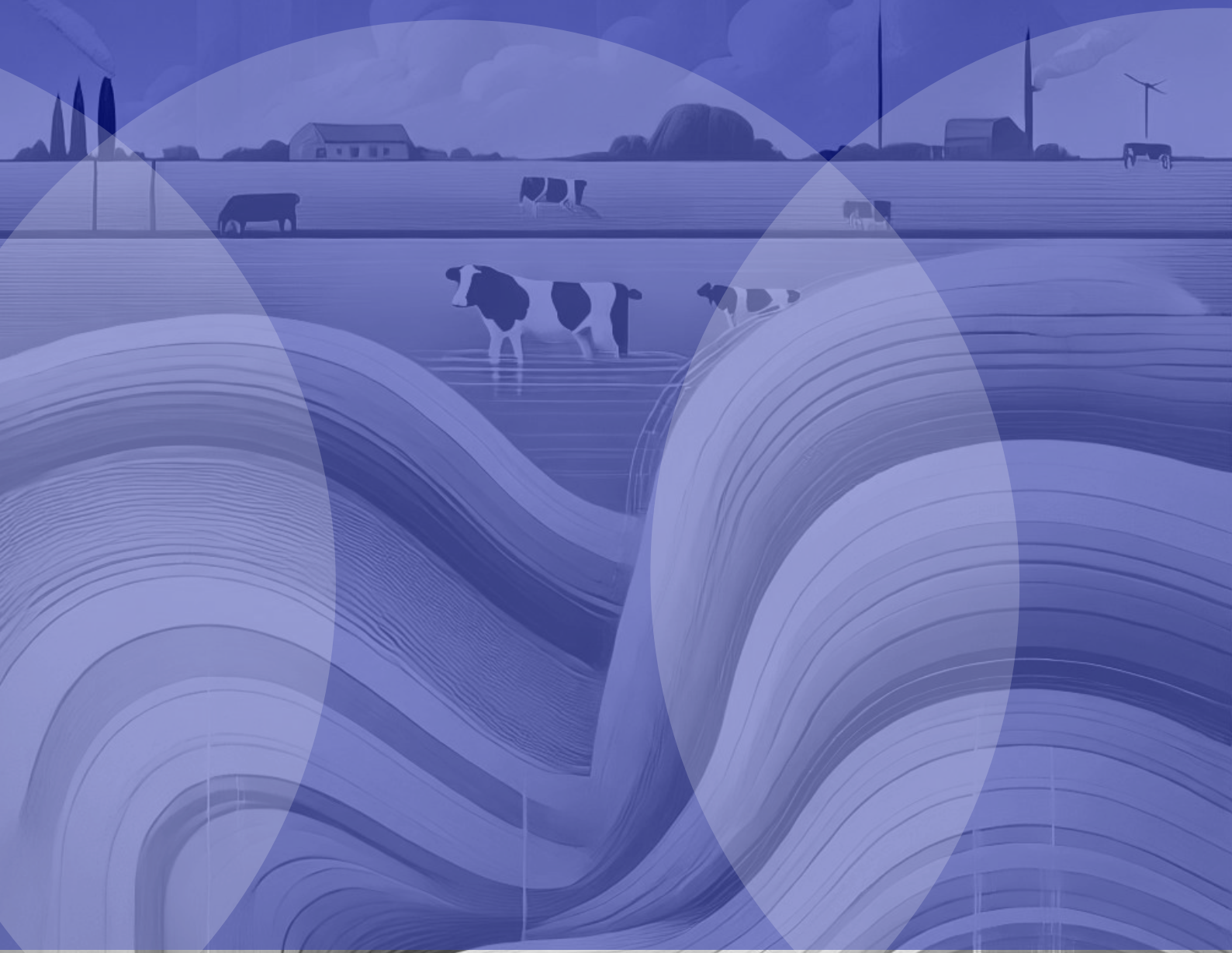


Utvärdering av Kalmar läns livsmedelsstrategi

Rapport från Oxford Research



Kunskap för ett bättre samhälle

Oxford Research tar fram kunskapsbaserade beslutsunderlag åt kunder i offentlig sektor.

Vi är specialister på samhällsvetenskapliga analyser, utvärderingar och strategier med fokus på två breda områden: regional utveckling och näringslivsutveckling samt välfärd.

Vi arbetar tvärvetenskapligt och kombinerar tre kompetenser: akademisk kunskap och metod, strategisk förståelse samt förmåga att kommunicera på ett effektivt och tydligt sätt.

Våra kunder finns framför allt inom offentlig sektor på lokal, regional, nationell, nordisk och europeisk nivå.

Oxford Research AB

Norrlandsgatan 11

111 43 Stockholm

Sweden

office@oxfordresearch.se

www.oxfordresearch.se

Uppdragsgivare

Region Kalmar län

Projektperiod

Juli 2024 till oktober 2024

Projektteam

Ylva Grauers Berggren

Angelica Åström

Sydney Mc Loughlin Laewen



Oxford Researchs venndiagram symboliserar våra tre kärnkompetenser – akademisk kunskap och metod, strategisk förståelse samt kommunikation – som vi använder när vi tar fram kunskap för ett bättre samhälle.

Sammanfattning

Kalmar läns livsmedelsstrategi 2016–2025, "Växande värde", antogs 2015 för att främja en hållbar utveckling inom länets livsmedelssektor. Strategin utvecklades i samarbete mellan Lantbrukarnas Riksförbund Sydost, Länsstyrelsen Kalmar län och dåvarande Regionförbundet i Kalmar län, med målen att "Fler människor väljer livsmedel från Kalmar län" och "Branschen ska, långsiktigt och hållbart, öka sin konkurrenskraft och innovationsförmåga". En bred grupp av intressenter deltog i utformningsprocessen, och strategin byggde på visionen att göra Kalmar län till en välkänd livsmedelsregion.

Utvärderingen, som genomförts av Oxford Research på uppdrag av Region Kalmar län, är teoribaserad och baseras på både kvantitativ och kvalitativ datainsamling. Utvärderingen fokuserar på strategins relevans, effektivitet och effekter. Datainsamlingen består av intervjuer, en enkät samt dokumentstudier.

Sammanfattningsvis bedömer Oxford Research att:

- Strategin har varit relevant och adaptiv till omvärldsförändringar under strategins genomförandeperiod 2016–2025. Nya behov och prioriteringar har samtidigt identifierats inför revideringen av strategin, inte minst inom reseliens och beredskap.
- Effektiviteten i genomförandet av strategin har varit varierande. Många aktiviteter har genomförts framgångsrikt. Samtidigt har resursbrist, personalomsättning och stora omvärldshändelser påverkat förutsättningarna för effektivitet.
- Strategin har bidragit till en positiv utveckling och en gemensam kraftsamling inom länets livsmedelssektor, men konkreta resultat är svåra att härleda till strategin. Störst framgångar har nåtts inom en stärkt regional matidentitet.

Mot bakgrund av utvärderingens resultat och slutsatser lämnar Oxford Research ett antal rekommendationer till revideringen av strategin. Bland annat föreslås ett tydliggörande av syftet och arbetsprocessen för de olika grupperna inom strategin, säkerställande av förankring och resurser hos ansvariga aktörer, nya prioriteringar i samklang med senaste årens omvärldshändelser samt konkretisering av uppföljningsbara mål, delmål och styrning.

Innehåll

1. Inledning	1
1.1 Kalmar läns livsmedelsstrategi.....	1
1.1.1 Två handlingsprogram har följt strategin.....	2
1.2 Tidigare underlagsrapporter inför framtagande av strategin.....	3
2. Metoder och genomförande	4
2.1.1 En teoribaserad utvärdering.....	4
2.1.2 Kvantitativ och kvalitativ datainsamling.....	5
3. Utvärderingens resultat och bedömning	6
3.1 Strategin har varit relevant och flexibel	7
3.1.1 De prioriterade områdena har mött behoven under perioden men nya dimensioner har tillkommit	7
3.1.2 Nya områden har identifierats inför strategins revidering	8
3.1.3 Målen i strategin är fortsatt relevanta att arbeta mot, men prioriteringar behöver ses över.....	9
3.1.4 Strategin har varit flexibel till omvärldsförändringar och nya prioriteringar	12
3.1.5 Olika behov motsättningar inom livsmedelssektorn behöver beaktas	12
3.2 Effektiviteten i genomförandet har varierat	13
3.2.1 En mängd genomförda aktiviteter inom ramen för strategin.....	13
3.2.2 Resursbrist och personalomsättning har påverkat förutsättningarna för ett effektivt genomförande.....	14
3.2.3 Ett inledande högt engagemang men effektiv samverkan har minskat över tid	15
3.2.4 Stort engagemang men också hinder för att bidra till strategin	16
3.3 Strategin har satt riktningen för länet men effekter är svåra att mäta	17
3.3.1 Strategin bidrar till positiv utveckling	17
3.3.2 Det är svårt att härleda konkreta resultat till strategin	19
3.3.3 Strategin har mött både framgångar och utmaningar i att nå sina mål.....	20
3.3.4 Framgångsfaktorer och strategier har till stor del integrerats i arbetet	21
3.3.5 Strategin påverkas av det som pågår utanför länets livsmedelssystem....	22
4. Utvärderingens rekommendationer	23
Bilaga A: Förändringsteori för Kalmar läns livsmedelsstrategi	25

1. Inledning

Hösten 2015 antogs Kalmar läns livsmedelsstrategi – Växande värde – vilket är ett strategiskt initiativ för att främja en hållbar utveckling inom livsmedelssektorn i hela Kalmar län. Strategin togs fram genom ett samarbete mellan Lantbrukarnas Riksförbund (LRF) Sydost, Länsstyrelsen Kalmar län och Regionförbundet Kalmar län. En bred skara av intressenter deltog i utformningsprocessen, i form av företag, organisationer, privatpersoner och myndigheter.

Region Kalmar län gav sommaren 2024 Oxford Research AB i uppdrag att utvärdera Livsmedelsstrategin för Kalmar län, ”Växande Värde”, 2016–2025. Syftet med utvärderingen är att grundligt analysera den befintliga strategins relevans, effektivitet och effekter. Utvärderingen ska vägleda Region Kalmar län i revideringen av strategin. Utvärderingen omfattar hela genomförandeperioden, det vill säga 2016 till och med dags dato. Utöver utvärderingen har Oxford Research också genomfört en omvärldsanalys inför revideringen av strategin, vilken presenteras i en separat rapport.¹

I det här dokumentet presenterar vi resultatet från utvärderingen. Rapporten är disponerad enligt följande:

- Kapitel 1: Inledning som beskriver Kalmar läns livsmedelsstrategi och tidigare underlagsrapporter inför framtagande av strategin.
- Kapitel 2: Utvärderingens metoder och genomförande.
- Kapitel 3: Utvärderingens resultat vad gäller strategins relevans, effektivitet och effekter.
- Kapitel 4: Oxford Researchs rekommendationer.

1.1 Kalmar läns livsmedelsstrategi

Hösten 2015 antogs Kalmar läns livsmedelsstrategi – Växande värde – vilket är ett strategiskt initiativ för att främja en hållbar utveckling inom livsmedelssektorn i hela Kalmar län. Strategin togs fram genom ett samarbete mellan LRF Sydost, Länsstyrelsen Kalmar län och Regionförbundet Kalmar län. En bred skara av intressenter deltog i utformningsprocessen, så som företag, organisationer, privatpersoner och myndigheter. Den inkluderande ansatsen i framtagandet säkerställde att strategin speglar de lokala behoven och förutsättningarna inom länets livsmedelsindustri. För genomförande av strategin finns en styrgrupp, arbetsgrupp och referensgrupp. Styrgruppen består av representanter från ägarna av strategin (Region Kalmar län, Länsstyrelsen Kalmar län och LRF Sydost). Arbetsgruppen består av representanter från Region Kalmar län,

¹ Oxford Research (2024). *Omvärldsanalys inför Livsmedelsstrategi för Kalmar län 2.0.*

Länsstyrelsen Kalmar län, LRF Sydost och Livsmedelsutveckling Sydost (IUC). I referensgruppen sitter representanter från olika intresseorganisationer, lärosäten, kommuner och företag inom livsmedelssektorn i Kalmar län.

I samband med att strategin togs fram genomfördes en SWOT-analys (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Den visade på styrkor som att livsmedelssektorn är en stor och viktig bransch, existensen av starka delsystem så som fågel, kött och mjölk, stor besöksnäring och en stark förädlingsindustri. Några exempel på svagheter som identifierades var en svag koppling till forskning, utveckling och innovation, varierande lönsamhet i delsystemen, låg digitaliseringsgrad och att länets livsmedelssektor inte syns i förhållande till sin storlek. Möjligheter i länet bedömdes vara att synliggöra regionens starka livsmedelsbransch, att möta trender som mer svensk mat, ekologiskt, mer vegetariskt och kyckling, samt att arbeta tillsammans i hela kedjan. Samtidigt identifierades flera hot så som en åldrande lantbrukarkår och kompetensbrist, global konkurrens, trender som mindre kött och mjölk samt klimatförändringar.

Växande värde baseras på visionen att **Kalmar län ska utvecklas till en välkänd livsmedelsregionen av högsta klass**. Strategins mål är att **fler människor ska välja livsmedel från Kalmar län** samt att **länets livsmedelsbransch ska, långsiktigt och hållbart, öka sin konkurrenskraft, innovation och produktivitet**. Vidare betonas vikten av bredd och samverkan inom livsmedelskedjan för att förbättra effektiviteten och minska matsvinnet. För att nå dessa mål identifieras sex framgångsfaktorer och fem strategier som riktlinjer för strategins genomförande.

- **Framgångsfaktorer:** nytänkande, kompetens, effektivitet, hållbarhet, stolthet och företagsamhet.
- **Strategier:**
 - Bygga vidare på det länet redan har
 - Samarbeta i hela kedjan
 - Avsätta resurser
 - Nyttja digitaliseringens möjligheter
 - Utveckla nya nischer

1.1.1 Två handlingsprogram har följt strategin

Som komplement till livsmedelsstrategin har det funnits två handlingsprogram för åren 2020–2022 och 2023–2025 som innehåller prioriterade aktiviteter. Handlingsprogrammen ersatte i tur och ordning de prioriterade åtgärderna i den ursprungliga strategin från 2015. Tillsammans har handlingsprogrammen innehållit 51 prioriterade aktiviteter (29 i

handlingsprogrammet 2020–2022 och 22 i handlingsprogrammet 2023–2025) som delas upp i fem avsett med konkreta åtgärder för att uppnå de strategiska målen:

1. Förnyelse, forskning och innovation
2. Kompetensförsörjning
3. Livsmedelsförsörjning i kristid/trygg livsmedelsförsörjning
4. Regional matidentitet och måltidsupplevelser
5. Genomför gemensamt

Med Växande värde har Kalmar län siktat på att skapa ett innovativt, ekonomiskt lönsamt och miljömässigt hållbart livsmedelssystem genom aktiviteter riktade mot bland annat samarbete, utbildning och riktade hållbarhetsinsatser. Genomförandet av strategi och handlingsprogram har varit ett gemensamt ansvar för alla berörda, där olika aktörer har åtagit sig ansvar för olika aktiviteter. Ofta har ägarna av strategin (Region Kalmar län, Länsstyrelsen i Kalmar län och LRF Sydost) varit ansvariga för handlingsprogrammets olika aktiviteter.

1.2 Tidigare underlagsrapporter inför framtagande av strategin

I arbetet med att utforma en regional livsmedelsstrategi för Kalmar län togs flera underlagsrapporter fram som belyste olika aspekter och behov inom länets livsmedelssektor. Dessa rapporter analyserade delsystem inom produktion, förädling och distribution, samt lyfte kompetensbehov och framtida möjligheter. Nedan följer en sammanfattning av fyra centrala underlagsrapporter.

I en kartläggning 2015 av Kontigo AB² kartlades tio delsystem inom livsmedelssektorn i Kalmar län, däribland kyckling, kött, mjölk, spannmål och fisk. Fågelproduktion (kyckling och ägg) samt mjölk identifierades som starka delsystem med stor nationell betydelse. Rapporten lyfte både potentialer och utmaningar för olika branscher. Kyckling och mjölk hade särskilt stark position men stod inför logistik- och kostnadsutmaningar. Ett annat viktigt delsystem var kött, där preferenser uttrycktes för svenskt kött. Samtidigt lyftes utmaningar med lönsamheten för enskilda producenter och svårigheter för nya aktörer att etablera sig. Bönor och ärtor var ett delsystem som beskrevs ha god potential, särskilt bönor, där Ölands produktion är unik i landet. Branschen är dock beroende av internationella omständigheter och konkurrerar på en internationell marknad. Samtidigt identifierades utmaningar i form av konkurrens om odlingsmark och att bönor inte kan odlas år efter år. Sammanfattningsvis betonade rapporten behovet av att stärka

² Kontigo AB (2015) *Kartläggning av delsystem livsmedel i Kalmar län*.

livsmedelssektorns varumärke, öka den lokala försäljningen och utveckla exportmöjligheter.

En rapport från Oxford Research 2015³ utforskade den regionala matidentiteten i Kalmar län och hur matkultur kunde bidra till både den regionala utvecklingen och besöksnäringen. Rapporten identifierade starka matkulturella traditioner från både Småland och Öland, där mejeriprodukter, bruna bönor, kroppkakor och vin var framstående exempel. Dessutom diskuterades potentialen att vidareutveckla en stark kulinarisk identitet som kunde främja både lokala producenter och turism. Rapporten framhöll vikten av att förankra utvecklingen i länets historiska och geografiska förutsättningar för att skapa unika produkter och stärka länets matkulturella varumärke.

Dåvarande regionförbundet Kalmar län tog 2015 fram en underlagsrapport⁴ som fokuserade på kompetensförsörjningen i Kalmar läns livsmedelssektor. Rapporten belyste utmaningar som generationsväxling, där många äldre inom primärproduktionen närmade sig pension, samt behovet av teknisk kompetens och utbildning inom områden som maskinteknik och hygien. Inom förädlings- och restaurangledet fanns också ett stort behov av spetskompetens, särskilt inom köttproduktion och styckning. Förslagen innefattade utbildningsinsatser på gymnasial och eftergymnasial nivå samt ökad samverkan mellan utbildning och arbetsliv.

Regionförbundet i Kalmar län analyserade även 2014 konkurrenskraften bland aktiebolagen i livsmedelskedjan, från primärproduktion till restauranger.⁵ Rapporten konstaterade att slutleden (detaljhandel och restauranger) växte snabbast och sysselsatte flest personer, medan primärproduktionen hade en stabil men långsammare utveckling. Företag som Guldfågeln, Arla och Åbro Bryggeri lyftes fram som särskilt viktiga för länets livsmedelsindustri, både i fråga om omsättning och förädlingsvärde. Rapporten illustrerade behovet av ökad konkurrenskraft i länets livsmedelssektor, inte minst inom primärproduktionen.

2. Metoder och genomförande

2.1.1 En teoribaserad utvärdering

Denna utvärdering är teoribaserad. Med teoribaserad utvärdering menas att utvärderaren tar utgångspunkt i en teori om hur verksamheten förväntas fungera, en så kallad förändringsteori eller programlogik. Programlogiken beskriver hur en insats är

³ Oxford Research (2015). *Maten i Kalmar län*.

⁴ Regionförbundet Kalmar län (2015). *Kompetensbehov i livsmedelssektorn*.

⁵ Regionförbundet i Kalmar län (2014). *Från jord till bord: Konkurrenskraft i branschens aktiebolag*.

konstruerad och hur den steg för steg är tänkt att uppnå önskade mål och effekter. Den illustrerar och strukturerar antaganden om orsak och verkan mellan hur en specifik insats (intervention) ska leda till önskvärd förändring (verkan) i ett specifikt sammanhang. Programlogiken utgör därmed en slags arbetshypotes för hur, i det här fallet, insatserna inom ramen för livsmedelsstrategin är tänkt att fungera. En programlogik för livsmedelsstrategin arbetades fram och förankrades med Region Kalmar län i utvärderingens början. Programlogiken återfinns i **Bilaga A: Förändringsteori för Kalmar läns livsmedelsstrategi**

Syftet med utvärderingen har varit att analysera den befintliga strategins relevans, effektivitet och effekter. Utvärderingen har därför tagit utgångspunkt i EU-kommissionens utvärderingskriterier⁶ för att skapa ett samlat och gediget ramverk för utvärderingen med fokus på *Relevans*, *effektivitet* och *effekter*.

- Utvärderingskriteriet *relevans* handlar om att bedöma huruvida de insatser som genomförts inom ramen för strategin har varit relevanta sett till att nå målen med strategin.
- Utvärderingskriteriet *effektivitet* handlar om att bedöma om strategin genomförts på ett effektivt sätt sett till att nå önskade resultat.
- Utvärderingskriteriet *effekter* handlar till slut om att bedöma i vilken utsträckning strategin når de avsedda målen.

2.1.2 Kvantitativ och kvalitativ datainsamling

I utvärderingen har vi använt oss av datatriangulering, det vill säga att kombinera olika typer av datakällor. Datainsamlingen har bestått av explorativa intervjuer, djupintervjuer, dokumentanalyser och en enkät, vilket gett utvärderingen både ett brett och djupt underlag att analysera.

- **Explorativa intervjuer** med två nyckelpersoner i förhållande till den nuvarande strategin genomfördes i inledningen av uppdraget. Syftet var att ytterligare fördjupa vår förståelse för strategins utformning och genomförande.
- **Djupintervjuer** har genomförts med personer som kategoriseras som ägare, genomförare och målgrupper för strategin. Syftet med intervjuerna var att med kvalitativ datainsamling utvärdera strategins relevans, effektivitet och effekter. Informanterna har bestått av representanter från styrgruppen, arbetsgruppen och referensgruppen. 25 personer kontaktades för intervju varav 12 personer valde att delta. Två utgjordes av styrgruppsrepresentanter (ägare av strategin), två av arbetsgruppsrepresentanter (genomförare av strategin) och åtta representanter från referensgruppen (varav fem genomförare och tre från målgrupp).

⁶ EU-kommissionen. Better Regulation Guidelines. Tillgänglig: [Better regulation: guidelines and toolbox](#)

- **En enkät har genomförts med målgrupper i länet.** Syftet med enkäten var att ställa frågor som dels gav underlag till utvärderingen av strategin, dels bidrog till omvärldsanalysen. Enkäten distribuerades till 1 528 respondenter. Av dessa studsade 163 adresser och två personer hörde av sig och ville bli borttagna från respondentlistan. Vi räknar därmed med ett bortfall på 165 respondenter. Av de 1 363 som kvarstår slutförde 239 personer enkäten och 96 lämnade några svar. Inklusivt båda grupperna uppgår svarsfrekvensen till 25 procent, vilket vi bedömer som en god svarsfrekvens i det här sammanhanget då det ofta är utmanande att få en hög svarsfrekvens på enkäter. Det är dock viktigt att beakta att långt ifrån alla besvarat enkäten, varför resultaten ska tolkas med försiktighet. Spridningen av respondenter från olika delar av värdekedjan blev relativt god, fördelade på företag inom primärproduktion, förädling, livsmedelsbutik, restaurang, café/gårdsbutik/bageri, storkök och besöksnäring (med koppling till mat). Störst andel företagare som svarat på enkäten kommer från primärproduktionen (66 procent) följt av förädling (16 procent).

3. Utvärderingens resultat och bedömning

I följande kapitel presenteras bedömningen av strategins genomförande, följt av resultaten som bedömningen bygger på. Kapitlet presenteras i tre underkapitel, utifrån strategins *relevans*, *effektivitet* och *effekter*. Resultaten är en sammanställning av det som framkommit genom dokumentstudier, intervjuer och enkät.

Sammanfattningsvis bedömer Oxford Research att:

- Strategin har varit relevant och flexibel till omvärldsförändringar och nya prioriteringar under strategins genomförandeperiod 2016–2025. Nya behov och prioriteringar har samtidigt identifierats inför revideringen av strategin.
- Effektiviteten i genomförandet av strategin har varit varierande. Många aktiviteter har genomförts framgångsrikt. Samtidigt har resursbrist, personalomsättning och stora omvärldshändelser påverkat förutsättningarna för effektivitet.
- Strategin har bidragit till en positiv utveckling och en gemensam kraftsamling inom länets livsmedelssektor, men konkreta resultat är svåra att härleda till strategin.

3.1 Strategin har varit relevant och flexibel

I det här kapitlet redogör vi för strategins relevans. Med det menas huruvida de prioriteringar och insatser som genomförts inom ramen för strategin har varit relevanta sett till att nå målen med strategin.

Utifrån resultaten från utvärderingen är vår samlade bedömning att strategin har varit relevant under genomförandeperiod 2016–2025. Strategin har också varit flexibel till omvärldsförändringar. Bedömningen görs mot bakgrund av att trots att behoven i länet till viss del förändrats sedan framtagandet av strategin, har målen att ”Fler människor ska välja livsmedel från Kalmar län” och att ”Branschen ska, långsiktigt och hållbart, öka sin konkurrenskraft, produktivitet och innovationsförmåga” varit relevanta att arbeta mot. Enligt länets livsmedelsföretag har de prioriterade områdena tryggad livsmedelsförsörjning och kompetens till länets livsmedelsbransch varit särskilt relevanta. Strategin har visat sig vara adaptiv i vilka insatser som genomförs för att nå dessa mål, vilket blir tydligt i ljuset av ett ökat fokus på livsmedelsförsörjning och krisberedskap under strategins genomförande, då ägarna av strategin i de uppdaterade handlingsplanerna inkluderat aktiviteter som adresserat samhällsliga förändringar och nya förutsättningar. Just beredskap, resiliens och hållbarhet är exempel på områden som behöver ökat fokus framgent.

3.1.1 De prioriterade områdena har mött behoven under perioden men nya dimensioner har tillkommit

Under utformningen av strategin användes ett antal underlagsrapporter (se kapitel 1.2) vilka bland annat analyserade delsystem inom produktion, förädling och distribution, samt lyfte kompetensbehov och framtida möjligheter. Utifrån dessa underlag identifierades behov i länets livsmedelssektor. Behoven bestod bland annat av försörjning och självförsörjning, ekonomisk tillväxt och sysselsättning, hållbarhet inom miljö och klimat, innovation och konkurrenskraft, främja lokal mat och identiteter, samverkan och samarbete samt kompetens.

Datansamlingen genom intervjuer, dokumentstudier och enkät visar att strategin i hög grad varit relevant sett till att möta behoven och nå målen med strategin. I enkäten vi skickade ut till livsmedelsaktörer i Kalmar län uppgav 65 procent att livsmedelsstrategin är relevant för den egna verksamheten, vilket påvisar att det funnits en lokal förankring.

Intervjuinformanternas bild är att behoven som identifierades när strategin togs fram kretsade kring att stärka livsmedelssektorns betydelse för Kalmar län, öka konkurrenskraften inom jordbruk och livsmedelsproduktion samt främja samverkan mellan olika aktörer. Strategin byggde också på en önskan om att öka innovationsförmågan och att integrera primärproduktionen bättre med

förädlingsindustrin. De flesta av informanterna anser att dessa behov är fortsatt relevanta år 2024. Många informanter menar att målet att öka livsmedelssektorns konkurrenskraft, produktion och innovation fortfarande är centralt, men att nya dimensioner har tillkommit, såsom att öka hållbarheten och beredskapen. Tidigare fokuserade strategin och politiken mycket på tillväxt. Agenda 2030 har rullats ut sedan 2015 och hållbarhet inom utvecklingen har blivit allt viktigare, särskilt med tanke på miljöproblem som övergödning och vattenbrist, samt växande målkonflikter som rör exempelvis animalieproduktion och olika typer av jordbruk.

3.1.2 Nya områden har identifierats inför strategins revidering

Sedan 2015 har vissa behov förstärkts och nya utmaningar har identifierats av informanterna, vilka bör tas i beaktning i en kommande revidering av strategin. Områden som nämnts i intervjuerna är följande:

- **Beredskap och livsmedelsförsörjning:** Krisberedskap och försörjningsförmåga har blivit centrala frågor, på grund av omvärldsfaktorer så som det säkerhetspolitiska läget. Många efterfrågar en starkare beredskap inom livsmedelssektorn för att möta framtida kriser – både politiska, ekonomiska och klimatrelaterade.
- **Småskalighet och lokal matkultur:** I relation till beredskap har småskalighet lyfts fram som ett område som behöver prioriteras mer framåt. De mindre producenterna behöver bättre stöd för att bli lönsamma, och det finns ett starkt behov av att utveckla logistik och marknadsföring för lokala produkter. Satsningar på att främja småskaliga initiativ och öka samverkan med restauranger och lokala matupplevelser är också något som önskas prioriteras.
- **Klimatanpassning:** Extremväder som torka och vattenbrist har blivit en än större utmaning sedan 2015, och det finns behov av att anpassa produktionen för ett varmare klimat, exempelvis genom nya teknologier och grödor.
- **Konkurrens om mark:** Förnybar energiförsörjning samt bevaring av naturliga habitat konkurrerar alltmer med jordbruksmark, vilket skapar nya målkonflikter mellan hållbar energi, bevaring av biologisk mångfald och primärproduktion.
- **Kompetensförsörjning:** ett identifierat behov sedan tidigare, men att locka nya personer till utbildningar och arbeten inom livsmedelssektorn har blivit en fortsatt växande utmaning.
- **Innovation och teknikutveckling:** ett identifierat behov sedan tidigare, men att främja teknisk innovation och digitalisering inom livsmedelssektorn har

blivit allt viktigare. Informanter från olika typer av aktörer lyfter att innovationsnivån inom sektorn är låg jämfört med andra branscher, vilket behöver åtgärdas för att stärka sektorns långsiktiga konkurrenskraft.

Även enkätrespondenterna har besvarat vilka områden de anser bör prioriteras högre framöver, utifrån behov de idag ser. Svaren har varit snarlika med intervjuinformaternas inspel, med vissa skillnader. Områden som enkätens respondenter framhåller, utöver det som lyfts i intervjuerna, är följande:

- **Behovet av ökad ekologisk och hållbar produktion:** social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet, utbildning om biologisk mångfald, minskade utsläpp och en succesiv reduktion av insatsmedel som konstgödsel och kemikalier.
- **Behovet av att adressera motsättningarna mellan ökad, resurseffektiv och ekologisk produktion:** Flera respondenter framhåller att Kalmar län ligger efter i ekologisk produktion och efterfrågar större satsningar på ekologisk odling, samtidigt som ökad produktion och vikten av de stora jordbruken nämns av många respondenter.
- **Behovet av inkludering:** Flera respondenter lyfter att de känner sig förbisedda – stora primärproducenter lyfter att de bör få mer stöd och erkännande genom strategin men småskaliga producenter känner sig också bortglömda och efterfrågar mer stöd.
- **Behovet av förenklade regler och administration:** Regelförenkling, särskilt för småskaliga mathantverkare, är ett återkommande önskemål. Det finns kritik mot att dagens regler och byråkrati missgynnar mindre producenter och försvarar för dem att växa och bidra till den lokala livsmedelsförsörjningen.
- **Behovet av ökad kommunikation och samordning:** Flera respondenter uttrycker att strategin är okänd eller otillräckligt kommunicerad. Det finns ett behov av bättre spridning och tydligare handling för att strategin ska ge större effekt.

3.1.3 Målen i strategin är fortsatt relevanta att arbeta mot, men prioriteringar behöver ses över

Strategin och dess mål har ansetts relevanta av alla intervjuinformatanter. I enkäten svarade en majoritet (58 procent) av respondenterna att strategins mål att ”Fler människor väljer livsmedel från Kalmar län” och ”Branschen ska, långsiktigt och hållbart, öka sin konkurrenskraft och innovationsförmåga” är *Ganska relevant* eller *Mycket relevant*. I intervjuerna ansåg några intervjuinformatanter att målet och ambitionerna i strategin är visionära. De menar att det är något bra eftersom syftet med en strategi är att bli bättre och inte att allt ska hinna genomföras.

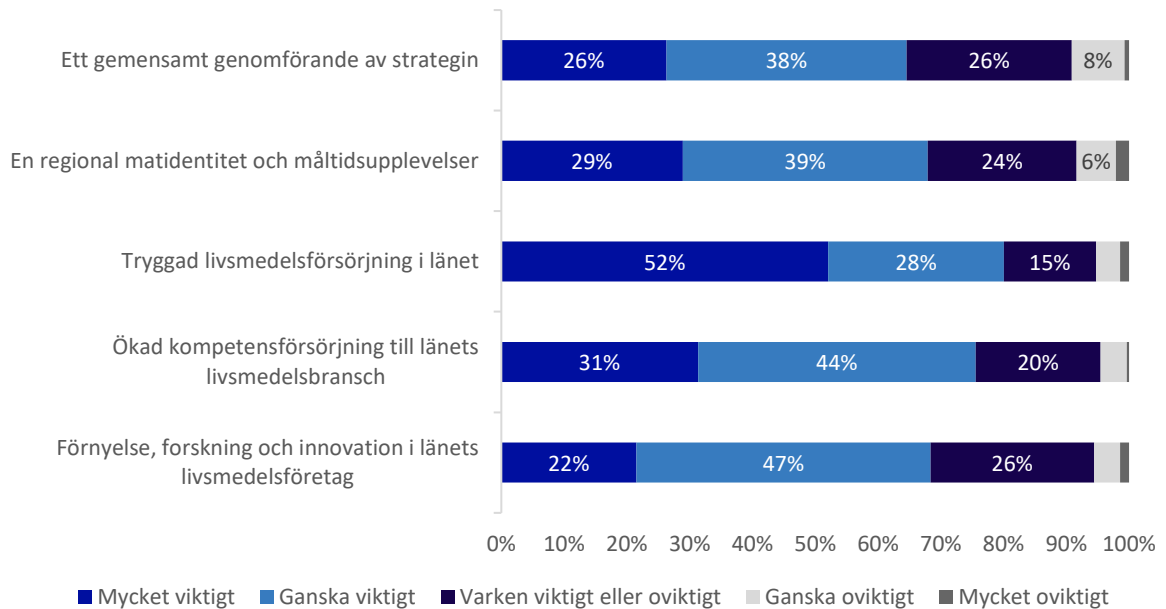
Vidare är målet med strategin relevant och förenlig med den regionala utvecklingsstrategin (RUS) som blev klar år 2017.⁷ Livsmedelsstrategin presenteras som en fördjupande strategi, där livsmedels- och besöksnäringarna nämns som viktiga områden vari länet har stor potential. Enligt Kalmar läns RUS ska naturresurser nyttjas på ett effektivt och hållbart sätt, vilket knyter an till livsmedelsstrategins mål att fler människor väljer livsmedel från Kalmar län och att branschen på ett långsiktigt och hållbart sätt ökar sin konkurrenskraft och innovationsförmåga. Vatten som resurs och livsmedel tas också upp i RUS som en avgörande del av regionens utveckling. Inom länets *Strategi för smart specialisering* har bioinnovation valts som ett specialiseringsområde för länet att fokusera på, där livsmedel är ett av kunskapsområdena.⁸ Livsmedelsstrategin relaterar till och kompletterar alltså andra strategier i länet vilket ökar dess relevans.

I den utskickade enkäten blev respondenterna tillfrågade hur viktiga de prioriterade åtgärderna i strategin upplevdes. Resultaten illustreras i Figur 1 nedan (andelar under 5 procent är inte utskrivet i staplarna).

⁷ Region Kalmar län. *Regional utvecklingsstrategi för Kalmar län 2030*. Tillgänglig: [klimat-att-vaxa-i-aktualiserad-slutlig.pdf \(regionkalmar.se\)](#)

⁸ Strategi för smart specialisering för Kalmar län ([strategi-for-smart-specialisering-for-kalmar-lan-2021-2027.pdf \(regionkalmar.se\)](#))

Om du ser tillbaka på de senaste tio åren, hur viktiga tycker du att följande områden har varit i förhållande till livsmedelssektorn utveckling i Kalmar län?



Figur 1: De prioriterade områdenas relevans.

Livsmedelsförsörjning är ett område som står ut som särskilt relevant i resultaten ovan. 80 procent av respondenterna anser att tryggad livsmedelsförsörjning i länet är *Mycket viktigt* eller *Ganska viktigt*. Ökad kompetensförsörjning till länets livsmedelsbransch är också något upplevs som viktigt i livsmedelssektorn, där 75 procent av respondenterna anser att det *Mycket viktigt* eller *Ganska viktigt*.

Enligt intervjuinformanterna, som också blev tillfrågade vilka områden de anser vara särskilt viktiga, hade beredskapsfrågor kunnat prioriteras högre. Flera informanter nämner att detta inte var i fokus när strategin först togs fram, men att det har blivit alltmer relevant med tanke på pandemin och det förändrade globala säkerhetsläget. Behovet av en stabil livsmedelsförsörjning och beredskap för kriser, som exempelvis krig och klimatförändringar, har blivit centralt under senare år. Detta går i linje med resultatet från enkäten, där tryggad livsmedelsförsörjning var det prioriterade område som flest ansåg viktigt i länet.

Småskaliga producenter och lokal matkultur lyfts också i vissa intervjuer som områden som borde ha fått större prioritet. Både i förhållande till tryggad livsmedelsförsörjning och att vara ett attraktivt besöksmål. Det finns en uppfattning hos vissa informanter att strategin har varit för fokuserad på storskalig produktion, medan mindre aktörer och deras behov, som lönsamhet och marknadsföring, inte har fått tillräckligt stöd. Exempelvis har

informeranter lyft en önskan om att utveckla även diversifierat och småskaligt jordbruk. Informanterna som lyft detta har argumenterat för att det skulle vara gynnsamt att prioritera, för att i högre grad komplettera den storskaliga produktionen i länet och på så sätt skapa en större resiliens och försörjningsgrad av fler grödor.

3.1.4 Strategin har varit flexibel till omvärldsförändringar och nya prioriteringar

Strategin upplevs som relativt adaptiv, särskilt då den har kompletterats med handlingsprogrammen och nya aktiviteter under strategins gång, enligt de informanter vi talat med. Genom kortare handlingsprogram inom ramen för strategin tillåts ökad lyhördhet och anpassning till rådande omständigheter, vilket bidrar till att hålla strategin relevant. Exempelvis lyfter en informant att trygg livsmedelsförsörjning inte var på kartan när strategin togs fram, men att det inkluderats i handlingsplaner i ett senare skede.

Strategin har anpassat sig relativt väl till vissa förändringar, framför allt genom att lyfta fram hållbarhetsfrågor och genom att adressera målkonflikter kring produktion och miljöpåverkan. Dock har ett flertal intervjuinformanter lyft att strategin inte anpassat sig till teknikutvecklingen på ett tillfredsställande sätt, vilket relaterar till innovation och kompetensförsörjning som är prioriterade åtgärder inom handlingsprogrammen.

3.1.5 Olika behov och motsättningar inom livsmedelssektorn behöver beaktas

Många respondenter och informanter ser samma typer av utmaningar och mål, men det finns en variation i hur de anser att dessa ska hanteras. Bland svaren går det att urskilja att livsmedelsproduktion- och konsumtion ofta är nära kopplat till identitet och kulturell anknytning, vilket gör att vissa frågor gällande vägval uppfattas som känsliga. I den parallellt genomförda omvärldsanalysen⁹ samt i föreliggande utvärdering av Kalmar läns livsmedelsstrategi 2016–2025, återfinns vissa motsättningar inom livsmedelssystemet. Exempelvis mellan storskaligt och småskaligt lantbruk, traditionellt och innovativt jordbruk, och trender inom konsumtion av livsmedel. Dialog och inkludering är därför något Oxford Research bedömer som viktigt för att säkra relevans och förankring, för att ingen ska känna sig bortglömd och för att hitta gemensamma och kompletterande vägar mot målen.

⁹ Oxford Research (2024). *Omvärldsanalys inför Livsmedelsstrategi för Kalmar län 2.0.*

3.2 Effektiviteten i genomförandet har varierat

Kapitlet redogör för strategins effektivitet. Med det menas huruvida strategin genomförts på ett effektivt sätt i förhållande till att nå önskade resultat.

Utifrån resultaten från utvärderingen är vår samlade bedömning att effektiviteten i genomförandet av strategin har varit varierande. Bedömningen görs mot bakgrund av att strategin haft höga ambitioner och varit ett viktigt verktyg för att driva utveckling inom flera områden. Många aktiviteter har genomförts framgångsrikt. Samtidigt har resursbrist, personalomsättning och stora omvärldshändelser påverkat förutsättningarna för ett effektivt genomförande av strategin. Ambitionen har inte alltid varit realistisk utifrån de tillgängliga resurserna.

3.2.1 En mängd genomförda aktiviteter inom ramen för strategin.

Strategin har haft höga ambitioner med många planerade och genomförda aktiviteter. De båda handlingsplanerna (2020–2022 och 2023–2025) har tillsammans 51 angivna aktiviteter under de olika prioriterade områdena. Utvärderingen har fått tillgång till uppföljningen av aktiviteterna i 2020–2022 års handlingsprogram. Nedan följer en summering av uppföljningen med exempel på aktiviteter som genomförts, ställts in och justeringar inom respektive område.

Inom **Förnyelse, forskning och innovation** hade de flesta aktiviteterna vid år 2022 genomförts enligt plan. Dock ställdes den prioriterade åtgärden ”Förstudie kring Innovationsmiljö” in, då genomförarna år 2022 ansåg att det inte fanns förutsättningar för en innovationsmiljö av det slag som diskuterats i handlingsprogrammet. Men andra typer av studier genomfördes av andra aktörer på området. Målgruppen som flest aktiviteter riktades mot var lantbrukare, företagare och offentliga aktörer.

Inom **Kompetensförsörjning** har många av de prioriterade aktiviteterna genomförts från 2020–2022, då konkreta insatser så som matrundan och YH-utbildning tagit form. Det som enligt 2022 års uppföljning inte hade genomförts var bildandet av ett kompetensråd och åtgärder för en ökad samverkan mellan gymnasieprogram. Den huvudsakliga målgruppen vilka de flesta aktiviteter riktades mot var förädlare, lantbrukare och besöksnäringen.

Aktiviteterna inom området **Trygg livsmedelsförsörjning** har till viss del genomförts som planerat, enligt uppföljningen av handlingsplanen år 2022. Aktiviteten *Kritiska beroenden* påverkades av pandemin och hanterades genom att genomföra intervjuer med verksamhetsutövare och kartlägga vilka beroenden som finns, men inga vidare åtgärder hade tagits vid 2022. Aktiviteten *Öka livsmedelskedjans förmåga att hantera kriser och*

klimatförändringar behövde också anpassa sig till pandemin och behandlades i möten och seminarium. Ökad självförsörjningsgrad hade inte påbörjats år 2022. Den primära målgruppen för aktiviteterna var livsmedelsproducenter, framför allt lantbrukare.

Regional matidentitet och måltidsupplevelser är ett område där ett flertal av de planerade aktiviteterna hade genomförts år 2022. Många samarbeten genomfördes där restauranger, slakterier och gårdar genomförde träffar. Även tävlingar och filmer togs fram för att stärka den regionala identiteten. Utveckling av biprodukter och kurser inom frukt-, bär- och grönsaksodling har också genomförts. Utbildningsdagar inom vilt kött har hållits hos offentliga kök och skolor. Det som enligt uppföljningen inte genomförts är projekt inom bruna bönor på Öland, mervärden för livsmedelsföretag och utveckling av länets drycker, *Matens hus* och *Från ostfestival till grillfestival*-aktiviteten hade inte påbörjats år 2022. Pandemin påverkade många aktiviteter som var tänkt att genomföras på plats. Vissa aktiviteter ställdes in, medan andra skedde digitalt. Målgrupper som var centrala i de genomförda aktiviteterna är restauranger, allmänheten, förädlare och lantbrukare.

Inom **Genomför gemensamt** var aktiviteter under genomförande år 2022. Många samarbeten togs fram inom de uppsatta prioriteringsaktiviteterna och även deltagande i olika nätverk och *Matkollo* pilottestades. Det som inte genomfördes var en fysisk konferens som skulle fungera som en internationell mötesplats i Kalmar för *Business in Food and Beverage*, på grund av pandemin. Målgrupper som inkluderades i dessa aktiviteter var främst beslutsfattare och offentliga aktörer, men även olika verksamhetsutövare genom referensgruppen för livsmedelsstrategin i Kalmar län.

Sammantaget hade 30 aktiviteter genomförts eller påbörjats enligt uppföljningen av handlingsplanen 2020–2022, men pandemin påverkade genomförandet genomgående i alla områden.

3.2.2 Resursbrist och personalomsättning har påverkat förutsättningarna för ett effektivt genomförande

Av intervjuerna framgår att strategin i sin helhet kunde ha genomförts mer effektivt. Få konkreta åtgärder föreslås för hur det borde ha gått till, men exempel på områden som nämns av intervjuinformanter är effektivisering av transportlogistik och samverkan. Resurs- och personalbrist har påverkat genomförandet negativt, och flera aktiviteter som planerats har inte kunnat genomföras fullt ut. Samtidigt menar vissa informanter att ambitionerna och prioriteringarna inte alltid varit realistiska utifrån de tillgängliga resurserna. Åtgärderna inom ramen för strategin finansieras av de egna genomförarorganisationerna eller extern finansiering, exempelvis medel genom EU:s strukturfonder. En informant nämner att budgeten för genomförandet inte har varit

realistiskt förankrat eller byggt på befintliga och tillgängliga medel, vilket har försvårat genomförandet av aktiviteter som planerats utifrån strategin.

Utifrån resultaten av insamlade data kan vi inte bedöma effektiviteten i processer för att använda strategin som ett styrningsverktyg i tilldelning av projektmedel. Med effektivitet menas exempelvis huruvida projekt tilldelats medel mot bakgrund av strategins prioriteringar. Däremot har flera informanter lyft att strategin har varit viktig – dels för att lättare kunna göra prioriteringar, dels för att ta beslut om satsningar på projekt och aktiviteter.

3.2.3 Ett inledande högt engagemang men effektiv samverkan har minskat över tid

Samverkan mellan aktörerna i styrgruppen, arbetsgruppen och referensgruppen har i stort fungerat väl. Särskilt i början av strategins genomförande. Det fanns ett starkt engagemang, avsatta resurser och tydlig riktning från ledningen i de olika organisationerna, vilket ledde till att ett flertal viktiga projekt och aktiviteter kunde genomföras framgångsrikt. Samverkan har enligt intervjuerna också lett till att livsmedelssektorn i Kalmar län fått större uppmärksamhet och har etablerat sig starkare på regional och nationell nivå. Över tid har dock flera hinder uppstått, framför allt på grund av resursbrist, personalomsättning och organisatoriska förändringar, särskilt inom Länsstyrelsen Kalmar län men det har också nämnts angående LRF Sydost. Detta har lett till bristande kontinuitet och minskad samverkan. Det är dock viktigt att notera att utvärderingsteamet inte lyckades boka in någon intervju med personer som för tillfället arbetar på LRF Sydost. Detta kan påverka resultaten från djupintervjuerna.

I intervjuerna med medlemmar från styrgruppen, arbetsgruppen och referensgruppen för strategin har samverkan och effektiviteten mellan och inom grupperna adresserats. I korthet nämndes följande inom respektive grupp:

- **Styrgruppen:** Fungerade inledningsvis bra, men har tappat kraft under senare år. Mycket på grund av organisatoriska förändringar och brist på kontinuitet.
- **Arbetsgruppen:** Har i regel fungerat bra, men även här har personalomsättningar och resursbrist varit ett problem. Det finns också ett behov av att förstärka arbetsgruppen med fler kompetenser.
- **Referensgruppen:** Har haft ottydligt syfte och inte alltid lyckats skapa engagemang bland medlemmarna. Många upplever att mötena har varit ineffektiva, särskilt när de hållits digitalt. Många önskar större involvering och att veta vad deras arbete leder till, samt ansåg att ett större värde skapas när möten innefattar en ömsesidig dialog mellan grupperna och inte enbart innehåller information från styrgruppen.

3.2.4 Stort engagemang men också hinder för att bidra till strategin

I enkäten med livsmedelsaktörer svarade strax över hälften (53 procent) av respondenterna att de, innan de mottog enkäten, kände till livsmedelsstrategin. Enligt fritextsvaren spänner källorna till informationen om livsmedelsstrategin från formella institutionella kanaler som Länsstyrelsen, LRF och regioner till mer informella nätverk som kollegor, familjemedlemmar och sociala medier. Vanligast är att respondenterna fått kännedom om livsmedelsstrategin via mejlutskick, media (inklusive nyhetsbrev och lantbrukspress), samt genom information från LRF och Länsstyrelsen, ofta i samband med möten, nätverk och utbildningar. 46 procent av respondenterna ansåg sedan i sin tur att de kände sig engagerade i livsmedelsstrategin. I både intervjuer, dokumentstudier och enkäten framgår tydligt att frågan om livsmedel engagerar många typer av aktörer och individer, som med olika perspektiv vill bidra till det komplexa systemet och dess utveckling. Det har uttryckts att det finns en lyhördhet och politisk vilja, samtidigt som det finns ett stort engagemang och vilja att bidra hos lokala producenter, butiker, grossister och andra aktiva aktörer i Kalmar län.

I enkäten svarade ett stort antal respondenter i fritextsvar hur ägare av strategin i högre grad kan engagera verksamheter i genomförandet av strategin. Förslag som lyftes var bland annat att ägarna av strategin kan öka engagemanget genom att skapa fler nätverk och samverkansformer mellan stora och små producenter, vilket underlättar samarbete och kunskapsutbyte. Att förenkla regler och minska byråkratiska hinder, särskilt om upphandling och livsmedelssäkerhet, skulle göra det lättare för mindre aktörer att delta. Dessutom behöver strategin, men även lokala produkter, synas mer. Till exempel genom att marknadsföra lokala produkter och gårdar och producentsamarbeten till både konsumenter och offentliga verksamheter. Enkätrespondenterna lyfter även utbildning och kompetensutveckling inom hållbarhet och ekologisk produktion som viktigt för att engagera fler verksamheter. Slutligen bör strategin erbjuda konkreta stöd och verktyg för verksamheter att utveckla hållbar och lokal matproduktion i länet.

I enkätsvaren där respondenterna fick berätta om sina perspektiv på hur ansvariga för strategin kan öka engagemanget, adresseras även hinder som finns för att kunna bidra till att resultat och effekter skapas i linje med strategin. Även intervjuinformeranter identifierade hinder som påverkat möjligheter att bidra till strategin.

- **Resursbrist** är ett hinder som de flesta informanter belyst, då organisationer inte har haft tillräckliga ekonomiska och personella resurser för att delta aktivt i genomförandet.
- **Regelverk och administrativa hinder** är också något som lyfts, där strikta regler och inspektioner från exempelvis Länsstyrelsen har upplevts som ett hinder, särskilt för primärproducenter och mindre aktörer.

- **Kommunikationsbrist** är ett annat område som många enkätrespondenter och intervjuinformanter ser som hinder för aktörer att bidra. Det är svårt att nå ut till målgruppen för strategin och strategin skulle enligt dessa behöva bli mer känd, liksom information om hur man kan delta i genomförandet.
- **Brist på brygga mellan myndigheter och intresseorganisationer till målgrupper** är ett annat hinder som lyfts. Ett förslag från en intervjuinformant är att vara ännu noggrannare med när på året och på dagen möten och aktiviteter planeras, då många i målgruppen för strategin har saker de behöver prioritera högre under exempelvis dagtid på sommarhalvåret. Ett annat förslag är att skapa en hemsida eller plattform där ägarna av strategin kan samla information och resultat från arbetet och aktiviteterna som bedrivs inom ramen för strategin. Det upplevs idag som svårt att veta var man ska leta för att hitta information både som potentiell genomförare, konsument eller besökare.

3.3 Strategin har satt riktningen för länet men effekter är svåra att mäta

I detta kapitel presenteras utvärderingens resultat och effekter, med särskilt fokus på livsmedelsstrategins mål att länets livsmedelsbransch ska, långsiktigt och hållbart, öka sin konkurrenskraft, innovation och produktivitet.

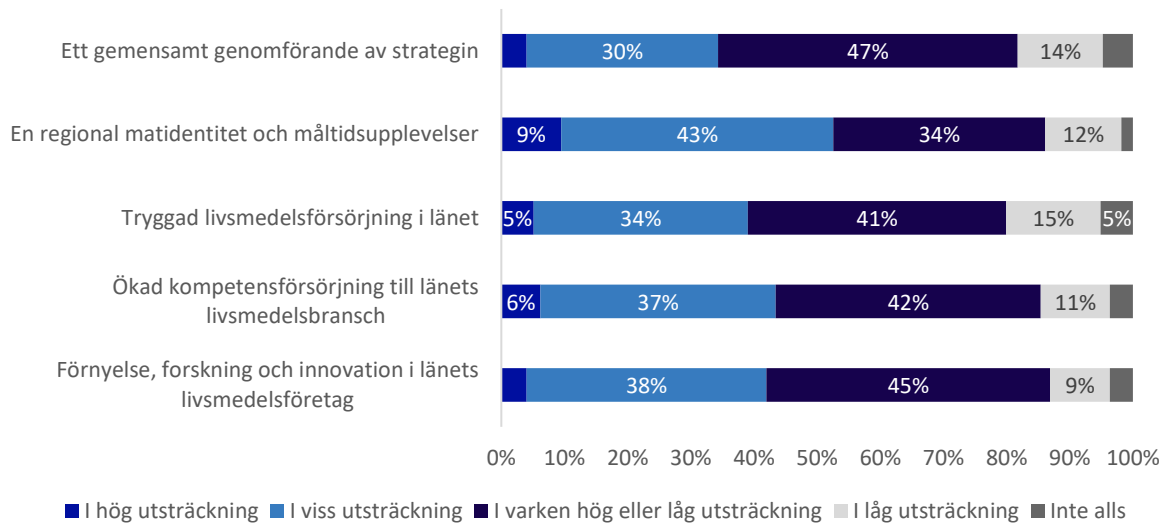
Utifrån resultaten från utvärderingen är vår samlade bedömning att strategin har bidragit till en positiv utveckling och en gemensam kraftsamling inom länets livsmedelssektor, särskilt inom en regional matidentitet. Konkreta resultat så som Matrundan och Livsmedelsutveckling Sydosts verksamhet för att stödja innovation och företagsamhet inom livsmedelssektorn i länet är effekter som varit framträdande i datainsamlingen, men det är svårt att härleda konkreta resultat sett till målen för strategin.

3.3.1 Strategin bidrar till positiv utveckling

45 procent av enkätrespondenterna tycker att den regionala livsmedelsstrategin haft en *ganska positiv* eller *mycket positiv* påverkan på livsmedelssektorn i länet. 50 procent svarade *varken positiv eller negativ* eller *vet ej/ej relevant*. Det är därmed få som anser att livsmedelsstrategin har haft en negativ påverkan på livsmedelssektorn, men svaren visar på att det för många är svårbedömt vilka effekterna av strategin är.

Enkätrespondenterna fick även besvara huruvida de upplever att länet har utvecklats positivt inom olika områden. Resultaten återfinns i Figur 2 nedan (resultat under 5 procent syns inte i figuren).

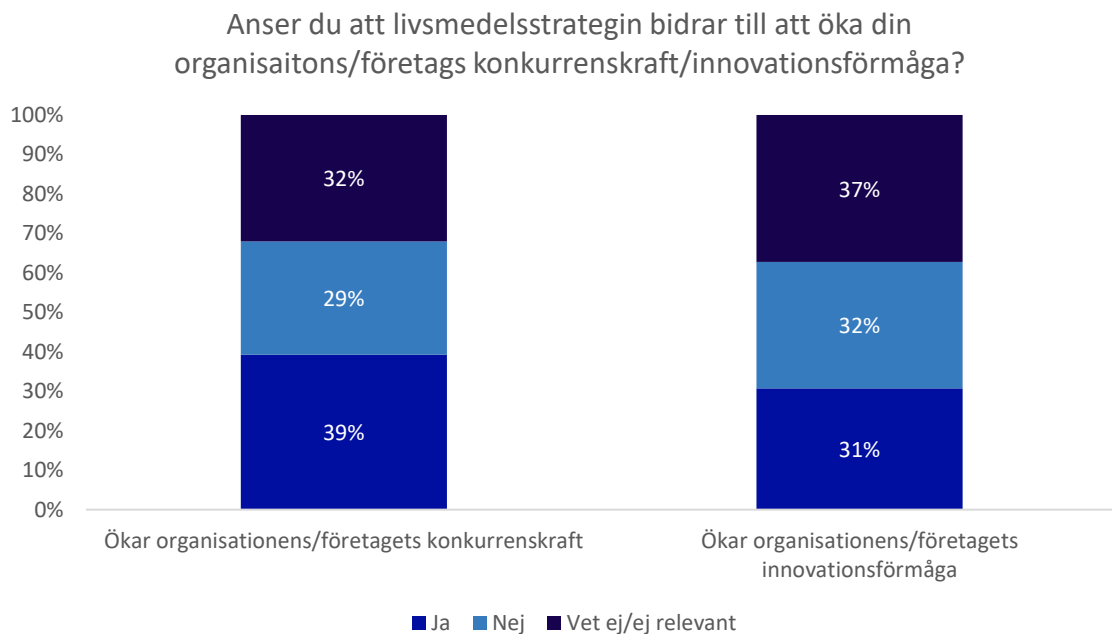
I vilken utsträckning upplever du att Kalmar län har utvecklats positivt vad gäller följande områden:



Figur 2: De prioriterade områdenas utveckling

Figuren visar att ”En regional matidentitet och måltidsupplevelser” är det område som flest anser utvecklats positivt, där 52 procent av respondenterna svarat att området i viss eller hög utsträckning utvecklats positivt. ”Tryggad livsmedelsförsörjning” är det område som respondenterna upplever i lägst utsträckning utvecklats positivt, tätt följt av ”Ett gemensamt genomförande av strategin”. Värt att notera är att tryggad livsmedelsförsörjning är det prioriterade område som enkätrespondenterna bedömde som viktigast (se kapitel 3 och **Figur 1: De prioriterade områdenas relevans.**).

I Figur 3 nedan illustrerar enkätrespondenternas bild av strategins bidrag till att öka den egna konkurrenskraften och innovationsförmågan, vilket kopplar an till strategins mål om att länets livsmedelsföretag ska öka sin konkurrenskraft, innovation och produktivitet.



Figur 3: Strategins bidrag till att öka organisationers konkurrenskraft/innovationsförmåga

Figuren visar att 39 procent av de svarande anser att strategin bidragit till att öka konkurrenskraften, medan siffran är lägre när det kommer till att öka innovationsförmågan (31 procent).

3.3.2 Det är svårt att härleda konkreta resultat till strategin

I intervjuerna uppgav många informanter att de anser att det är svårt att isolera vilka resultat som kan härledas till strategin, men många tror att strategin är viktig och har haft en positiv påverkan. Exempelvis är koordinering och samverkan något som lyfts som ett positivt utfall av strategin i intervjuerna, och att samarbeten i projektformer leder till konkreta åtgärder.

Endast 8 procent av enkätrespondenterna uppger att de har sett konkreta förändringar som de tror är till följd av strategin. Konkreta resultat som tas upp i fritextsvar är Matrundan¹⁰, en aktivitet som länsstyrelsen arrangerar för besökare för att utforska gårdsbutiker, mathantverkare, caféer och restauranger och deras produkter.

Intervjuinformanterna belyser några konkreta framsteg till följd av strategin, såsom utvecklingen av nya produkter inom baljväxtbaserad mat vilket bidrar till målet om ökad innovation. Ett annat exempel är Livsmedelsutveckling Sydost som inom ramen för strategin har skapat långsiktig verksamhet för att stödja innovation och företagsamhet

¹⁰ Matrunda Kalmar län, Länsstyrelsen ([Bli en del av Matrunda Kalmar län 2024 | Länsstyrelsen Kalmar \(lansstyrelsen.se\)](https://www.lansstyrelsen.se))

inom livsmedelssektorn i länet. Ökad regional samverkan och stolthet för lokal mat är också något som har ökat enligt intervjuinformanter. I intervjuerna tas också Matrundan upp som ett konkret exempel som har hjälpt till att marknadsföra Kalmar som en livsmedelsregion samt gett utrymme till lokala aktörer. Utbildningsinsatser har enligt informanterna bidragit till kompetenshöjning inom livsmedelsbranschen, även om deltagandet ibland varit lägre än förväntat.

Då målen i strategin är formulerade så att de inte är direkt uppföljningsbara, finns en svårighet i att mäta konkreta effekter och resultat av strategin. Det har dock funnits initiativ till att kvantifiera och synliggöra resultat av strategin. Exempelvis publicerades en uppföljning av livsmedelsstrategin för Kalmar län 2016–2019¹¹. Där presenterades data som potentiellt kan härledas till strategins arbete. Ett utfall som lyfts som exempel är ökningen av förädlingsvärdet i länet, som en grov indikator på livsmedelsstrategins mål inom produktivitet och konkurrenskraft. I denna rapport lyfts även aktiviteter som genomförts inom de fem strategierna som guidat strategin, samt en uppföljning av de prioriterade åtgärder som formulerats i strategin (se kapitel 1.1 för prioriterade åtgärder och strategier). Uppföljningen ger inblick i hur arbetet med strategin har fortskridit, men på grund av utformningen av strategin är inte utfallen direkt uppföljningsbara, varför det inte går att identifiera konkreta effekter av insatserna. I kapitel 3.2.1 återfinns en summering av aktiviteter genomförda år 2020–2022.

3.3.3 Strategin har mött både framgångar och utmaningar i att nå sina mål

Som resultaten i föregående kapitel visar har strategin *Växande värde* bidragit till positiv utveckling, särskilt när det gäller den regionala matidentiteten. Strategin har också bidragit till steg mot ökad innovation och konkurrenskraft inom livsmedelssektorn i länet. En annan framgång i förhållande till strategins mål är att 64 procent av enkätrespondenterna anser att livsmedelsstrategin bidrar till att livsmedelssektorn i länet utvecklas hållbart.

I intervjuerna var många informanters bild att strategins fokus på att öka konkurrenskraften och att lyfta livsmedelssektorn i många avseenden varit lyckad, bland annat då informanter anser att livsmedelsnäringen fått mer stöd och utrymme på grund av strategin. Samtidigt menade ett flertal av informanterna att målen om ökad konkurrenskraft och innovationsutveckling inte nödvändigtvis gynnar småskaliga producenter. Många småföretagare och företag med fokus på småskaligt, hållbart jordbruk har till exempel inte haft ambition att växa, och stödet till dem har därmed blivit begränsat.

¹¹ Region Kalmar län. *Livsmedelsstrategi för Kalmar län 2016-2025, uppföljning 2016-2019*.

Även om strategin i flera avseenden nått framgångar, finns det områden där strategin har stött på utmaningar. Av intervjuerna framgår att mer hade kunnat göras inom främst innovation och nytänkande. Som nämnts i kapitel 3.1.4 har anpassningen till teknikutvecklingen inte skett på ett tillfredsställande sätt. Att innovationsförmågan behöver öka i länets livsmedelsföretag betonas i våra intervjuer. Det går också i linje med vad som nämns i Strategin för smart specialisering, där forskning och utveckling inom livsmedel beskrivs ligga efter andra sektorer i länet.¹² Innovationsgraden inom livsmedelssektorn har alltså varit lägre än i andra branscher, och det finns behov av att ta större hänsyn till teknikutveckling och digitalisering.¹³ Kompetensförsörjningen inom branschen är samtidigt ett ständigt problem, särskilt med minskat söktryck till relevanta utbildningar och svårigheter att behålla kompetens inom sektorn. En revidering av strategin har i intervjuerna uttryckts som välkommen, och att revideringen tillsammans med utvärderingen av den nuvarande strategin öppnar upp för omtag för att bemöta dessa utmaningar.

3.3.4 Framgångsfaktorer och strategier har till stor del integrerats i arbetet

De strategier och framgångsfaktorer som ingår i strategin (se kapitel 1.1.1) har enligt intervjuinformanterna till stor del varit en del av arbetet. Nedan återges korta summeringar av informanternas upplevelser av arbetet med strategierna:

- **Bygga vidare på det länet redan har:** Denna strategi har varit tydligt närvarande i arbetet. Genom att utgå från länets redan starka livsmedelsindustri har man fortsatt att utveckla produkter och tjänster kopplade till befintlig produktion, som till exempel mjölk- och köttproduktion samt utveckling av vegetabiliska proteiner.
- **Samarbeta i hela kedjan:** Samverkan har varit en viktig del av strategins framgång. Genom samarbeten mellan akademi, näringsliv och myndigheter har det skapats nya initiativ och projekt som stärker hela livsmedelskedjan.
- **Avsätta resurser:** Här har strategin mött motgångar. Flera intervjuer pekar på att bristande resurser har försvårat genomförandet av aktiviteter, särskilt inom länsstyrelsen, vilket har påverkat möjligheten att leverera enligt strategins framgångsfaktorer.

¹² Region Kalmar län. *Strategi för smart specialisering för Kalmar län 2021-2027*. [strategi-for-smart-specialisering-for-kalmar-lan-2021-2027.pdf \(regionkalmar.se\)](https://regionkalmar.se/strategi-for-smart-specialisering-for-kalmar-lan-2021-2027.pdf)

¹³ Värt att notera är att flertal enkätresponder, inom ramen för den parallella omvärldsanalysen Oxford Research genomfört, tagit upp att de välkomnar teknisk utveckling och investeringar. Men de menar att det behövs finansiellt stöd då det är relaterat till höga kostnader för exempelvis lantbrukare.

- **Nyttja digitaliseringens möjligheter:** Digitalisering och teknikutveckling har nämnts som ett viktigt område där mer kunnat göras. Det finns potential att i högre grad digitalisera livsmedelssektorn och använda digitala verktyg mer aktivt för att främja innovation och effektivitet inom sektorn.
- **Utveckla nya nischer:** Strategin har varit framgångsrik i att främja nya nischer inom växtbaserad matproduktion och lokal matidentitet, där projekt som *Livsmedelsutveckling Sydost* har bidragit till utvecklingen av nya produkter och metoder. Ett exempel är innovationsprojektet ”Tillverkning av svenskt ärtmjöl” och andra projekt med fokus på baljväxtmjöl. Dock uttrycker vissa respondenter att större satsningar hade behövts på länets innovationsförmåga.

3.3.5 Strategin påverkas av det som pågår utanför länets livsmedelssystem

Sedan antagandet av Kalmar läns livsmedelsstrategi år 2015, har det hänt mycket i omvärlden som påverkat livsmedelssystemet på alla nivåer. Dessa omvärldsfaktorer har analyserats närmre i *Omvärldsanalys för Kalmar läns livsmedelsstrategi 2.0*¹⁴, vilken har genomförts parallellt med denna utvärdering.¹⁵

Inom ramen för utvärderingen av den nuvarande strategin blir det tydligt att stora omvärldshändelser under strategins genomförande, så som den globala pandemin och krig i Europa, har påverkat livsmedelssystemet även på regional nivå. Detta är något ett flertal informanter har lyft i intervjuer. Dessa händelser har fört med sig en ökad medvetenhet kring frågor som livsmedelsberedskap och försörjningskedjornas sårbarhet. Exempelvis nämns det i intervjuerna att priserna på gödningsmedel och andra insatsvaror ökade kraftigt på grund av Rysslands invasion av Ukraina vilket gjorde det svårare för producenter att hantera kostnader och bibehålla produktionen.

Den lågkonjunktur som pågått med stramare budgetar runt om i Sverige har haft en betydande påverkan på tillgången till resurser, ekonomiskt och personalmässigt, för att genomföra livsmedelsstrategin. Flera intervjuinformanter lyfter att genomförandet av strategin fungerade väl i början av införandet, men att det stött på utmaningar med tiden. Länsstyrelsen och andra nyckelaktörer har haft svårt att avsätta tillräckliga resurser för att genomföra planerade åtgärder. Resursbristen, inte bara hos vissa aktörer men i samhället i stort, är en potentiell förklaring till detta.

Klimatförändringar och teknikutveckling har också haft stor påverkan på livsmedelssektorn, enligt några intervjuinformanter. Torka och extrema

¹⁴ Oxford Research (2024). *Omvärldsanalys för Kalmar läns livsmedelsstrategi 2.0*.

¹⁵ Läs gärna rapporten för att få en mer ingående bild av vilka omvärldsfaktorer, inom politik, ekonomi, samhälle, teknik, miljö och klimat och juridik, som kan komma att påverka livsmedelssektorn i Kalmar län.

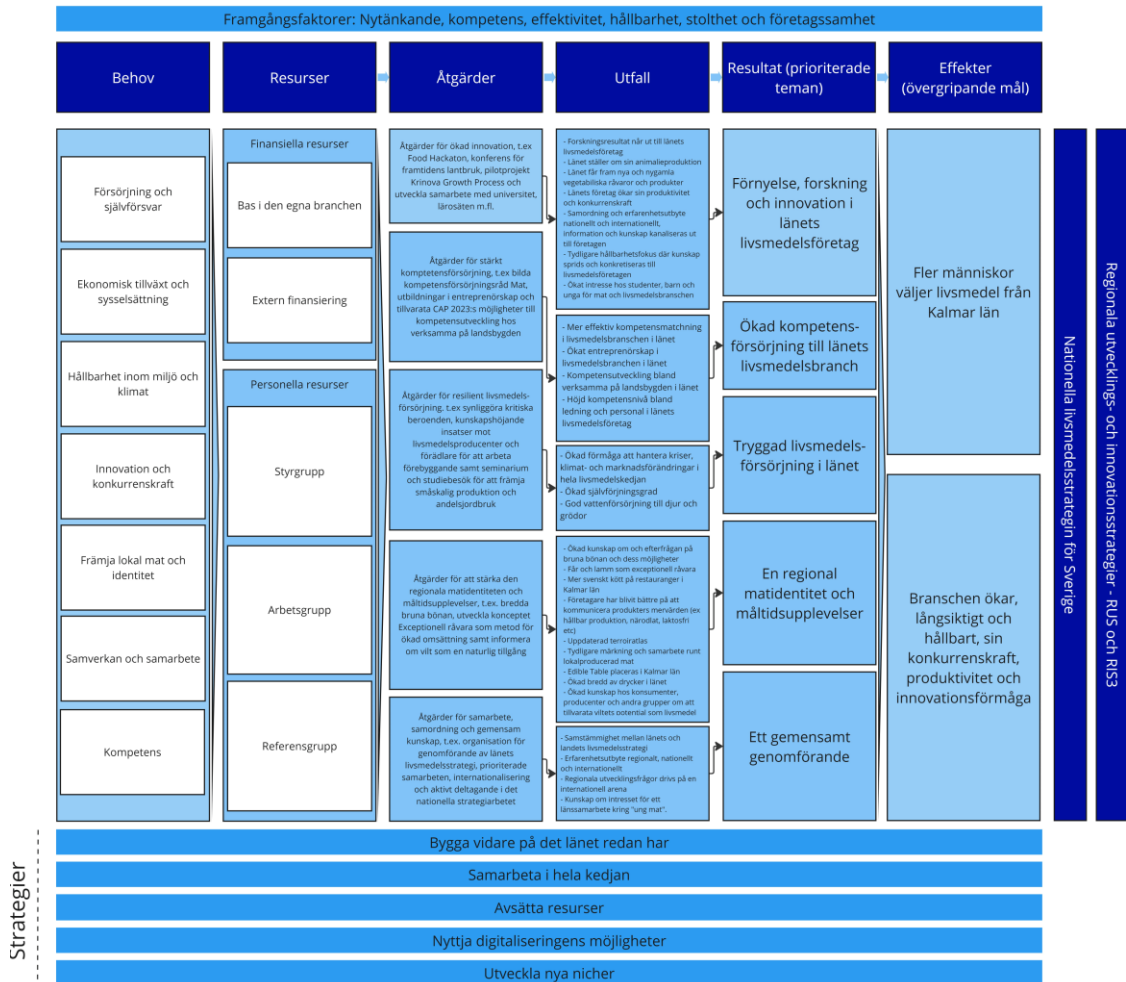
väderförhållanden har blivit mer frekventa och påverkar primärproduktionen. Samtidigt har tekniska framsteg varit nödvändiga för att möta dessa utmaningar och generellt effektivisera livsmedelsbranschen, men det har varit svårt att implementera dem i tillräckligt stor utsträckning på grund av bristande resurser och kompetens.

4. Utvärderingens rekommendationer

Mot bakgrund av utvärderingens resultat och bedömningar ger Oxford Research ägarna av strategin, Region Kalmar län, Länsstyrelsen Kalmar län och LRF Sydost, följande sju rekommendationer:

- **Tydliggör syftet och arbetsprocessen för de olika grupperna inom strategin (styrgrupp, arbetsgrupp, referensgrupp).** Att strukturera samverkan mellan grupperna samt möten inom grupperna är en åtgärd vi rekommenderar för att effektivisera arbetet och engagera deltagarna. Särskilt referensgruppen har uttryckt en önskan om att ha ett tydligare syfte med deras möten och arbete.
- **Säkerställ att de aktörer som ansvar för att genomföra aktiviteter/processer inom strategin har resurser för att bedriva det och att det är väl förankrat i organisationen.** På så vis blir det en balans mellan resurser och ambitioner, och uppföljning, ansvarsfördelning och ansvarsutkrävning underlättas.
- **Fortsätt prioritera kompetenshöjning och kompetensförsörjning.** Särskilt aktiviteter och stöd inom teknik och innovation.
- **Adressera konkurrens om mark.** Målkonflikter inom markanvändning blir en allt större fråga enligt såväl utvärderingen som vår parallella omvärldsanalys.
- **Öka engagemanget och inkluderingen bland en bredd av aktörer (typer och storlekar) i livsmedelssystemet.** I datainsamlingen framgår att olika typer av aktörer känner sig förbisedda i strategin. Noterbart är att såväl stora primärproducenter som mindre producenter upplever detta. Det är därför viktigt att skapa inkludering och nå en bredd av genomförare och målgrupper genom kommunikation, plattformar och samverkan. Säkra även att tidpunkten för aktiviteter och möten är anpassade för olika livsmedelsaktörer.
- **Konkretisera mål, delmål och styrning.** Konkreta indikatorer och mål underlättar uppföljning under strategins gång och i summativa utvärderingar för att mäta effektivitet och effekter. Verktyg så som förändringsteori vid utformandet kan underlätta effektmätning.
- **Ta omvärldsanalysen i beaktning.** Inför en revidering av livsmedelsstrategin i Kalmar län, rekommenderar vi att ta den parallella omvärldsanalysens resultat i beaktning. Särskilt relevant är omvärldstrenderna *beredskap*, *resiliens* och *livsmedelsförsörjning*.

Bilaga A: Förändringsteori för Kalmar läns livsmedelsstrategi



Figur 4: Förändringsteori för Kalmar läns livsmedelsstrategi 2016–2025

OXFORD RESEARCH

Oxford Research är ett nordiskt konsultföretag med verksamhet i Sverige, Danmark, Norge, Finland, Lettland och Belgien (Bryssel). Våra kunder finns på både den nationella, nordiska och europeiska marknaden. Vi är specialiserade på samhällsvetenskapliga analyser, utvärderingar och strategier. Regional utveckling och välfärd är våra huvudsakliga fokusområden.

Läs mer på vår hemsida oxfordresearch.se.