på insatser som ger snabba men kortsiktiga resultat och insatser som ger långsiktiga effekter. Att uppnå goda kortsiktiga resultat kan dock vara ett nödvändigt trappsteg för att nå de långsiktiga effekterna.



Figur 2. 4S-modellen visar att snabba insatser som ger spridning och synlighet leder till uppmärksamhet för stunden men de behöver inte leda till de långsiktiga förändringar man inom ett projekt vill uppnå. De långsiktiga effekterna uppnås genom att projektet bygger strukturer med substans, det vill säga strukturer som fungerar väl och har en viktig betydelse att fylla även efter projektet. Även en strategisk påverkan av viktiga och inflytelserika aktörer, så som beslutsfattare, är avgörande för att nå de långsiktiga effekterna. Att beslutsfattare prioriterar projektet genom att avsätta medel inom budgetar för att bygga upp och vidmakthålla strukturella förändringar är ofta avgörande för implementering av projektnytt.

Spridning och synlighet

Under begreppet *Synlighet* vill vi beskriva *hur väl projektet lyckas skapa tillgänglig information om sig självt* via olika kanaler. Hur väl har projektets syns via olika medier samt deltagit på konferenser, mässor, seminarier och utbildningar? Vilken kvalitet håller informationsmaterial som kommer från MatLust?

Begreppet *Spridning* beskriver huvudsakligen *hur väl projektet nått ut till sina målgrupper* och hur målgrupperna förstår och uppfattar informationen samt hur/om de agerar efter den. Begreppet innefattar därmed en bedömning av förmågan hos projektorganisationen att nå ut till sina olika målgrupper med den information de vill presentera.

I ett projekt som MatLust är både spridning och synlighet väldigt viktiga eftersom företag ska nås och bli intresserade av att delta i utvecklingsprogram och nätverk. Just företagare från mindre företag kan vara en extra svår grupp att nå eftersom de ofta har mycket att göra och tiden att sitta och läsa information blir därmed knapp. Att företagare uppmärksammar MatLust och kommer för att delta är det kortsiktiga resultatet av att projektet gjort sig synligt för dem på ett sätt som nått fram.

Projektteamet har blivit uppmärksam på att kommunikation är helt centralt för att kunna nå ut med MatLusts budskap. Därför jobbar projektet aktivt med webb, Facebook, nyhetsbrev och arrangerar mässor och konferenser. När MatLust samverkar i andra aktörers arrangemang, såsom konferenser eller mässor, har projektet noterat att man behöver vara tydlig i sin

kommunikation på olika sätt så att det framgår för besökarna att MatLust är medarrangör. Detta kan ske genom tydlig exponering med marknadsmaterial, broschyrer, rollups, filmer, vepor mm. Igenkännbarheten garanteras av att projektet har en egen grafisk profil vilken går igen i logotypen och på allt tryckt och nätbaserat spridningsmaterial.

Eftersom arbetsbördan på kommunikatören annars skulle bli orimlig har projektet tills vidare valt att satsa på Facebook¹⁰ och YouTube, inte på andra sociala medier som Twitter och Instagram. Information på sociala medier måste vara ständigt uppdaterad vilket kräver mycket arbete. För närvarande finns det 21 filmklipp uppladdade på MatLusts YouTube-kanal¹¹. Projektet skickar också ut pressreleaser med nyheter¹² och har fått artiklar publicerade i facktidskrifter, lokalpress, rikstäckande press, samt synts i länstäckande radio- och TV-inslag.

MatLust har fått en ordentlig spridning på sitt Nyhetsbrev med 5 400 utskicksadresser varav 3 500 är kopplade till företag i livsmedelsbranschen, cirka 1 500 går till beslutsfattare och tjänstemän inom offentlig sektor i Stockholmsregionen och Sörmland och cirka 400 går till organisationer/projekt. Ett omfattande arbete har lagts ner på att få fram e-postadresser till företag som skulle kunna tänkas vara intresserade av MatLust. Nyhetsbrevet når väldigt många människor men ännu är inte projektet helt på det klara med hur många som läser det eller vilket mottagande det får när det dyker upp i mailboxarna. I våra intervjuer har vi frågat om politikerna läser nyhetsbrev och det var inte alla som gjorde det. De flesta var medvetna om att de fick brevet och de läste det mer bitvis och inte varje brev. Förmodligen kommer projektet att ta tag i frågan "Vilka läser nyhetsbrev och vad läser de i dem?" på något sätt.

Enligt vad vi kan bedöma utifrån vad MatLust har gjort för att spridas och synas har projektet lagt ner ett omfattande arbete på att nå målgruppen på ett kvalitetsmässigt och lättillgängligt sätt. Teamet får uppbackning av Destination Södertälje, till exempel vid events och aktiviteter, så att projektet kan växla upp och få mervärden genom ökad synlighet och spridning. Andra samarbetsparter sprider även de information om projektet och Södertäljes kommunalråd Boel Godner säger under en intervju att hon talar om MatLust närmast varje gång hon är ute och på offentliga eller andra möten.

Substans och strategisk påverkan

För att uppnå långsiktiga effekter som finns kvar efter projektets slut krävs mer än att uppnå en god spridning och att vara synlig. Ett projekt som ska uppnå strukturella förändringar och nyskapade strukturer måste bygga substans och lyckas i att påverka strategiskt viktiga beslutsfattare och nyckelaktörer att verka i projektets riktning.

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 strukturer. Inom projektet bör finnas en fördjupad förståelse av dess tematiska områden ur flera olika perspektiv: ekonomiskt, miljömässigt och socialt. Frågor med relevans här är: Hur säkerställer man

¹⁰ <https://www.facebook.com/projektmatlust/>

¹¹ https://www.youtube.com/channel/UCRaiGkPpaxybMzIdDx_9DvA

¹² Exempel på pressrelease <http://www.mynewsdesk.com/se/matlust/pressreleases/aeta-ute-haer-fanns-den-haallbara-maten-paa-haninges-restauranger-1702002>

välfungerande strukturer med goda överlevnadsmöjligheter när det gäller uppbyggda konkreta resultat, ägarskap/styrning, rollen som kontaktskapande intermediär mellan andra aktörer, produktion av ny kunskap och tillgängliggörande av existerande kunskap? Hur knyter man an till och använder forskning och empiri i aktiviteter, strategiskt arbete, och i den kunskap och det material som tas fram och vidarebefordras utåt? Några av de frågorna har vi studerat och de besvaras nedan.

En vision med substans – Södertälje Science Park

MatLust syftar i hög grad till skapandet av substans som ska finnas kvar efter projektet. Uppbyggandet av Södertälje Science Park är kanske det starkast substansbyggande som MatLust (delvis) syftar till. I relationen mellan MatLust och Södertälje Science Park skulle det gå att uttrycka som att ägget kom före hönan i och med att Södertälje Science Park inte fanns som ett formellt bolag när MatLust startade, men kommer att utgöra den framtida överbygganden för livsmedelsspåret. Under året bildades ett bolag och en styrelse tillsattes.

Att projektet blir en del i en större helhet ser flera som en framgångsfaktor. Chefen för projektägaren Destination Södertälje säger i en intervju att MatLust är nyckeln till att utveckla Södertälje Science Park. Science Parken kommer locka till sig många olika aktörer och skapa kontakter som inte skulle uppstått annars.

Politikerna i Södertälje är entusiastiska över Södertälje Science Park och livsmedelsspåret:

Södertälje Science Park är en priofråga i kommunen. Än är det en bild på pappret men KTHs lokaler byggs och det börjar fyllas med saker för att få den där skjutsen vi behöver. Det är ett myller kring Södertälje Science Park redan nu men det är inte lika synligt som MatLust.

För att Södertälje Science Park ska bli livskraftigt krävs ett långsiktigt åtagande från de tre parterna näringsliv, kommun och akademi. Livsmedelsspåret behöver visa resultat som stärker viljan att driva det vidare. Jag bedömer möjligheterna som goda.

Det finns alla förutsättningar, på fem år ska man hinna etablera strukturer. Forskning och innovation finns med. Effektiviteten i produktionen är av intresse. I förlängningen kanske det även kan utvecklas tekniska hjälpmedel som underlättar produktionen, speciellt när man pratar förädling, där man ska kunna konkurrera. Det kan nästan bli konstigt om det inte blir så. Man kan hitta samarbeten mellan forskning, företag, uppfinnare, industrin, och föra samman dem kring mat. Akademin växer här, det finns stor erfarenhet av odling både ekologisk och konventionell. Jag ser inget direkt hinder att bygga upp branschen, vi har branschföreträdare som Saltå Kvarn, Ceralia med flera. Visserligen är det fortfarande en förhållandevis liten verksamhet jämfört med Scania och Astra, men vi behöver fler branscher som växer till sig.

Södertälje Science Parks verksamhetsledare säger om MatLust:

Ur vårt perspektiv är MatLust ett bra referensprojekt. Hade Södertälje Science Park funnits vid ansökan hade det drivits här men det är opraktiskt att flytta det nu. Det är ett generiskt bra projekt och det finns många väldigt goda möjligheter.

En branschorganisation/styrgruppsledamot tycker att Södertälje Science Park ger en stark förutsättning för de viktiga frågor som rör våra livsmedel:

Södertälje Science Park känns som en unik förutsättning för att få frågorna om hållbara livsmedel vidare, till exempel med medverkan av KTH. Det är nog inte helt enkelt men många driver mot samma mål så om någon har förutsättningar är det Södertälje. Det verkar som om det finns stora möjligheter och det känns roligt och inspirerande att det redan finns ett stort intresse, se på den offentliga sektorns arbete med skolköken och att Järnklustret ligger i kommunen.

Den yttersta ambitionen för projektchefen Sara Jervfors är långtgående, nämligen att MatLust ska vara en av byggstenarna i att lägga grunden för ett kunskapscenter med livsmedelsinriktning i Stockholmsregionen. Centret ska bli bredare i inriktningen än vad MatLust är. Hon ser MatLust som ett av verktygen i att arbetet att bygga kunskapscentret, där det utöver stöd till företag ska finnas egen forskning, utbildning och folkbildning som utgår från den hållbara livsmedelsprofilen inom Södertälje Science Park. Projektchefen upplever att hon har stöd från Södertälje kommun i denna vision.

Samarbete – nyttor och förväntningar

Att bygga samverkansstrukturer som ska verka under lång tid är en form av substansbyggande. MatLust arbetar mycket med nätverksbyggen och att stärka relationer med andra intressenter och aktörer, som livsmedelsföretag, organisationer, myndigheter, högskolor och specialister. Projektet har många samverkans- och samarbetsparter och bygger hela tiden nya relationer. Vi har hittills inte studerat samverkan med alla dessa. Nedan redovisar vi kort det som framkommit genom intervjuer med personer i några av de organisationer som på något sätt verkar tillsammans med projektet oavsett om de är medfinansierare, och då samarbetsparter enligt Tillväxtverkets terminologi, eller fristående. Vi avser samverkan i en bred bemärkelse.

Samtliga som svarat på vår fråga att de haft någon form av samverkan med MatLust har tyckt att samverkan fungerat bra. Det finns en del, exempelvis branschorganisationerna, som hittills inte samverkat men de hoppas att det ska komma områden att samverka kring.

Vi hoppas på samverkan då vi har samma målgrupp, Organic Sweden vänder sig till företag som jobbar med hållbar matproduktion. MatLust är en viktig partner och vi kan påverkas av att vi blir fler som driver samma frågor. MatLust kan vara ett stöd för oss och vi kan bli mer kända genom dem.

Det finns indirekta synergier med Livsmedelsföretagen om projektet skapar goda resultat och visar på framgång inom forskning och utveckling som påverkar industrin i stort. Sådan påverkan kan vi sprida med olika goda exempel, till exempel hur man går samman och gör detta. Vår roll är en bra aktör som spridare av goda resultat. Hur Södertälje väljer att samarbeta med forskningen och näringslivet är exempel som kan vi sprida om det faller ut väl.

Acturum hoppas att livsmedelsföretag som lockas av MatLust och möjligheten till lättillgänglig kunskap och ett bra kontaktnät är intresserade av etablering av företag i deras lokaler.

Det finns ett värde i marknadssyfte för oss, MatLust gör att vi får en synlighet, begreppet Acturum syns.

Samverkan med KTH kan ge fördelar åt flera håll. Styrgruppsledamoten från KTH menar att det leder till både arbete med lean för företagen och att KTH når ut till företag på ett annat sätt än idag. Att sprida kunskap om effektiv och hållbar produktion och effektiva och hållbara verksamhetsledning är det viktigaste målet för KTH. Även forskning kring matfrågor och matproduktion kan stärkas genom kontakten med MatLust.

Företagen blir effektivare genom att MatLust kan sprida lean kring effektiv och hållbar produktion. Jag ser lean som lätt att tillämpa i små verksamheter men det är inte många som gjort än. Det är även möjligt att samarbetet kommer leda till forskning om produktion av mat, det finns ett kluster på KTH med sådan inriktning. Genom MatLust utvecklar vi kunskapen om matproduktion. Via dem kan KTH få kontakter med industrin, vilken vi inte träffar så ofta.

Nätverksledaren från KTH menar att KTH har också nytta av MatLust i tredje uppgiften, det vill säga att dela med sig av kunskap. MatLust sprider kunskap åt KTH vilket de behöver.

Nu när KTH ska bygga upp samarbete i Södertälje Science Park behöver vi generellt visa på bättre samverkan mellan akademi och näringsliv. Vi har god samverkan med företag inom MatLust och med Södertälje kommun.

Länsstyrelsen i Stockholm län har haft löpande kontakt med MatLust. Det finns en strävan för MatLust att Södertälje ska bli inskriven i Stockholms regionala livsmedelsstrategi och Länsstyrelsen är en viktig part i det arbetet. Länsstyrelsen upplever också att de å sin sida har stor nytta och draghjälp av MatLust, inte enbart i arrangemanget av tävlingen Matverk utan även i hela deras arbete med att stödja livsmedelsproducentkedjan.

Det är lärorikt spännande att samarbeta med MatLust och jag är imponerad över att de får gjort så mycket. Inför den nya strukturfondsperioden kom en överenskommelse om ett övergripande samarbete om kompetensutveckling över fondgränserna. Vi och MatLust ska hjälpas åt att marknadsföra detta till företagen i länet. Fonderna har kontor i Stockholm så det är lätt att samarbeta nära med en gemensam avsiktsförklaring. Vi driver exempelvis ett eget informationsprojekt till landsbygdsföretagare och det finns synergieffekter i att MatLust har en målgrupp (livsmedelsföretag) medan vi har den andra (primärproducenter) och de har behov av länken till oss. Vi har egna informationskanaler och vi har genom dem informerat om MatLust och Matverk samt utvecklingsprogrammen. Så länge det är ett EU-projekt kan vi gå in och samverka, är det en annan myndighet eller EU kan vi gå in, inte annars. Inte om projektet t ex är kommunägt.

Länsstyrelsen sitter i styrgruppen och flera här har samarbetat med MatLust. Länsstyrelsen i Stockholm har uppdraget tillsammans med landstinget att skriva den regionala livsmedelsstrategin. MatLust är med i gruppen så det finns en konkret samverkan. Projektets erfarenheter kan vi använda i livsmedelsstrategin. Det är även viktigt att parter som Länsstyrelsen, ESF, Tillväxtverket och leaderområdet kan samarbeta med våra medel för våra gemensamma mål. Länsstyrelsen har pengar för stödjande insatser inom landsbygdsprogrammet och vi har med MatLust identifierat gemensamma intresseområden. En annan synergi är att samtliga parter ska arbeta med integration och där har vi ESF-projektet MAP2020 som MatLust samarbetar med. Leaderområdet vill också ha bättre

projekt om integration. På möten har parterna diskuterat hur de olika myndighetsaktörerna kan hitta parallella samordnande verksamheter. Vi ska inte driva projekt ihop men samordna det som kan knyta an till vartannat.

Saltå Kvarn som är det enda företag vi hittills intervjuat är medfinansiär i projektet och anser att samverkan med MatLust fungerar mycket bra.

Det blir väldigt anpassat utifrån vad varje företag har, det finns något för alla. Projektet är lagom brett. Vi är mitt i processen men det jag ser som mest intressant är att kunna utveckla förpackningar och anpassa produkter för storhushåll. Och lean som är en omvälvande process som går på djupet. Leanprinciperna tar tag i alla delar på Saltå.

Konkret substansbyggande

Redan nu bygger MatLust upp konkret substans inom projektets ramar. Det vi främst avser här är strukturer som är tänkta att bli permanentade. Här finns testbädden och provköket vilka ger en möjlighet för företag att testa nya produkter i stor skala i kommunens måltidsverksamhet. En del av nätverken kan finnas kvar och administreras inom kommunen eller i andras regi. Nätverket om kommunal upphandling är ett sådant och även labtestnätverket kan finnas kvar efter projektet. Chefen för Acturum Biovation som leder labtestnätverket tror att nätverket ska gå att hålla vid liv.

Har jag inte någon hyresgäst alls med livsmedel skulle jag ändå kunna hålla igång nätverket för att det är bra, intressant och roligt. Kanske jag inte kan ta in specialister längre om pengarna är slut, vi är inte ideella, men vi får bra exponering då. Det viktiga är att det ger något, ett reellt mervärde, inte bara blir träffar med kaffe.

Bland det konkreta substansbyggandet kan nämnas att det finns ett mindre laboratorium i de före detta Astraägda lokalerna, vilka nu tillhör Acturum. Laboratoriet kan företag använda för produktutveckling och enklare tester. Under året har det inom ramen för MatLust använts av Mögelmat AB som tar fram livsmedel genom olika processer som inbegriper ogiftiga former av mögelsvampar och fermentering. Mögelmat har fått närmare en halv miljon kronor av Vinnova för att ta fram ett proteinrikt alternativ till kött. Denna produktutveckling har väckt intresse och bland annat genererat en lång artikel i DN¹³.

Forskningsanknytning

En del av substansen i MatLust ligger i att det finns en stark forskningsanknytning i projektet. Dels kommer MatLust, som ett profilområde inom Södertälje Science Park, att vara nära knutet till akademien genom triple helix-karaktern på samarbetet. Dels ser vi att projektet har en stark forskningsanknytning genom att det ständigt bjuds in forskare som talare på seminarier och konferenser. MatLust tar höjd i matfrågorna genom att satsa på mycket presentation av forskningsbaserad kunskap. Dels finns det ett forskningsbaserat utvecklingsprogram för deltagande företag, dels ger MatLust ut ett nyhetsbrev som är inriktat på att tillgängliggöra aktuell forskning. Underlaget till nyhetsbrevet kommer från BERAS International och det sätts därefter samman av MatLusts kommunikatör på ett sätt som ska locka till läsning av företagare.

¹³ <http://www.dn.se/ekonomi/klimatsmart-protein-av-moglig-svensk-arta/>

MatLust försöker på så sätt ge möjlighet för företagen att både träffa forskare och att göra forskningsresultat tillgängliga. Ett exempel är forskarträffen i februari 2016: "Sanningar och myter om mat och klimat"¹⁴ och ett annat är seminariet i december 2016, när MatLust hade gått in i sin genomförandefas: "Märkning av livsmedel – hur viktigt är det för företag och konsumenter?" med Carl-Johan Lagerkvist, professor vid SLU.

Ett tydligt exempel på forskningsanknytningen är att projektet i oktober 2016 samlade ett expertråd där flera experter och forskare ingick för att diskutera begreppet hållbarhet och vad begreppet borde innehålla för att vara användbart inom MatLust. Det finns många olika perspektiv på hållbarhet och meningarna om vilket perspektiv som är viktigast att anlägga kan skilja sig åt. För MatLust är det viktigt att ta avstamp i vad forskningen på området säger och att balansera olika perspektiv på ett sätt som kan locka företag att arbeta med hållbarhet som en huvudprincip.

Enligt vår mening är det relativt ovanligt att ha denna starka forskningsanknytning inom strukturfondsprojekt och detta är en fråga vi kommer att studera betydelsen av under kommande delstudier i följeforskningen. Vad innebär MatLusts starka forskningsanknytning för deltagande företag? Kan de dra nytta av forskningsresultat i sina praktiska verksamheter? På vår fråga om SME har möjligheter att ta till sig forskningsresultat svarade de båda branschorganisationerna Livsmedelsföretagen och Organic Sweden:

Företagen kan absolut ta till sig forskningsresultat om de är relevanta; hur man kan applicera aktuell forskning. Kanske inte fåmansföretag och hotell och restaurang kan förändra utifrån sådant, men industrin kan exempelvis ta till sig olika produktionsmetoder. Det är framförallt bra för mindre företag som saknar utvecklingsavdelningar.

Jag ser inga hinder för det, bara man ser till att komma nära företagens verksamhet. Det får inte vara för långt mellan det som är kommersiellt och forskningen, allt ska vara relevant, inte sväva ovanför huvudet på företagen. Det är viktigt att ha en kontinuerlig dialog med SME och anpassa insatserna efter vad de efterfrågar, att lyssna in deras önskemål.

Ytterligare frågor är om forskningsbaserad kunskap betyder något för SME när de fattar beslut rörande sin produktion eller marknadsföring. Vilken sorts forskningsresultat når lättast ut till företagen? Hur ska man hitta kanaler för att få forskningsbaserad kunskap att nå ut i företagen även efter projektet är avslutat? Detta är frågor vi kommer att söka svar på framöver.

Substansbyggande kunskapsspridning

MatLust ger ut nyhetsbrev om aktuell forskning men gör mer för att sprida kunskap om ämnen som rör våra livsmedel. Ett exempel på sådan kunskapsinsamling och -spridning är att projektet av Gunnar Rundgren, författare och medförfattare till flera böcker om livsmedel och miljöpåverkan vid livsmedelsframställning, beställt en rapport om sammanställer fakta om fett och oljor i livsmedel. Rapporten rör olika fetters produktionsmetoder, användning samt miljö

¹⁴ Läs om forskarträffen: <http://matlust.eu/aktivitet/forskartraff-mat-klimat/>

och hälsoeffekter¹⁵. Syftet med rapporten att vägleda tillverkande företag och måltidsverksamheter i valet av fett. Rapporten diskuterar för och nackdelar med användningen och produktionen av olika vegetabiliska och animaliska fetter. Som företagare finns det många faktorer att göra sin avvägning utifrån, om den produkt man tillverkar innehåller fett. Konsumenterna kanske undviker vissa fetter av hälsomässiga, etiska eller religiösa skäl. Då undviker de hela produkten om den innehåller sådana fetter. Vegetarianer och veganer undviker exempelvis animaliska fetter och innehåller en i övrigt vegetarisk produkt animaliska fetter kommer de att undvika produkten. Rapporten redovisar för- och nackdelar med olika fetter och allt är inte svart eller vitt. Palmolja har exempelvis ett ofta välförtjänt dåligt rykte tack vare att man i många länder röjt eller bränt urskog för att plantera palmoljetråd istället. Dock kanske palmolja kan vara ett bättre alternativ än många andra fetter tack vare den höga fetthalten i palmträdets frukter, vilken gör att mängden fett är hög per odlad arealenhet.

Ett sätt att sprida kunskap och påverka till att företag väljer att arbeta med hållbarhet är de kommunvisa marknadskartläggningar i Haninge och Södertälje där butikers och restaurangers sortiment/meny kartlagts av den upphandlade parten Ekomatcentrum. Utbudet av livsmedel har inventerats utifrån hållbarhetskriterier när det gäller miljömärkning, ekologisk märkning och Fairtrademärkning. Syftet med kartläggningarna, vilka eventuellt ska fortsätta i andra kommuner, är att uppmärksamma och inspirera näringslivet att arbeta med hållbarhet samt att vägleda konsumenterna till den hållbara maten. Diplom delades ut till de bästa butikerna¹⁶.

Strategiskt arbetssätt

En del av ett projekts substans kan vara att man arbetar medvetet strategiskt, i arbetet med spridning, substansbyggande och påverkan behövs genomtänkta strategier. För att ha god framförhållning och planering inför genomförandefasen har projektet format av en strategigrupp som har möten varannan vecka. Gruppen består av projektchefen, projektledaren, utvecklingsstrategen samt kommunikátören. Projektchefen ser på gruppens syfte som:

Vi ser över att vi håller rätt strategiskt fokus samt anpassar våra kommande aktiviteter för att rätt fokus på de olika nivåerna. En del är att vi nu gjort en sammanställning på de SME inom livsmedelsbranschen som är lite större (med förhållandevis hög omsättning) i som vi framgent kommer rikta extra fokus på.

Strategisk påverkan

MatLust måste nå ut till och väcka intresse i andra kommuner och göra beslutsfattare där så pass intresserade att deras kommun blir medfinansierad och fortsatt stödjer strukturell substansuppbyggnad efter både under och efter projektet. Nyköpings kommun har under året gått in med 50 000 kr i ett bredare samarbete kring företag och offentlig måltid men i övrigt har det mest varit att kommuner deltar i upphandlingsnätverket.

Ett par av de framgångsfaktorer som kom fram i analysen av projektteorin (se ovan) skulle kunna garantera en långsiktig överlevnad av det MatLust bygger upp var att det finns ett blocköverskridande stöd för projektet inom Södertälje kommun och att det fanns en närhet mellan projektet och de beslutsfattande politikerna. Vi undersökte detta i de intervjuer vi gjorde

¹⁵ Läs rapporten: <http://matlust.eu/wp-content/uploads/2016/12/Fettrapport-MatLust-november-2016-av-Gunnar-Rundgren.pdf>

¹⁶ <http://matlust.eu/nyheter/har-finns-den-hallbara-maten-sodertalje-och-haninge/>

med framförallt gruppleddare i partierna genom att fråga hur politikerna ställde sig till MatLust och om något skulle förändras vid ett maktskifte. Svaren vi fick var entydiga och vi redovisar några av dem här:

Vi har varit med och beslutat i den riktningen och kommer att stödja projektet i framtiden. Det finns en gemensam syn över blocken och det är lätt för blocken att närma sig sådana projekt. Det kommer inte att stupa vid ett maktskifte. MatLust har potential att bli ett Flaggskeppsprojekt för kommunen. Hållbarhet ur olika aspekter är en jätteviktig fråga samt att stödja regionen så jobben kommer hit. Vi är på rätt spår och jag ser inga politiska hinder. Det finns en stolthet och lokalpatriotism bland politiker i att förvalta traditionen över Södertälje som matstad och vi har en patriotisk inställning när det gäller livsmedel och mat.

Vi har förvissat oss om att det finns en kraftfull bred majoritet över blockgränderna för Södertälje Science Park. Det är de första tre åren som är avgörande så vi får vänta för att kunna svara på det men det måste arbetas hårt med för att lyckas. MatLust är en viktig del i det arbetet.

Skulle det bli en borgerlig majoritet tror jag de ser ett värde ändå. Vi kan nog hitta majoritet. Inte svårt att se att det är ett värde.

Vi samarbetar mycket och alla partier står bakom livsmedelsspåret .

Jag utgår från att MatLust fortsatt blir ett prioriterat projekt. Man har satsat på det här fullt ut.

För Södertälje är det ett nödvändigt projekt som sträcker sig utanför själva projektet som ringar på vattnet. Det är viktigt att skapa gynnsamma förhållanden för fler och hela Södertälje sätts på matkartan. Ett forskningscentrum blir ytterligare en skjuts.

Någon politiker betonade att det är viktigt att inget block eller parti driver livsmedelsspåret och MatLust som sin egen speciella fråga. Om något parti försöker ta över frågan skulle det kunna skapa motsättningar som försämrade för projektet i och med att enigheten i besluten skulle försvinna. Båda blocken måste vara lika involverade och motiverade för att strukturella uppbyggnader genom MatLust ska lyckas i längden. I dagsläget är det stor enighet och man ser inga direkta risker från de beslutsfattande instanserna när det gäller MatLust.

De hinder för projektets resultat politikerna eventuellt kunde se låg på ett annat plan. Kortfattat nämndes följande som utmaningar eller hinder för resultaten:

- Byråkratiska regler som inte gynnar upphandlingar från mindre/lokala företag.
- Logistik är besvärlig för mindre livsmedelsproducenter.
- Lagstiftning som skapar avgifter och ökade krav på kontroller skapar merarbete och blir problem för mindre företag.
- Konkurrens kring mark på grund av byggnation.
- Att företag skulle välja att etablera sig i en annan kommun med lägre markpriser.

- Kommunen har flera eldsjälar men försvinner de kan det finnas risker.
- Att projektet blev ”luddigt” och bara kommunicerade mjuka värden, inte konkreta vinster som kunde göra att politikerna vågade avsätta medel i budget.

I princip samtliga politiker kände ganska väl till projektet, några mycket väl. Alla uttalade sitt stöd för MatLust som ett prioriterat projekt. Vi kan därigenom tydligt urskilja att det finns ett bra stöd från båda blocken och i dagsläget syns inga direkta risker för projektet från politiskt håll. Strategisk påverkan behöver dock underhållas. Det är viktigt att MatLust fortsätter att kommunicera inåt kommunen och syns i beslutande församlingar som nämnder, kommunfullmäktige och kommunstyrelse för att hålla intresset vid liv, och inte fokuserar enbart på att nå ut till företag och andra kommuner.

Slutsatser 4S-modell

MatLust är ett omfattande projekt och det ser vi tydligt när vi delar upp insatserna under rubrikerna i modellen. Det är inte mycket som lämnas åt slumpen. Det finns en grafisk profil, en mediastrategi, en strävan att träffa rätt inom målgruppen och att samverka med parter som både tillför och får nytta av projektet. Att bygga substans är ett överordnat mål både när det gäller kvaliteten i genomförandet och i de långsiktiga strukturella visionerna. Kunskapsaspekterna och hållbarheten finns hela tiden med i allt projektet gör och överskuggas inte av att enbart locka till snabba resultat med ekonomisk vinning. Ekonomisk hållbarhet finns med men den likställs med hållbarhetsaspekterna, det ena ska komma med det andra.

Alla som intervjuats har uppfattningen att MatLust sannolikt kommer att lyckas väl. Det kan finnas fallgropar och hinder på vägen men med en så stor och genomtänkt satsning kommer effekterna att bli många. Vår slutsats är att ambitionsnivån i projektet är mycket hög och insatserna vi sett verkar slå an hos många intressenter. Dock har projektet stött på hinder och problem under uppstartsfasen. I nästa stycke redovisar vi dessa.

Hinder under uppstartsfasen

Förhållandet till finansiären Tillväxtverket

Något som varit lite besvärligt för projektet MatLust, och inte minst för projektledaren, är att det sedan hösten 2016 saknats en kontinuerlig handläggare för projektet hos finansiären Tillväxtverket. Den handläggare som inledningsvis hade MatLust på sitt bord uppskattades mycket av projektet och det uppstod ett tomrum när denna person slutade. Projektledaren upplever att det varit svårt i kommunikationen med den person inom Tillväxtverket som sedan dess är den primära kontaktpersonen och som arbetar som s.k. granskare. Svårigheten består bl.a. i att granskaren inte vill kommunicera via mail. En fördel med kommunikation via mail är att det finns en sparad kommunikation som går att gå tillbaka till. Projektledaren har fått ta sina frågor till granskarens chef, som dock inte är lika insatt och inte har detaljkunskapen om projektet och därför hänvisar till granskaren. Lite hårdraget kan man säga att granskaren i och med detta får alltför stort inflytande över projektets angelägenheter.

Svårigheten i kommunikationen med granskaren vid Tillväxtverket var också en starkt bidragande orsak till att projektets ekonom avsåg sig uppdraget och slutade, vilket i sin tur medförde en extra belastning på projektet och inte minst på projektledaren. Projektledaren upplever att det går alltför långsamt att få svar på olika frågor. Exempelvis blir blanketterna för s.k. försumbart stöd (till företag) som projektet skickar in för godkännande liggande utan respons. Granskaren vill till varje pris undvika att det uppstår återbetalningskrav, vilket är förståeligt, men tenderar istället, som projektet uppfattar det, att göra alltför hårda bedömningar. Upplevelsen hos projektet har, olyckligtvis, blivit att Tillväxtverket är en "motpart" och inte en partner som är intresserad av projektet. Projektledaren efterlyser någon mer person att prata med inom Tillväxtverket.

Det har, upplever projektledaren, varit väldigt mycket problem med Tillväxtverkets elektroniska rapportering – att system där man lägger in alla listor, uppgifter, rapporter etc. Det har varit svårt att komma in i systemet och ibland har det varit låst. Projektet ser också en brist i att det inte har hållits några informationsmöten för nystartade projekt. Det har, upplever projektledaren, varit svårt att veta hur olika delar ska hanteras och den handbok för att driva projekt som Tillväxtverket hänvisar till har varit svårt att orientera sig i.

En besvärlig omständighet har varit, och är, att upphandlingen av BERAS International blivit ifrågasatt av Tillväxtverket. Tillväxtverket menar att det föreligger jäv i och med att näringslivschefen i Södertälje kommun (Destination Södertälje) Karin Voltaire är styrelseledamot i BERAS International. Kommunen bestrider att någon jävssituation föreligger och Telge Inköp, som är ett bolag i Södertälje kommuns bolagskoncern Telge AB och arbetar med upphandlingar, har överklagat Tillväxtverkets beslut och ärendet ligger nu hos Förvaltningsrätten.

En ytterligare komplikation i förhållandet till Tillväxtverket har gällt medfinansieringen i projektet och närmare bestämt frågor om hur medfinansieringen ska beräknas och vad som får ingå som medfinansiering, vilket får konsekvenser för projektets budget. Dessa oklarheter är nu utredda.

Förhållandet till projektägaren Södertälje kommun (Destination Södertälje)

Även mer internt, i förhållandet till projektägaren, har projektet brottats med en del bekymmer som tagit tid och energi. Kommunens ekonomifunktion har haft vissa svårigheter att hantera projektet och det är en delvis ny erfarenhet att äga ett projekt där Tillväxtverket är den förvaltande myndigheten för fonden – ERUF – som finansierar projektet. Tidigare har kommunen främst hanterat ESF-finansierade projekt. Enkelt uttryckt kan sägas att kommunen inte riktigt varit riggad för att driva projekt av detta slag. Det har varit något lättare för de ESF-projekt som kommunen ägt, och äger, bl.a. för att de haft en tydligare ägare i den kommunala organisationen. Exempelvis har det nu pågående stora ESF-projektet MAP 2020 en mer intern styrgrupp för projektet, för vilken stadsdirektören är ordförande.

Något som inte har gjort hanteringen lättare är att kommunen nyligen infört ett nytt ekonomisystem och samtidigt ett nytt HR-system, och dessa båda system synkar ännu inte tillräckligt bra med varandra. Projektet har upplevt att de mötts av personer som inte fullt ut vet vad som krävs för att driva projekt och de nya systemen har förvärrat det hela.

Projektledaren bedömer att det saknas ett projektstöd i kommunen som kan hjälpa till att rigga projekt, att komma igång, vara en resurs i kunskap, kommunikation, praktisk vägledning, upphandling m.m. Stödet bör vara ett väldigt konkret, praktiskt, operativt stöd till projekt och inte primärt ett strategiskt stöd. Att ett sådant praktiskt stöd till stora delar saknades kom dock inte som någon överraskning för projektet. Det har varit en hel del personbyten inom kommunen som bidragit till denna brist beträffande projektstöd.

När det gäller personberoende så har det varit en försvårande omständighet att stadsdirektören Martin Andrae, som var entusiastisk och pådrivande för att satsa på MatLust, slutade i kommunen. Vidare att kommunens näringslivschef Karin Voltaire (chef för Destination Södertälje), som ju tydligt företräder ägaren, varit sjukskriven en längre period. I deras frånvaro uppstod något av ett vakuum, där projektet blev "hängande i luften" i den kommunala organisationen.

Projektledaren och hela projektorganisationen har ändå "kört på" och blivit lite av "sin egen ägare och styrgrupp". Den utsedda styrgruppens möten har blivit försenade och hittills har endast två möten ägt rum. Ett tredje ska äga rum i mitten av februari. Det har funnits och finns behov av en "strategigrupp" och den rollen kan styrgruppen, med sin nuvarande sammansättning, svårligen ta. En förändring i organiseringen av projektets styrning är att vänta, där projektägaren går in i en mer strategiskt styrande roll.

Projektet präglas av "doers" som ser till att saker händer även under besvärliga omständigheter. De har nu också fått ett välkommet aktivt stöd från Telge Inköps VD, Anna-Karin Renström, vilket underlättat avsevärt. När det gäller inköp i projektet menar projektledaren att det skulle underlätta mycket om kommunens regler för direktupphandling upp till 100 000 kr kunde förenklas. Som det nu är ska varje post över 10 000 kr upphandlas, vilket innebär att tre leverantörer bör tillfrågas. Detta skapar ett stort merarbete i projektet då projektet gör mängder av direktupphandlingar upp till 100 000 kr. Nu är en lösning på detta dilemma på gång, genom att VDN för Telge Inköp föreslagit att den typen av inköp istället kan publiceras på projektets hemsida, med möjlighet för alla intresserade att svara.

Förutsättningar för kluster/kunskapsnod

I intervjuerna av politiker, tjänstemän, intressenter och samarbetsparter ställde vi frågan: Vad tror du om utsikten att MatLust kan leda till att Södertälje blir en kunskapsnod respektive en produktionsnod för hållbara livsmedel? Svaren blir naturligtvis spekulationer men eftersom de flesta av de intervjuade är väl insatta i antingen livsmedelsfrågor eller i Södertäljes politik och koststrategi, kan de ändå ge en fingervisning om riktningen. Majoriteten tror att det finns goda förutsättningar för både en produktions- och en kunskapsnod i Södertälje genom att det finns bra logistik, goda kontakter med akademien och en grund att stå på genom att det redan finns ett ekokluster och att människor från hela världen kommer till Södertälje på grund av att de vill få lärdomar av projekt som *Diet for a green planet*.

Konsulten från Macklean tror att det finns möjligheter utifrån att det finns ett behov.

Man ska rikta in sig på Sörmlandsregionen och Stockholm, där finns det absolut goda chanser. Det behövs. Det handlar om regional utveckling för regionen och regional planering från politiker måste ligga som grund. Att komma med i regionala livsmedelsstrategin och andra strategier är viktigt. De ska gärna åka till

Västsverige och se hur de gör där, Agroväst och Lokalproducerat i Väst är intressanta. Det finns mycket MatLust kan göra. Exempelvis är det viktigt för företagen att få med sig myndigheterna. Det finns en utveckling från bestraffande till främjande myndigheter: 'Vill du göra bra hållbara saker ska vi hjälpa dig. Gör de här tre sakerna rätt så får du inga problem med oss'. Runt detta kan projektet skapa nätverk och ge tillgång till nätverksexpertis. Det kan göra en otrolig skillnad för ett mindre företag att uppleva en myndighet som ett stöd, inte ett svårt hinder.

Länsstyrelsens två representanter tror på tanken att Södertälje som en produktions- och kunskapsnod, om än med reservationen att forskningsbaserad kunskap om mat är svår att samla på ett ställe.

Som myndighetsrepresentant ser jag Södertälje som produktionsnod för förädlingssektorn. Det ligger helt i linje med vår utredare kom fram till. Det finns bra logistik. Södertälje Science Park, MatLust och Matverk är ett statement. Det är början på en nod, MatLust är en ny epok, början på en ny tid. Det finns vinklingar för både större och mindre förädlingsföretag. Jag tror också på tanken om en kunskapsnod. De har bra samarbete med KTH och en del med SLU. SLU klarar inte av uppgiften själva, utan behöver draghjälp. Att KTH satsar på ett campus är ett erkännande av att de kan.

Det kan till att börja med bli en "erfarenhetsnod" och sprida hur man har försökt jobba med frågan. KTH är anknutna men forskning kring livsmedel är spridd och har olika inriktning på SLU, SU och KTH, en del av kompetensen har man tillgång till men inte all. Själva kunskapen om livsmedelssystemen finns på SLU.

Även politikerna i Södertälje har en i huvudsak positiv tro på att Matlust kan leda till nod-/klusterbildning.

MatLust kan säkert bidra till en sådan utveckling. Framgångsfaktorer är god infrastruktur (kommundelarna tyvärr ännu ett undantag), att det redan finns ett nätverk som kan stärkas av MatLust, att det finns en stor kompetens på området samt etableringen av Södertälje Science Park. Svårigheter kan vara att nå ut med budskapet samt konkurrens från andra regioner. Men jag ser mest möjligheter. Jag tycker att vi redan är en god bit på väg mot att bli en kunskapsnod. Här är en viktig framgångsfaktor att vi har en gedigen kunskapstradition från Järna med ekologisk/biodynamisk odling, och kommunens inriktning på Östersjövänlig mat, samt de många företag som redan finns och som kan utvecklas i och med MatLust. Utmaningen ligger mest i uthålligheten i arbetet. Viktigt är att olika utbildningar får möjlighet att utvecklas, som Skillebyholm, Moraberg m fl. Hoppas även att utbildningar på högskolenivå hittar hit!

Sätter de Södertälje Science Park så finns det jätteförutsättningar. Närheten till Stockholm är intressant. Det man kan se nu är hur man i kommunen samarbetar med företagen, där jobbar de väldigt bra. Vi är en toppkommun i Sverige, den kunskapen har vi.

Den stora marknaden i regionen är en framgångsfaktor för att bli en produktionsnod och vi kan dra erfarenheter från det vi redan har. Vi kan bli en av

kunskapsnoderna men det förutsätter att man arbetar fram sådant som gör att man kan fortsätta på kommersiell basis efter projektet. Man kan profilera platsen, inte kommunen som kommun. Jag tror på utgångspunkten att det ska vara starka relationer mellan näringsliv, akademien och offentlig sektor, det är en nyckelförutsättning, inte att arbeta med varje enskilt företag som sådant.

Frågan om nod/kluster kommer under MatLusts genomförandefas vara en av våra huvudfrågor. Det ser ut att finnas en bra grund för framförallt kunskapsnoden, eftersom mycket kunskap redan finns på plats och mer håller på att formera sig i och med en ökad närvaro av akademien. Det har också startats nya yrkeshögskoleutbildningar med inriktning på hållbar mat, exempelvis *Kökmästare med ekologi- och hållbarhetsperspektiv*¹⁷ och *Entreprenör inom gröna sektorn*¹⁸. Därmed finns det ett brett spann av livsmedelskunskap inom Södertälje, från universitet till praktiker. Flera menar i intervjuerna att Södertälje redan är en kunskapsnod.

När det gäller produktionsnod är det svårare att urskilja hur det ska gå till. Logistiken är bra, det finns goda förbindelser med vägar, tåg och en hamn. Det finns redan ett kluster i Järna. Hållbarhet är ett starkt begrepp och Södertälje använder det på ett strategiskt sätt. Företagsklimatet uppfattas i intervjuerna som gott och det sker ett aktivt arbete i kommunen för att stärka det ytterligare. Farhågorna ligger mest i att företag etablerar sig i närliggande kommuner istället för Södertälje. Vad vi kan konstatera är att det finns ett intresse och en tro att uppbyggnaden av Södertälje Science Park kommer att underlätta för en produktionsnod.

MatLusts arbete med horisontella kriterier

När det gäller de horisontella kriterierna jämställdhet, integration och miljö har MatLust hittills i alla events de anordnat sett till att ha en medvetenhet kring jämn könsfördelning när det gäller talare. Projektet strävar aktivt efter en jämn könsfördelning både i sin interna organisation och när det gäller målgruppen. Till projektteamet rekryterar man, så långt det är möjligt, så att teamet får en jämn könsfördelning. När det gäller deltagare för projektet statistik över samtliga som kommer på events eller deltar i nätverk och utvecklingsprogram. Under uppstartsfasen har det syntts en liten övervikt mot att det varit fler deltagande kvinnor än män. Eftersom könsfördelningen är relativt jämn har projektet ännu inte sett någon anledning att rikta insatser mot något kön.

När det gäller integration har 12-13 % av deltagarna på projektets events varit födda utanför Norden, 5 % har varit födda i Norden och resterande har uppgett att de kommer från Sverige. I och med att MatLust kommer att arbeta mycket för att nå restauranger kommer det finnas en representation av utomnordiskt födda bland deltagarna. Projektet har ännu inte tagit fram något material på olika språk och om det behövs är en fråga för framtiden.

MatLust handlar till mycket stor del om hållbarhetsarbete. Miljödelen är därför så inkommerad i allt projektet gör att den inte går att skilja ut från det övriga arbetet. Ett exempel finns i att en av de upphandlade parterna, Ekomatcentrum, har för MatLusts räkning gjort en marknadskartläggning av utbudet av ekologiska och Fairtrademärkta varor i butiker i Södertälje och Haninge. Kartläggningen har genomförts i två omgångar för att se om det fanns en skillnad i

¹⁷ <http://campustelge.se/koksmastare/>

¹⁸ <http://campustelge.se/entreprenor/>

utbudet mellan första och andra undersökningen. De har även gjort en motsvarande kartläggning av restauranger i de båda kommunerna och intervjuat restaurang- och caféägare. Uppdraget har haft fokus på hållbarhet men Ekomatcentrum har även samlat in uppgifter på könsfördelningen hos anställda i de båda företagstyperna samt intervjuat utomnordiska invandrare inom butiks- och restaurangnäringarna.

Ekomatcentrum har sett en stor skillnad på butikernas och restaurangernas ekologiska och rättvisemärkta utbud beroende på var dessa ligger. I invandrantäta områden finns många butiker som saluför livsmedel men de importerar mycket av utbudet direkt. Det kan finnas en sida med svenska produkter och en specialsida med importerade produkter. Bland de importerade produkterna finns inget ekologiskt alls, det är en markant skillnad gentemot utbudet i svenska butiker. På restaurangsidan är mönstret detsamma. Det är många snabbmatsrestauranger som drivs av invandrare och medvetenheten om hållbarhetsfrågor hos gruppen är låg. När det gäller miljöfrågorna konstaterar Ekomatcentrum därmed att det finns en utbredd okunskap hos butiker och restauranger som ägs eller drivs av utomeuropeiskt födda. Pris per kvantitetseenhet är vad deras kunder är mest intresserade av, vilket återspeglas i deras utbud. Däremot blev Ekomatcentrum förvånade över det positiva intresse frågan om miljö och hållbarhet ändå väckte hos gruppen. De tror att det finns en språkförbistring, vilken bidrar till att gruppen inte kan ta till sig informationen i lika hög grad som infödda svenskar. Ett förslag från Ekomatcentrum är därför att man ska jobba med landsmän för att nå dem.

Ekomatcentrum har gjort en ranking av butiker och restauranger för att se vilka som är bäst när det gäller ekologiska och rättvisemärkta produkter. Rapporterna från Ekomatcentrum har skickats till de kartlagda butikerna och restaurangerna, som därmed själva kan se hur de ligger till.

Inför det framtida arbetet där Ekomatcentrum ska kartlägga utbudet i fler kommuner ska vi gemensamt (MatLust, följeforskare och Ekomatcentrum) diskutera fram fler parametrar att mäta för att få en uppfattning om hur och om kvinnor och män som äger företagen skiljer sig åt i avseenden som kan påverka företagets tillväxt eller hållbarhetsarbete.

En annan upphandlad part som också är expertreferens åt MatLust är Hans Naess från Gastronomiska Samtal. Hans har arbetat med att utveckla innovationsprogrammet. Under uppstartsfasen har detta praktiskt yttrat sig i en utvecklandet av en pilot där man försökt hitta formerna för ett bredare genomförande. Man har hjälpts åt att hitta deltagande företag som vill skapa och vidareutveckla en innovation. Av elva deltagare i piloten visade det sig att det blev en bra spridning på både åldrar och kön utan att man direkt strävade efter att rekrytera i någon riktning. Två av deltagarna var födda utanför Sverige och även detta speglar populationen i stort. Hans säger i en intervju att det är svårt att i en pilot veta hur allt ska göras, under piloten söker man en form för hur programmet ska kommuniceras. Grundförutsättningen för ett deltagande är att det ska finnas en innovation och sådana "växer inte i klasor" utan programmet får ta in de man får. I övrigt menar han att det finns anledning att lyfta in fler aspekter och det är en självklarhet att hållbarhetstanken finns med, den ligger inbakat i allt och är en av grundpelarna. Det som varit levande och karakteriserande i piloten är innovation, affärsmässighet och hållbarhet.

Connect som är den upphandlade leverantören av affärsutvecklingsprogrammet har under uppstartsfasen prioriterat att få fram själva programmet. Formerna för hur det ska fungera

gällande de horisontella kriterierna är ännu inte helt klara. De välkomnar dock att arbeta med frågorna förutsatt att de affärsmässiga förutsättningarna finns med. Under uppstartsfasen har 10 företag deltagit i programmet. I och med att MatLust nu anställt en affärsutvecklare som ska fungera som en sluss in i programmet för företagen får denne se till fördelningen av deltagarna. De sker en kontinuerlig dialog gällande det fortsatta programutförandet och man analyserar bit för bit hur det ska gå vidare.

Connect deltog på MatLusts hållbarhetsdag med expertrådet och konstaterar att projektet inte är helt färdigt med sin definition av hållbarhet. Det faller sig naturligt med hållbarhet som ett fokus men begreppet innefattar flera aspekter. Som leverantör ska Connect följa projektets önskemål men än är det lite otydligt vad som ska ligga i de olika definitionerna och begreppen. Ekonomisk hållbarhet har Connect ett fokus på hela tiden. Affärsutvecklingsprogrammet ska resultera i hållbara effekter.

Teorier kring könsskillnader i entreprenörskap och miljöintresse

MatLust har, efter vad vi erfarit, ett intresse av att arbeta med de horisontella kriterierna och vi ser att det gjorts insatser från projektet i att följa upp arbetet med könsfördelning, integration och, än så länge, framförallt hållbarhet. Det kan finnas anledning för MatLust till att se ännu närmare på vilka behov företagare som är kvinnor har gentemot företagare som är män, och möjligen anpassa insatserna inom utvecklingsprogrammen om det finns olika behov och önskemål från grupperna. Nedan finns en del teorier från forskning som kan tyda på att det finns en del könsskillnader som eventuellt kan vara av vikt.

MatLust försöker aktivt nå företagare som vill skapa innovationer och arbeta för att deras företag ska växa samt för att företaget ska ha en hållbarhetsinriktning. I en studie från 2012¹⁹ skiljer författarna på "riktiga entreprenörer", vars företag fokuserar på innovation och har tillväxt som mål, och andra egenföretagare som driver egna företag av andra anledningar (t.ex. rörmokare, jurister och lastbilschaufförer) och inte egentligen strävar mot att företaget ska växa. Räknar man enbart företagare är det lite drygt dubbelt så många män som kvinnor som driver företag. Räknar man enbart företag med anställda ökar skillnaden och det är då tre gånger så många män som kvinnor som äger företagen. Någonstans finns det tydligen ett starkare incitament för män att starta och utveckla företag. I studien analyserar man personlighetsdrag och finner att de "riktiga" entreprenörerna skiljer sig på flera punkter i personligheten från människor med andra yrkesval. De skiljer sig även från andra mer traditionella egenföretagare. Entreprenöriella kvinnor skiljer sig även delvis från entreprenöriella män. Kvinnorna är mer utåtriktade men mindre riskbenägna och mindre marknadsinriktade. (Liknande studier av andra forskare har kommit till samma slutsatser.)

En annan studie²⁰ som gör en internationell jämförelse mellan företagare finner att könsskillnaden, att män mer ofta än kvinnor är företagare, finns i alla undersökta länder. Däremot är skillnaden mindre i de fattigare länderna. Orsaken till att en högre andel kvinnor är

¹⁹ Bengtsson, O., Sanandaji, T. and Johannesson, M. 2012. The Psychology of the Entrepreneur and the Gender Gap in Entrepreneurship. IFN Working Paper No. 944. [Svensk sammanfattning](#)

²⁰ Malach-Pines, A., Lerner, M. and Schwartz, D. 2010. Gender differences in entrepreneurship: Equality, diversity and inclusion in times of global crisis. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal* 2: 186 – 198

egenföretagare i länder där de är minst jämställda och mest socialt utsatta sågs som en konsekvens av valet mellan "möjlighet" och "nödvändighet". Kvinnor hade svårare att försörja sig på arbete och blev helt enkelt tvungna att bli företagare trots att de ofta hellre hade haft en anställning och en lön.

Det finns mycket forskning och statistik som visar liknande resultat, att kvinnor mer sällan än män driver företag, och då särskilt tillväxtföretag med risker inblandade. De lånar mindre pengar till sina företag och en delförklaring till det är att kvinnor verkar ha svårare att få lån från bankerna än vad män har (forskning från andra länder visar att detta är ett internationellt mönster men det diskuteras även att fenomenet kan bero på att kvinnors företag ofta är nyare och inom andra sektorer än mäns²¹ samt att kvinnor som ansöker om lån generellt kan vara yngre än män som ansöker, vilket i sin tur kan påverka bankernas sätt att se på riskerna att låna ut pengar).

För MatLust är målet att de deltagande företagen ska växa och anställa, men kommer projektet att lyckas lika bra med kvinnoägda företag som med företag som ägs av män? Om kvinnor och män har olika beteenden när det gäller deras företagande kan en konsekvens vara att kvinnorna kan behöva mer stöd för att ta samma steg mot ett växande företag som männen tar självmant.

På samma sätt som att kvinnor kan vara mindre riskbenägna än män i sitt företagande, kan män ha en mindre dragning än kvinnor till att göra sin verksamhet mer hållbar, medan hållbarhet är ett centralt begrepp i MatLusts strategi. MatLust kopplar inte hållbarhet enbart till miljöfrågor, även om dessa utgör en stor del av innehållet i begreppet, men deltagarna kanske först och främst tänker på miljö när de ser att deras företag ska bli hållbara. Många studier har visat att kvinnor oftare än män är oroliga över klimatförändringen och andra miljöfrågor. Ett exempel med entreprenörskap inblandat finns i en studie²² som fann att kvinnor som deltog i en utbildning för grönt entreprenörskap hade ett större miljöengagemang än deltagande män, vilket kan antyda att kvinnoägda företag generellt sett kan vara mer engagerade i miljöfrågor än företag ägda av män. Det kan därför finnas anledning för MatLust att könsanpassa hållbarhetsfrågan till att bli mer greppbar och attraktiv för män.

Vi kan ännu inte svara på om dessa frågor är relevanta för MatLust att ta hänsyn till eller lägga resurser på. Just livsmedelsnäringen kanske karakteriseras av fler entreprenöriella kvinnor än en del andra branscher, vilket kan vara en anledning till att det finns en övervikt av deltagande kvinnor i MatLust. I våra kommande studier ämnar vi ställa frågor som kan sprida mer ljus över ämnen som rör både jämställdhet och integration.

Bieffekter av MatLust

Ännu så länge är det för tidigt för de flesta att se några bieffekter av projektet. Det vi nämnt ovan är de nyttor som KTH och Länsstyrelsen har haft av MatLust när det gäller tredje uppgiften, att få kontakt med industri och målgrupper samt att samarrangera konferenser/events för bättre effekt. Det finns andra positiva effekter som man bland de intervjuade hoppas på. Flera av dem

²¹ Orser, B. Canadian Women Entrepreneurs, Research and Public Policy: A Review of Literature. University of Ottawa. www.telfer.uottawa.ca/documents/pdf/other/ORSER-2007LitReview.pdf

²² Braun, P. 2010. Going green: women entrepreneurs and the environment. International Journal of Gender and Entrepreneurship 3: 245 - 259

nämner att MatLust kan innebära mycket för Södertäljes varumärke. Att kommunen blir förknippad med honnørsordet "Hållbarhet" och mat kan innebära att företag vill etablera sig där.

MatLust kan skapa attraktion för Södertälje som stad och kommun i och med att man satsar på hållbarhetsfrågan. Det kan bli mer attraktivt att starta företag där.

Vi skapar ett hållbart samhälle och hållbar matproduktion och det är bra att vi inte bara visar upp utmaningar utan något positivt som MatLust.

Även för unga som ska välja studiebanan eller bara välja plats att bosätta sig kan MatLust göra Södertälje intressant. Södertälje förbereder sig aktivt för att bli en studentstad.

Jag tror livsmedelsspåret kan slå genom stort, många unga som kan bli intresserade när de hör om det. Det är väldigt kulturellt, matlagning i TV är otroligt populärt och det kommer att fortsätta. Södertäljes satsning kan väcka intresse hos många som redan är utbildade inom kök eller vill bli det.

Ämnet hållbara livsmedel och MatLust känns väldigt angeläget. Södertälje ska bli studentstad och bygga ett 23-våningshus med studentbostäder och lägenheter för forskare, vi förbereder oss för att de som kommer ska bo här. De som kommer ska få en trevlig stadsmiljö och inte behöva pendla. Det ska finnas kommunala transporter, cykelpooler, cykelbanor, uteserveringar, torghandel och vi knyter ihop hållbar livsmedelsproduktion med allt det. Det ska gå att handla närproducerat och vi vill påverka de som kommer till att välja närproducerat. Vi skapar en trivsamt miljö som påverkar till hållbarhet.

En ytterligare effekt kan bli att hållbara livsmedel blir ännu mer omtalade och efterfrågade eftersom det pratas mer om dem om det finns ett stort projekt som driver frågan framåt.

Att frågorna om hållbara livsmedel kommer upp på agendan, opinionsbildning, in i debatten, viktig del att påverka.

Fortsatta frågor i följeforskningen

Tillsammans med MatLust har vi gjort en plan för följeforskningens fortsatta insatser under åren 2017-2020. Vi kommer bland annat att skicka ut enkäter till deltagande företag i utvecklingsprogrammen och följa utvecklingen när det gäller strukturella långsiktiga effekter av projektet. Några intressanta frågor för fortsättningen är:

- ✓ *Hur går arbetet vidare för att skapa en produktionsnod respektive en kunskapsnod? Stärker MatLust kontakten och samarbetet mellan offentlig sektor, akademi och näringsliv på ett sätt som kan få effekter efter projektet och ligga till grund för att Södertälje blir den önskade noden?*
- ✓ *Lyckas MatLust nå ut och påverka i övriga kommuner i Stockholmsregionen?*
- ✓ *När projektet ut till rätt företag/deltagare med potential att tillväxa och bli mer hållbara?*

- ✓ Hur anpassar projektet utvecklingsprogrammen till de aktuella behoven i företagen?
- ✓ Ökar medvetenheten i de deltagande företagen om vad hållbarhet innebär?
- ✓ Leder utvecklingsprogrammen och nätverken till affärsutveckling, innovation och ökad innovativ förmåga?
- ✓ Ger utbildning i lean större effektivitet och nya arbetssätt hos företagen? Utvecklas samtidigt lean-konceptet för att fungera för mindre företag?
- ✓ Hur stärker projektet företagarnas kontaktytor och vad leder nya kontakter till? Hur ska temanätverken fungera i förlängningen?

Generella slutsatser från följeforskningen

MatLust har lyckats med att skapa uppmärksamhet runt projektet. Redan under uppstartsåret har många företag deltagit i nätverk, events och utvecklingsprogram. Det finns ett starkt och kompetent team som har fått mycket beröm av samarbetsparterna för de insatser som gjorts. Projektet arbetar med många olika sätt att nå ut och att skapa substans i sitt innehåll. Forskningsanknytningen är stark och det finns en syn på att det som sprids från projektet ska vara kunskapsbaserat. Publika arrangemang som kan nå en allmänhet och skapa medvetenhet och intresse finns också, så som Matverk och kartläggningen av hållbar mat i butiker och restauranger, med avslutande diplom till de bästa företagen. MatLust har på så sätt både höjd och bredd i det projektet gör. Allt detta kopplas samman på ett sätt som gör att vi menar att hela projektet kännetecknas av begreppet *innovation*.

Inledningsvis har teamet och framförallt projektledaren under året tampats med en del segslitna problem i form av Tillväxtverkets överdrivet rigorösa granskning, en delvis frånvarande projektägare som gjort att de fått agera projektägare själva, krångliga ekonomisystem, en strategiskt viktig och drivande stadsdirektör har lämnat sin post, med mera. Dessa externa påfrestningar som egentligen inte har med själva innehållet i projektet att göra, har varit ett tungt lass att dra. Dock verkar de inte ha påverkat planering för utvecklingsprogram och andra arrangemang. Man har prövat sig fram, hittat framkomliga vägar och verkar enligt samstämmiga röster ha lyckats så här långt. Vi borde kanske redovisa några negativa resultat men vi har faktiskt inte stött på några sådana.

Ibland talar vi om betydelsefulla projekt som *Flaggskeppsprojekt*. Flaggskeppsprojekt är ett sätt att genomföra insatser inom prioriterade och strategiskt viktiga områden och de kan fungera som pilotexempel. Sådana projekt lyckas koppla samman människor, idéer och resurser. Ett flaggskeppsprojekt kan till exempel utveckla nya lösningar, nya metoder, ny praxis eller nya samarbetsformer. Flaggskeppsprojekt kan också gälla viktiga investeringar av regional betydelse. Ett kännetecken är att de blir mycket omtalade av regionala beslutsfattare som för fram flaggskeppsprojekten som exempel på framgång och utveckling.

För Södertälje är MatLust sannolikt redan ett flaggskepp av betydelse. Det återstår att se om projektet når ut i Stockholmsregionen och blir betydelsefullt där. MatLust har i alla fall satt segel inför genomförandefasen och utifrån de resultat vi sett under uppstartsåret bedömer vi möjligheterna för projektet att få genomslag som goda.