

Slutrapport Löpande Utvärdering

SAMLA 2017-2020

Samutveckling för livsmedelsbranschens acceleration

Lena Blomberg, Ochstra AB
Februari 2021



EUROPEISKA UNIONEN
Europeiska regionala
utvecklingsfonden

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

1. Inledning och Bakgrund	3
2. Uppdraget	3
3. Design och genomförande	4
4. Projektlogik.....	5
5. Processen	7
6. Public Debate.....	9
7. Nyckelaktiviteter.....	10
8. Nyckelpersoner	14
9. Nyckeltal.....	22
10. Summering och analys	28
11. Rekommendationer inför framtiden	32
12. Slutord.....	34
Bilaga.....	35

1. INLEDNING OCH BAKGRUND

Förstudien "Nationell samordning för att stimulera tillväxt i livsmedelsbranschen" (SP Food and Bioscience/Tillväxtverket 2016) visade att små och medelstora företag stod för livsmedelsindustrins tillväxt och man antog att tillväxtpotentialen var stor om företagen kunde få tillgång till anpassade innovationsstödande insatser. Baserat på slutsatserna i förstudien sammanställdes projektansökan "Gränsöverskridande samutveckling av innovationsstöd för accelererad och hållbar tillväxt i små och medelstora livsmedelsföretag". Ansökan beviljades finansiering inom ramen för den nationella regionalutvecklingsfonden under projektperioden 2017-01-01 t.o.m. 2019-12-31 och medfinansierades av Västra Götalandsregionen, Region Värmland (via Nifa) och Region Skåne. Initialt fokuserades projektet på samutveckling mellan samverkansparterna Livsmedelsakademien, Netport Science Park - CLUK, Nifa, och SP Food and Bioscience/RISE. Initiativet antog senare namnet SAMLA (SAMutveckling för Livsmedelsbranschens Acceleration) och Tillväxtverket tog 2019-12-17 beslut om att förlänga projektperioden t.o.m. 2021-04-30.

För att långsiktigt säkerställa verksamhetens fortlevnad var uppgiften att inkludera fler aktörer och geografiska områden under projektperioden. Det utvidgade nätverket gavs namnet SAMLA Sverige.

Denna rapport omfattar perioden 2017-01-01 t.o.m. 2020-12-31 och inkluderar även aktiviteter inom ramen för SAMLA Sverige.

Baserat på regionala samverkansparters dialog med livsmedelsföretag skulle projektet katalysera kraftsamling mellan regionala och nationella stödaktörer för att bättre möta företagets behov och samtidigt adressera samhällsutmaningar inom miljö, hälsa och integration. Den långsiktiga målsättningen var att underlätta för utveckling av innovativa, hållbara och konkurrenskraftiga produkter, tjänster och företag och att bidra till att tydliggöra livsmedel som ett svenskt styrkeområde och viktig regional tillväxtfaktor.

Den 26:e januari 2017 överlämnade Sveriges regering propositionen "En livsmedelsstrategi för Sverige – fler jobb och hållbar tillväxt i hela landet" (2016/17:104) till riksdagen. Det var den första svenska livsmedelsstrategin som omfattade hela livsmedelskedjan. Strategin har hittills följts av tre handlingsplaner med tillhörande satsningar och uppdrag.

Under samma period har flera regioner arbetat med regionala livsmedelsstrategier, handlingsplaner/program för att stärka den regionala utvecklingen inom livsmedelskedjan.

2. UPPDRAGET

Lena Blomberg, Ochstra AB upphandlades av RISE för att bedriva följeforskning och löpande utvärdera projektet SAMLA under perioden 2017-04-01 till 2021-03-15.

I uppdraget ingick att vara ett bollplank för projektledningen samt att bedöma hur projektet levererar gentemot sina mål, aktivitets- och resultatindikatorer samt om projektet inkluderar och uppfyller de horisontella kriterierna. Projektet skulle utvärderas utifrån Tillväxtverkets riktlinjer enligt nedan:

PROJEKTLOGIK

Hur planerade och genomförda aktiviteter bidrar till att projektet uppnår sina mål samt om det skett förändringar under projektets genomförande som påverkat projektlogiken.

PROCESSEN

Hur projektet planerades och ger avtryck i den lokala och regionala miljön samt hur detta påverkat intresset att ta resultaten vidare

PUBLIC DEBATE

Hur projektets resultat har spridits till det omgivande samhället och vem eller vilka som kan ta vid och föra projektets resultat vidare

NYCKELAKTIVITETER

Hur/om projektets aktiviteter har fört projektet framåt mot målen och vilka utfall och resultat som de lett till.

NYCKELPERSONER

Vad anser externa nyckelpersoner om projektets påverkansgrad och om projektets aktiviteter har bidragit till faktisk förändring.

NYCKELTAL

Kvantitativ information och statistik som utgör underlag för kvalificerade bedömningar av projektet.

3. DESIGN OCH GENOMFÖRANDE

ANALYS AV SKRIFTLIGT MATERIAL

Nedanstående skriftliga dokument samt informationsmaterial har utvärderats;

- Ansökan till / beslut från EU:s Regionalfond/Tillväxtverket
- Kommunikationsplan, hemsida, informationsmaterial, Power Point presentationer
- Loggdokument och chatt avseende lotsningar mellan regioner
- Minnesanteckningar från projektmöten och referensgruppsmöten
- Minnesanteckningar från ERFA och Framsynsmöten
- Mötesanteckningar från SAMLA Sveriges månadsmöten
- Material från gemensamma seminarier
- Lägesrapporter till Tillväxtverket

Därutöver har projektets koppling till den Nationella Livsmedelsstrategin och dess handlingsplaner studerats.

INTERVJUER

Utvärderaren genomförde individuella intervjuer per telefon/Skype med regionala och nationella strateger samt stödaktörer som var medlemmar i SAMLA Sverige 2020. Syftet med intervjuerna var att:

- synliggöra medlemmarnas syn på SAMLAs verksamhet idag och i framtiden
- utgöra ett diskussionsunderlag för kommande verksamhetsplanering och ansökningar om finansiering
- vara del i underlag för den löpande utvärderingen

WORKSHOPS FÖR NÄTVERKET

Utvärderaren har medverkat i planering och genomförande av workshops på Framsynsdagarna:

- Göteborg december 2017
- Gotland oktober 2019 med syfte koppla den nationella livsmedelsstrategin med de regionala strategiernas styrkor, satsningar och utmaningar

Utvärderaren har också deltagit i de workshops som arrangerats och genomförts av externa aktörer i samband med ERFA och Framsynsdagar

KARTLÄGGNING AV GEMENSAMMA INDIKATORER

I utvärderarens uppdrag inkluderades även att identifiera gemensamma indikatorer bland medlemmarna i SAMLA Sverige samt föreslå en strategi för löpande insamling och användning av dessa.

DIALOG MED PROJEKTLEDNING

Utvärderaren har totalt haft ca 20 enskilda möten med projektledaren för att få en statusuppdatering och fungera som bollplank i frågor som projektledningen haft behov av att diskutera. Även kortare telefonavstämningar har skett mellan schemalagda möten.

DELTAGANDE I PROJEKTMÖTEN

Utvärderaren har deltagit i totalt 14 projektmöten med samverkansparterna samt medverkat i planering och genomförande av workshops bl.a. med fokus på mål och måluppfyllnad.

DELTAGANDE I MÖTEN MED REFERENSGRUPP

Utvärderaren har deltagit i 1 av 3 möten med referensgruppen.

DELTAGANDE I SAMLA AKTIVITETER

Under perioden har utvärderaren deltagit i

- 7 ERFA och Framsynsmöten och bl.a. presenterat resultat från intervjuer och indikatoruppdrag (se ovan)
- Trendseminariet med Mintel 2020
- ERFA möten som arrangerats av Tillväxtverket
- 10 PULS/månadsmöten med SAMLA Sverige som i huvudsak samlat stödaktörer

4. PROJEKTLOGIK

ÖVERSIKT

Förstudien "Nationell samordning för att stimulera tillväxt i livsmedelsbranschen" visade att små och medelstora företagen i livsmedelskedjan var viktiga för tillväxten inom sektorn. Man såg också att stödaktörer med branschkompetens saknades i flera delar av landet och att det saknades en aktör som kunde facilitera samverkan och erfarenhetsutbyte mellan dessa.

Utmaningen var med andra ord att det var olika villkor för livsmedelsföretagande i olika regioner. Det fanns inte heller någon aktör som kunde samordna och resursoptimera stödinsatserna för att stärka innovation och tillväxt i de små och medelstora företagen.

Projektet tog sikte på målet att små och medelstora livsmedelsföretag i hela landet skulle ha tillgång till ett professionellt innovationsstöd med branschkompetens samt kunskapsleverantörer, kompetenser och infrastruktur för utveckling av hållbara innovativa livsmedelsprodukter och tjänster.

VISION

Göra livsmedel till ett svenskt styrkeområde och branschen till en viktig regional tillväxtfaktor.

Projekt mål

SMF i hela landet har tillgång till ett professionellt innovationsstödsystem med branschkompetens samt kunskapsleverantörer, kompetenser och infrastruktur för utveckling av hållbara och innovativa livsmedelsprodukter/tjänster.

Delmål

SMF har i ökad utsträckning kontakt med regionala och nationella innovationsstöddaktörer.	SMF erhåller i ökad grad utvecklingsmedel från offentliga aktörer och privat kapital	SMF samarbetar i ökad utsträckning med forsknings- och innovationsaktörer.	SMF får oftare tillgång till kunskapsleverantörer, kompetens och resurser utanför den egna regionen	Regionala innovationsstöddaktörer utbyter erfarenheter och tar del av varandras metoder, kompetenser, nätverk och resurser.	Myndigheter inser behovet av gemensam kraftsamling för att resursoptimera.
---	--	--	---	---	--

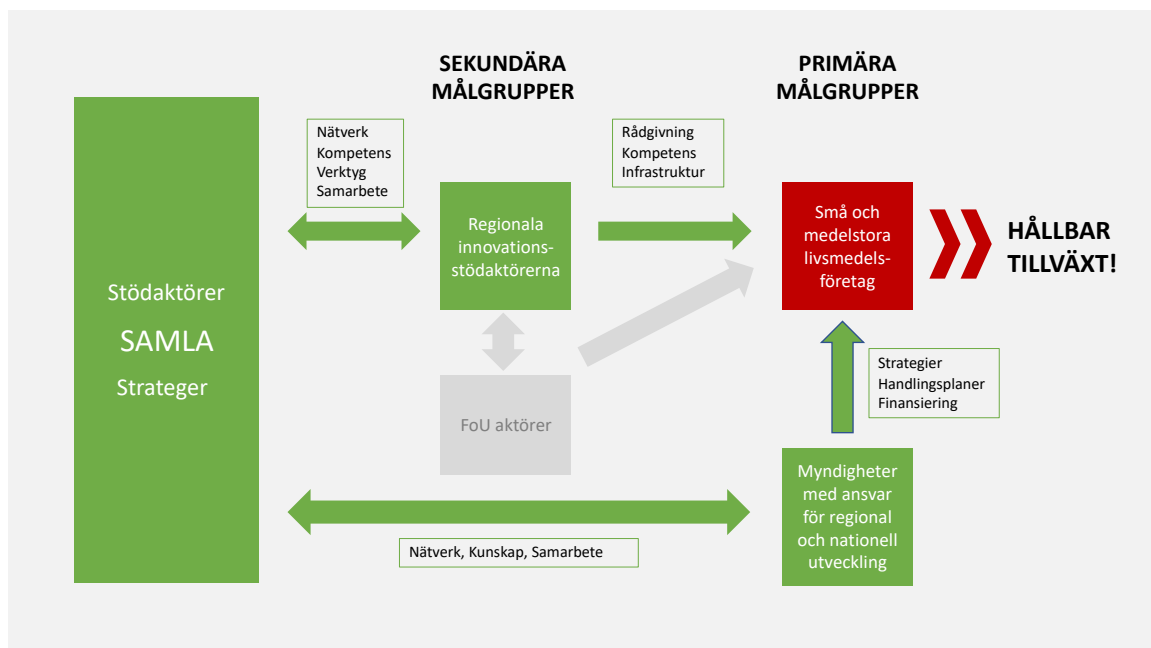
Aktiviteter

RÅDGIVNINGSMODELL FÖR HÅLLBAR FÖRETAGSUTVECKLING	NATIONELL SPRIDNING	FRAMSYN LIVSMEDEL	NATIONELLT NÄTVERK FÖR STÖDAKTÖRER	GEMENSAMMA METODER & VERKTYG	IT-BASERAD PLATTFORM	KOMPETENSHÖJANDE AKTIVITETER
--	---------------------	-------------------	------------------------------------	------------------------------	----------------------	------------------------------

Utmaningar

Stora skillnader i förutsättningar för livsmedelsföretagande i olika regioner. Finns ingen aktör som samordnar och resursoptimerar innovationsstödsinsatserna

Aktiviteterna inriktades i första hand på att stärka stödaktörerna genom att utveckla och sprida befintliga modeller för hållbar företagsutveckling och ta fram gemensamma verktyg inom ramen för ett nationellt nätverk. Kompetenshöjande aktiviteter och en IT baserad plattform skulle underlätta samarbetet. Viktigt var också att sprida nätverket nationellt och successivt inkludera nya medlemmar samt att arrangera gemensamma årliga Framsynsmöten. Till dessa skulle även strategier från regioner, länsstyrelser samt departement och relevanta nationella myndigheter inviteras. Syftet var bl.a. att synliggöra små och medelstora företags behov av stöd inför myndigheternas beslut om åtgärder samt att stärka samarbete och utbyte mellan berörda aktörer.



Även om aktiviteterna i projektet i huvudsak riktades till stödaktörerna var viktiga delmål att detta skulle resultera i att SMF oftare kontaktade stödaktörer, beviljades utvecklingsmedel, samarbetade med forskare och fick tillgång till kompetenser och resurser utanför den egna regionen.

Sambandet mellan utmaningar, aktiviteter och de mål man ville uppnå var logiska men uppfattningen om den tid det skulle ta att nå målen avseende resultat hos projektets primära målgrupp – små och medelstora företag – var inte realistisk.

HÅLLBARHETSASPEKTER

Företag i livsmedelskedjan påverkar och påverkas av målen i Agenda 2030 vilket också blir tydligt i både den nationella och i de regionala livsmedelsstrategierna där hållbarhetsaspekterna är centrala för att skapa tillväxt, sysselsättning och bidra till hållbar utveckling i hela landet.

SAMLA har en tydlig koppling till den nationella livsmedelsstrategin och involverar strategier från både nationella och regionala myndigheter. Därför har hållbarhetsaspekterna varit en naturlig del i SAMLAs arbete även om det inte har inkluderat riktade aktiviteter inom området.

5. PROCESSEN

PLANERING AV PROJEKTET

Innan ansökan skrevs genomförde SP Food and Bioscience en förstudie för att samla kunskap kring hur förutsättningarna för företagande inom livsmedelsindustrin såg ut på nationell nivå, samt i fyra utvalda regioner (Norr-/Västerbotten, Östergötland, Västra Götaland och Skåne). Syftet var att underbygga behovet av en nationell samverkan kring regionala och nationella stödinsatser.

I förstudien deltog:

- SP Food and Bioscience affärsutvecklare från de fyra regionerna
- Magnus Lagnevik, professor i företagsekonomi vid Lunds universitet
- Per Frankelius, professor i innovation vid Linköpings universitet
- Elisabeth Rytter, forskningsansvarig på branschorganisationen Livsmedelsföretagen
- Margareta Stigsson, platschef vid SLU i Skara
- Lovisa Eliasson med ansvarar för affärsutveckling på LRF i Stockholm

Förstudiens resultat låg till grund för ansökan till Tillväxtverket.

AVTRYCK I DEN REGIONALA MILJÖN

För de regionala miljöerna innebär SAMLA Sverige nätverket att man har en plattform för utbyte av kompetens, kontakter samt möjligheter att starta konkreta samarbeten både mellan regioner och mellan regionala stödaktörer. För företagen innebär det att man får tillgång till ett mer professionellt innovationsstöd som också har ett bredare utbud.

Nedan några exempel på samarbeten under projektperioden

- Tre parter i SAMLA Sverige gjorde en gemensam ansökan till Jordbruksverket för att skapa ett produktinnovationsnätverk; **”Mötesplats för produktinnovation för framtidens livsmedelssystem”**. Tyvärr beviljades den inte men det finns fortfarande en vilja att samverka kring produktutveckling och uppskalning.
- Det bildades också en arbetsgrupp med syfte att tillgängliggöra **faktabaserade marknadsanalyser, kund- och konsumentinsikter och omvärldsbevakning** för små och medelstora företag som ett stöd i deras utvecklings- och strategiarbete. Resultatet blev ett SAMLA Sverige gemensamt seminarium med Mintel till vilket livsmedelsföretag i hela landet inviterades
- Inom SAMLA Sverige finns också en ambition att dela verifierad kunskap om konsulter med specifika kompetenser som kan bidra till små och medelstora företags utveckling.
- Gemensamma indikatorer har identifierats och ambitionen är att årligen sammanställa aggregerade resultat som kan användas vid marknadsföring till både företag och finansärer men också som ett underlag för beslut inför framtida satsningar, nationellt och regionalt.

För regioner som startar upp nya initiativ med syfte att stärka utvecklingen i små och medelstora företag i livsmedelskedjan kan medlemskap i SAMLA Sverige innebära att man snabbare kan komma på banan.

AVTRYCK NATIONELLT

Den 26:e januari 2017 överlämnade Sveriges regering propositionen "En livsmedelsstrategi för Sverige – fler jobb och hållbar tillväxt i hela landet" (2016/17:104) till riksdagen. Det var den första svenska livsmedelsstrategin som omfattade hela livsmedelskedjan. Strategin har hittills följts av tre handlingsplaner med tillhörande satsningar och uppdrag. Under samma period har flera regioner arbetat med regionala livsmedelsstrategier, handlingsplaner/program för att stärka den regionala utvecklingen inom livsmedelskedjan.

Den nationella Livsmedelsstrategin har varit en viktig utgångspunkt för SAMLA:s verksamhet.

LIVSMEDELSSTRATEGIN

Vision 2030

Den svenska livsmedelskedjan år 2030 är globalt konkurrenskraftig, innovativ, hållbar och attraktiv att verka inom

Övergripande mål

Det övergripande målet för livsmedelsstrategin ska vara en konkurrenskraftig livsmedelskedja där den totala livsmedelsproduktionen ökar, samtidigt som relevanta nationella miljömål nås, i syfte att skapa tillväxt och sysselsättning och bidra till hållbar utveckling i hela landet.

Produktionsökningen, både konventionell och ekologisk, bör svara mot konsumenternas efterfrågan. En produktionsökning skulle kunna bidra till en ökad självförsörjningsgrad av livsmedel. Sårbarheten i livsmedelskedjan ska minska.

SAMLA har under projektperioden arbetat aktivt med att utveckla dialogen mellan nationella och regionala myndigheter och stödaktörer med ansvar och uppdrag avseende hållbar utveckling av små och medelstora företag i livsmedelskedjan.

Nedan några exempel på avtryck som SAMLA gjort nationellt under projektperioden:

- SAMLA Sverige gav gemensam input till Tillväxtverkets och Jordbruksverkets uppdrag med Handlingsplanen för livsmedelsstrategin 2020-2022. I samma handlingsplan finns både Sweden Food Arena och SAMLA Sverige med som initiativ som bör vara involverade i genomförande av handlingsplanen.
- RISE, SLU och Stockholm Resilience Center inviterade SAMLA Sverige att medverka i en ansökan till MISTRA Food Futures i forskningsprogrammet *Food Security and Sustainable Food System*. Projektet ska bidra med lösningar på hur ett hållbart, konkurrensmässigt, lönsamt och innovativt svenskt livsmedelssystem kan utvecklas till 2030. Man såg ett väl utvecklat SAMLA-nätverk som en styrka för MISTRA-projektets förmåga att inhämta kunskap och sprida resultat. I MISTRA-projektet kan regioner och företag även delta på eget mandat.

2019 fick VINNOVA uppdraget från Näringsdepartementet (N2019/03243/JL) att genomföra innovationsfrämjande arbete med fokus på livsmedelskedjan under 2020–2025 inom ramen för den svenska livsmedelsstrategin. Arbetet skulle ske i nära samarbete med Sweden Food Arena och SAMLA Sverige samt myndigheterna kopplade till livsmedelskedjan. Totalt avsattes 15 MSEK. Detta vittnar om att departementet såg SAMLA som en viktig aktör i sammanhanget. Det fanns dock inga medel avsatta för att finansiera SAMLAs verksamhet under perioden.

SAMLA Sveriges samarbete med Sweden Food Arena har utvecklats under 2020. Här finns en stor framtida potential i kombinationen mellan den mer strategiska aktören (Sweden Food Arena) och SAMLA Sverige med regionala strategier och operativa stödaktörer som besitter branschkompetens och kunskap om de små och medelstora företagens behov och utvecklingsmöjligheter. Ett fortsatt

gott samarbete kan leda till välriktade och effektiva nationella satsningar som når ut till fler och ger resultat i företagen.

6. PUBLIC DEBATE

Namnet SAMLA, logotypen, SAMLA Sveriges slogan *”Att SAMLAs gör skillnad”* och deras mission: *”Tillsammans utvecklar vi en blomstrande näring som löser centrala samhällsutmaningar”* harmonierar väl med uppdraget och utformningen av verksamheten.

Orden samla och tillsammans andas öppenhet, ett inkluderande arbetssätt och tillit vilket lämpar sig väl i ett projekt där en mångfald av verksamheter och individer ska känna sig välkomna.

SAMLA har bl.a. bidragit till att dialogen mellan olika regionala och nationella strategier samt stödaktörer har förstärkts genom att:

- inom ramen för SAMLA Framsynsdagar lyfta upp frågor och arrangera workshops om hur samverkan mellan regionala och nationella aktörer ska bidra till en hållbar tillväxt inom livsmedelssektorn. Vid Framsynsdagarna har bl.a. Näringsdepartementet, Tillväxtverket, Vinnova, Jordbruksverket, Sweden Food Arena, Business Sweden, Handelsrådet, Formas, Livsmedelsföretagen och företrädare för handeln deltagit tillsammans med regioner, länsstyrelser och regionala stödaktörer inom SAMLA Sverige deltagit.
- invitera nationella aktörer till vissa månadsmöten för SAMLA Sverige
- delta i de inledande diskussionerna om en ansökan inom ramen för Vinnovas utlysning *”En nationell innovationsarena för livsmedelsrelaterad innovation och utveckling”*. Krinova och Inkubera och beviljades senare finansiering för sitt gemensamma initiativ *”FoodInnova”*.
- göra ett gemensamt inspel från SAMLA Sverige till Livsmedelsstrategins handlingsplan 2020-2022
- ge input till kartläggningen *”Dagens stödsystem för att utveckla livsmedelssektorn”* som RISE genomfört på uppdrag av Sweden Food Arena.

WWW.SAMLASVERIGE.SE

SAMLA Sveriges hemsida riktar sig i första hand till aktörer som finansierar eller arbetar med innovationsstöd till små och medelstora företag i livsmedelskedjan. Tanken är att innovationsstödaktörerna enkelt ska få tillgång till verktyg, kunskap och inspiration som kan bidra till att effektivisera företagens utvecklingsresa.

På hemsidan finns t.ex. aktuell information om:

- Innovationsverktyg
- Förpackningar
- Nätverk, forsknings- och stödaktörer
- Test-och demokarta
- Nationella branschriktlinjer
- Livsmedelsstrategier
- Företagsrelaterade utbildningar inom livsmedelsverige
- Livsmedelslagstiftning
- Utlysningar och finansiering

Dessutom får man tillgång till omvärldsbevakning som erbjuder

- Rapporter om bl.a. trender, klimat och hållbarhet
- Info om event i hela landet
- Kortare utbildningar för företag om bl.a. digitalisering

Som framgår av ovanstående finns det mycket information som är av stort intresse för företagen. Strategin har dock varit att företagen i första hand ska lotsas till informationen på SAMLAs hemsida via regionala stödaktörer som har den direkta kontakten med företag.

SAMLAs medlemmar och externa samarbetspartners länkar dessutom till aktuella "SAMLÄ" event på sina hemsidor och i nyhetsbrev till företag och relevanta organisationer.

Tanken var att hemsidan också skulle spegla goda exempel på samverkan mellan aktörer och hur företagen fått ett utökat stöd tack vare SAMLÄ. Idag finns endast en intervju med en tidigare projektledare för Nifa i Värmland men inventering av relevanta företag pågår.

PRESENTATIONER OCH DIALOG MED EXTERNA AKTÖRER

Projektledningen för SAMLÄ har deltagit i ett antal externa seminarier/sammankomster som anordnats av bl.a. Regeringens innovationsråd, Jordbruksverket, ERUF:s arbetsutskott samt Tillväxtverket och presenterat SAMLÄs verksamhet.

7. NYCKELAKTIVITETER

Följande nyckelaktiviteter ingick i den ursprungliga ansökan

RÄDGIVNINGSMODELL FÖR HÅLLBAR FÖRETAGSUTVECKLING

I ansökan lyftes Livsmedelsacceleratorns metod för behovsanalys och lotsning fram som en tänkbar modell att paketera och sprida till andra stödaktörer.

Livsmedelsacceleratorn har presenterat sin modell och inspirerat andra vad gäller behovsanalysmetoden. Dock har inte metoden integrerats som en gemensam metod för SAMLÄ. Det har däremot lotsningsprocessen gjorts som idag är ett viktigt verktyg för att kunna guida företagen till rätt kompetens, kontakter, infrastruktur oavsett i vilken region de finns. Lotsningsverktyget används även mellan stödaktörer och strateger för att snabbare få tillgång till erfarenhet, rapporter, konsulter m.m. Läs mer om lotsningsprocessen under "Gemensamma metoder och verktyg".

NATIONELL SPRIDNING

Samverkansparterna: SP Food and Bioscience/RISE genom Livsmedelsacceleratorn, Livsmedelsakademin, Netport Science Park/CLUK och Nifa startade projektet 2017 med finansiering från ERUF, Västra Götalandsregionen och Region Skåne. Inledningsvis hade projektgruppen fokus på att formatera arbetet men successivt riktades uppmärksamheten mot andra regioner och stödaktörer i Sverige. 2018 tillkom sex regioner och 2019 ytterligare en region. 2021 pågår diskussioner med fem regioner som tidigare inte varit representerade i SAMLÄ samt med Region Skåne via Innovation Skåne. Se tabell på nästa sida.

Region/Länsstyrelse	2017	2018	2019	2020	2021-nya under diskussion
Västra Götalandsregionen					
Region Skåne					
Region Värmland					
Region Gotland/Länsstyrelsen Gotland					
Region Halland					
Länsstyrelsen Stockholm					
Region Östergötland					
Region Gävleborg					
Region Kalmar					
Länsstyrelsen Dalarna					
Länsstyrelsen Västernorrland					
Länsstyrelsen Västmanland					
Region Västerbotten					
Region Jönköping					
Region Kronoberg					

December 2020 var 10 stödaktörer medlemmar i SAMLA Sverige. Två av projektparterna lämnade SAMLA innan projektet förlängdes 2020, delvis p.g.a. kravet på medfinansiering. Glädjande är att en nya stödaktör från Skåne visat intresse att bli medlem 2021.

Stödaktör	2017	2018	2019	2020	2021-nya under diskussion
Livsmedelsacceleratorn					
Lokalproducerat i Väst					
Livsmedelsakademin					
Innovation Skåne					
Nifa					
CLUK/Netport					
Gotland Grönt centrum					
Hallands matgille					
Matlust					
Vreta Kluster					
Matvärden					
Livsmedelsutveckling Sydost					
Dalarna Science Park					

FRAMSYN LIVSMEDEL OCH ERFA- MÖTEN

De Framsyns- och ERFA möten som arrangerats av SAMLA i samverkan med regionala stödaktörer har varit välbesökta och mycket uppskattade (se resultat av intervjuer under rubriken Nyckelaktörer). Totalt har sju möten genomförts, varav fyra inkluderade besök hos en regional stödaktör.

I början var det en tydligare uppdelning mellan Framsynsmöten och ERFA möten men successivt integrerades både strategiska och operativa frågor på mötena. Det ledde också till att fler strategier från regioner, länsstyrelser och landsting deltog.

Lunch-lunch möten innebar platsbesök hos någon regional stödaktör, fördjupad presentation av den region och stödaktör man besökte samt företagspresentationer ("goda exempel" från regionen). Följande stödaktörer har hittills varit värdar för Framsyns- och ERFA möten: Livsmedelsacceleratorn/RISE (Västra Götalandsregionen), Gotland Grönt Centrum, CLUK (Blekinge), Matlust (Södertälje). Under 2020 genomfördes endast digitala möten p.g.a. Coronapandemin.

De flesta möten inkluderade även presentationer av ett antal verktyg/modeller som olika stödaktörer använder, med syfte att inspirera andra och sprida dessa till fler. Ofta hade mötena också workshopinslag för att fördjupa diskussionen och synliggöra synpunkter från fler.

Externa talare/deltagare inviterades vid flera tillfällen för att stärka dialogen mellan nationella och regionala aktörer. Även deltagare från regioner som ännu inte blivit medlemmar har inviterats för att ge dem en bild av nätverket och hur SAMLA arbetar.

Olika teman som diskuterats:

- Former för fler deltagare i SAMLA-aktiviteter och för en långsiktig, nationell funktion
- Hur kan vi i SAMLA Sverige accelerera utvecklingen i livsmedelsföretagen genom att vi drar nytta av varandras styrkor och av satsningarna i den nationella livsmedelsstrategin
- Fortsatt synkning mellan regionalt och nationellt, strategiskt och operativt i fokus
- Input från nätverket till kartläggning (Sweden Food Arena/RISE) av hur det regionala innovationssystemet fungerar avseende finansiellt stöd till företag och indirekt via innovationsstödaktörer
- Gemensamma mätetal och indikatorer
- Gemensamma projekt (t.ex. ansökningar, gemensamma seminarier, kortare utbildningar)

NATIONELLT NÄTVERK FÖR REGIONALA STÖDAKTÖRER

Vid utgången av 2020 omfattade det nationella nätverket 10 regionala stödaktörer. Stödaktörerna har digitala möten en gång per månad och träffas fysiskt 2 ggr per år (under pandemin blev det endast digitala möten). Däremellan sker individuella kontakter och möten mellan olika aktörer men man har också dialog via chatten på Teams avseende lotsningar.

Utvärderaren har deltagit ett stort antal möten och har sett en tydlig förändring över tid när det gäller ökad tillit i gruppen, hur man inkluderat nya individer, hur diskussionerna blivit mer öppna men samtidigt mer fokuserade och handlingsorienterade. Successivt har även nationella aktörer som t.ex. Sweden Food Arena och Jordbruksverket visat intresse och deltagit i SAMLA Sveriges månadsmöten.

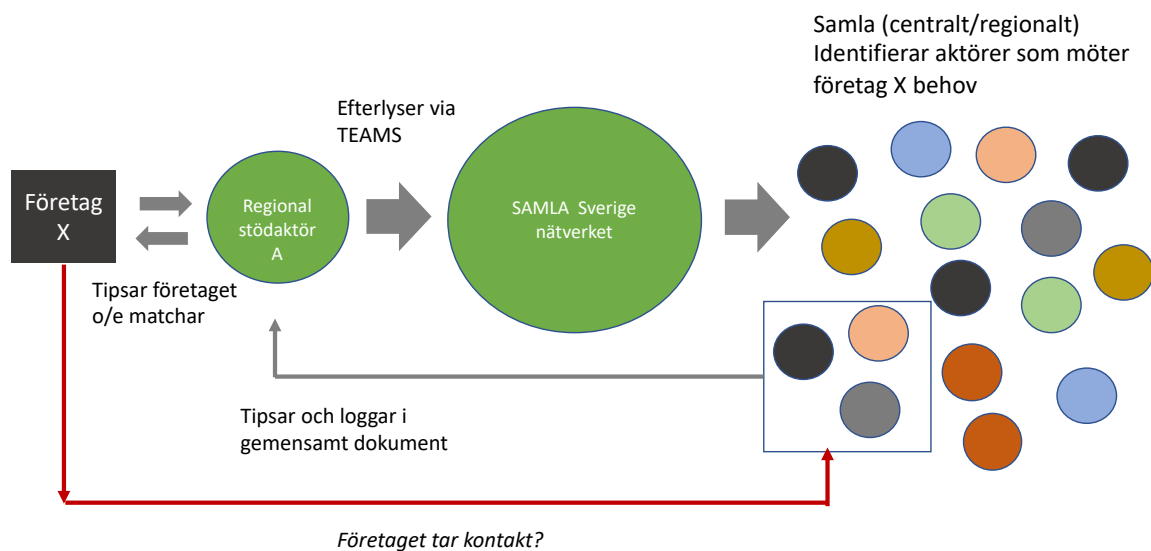
IT BASERAD PLATTFORM FÖR SAMUTVECKLING

Hemsidan för SAMLA Sverige har utvecklats till en plattform där relevanta verktyg samt aktuella rapporter, lagstiftning, test- och demositer mm tillgängliggörs. Från hemsidan kan även stödaktörerna logga in direkt till Teams för att chatta om behov av lotsningar. Gemensamma dokument har lagts upp i Dropbox och för digitala möten/workshops har man använt Teams/Zoom.

GEMENSAMMA METODER OCH VERKTYG

Lotsprocessen

Det tog ett tag att få igång lotsprocessen. Man testade olika lösningar i början som slutna nätverk på LinkedIn och Facebook. Till slut fastnade man för en kombination av en chatt på Teams och ett gemensamt loggdokument som sparades på Dropbox eftersom inte alla i nätverket har tillgång till Teams.



Lotsprocessen startar ofta med att ett företag kontaktar en regional stödaktör (A) angående ett behov av t.ex. experter, finansiering, samarbetspartners eller infrastruktur. Om man inte kan möta behovet enkelt i den egna regionen annonseras det på den gemensamma chatten för SAMLAs Sverige (utan att röja konfidentiell information). De som har tips om eventuella lösningar tar kontakt med A och loggar detta i ett gemensamt dokument. A informerar företaget och det är sedan upp till företaget att ta kontakt med de aktörer som man anser vara relevanta.

SAMLAs banken

SAMLAs banken är SAMLAs metod för att sprida och tillgängliggöra verifierade regionala modeller och verktyg för innovationsstöd till livsmedelsföretag. Målsättningen är att fler ska kunna dra nytta av det som redan finns och fungerar istället för att man ska uppfinna hjulet igen.

I SAMLAs banken finns fler än 40 olika modeller och verktyg kring:

- Utmaningar och behov
- Match-making
- Idéhantering och generering
- Verifiering
- Uppskalning
- Kommersialisering
- Affärs- och verksamhetsutveckling

Inom SAMLAs Sverige anger 5 av sju tillfrågade medlemmar att man inspirerats av och/eller implementerat 1-4 modeller/metoder från annan stödaktör i sin egen verksamhet. Hur många externa aktörer som haft nytta av SAMLAs banken finns det inga siffror.

Trend – och omvärldsbevakning

Små och medelstora livsmedelsföretag har oftast inte råd att beställa trendanalyser trots att det är viktigt för dem att få kunskap om förändringar som kan påverka deras befintliga och kommande produkter o/e tjänster. En regional stödaktörerna har inte heller ekonomiska möjligheter att ensam bekosta och sprida den typen av rapporter till företag i regionen. Men SAMLAs Sverige kan göra detta och dessutom nå ut till betydligt fler företag.

En projektgrupp med några av stödaktörerna gjorde en kartläggning av ledande marknadsundersökningsbyråer inom livsmedelsområdet och tecknade därefter ett avtal med Mintel om att leverera ett trendseminarium inom livsmedel med fokus på framtida möjligheter för små och medelstora livsmedelsföretag. Ett digitalt seminarium genomfördes i juni 2020 där 230 företag och organisationer deltog.

Regional match-making mellan livsmedelsföretag och handlarnätverk

Det finns en problematik för lokala livsmedelsföretag/producenter att i ett första steg få ut sina produkter i affärer i närområdet. Efter dialog mellan SAMLA nätverket och ICA Sverige AB beslutades att några regionala stödaktörer skulle utveckla och genomföra en pilot med regionala match-making möten mellan livsmedelsföretag och regionala handlarnätverk. Möten med ICA handlare genomfördes i Kalmar, Värmland och Halland för att testa konceptet. Fyra producenter och fyra handlare svarade på en utvärderingsenkät från ett av mötena. På frågan om deltagarna var relevanta samt om det var ett effektivt sätt att komma i kontakt med butik/producent angavs betyget 4-5 på en femgradig skala. Tanken är att sprida konceptet och att inkludera även andra handlare som t.ex. Lidl, Axfood och Coop.

KOMPETENSHÖJANDE AKTIVITETER

Flera av de regionala aktörerna har kompetenshöjande aktiviteter i sina erbjudanden. På www.samlasverige.se finns dessutom en sammanställning och länkar till andra aktörer som erbjuder utbildningar riktade till små och medelstora företag: RISE, SLU Meny, Business Sweden och Livsmedelsverket.

Någon digital plattform och koncept för kortare webbaserade kompetenshöjande insatser som föreslogs i ansökan har inte utvecklats.

FINANSIERINGSPLAN

I projektets aktiviteter ingick att ta fram en finansieringsplan för verksamheten efter projektets avslut. Genom att starta upp SAMLA Sverige där varje medlem betalade en avgift tog man det första steget i den planen.

SAMLA Sverige har under 2020 aktivt uppvaktat Vinnova, Näringsdepartementet och nya potentiella medlemmar (regioner) för att säkra finansieringen framåt. Vinnova ser dock inte det som sitt uppdrag att driftfinansiera SAMLA, men det kan eventuellt finnas möjligheter för projektfinansiering.

Utifrån Livsmedelsstrategins handlingsplaner fördelas medel och uppdrag till offentliga myndigheter av Näringsdepartementet. Vinnova fick t.ex. 2019 (N2019/03243/JL) uppdraget att genomföra innovationsfrämjande arbete med fokus på livsmedelskedjan under 2020–2025. Kravet var att det skulle genomföras i samarbete med Sweden Food Arena och SAMLA Sverige samt de myndigheter som är kopplade till livsmedelskedjan. Totalt avsattes 15 MSEK till projektfinansiering men inga medel för att driva SAMLA.

När projektperioden för SAMLA avslutades vid årsskiftet 2020/2021 fanns det fortfarande medel kvar från regionernas medlemsavgifter. Man beslutade gemensamt att dessa skulle användas för att hålla nätverket och basaktiviteterna igång under 2021, tills den långsiktiga finansieringen kunde säkras.

I dagsläget finns det ingen färdig lösning på hur verksamheten ska finansieras efter 2021 men arbetet med att identifiera lämplig finansiering pågår.

8. NYCKELPERSONER

Nyckelpersonerna för SAMLA Sverige har varit medlemmarna i referensgruppen och SAMLA Sverige.

REFERENSGRUPPEN

I SAMLAs referensgrupp har följande aktörer ingått:

- Företag; Gäsene mejeri, Swedish Oatfiber
- Tillväxtverket
- Business Sweden
- Handelsrådet
- Livsmedelsföretagen

- LRF
- SLU
- Regioner; Västra Götalandsregionen, Region Skåne, Region Värmland
- RISE

Referensgruppen har haft tre möten under projektperioden och har varit viktig för att testa och förankra utvecklingen av SAMLA. Ledamöterna har även agerat ambassadörer för SAMLA i sina egna organisationer och nätverk.

VAD ANSER MEDVERKANDE REGIONER OCH STÖDAKTÖRER?

Under april-maj 2020 genomfördes en intervjustudie riktad till regionala stödaktörer och strateger samt branschorganisationen Livsmedelsföretagen (LI). Totalt intervjuades 12 stödaktörer samt 9 strateger från regioner, landsting, länsstyrelse samt LI. (namnlista i bilaga)

Intervjuerna genomfördes för att:

- synliggöra medlemmarnas syn på SAMLAs verksamhet idag och i framtiden
- utgöra ett underlag för kommande verksamhetsplanering och ansökningar om finansiering
- utgöra del i underlag för den löpande utvärderingen

Metod

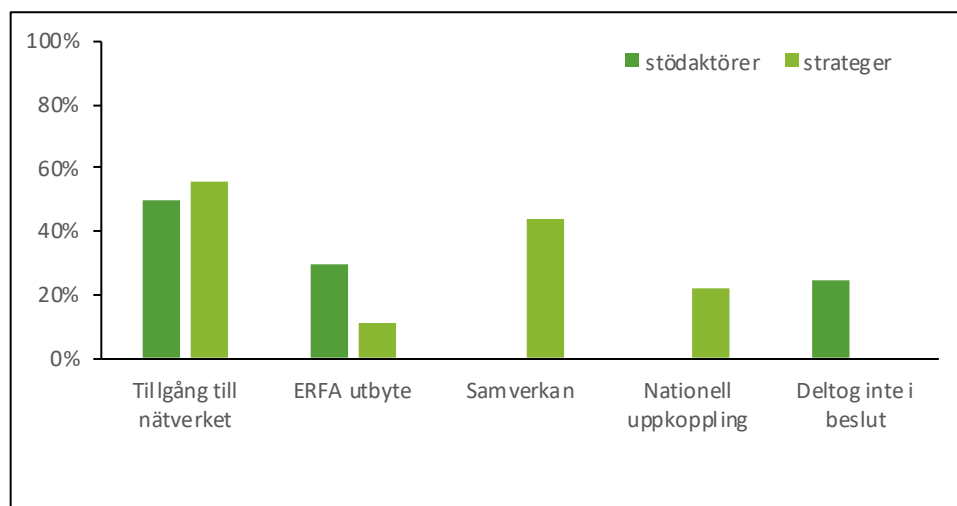
Intervjuerna baserades på semistrukturerade frågor (se bilaga). Utifrån anteckningarna från intervjuerna klustrades liknande svar under svarsrubriker. Redovisade resultat anges i % per kategori som angivit respektive svar:

- Stödaktörer: arbetar operativt med företagsstöd på regional nivå
- Strateger: arbetar på regional och nationell nivå med strategiska frågor för livsmedelsföretagens utveckling

Eventuella kompletterande kommentarer/svar som inte täcks in av svarsrubrikerna redovisas efter diagrammen.

Resultat

Vilka var de främsta argumenten till att ni valde att bli medlemmar i SAMLA?



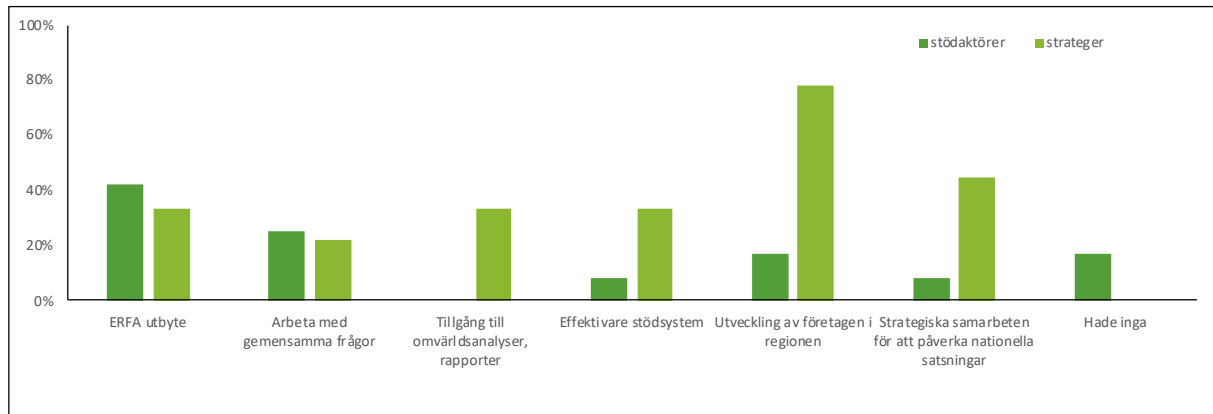
Kompletterande kommentarer

- *Hade hela tiden haft prio på omvärldsbevakning. Såg SAMLA som ett jättebra verktyg för omvärldsbevakning, benchmarking och samverkan.*
- *Vi ville gärna arbeta regionövergripande.*
- *En biljett på tåget som går i full fart framåt. Samla är ett bra forum.*

- *Ville bredda det nationella nätverket. Saknades en större samsyn.*

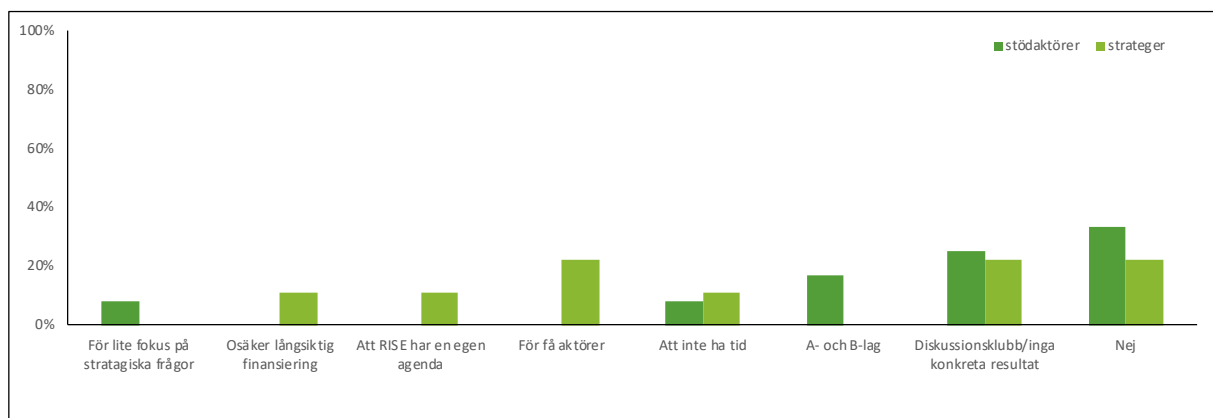
Som framgår av ovanstående sammanställning var strategernas främsta argument att få tillgång till nätverket, samverkan och nationell uppkoppling. Stödaktörerna hade framför allt intresse av nätverket och möjligheter till erfarenhetsutbyte med andra stödaktörer. I några fall var stödaktörerna inte delaktiga i beslutet att medverka i SAMLA utan fick det som ett uppdrag från region.

Vilka förväntningar hade du på SAMLA?



Det var framför allt strategerna som hade tydliga förväntningar på SAMLA när det gäller effekter på utvecklingen i företagen i regionen, på ett strategiskt samarbetet med andra regioner för att påverka nationella satsningar, men också på utökad tillgång till rapporter och ett effektivare stödsystem.

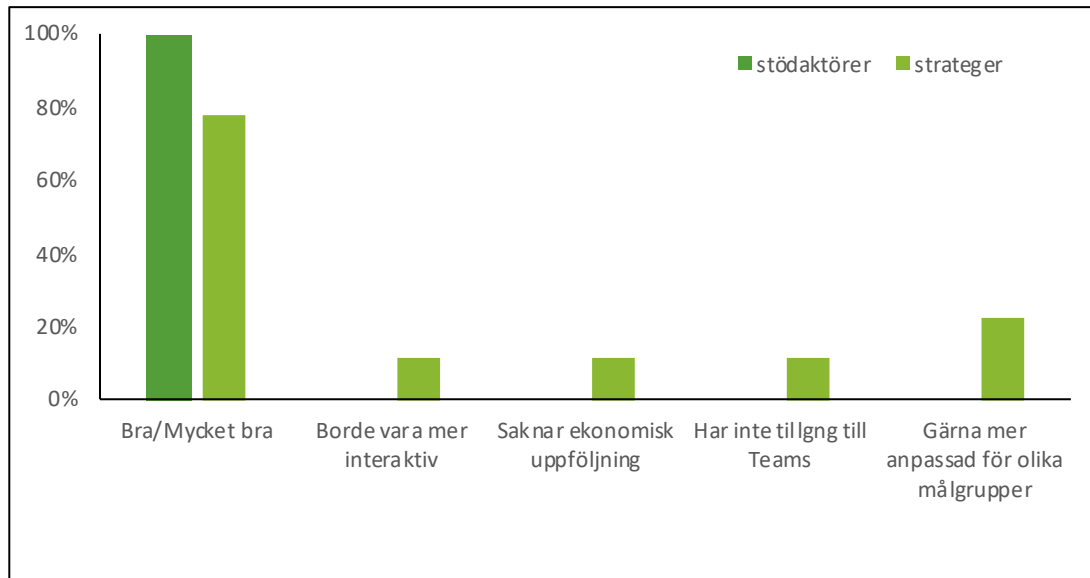
Hade du några farhågor?



En tredjedel av stödaktörerna hade inga farhågor alls. Rädslan för att det skulle bli ett A och ett B lag fanns framför allt hos stödaktör som kom in i nätverket lite senare.

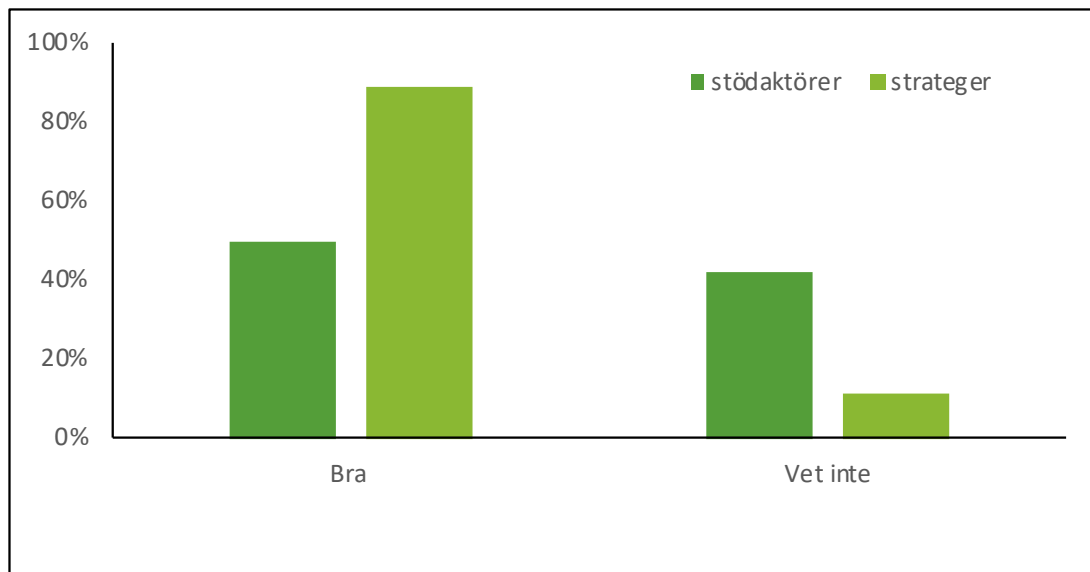
Andra svar speglade åsikter som är vanliga när det gäller den initiala fasen i ett samverkansprojekt: att det bara ska bli en diskussionsklubb och inga konkreta resultat, osäker finansiering på sikt och att någon av parterna har en egen agenda.

Hur har den interna informationen fungerat?



100% av stödaktörerna och nästan 80% av strategerna ansåg att den interna informationen från projektledningen var bra/mycket bra. Men det fanns önskemål hos enskilda individer om t.ex. tydligare ekonomisk uppföljning och mer målgruppsanpassad information.

Vad anser du om SAMLAs förmåga att nå fram till nationella aktörer med sitt budskap?

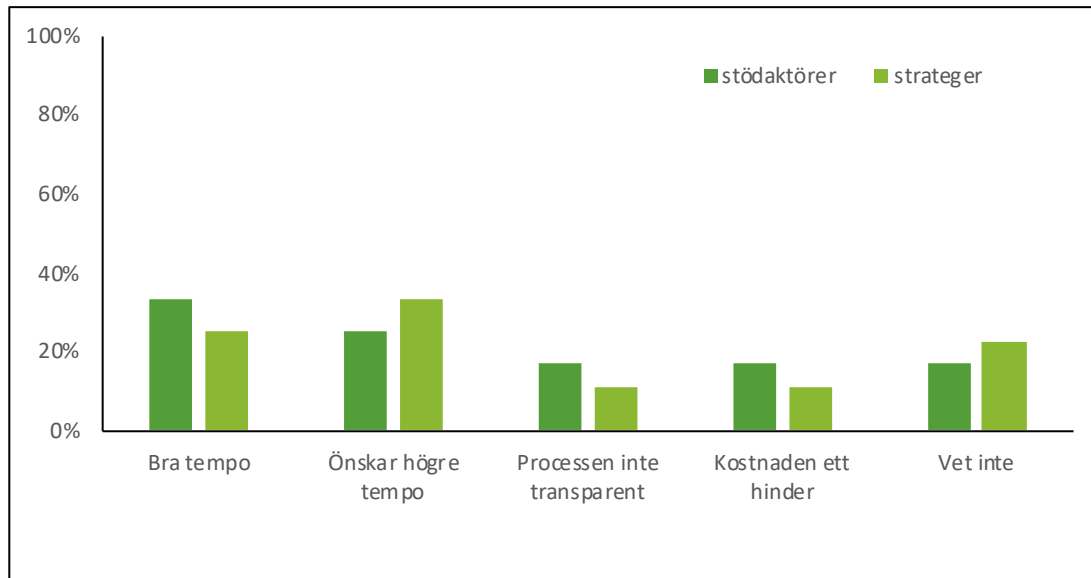


50% av stödaktörerna och ca 90% av strategerna ansåg att förmågan att nå fram till nationella aktörer var bra. Flera av stödaktörerna har inte en etablerad dialog med de nationella aktörerna utan har fullt fokus regionalt och kan därför inte uttala sig i denna fråga.

Intervjuobjektens kommentarer:

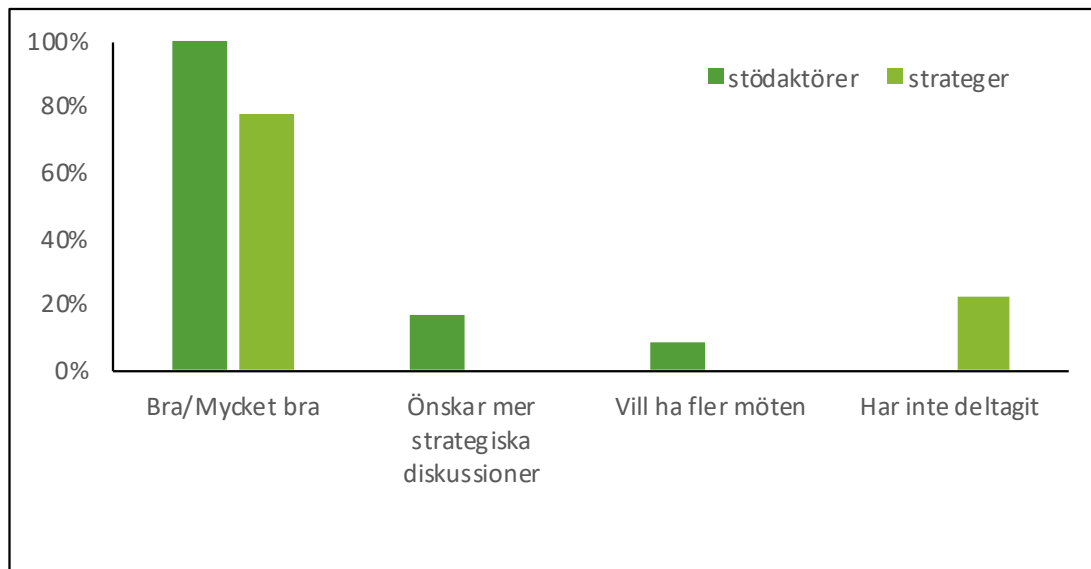
- Att Näringsdepartementet särskilt pekat ut SAMLA tillsammans med Sweden Food Arena är verkligen en framgång. Har inte sett något liknande i Sverige tidigare. Att man håller på att utveckla ett innovationssystem för livsmedel för både SME och stora företag.
- SAMLA har bidragit till att skapa en nationell strategi.

Vad anser du om SAMLAs förmåga att inkludera fler regioner?



En tredjedel av stödaktörerna och ca 25% av strategerna anser att förmågan att inkludera fler regioner har varit god. Nästan lika många hade önskat ett högre tempo och några vill inte uttala sig eftersom man inte vet hur processen har sett ut. Tre personer anser att kostnaden utgör ett hinder för många regioner att ansluta sig till SAMLA.

Vad anser du om genomförande och innehåll i ERFA /FRAMSYNS-möten?

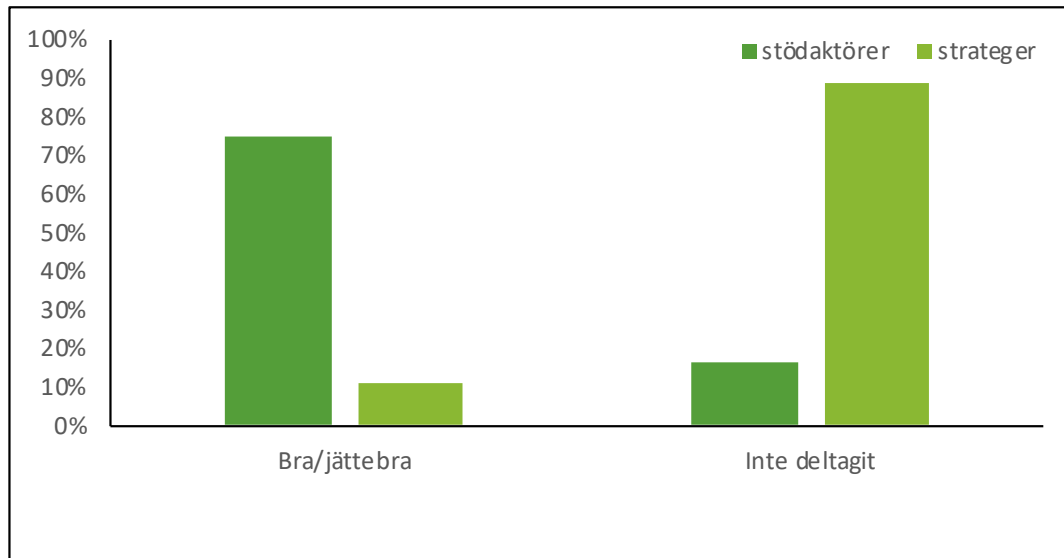


Samtliga stödaktörer och 80% av strategerna som deltagit ERFA o/e Framsynsmöten anser att både innehåll och genomförande har varit bra/mycket bra. Några vill ha mer strategiska diskussioner och en av stödaktörerna vill t.o.m. ha fler möten.

Intervjuobjektens kommentarer

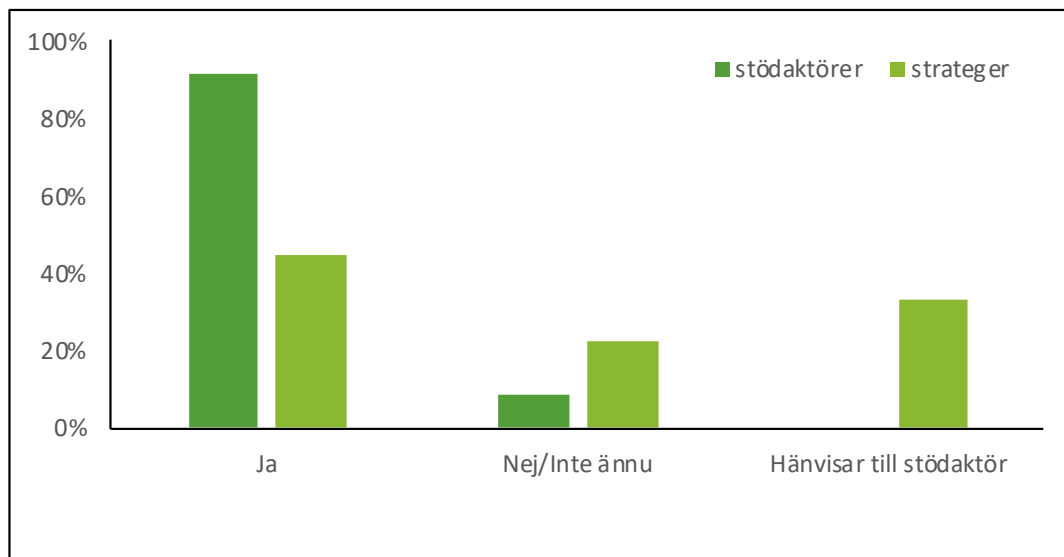
- *Det som jag har funderat över är de fysiska mötena. Om man ska omfatta hela Sverige innebär det längre resor och samtidigt är det ett stort värde. Miljö/klimat aspekterna?? Webmöten är ett bra komplement*
- *Värdefullt att jag träffar personer inom mitt eget sakområde. Det gör jag inte så ofta i vardagen.*

Vad anser du om SAMLAs månadsmöten?



SAMLAs månadsmöten har genomförts via Teams. De syftar framför allt till inspiration, utbyte av erfarenheter och kontakter samt nya samarbeten mellan stödaktörerna. Till slut hittade mötena en form som alla var nöjda med. Vid enstaka tillfällen har även strateger deltagit. Under intervjuerna kom också förslaget om separata avstämningsmöten mellan strateger upp.

Har SAMLA varit till nytta för din organisation?



Över 90% av stödaktörerna anser att man haft nytta av SAMLA i den egna organisationen. Även 44% av strategerna ser en nytta för sin egen organisation medan 33% hänvisar frågan till den regionala stödaktören eftersom man ser sig främst som finansiär och vill se nyttan hos stödaktören.

Intervjuobjekten gav även exempel på konkret nytta:

Stödaktörer

- *Har fått bättre koll på hur man arbetar i andra regioner*
- *Har haft separata möten med andra stödaktörer*
- *Har nu mer dialog med RISE*
- *Just nu i Corona-tider märks det att det är bra att vara med i Samla. Kan hjälpa våra företag snabbare.*

- *SAMLA har satt vår organisation på kartan. "SAMLA säger att" är ett strategiskt bra argument i dialog med regionala partners.*
- *Att vi kan lotsa företagen till relevanta aktörer i andra regioner ger oss "cred".*
- *Har fått kunder från andra regioner*
- *Att vi kunde genomföra Mintel-seminariet*
- *Har träffat ICA genom SAMLA*
- *Öppnat för bättre dialog med nationella myndigheter*

Strategier

- *Haft separata möten med andra regioner*
- *Har fått ta del av andras kartläggningar*
- *Ledde till konkret samarbete med stödaktör i vår region*
- *Kommer att ta flera år innan vi ser någon konkret nytta*

Vilken nytta har ni sett för företagen i regionen? Finns det några potentiella "success cases"?

- *Några av stödaktörerna ger exempel på tips om experter, medverkan i varandras utbildningar och tillgång till omvärldsanalyser som stärkt deras erbjudande till företagen.*
- *Flera lyfter fram nyttan för företagen med det gemensamma Trendseminariet inom livsmedel med Mintel - *Framtida möjligheter för Små och medelstora livsmedelsföretag*. Genom SAMLA Sverige fick livsmedelsföretag i stora delar av Sverige möjlighet delta.*

Några konkreta exempel på lotsade företag

- *Ett företag från Gotland sökte legoproducent och fick tre förslag via SAMLA. Ingen info om de gick vidare i processen.*
- *Ett företag från Halland sökte produktionslokaler och fick tips via SAMLA. De var jättenöjda.*
- *Ett inkubatorföretag från Dalarna fick hjälp via SAMLA med att hitta relevanta kontakter på Västkusten. Entreprenören var väldigt nöjd med det.*

Tror du att SAMLA kommer att ha en roll om 5 år?

100% av både stödaktörer och strateger svarade JA på den frågan! Utvärderaren bad också om exempel på hur SAMLAS roll bör se ut i framtiden:

Verksamhetens inriktning

- *Fokus på stödaktörer och strateger i regionerna*
- *Bidra till ökad samverkan mellan regionerna*
- *Arrangera gemensamma aktiviteter som många har nytta av*
- *En digital kompetens- och modellplattform med goda exempel, en databas över resurser i landet*
- *En katalysator för samverkan mellan akademi och företag*

Kopplingen regional – nationell nivå

- *Att bara jobba regionalt känns lite omodernt.*
- *Att vi genom SAMLA kan tala med en gemensam röst gentemot nationella myndigheter*
- *Att SAMLA blir ett nationellt samverkansråd för livsmedelsutveckling*
- *En roll som liknar Sweden Food Arena men utifrån regionernas perspektiv på livsmedelsutveckling*
- *Den politiska/nationella dimensionen av vad som behövs – upplever inte att det är SAMLAs roll att driva den frågan*

Styrning och ledning

- *Någon måste ha ansvaret för nätverket*

- *Medlemmarna skapar agendan. Regionerna måste ha en stark roll*
- *Operativ styrgrupp bör tillsättas*

Finansiering

- *Det behövs nationell finansiering för att driva nätverket*

Medlemmar

- *Fler medlemmar, representerade i hela landet*
- *Tydligt medlemspaket: vad man får och vad man ska ge (SEK + antal timmar)*
- *Vi måste acceptera våra olikheter*

Mötesformer

- *Mer virtuella möten och workshops*
- *Fortsatt viktigt med fysiska möten (2 per år)*

Nyttan

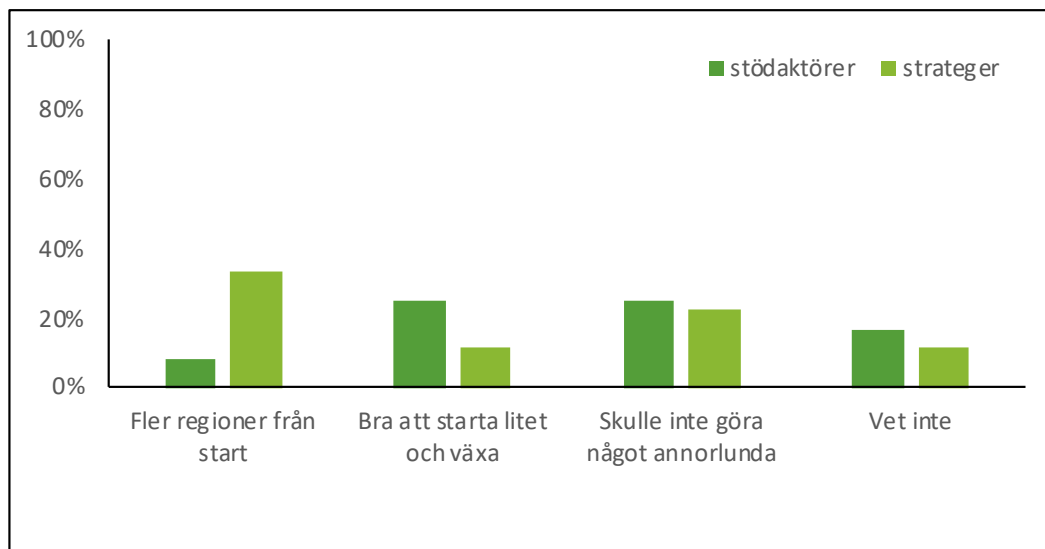
- *Regionalt samarbete för effektivare regionalt innovationsstöd*
- *Vi behöver stärka: tillgången på arbetskraft, innovationsförmågan, produktionen, export av kunskaper och teknik.*

Vad är viktigt för att ni ska fortsätta att vara medlemmar?

Både stödaktörerna och strategerna ansåg att det är absolut viktigaste är att:

- Finansieringen av SAMLA och att avgiften hålls på en nivå som gör att många kan vara med
- Företagen får nytta av att stödaktören
- Man får en konkret nytta för den egna organisationen

Om man skulle starta om SAMLA idag- finns det något man bör göra annorlunda?



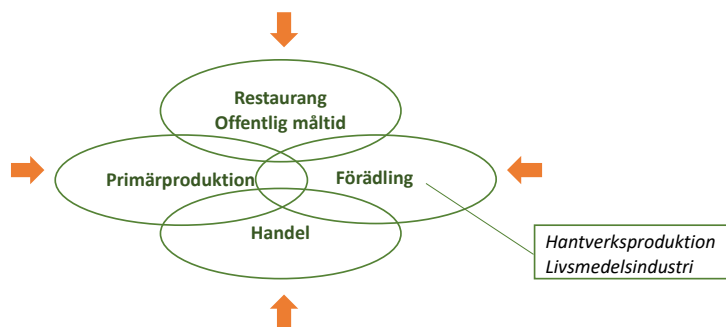
Generellt tyckte intervjuobjekten att det här var en svår fråga och en del var lite vankelmodiga innan de gav sitt svar. Men det är intressanta att notera att det är en signifikant skillnad mellan hur strategerna och stödaktörerna svarar när det gäller antal regioner vid starten av nätverket. En tolkning kan ju vara att stödaktörerna har haft betydligt fler samarbetsytor/tillfällen. För att samarbetet ska fungera bra krävs tillit mellan medlemmarna. Att bygga tillit tar tid och kan bli komplicerat om gruppen är för stor vid start.

Sammanfattning av resultat från intervjuerna:

- Tillgång till nätverket och ERFA utbytet är viktigt
- SAMLA har lyckats bra med att nå fram till nationella aktörer.
- Ungefär lika många anser att rekryteringen av nya regioner har ett bra tempo som de som anser att man borde ha varit mer offensiv.
- Den interna informationen har fungerat bra/mycket bra
- En klar majoritet anser att SAMLA har varit till nytta för den egna organisationen.
- Än så länge finns bara ett fåtal success cases bland företagen
- Samtliga anser att SAMLA bör ha en roll om 5 år
- Finansieringen, nyttan för företagen samt stödaktörerna är de viktigaste faktorerna när det gäller fortsatt medlemskap.

9. NYCKELTAL

SAMLAs medlemmar erbjuder stöd till entreprenörer/startups samt små och medelstora företag i livsmedelskedjan. Men till vilken typ av företag (storlek/inriktning) man riktar sina insatser varierar mellan olika regioner.



Under hösten 2020 skickades en enkät ut till medlemmarna i SAMLA för att identifiera gemensamma nyckeltal och indikatorer. Följande medlemmar svarade på enkäten:

- Nifa, Värmland
- Livsmedelsutveckling Sydost
- MatLust, Södertälje
- Hallands Matgille
- Livsmedelsacceleratoren, Västra Götaland
- Dalarna Science Park
- MatVärden, Gävleborg

Syftet var att visa på den gemensamma kraften och nyttan av SAMLA nätverket vid dialog med departement, finansiärer och nya medlemmar. Stödaktörerna lyfte också vikten av att visa på nyttan i att vara en del i SAMLA gentemot t.ex. regionala politiker men även företagen i regionen.

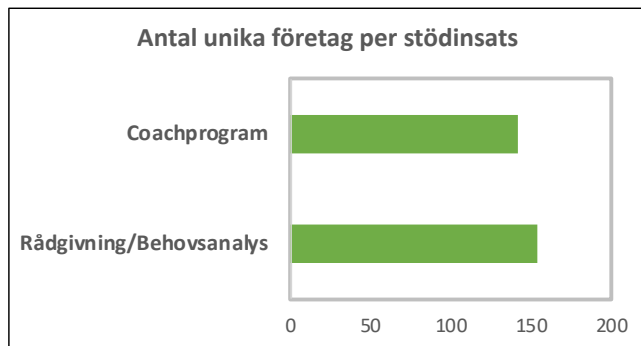
De SAMLA medlemmar som deltog i studien når idag ut till **6640** entreprenörer, startups, mikroföretag samt små och medelstora företag i livsmedelskedjan. De har ett brett utbud av stödinsatser som omfattar:

- Individuellt utvecklingsstöd
 - behovsanalys och rådgivning

- coachprogram
- Kompetensutvecklingsinsatser till grupper av företag
 - seminarier/workshops
 - utvecklingsprogram
 - företagsnätverk
- Stödinsatser för att stimulera till nya utvecklingsprojekt
 - match-making mellan företag och forskare
 - informationsmöten om finansiering
 - support under ansökningsprocessen

Individuellt utvecklingsstöd

De individuella utvecklingsinsatserna under 2019 samlade 453 deltagare. Antal unika företag per stödinsats fördelar sig enligt diagrammet nedan



- 5 av stödaktörerna erbjuder rådgivning/behovsanalys
- 2 av aktörerna arbetar med coachprogram för entreprenörer och företag

Kompetensutvecklingsinsatser till grupper av företag

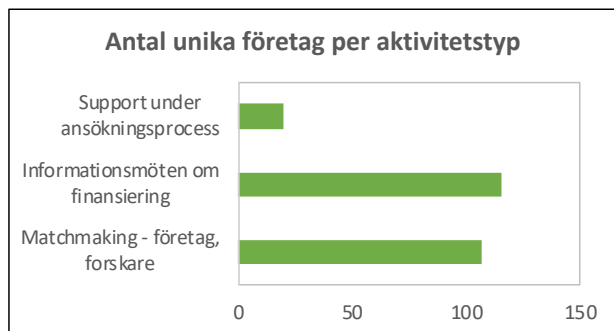


Kompetensutvecklingsinsatserna under 2019 samlade 4109 deltagare. Antalet unika företag per aktivitetstyp fördelar sig enligt diagrammet ovan.

- Samtliga stödaktörer erbjuder seminarier/workshops och företagsnätverk
- Tre av aktörerna arrangerar utvecklingsprogram för företag

Stödinsatser för att stimulera till nya utvecklingsprojekt

Aktiviteter för att stimulera till nya utvecklingsprojekt i små och medelstora livsmedelsföretag samlade 2019 totalt 527 deltagare. Fördelningen av antal unika företag per aktivitetstyp framgår nedan



Av 7 stödaktörer erbjuder

- 5 matchning mellan företag och forskare
- 3 informationsmöten om finansiering
- 4 support under ansökningsprocesser

RESULTAT I FÖRHÅLLANDE TILL ANGIVNA MÅL OCH INDIKATORER I ANSÖKAN

SAMLA har satt upp måltal för Tillväxtverkets obligatoriska indikatorer och för SAMLA:s interna indikatorer.

OBLIGATORISKA INDIKATORER

Antal företag som får stöd inkluderar i huvudsak företag med säte inom de regioner som ingår i SAMLA Sverige.

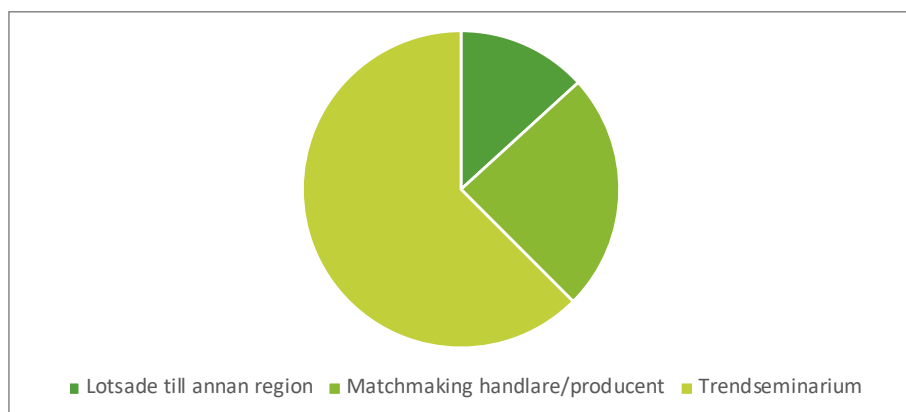
INDIKATORER	MÅLTAL	UTFALL
Antal företag som får stöd:	50	136
Antal företag som får annat stöd än ekonomiskt stöd	50	136

De unika företag (AB) enligt tabellen ovan är startups, mikro samt små och medelstora företag inom livsmedelskedjan som fått något av följande stöd:

- lotsats till kompetens/infrastruktur i annan region
- deltagit Mintels trendseminarium
- deltagit i match-making event mellan lokala ICA handlare och regionala producenter

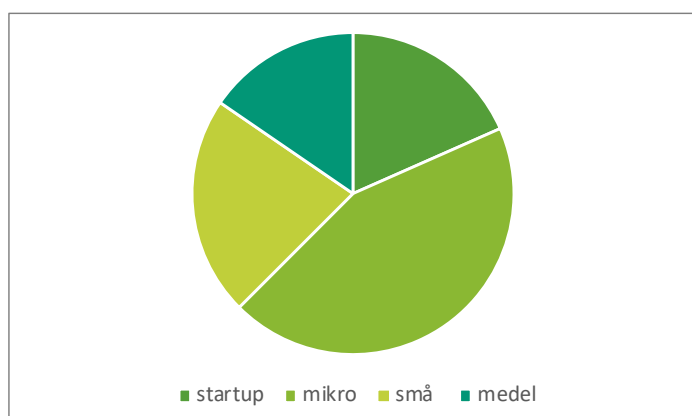
Därutöver har stora företag, enskilda firmor, ekonomiska och ideella föreningar samt entreprenörer deltagit i trendseminariet och/eller lotsats till aktörer/företag i annan region.

Andel företag som fått stöd per stödinsats



En majoritet (63%) av företagen har deltagit i trendseminariet, 24% har deltagit i match-making eventet och 13 % har lotsats till annan region. Det bör dock påpekas att rapporteringen av antal lotsade företag inte var komplett när denna rapport sammanställdes. Men – man kan konstatera att målet har överträffats med mycket god marginal.

Andel företag som fått stöd baserat på antalet anställda/omsättning



Mikroföretagen dominerar (44%) men även små (22%), startups (18%) och medelstora företag (15%) är relativt väl representerade.

INTERNA SAMLA INDIKATORER

Mål för interna indikatorer sattes för att kunna följa utveckling och resultat av samarbetet inom SAMLA nätverket.

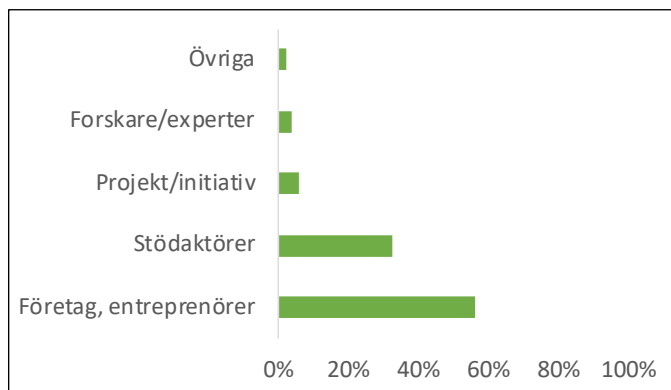
EGNA INDIKATORER	MÅLTAL	UTFALL	KOMMENTARER
Antal företag som, genom SAMLA, lotsats till kunskap i andra regioner eller nationella/internationella aktörer	40	48	OBS! Inkluderar även innovatörer och entreprenörer som planerar att starta företag samt enskilda firmor, ekonomiska och ideella föreningar. Baseras på chatt i Teams och loggdokument.
Antal regioner som deltar i SAMLA Sverige	12	11 (9)	Under förlängningsåret 2020 avstod två av regionerna medlemskap p.g.a. finansieringsproblem.
Antal innovationsstödaktörer som samverkar	30	30	Inkluderar både regionala och nationella aktörer som samverkat med SAMLA/SAMLA Sverige medlemmar

Antal modeller och metoder som utbytes och används i en annan region	5	10	Enligt enkät hösten 2020
Antal besök på hemsidan/månad	200	200	Medelvärde under 2020
Samtliga regioners näringslivsutvecklare känner till SAMLA	100%	100%	Enligt dialog med projektledning

LOTSNINGAR 2018-2020

Följande data bygger på analys av chatt mellan stödaktörer i Teams och loggdokument i Dropbox.

Andel lotsningar för olika typer av aktörer



De flesta förfrågningar kommer från företag med olika typer av behov men även stödaktörer efterlyser t.ex. rapporter och kontakter som de kan nyttja i den egna verksamheten.

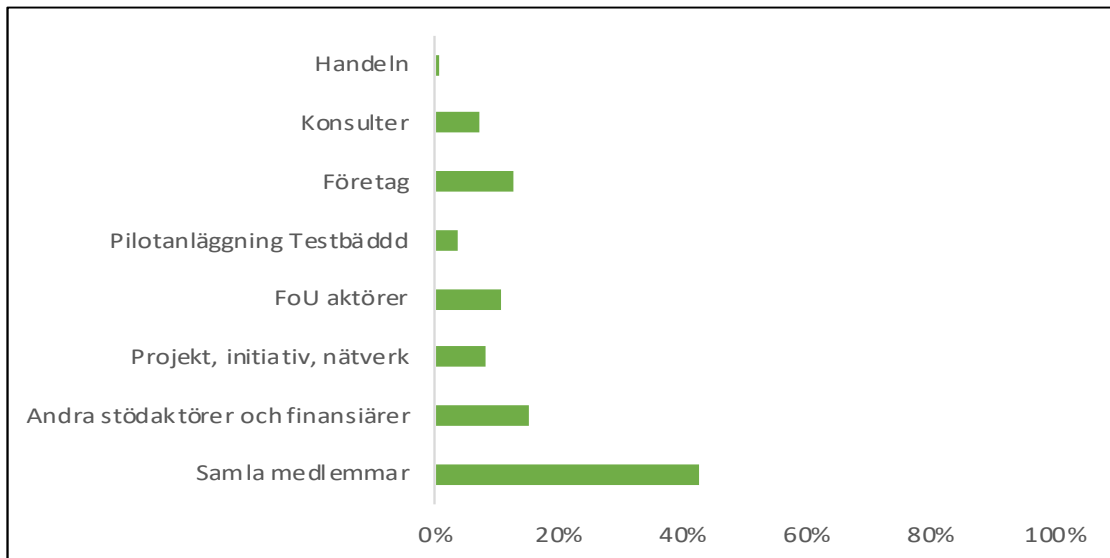
Vilken typ av behov har företagen haft?

Företagens behov handlar ofta om finansiering, expertkunskap, tillgång till infrastruktur och potentiella partners för produktion eller leverantörer av t.ex. olika ingredienser. I nedanstående tabell ges några exempel:

Finansiering	Kunskap/kompetens	Infrastruktur	Övrigt
Projektfinsiering	Digitalisering	Pilot/provkök/testbädd	Partners
Sådd	Automatisering	Produktionsmöjligheter	Legoproducenter
Riskkapital	Produktutveckling	Lokaler	Leverantörer
	Odling		Ingångar till handeln
	Hållbarhet/klimat		
	Förpackningar		
	Lagstiftning		
	Sensorik		
	Affärsutveckling		
	Patent		
	Problemlösning		
	Varumärke		
	Export		

Till vem har man lotsat?

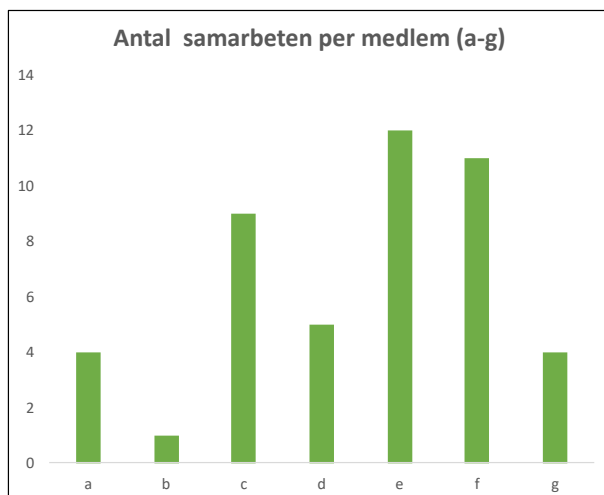
I steg 1 har man oftast lotsat till andra medlemmar i SAMLA nätverket som bidragit med tips och i vissa fall lotsat vidare till t.ex. företag i den egna regionen. I de flesta fall har ingen uppföljning gjorts avseende vad som har hänt efter det steget.



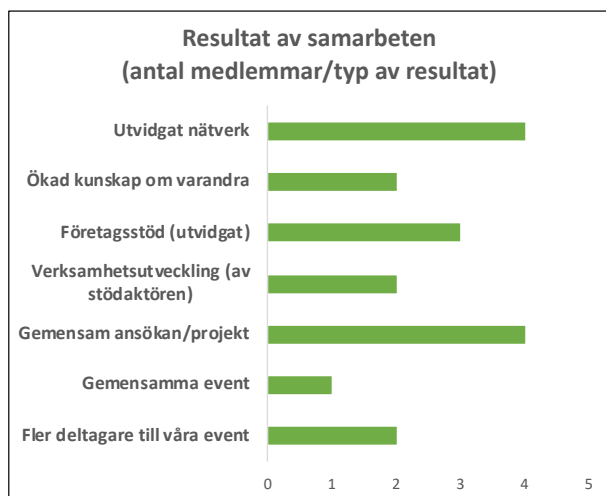
I samtal med stödaktörer framkommer det också att många av lotsningarna inte registreras. Ofta ger man varandra tips när man träffas av andra anledningar eller pratas vid på telefon och ibland glömmar man att registrera dessa.

SAMARBETEN MELLAN INNOVATIONSSTÖDAKTÖRER

Som framgår av nedanstående diagram varierar det mellan olika aktörer hur många samarbeten man har med andra. Det kan i vissa fall kopplas till vilken fas i sin egen utveckling som stödaktören är. Men kanske också till hur man arbetar. Diagrammet inkluderar även samarbeten med andra medlemmar i nätverket än de som svarat på enkäten.



Några av medlemmarna har under perioden gjort gemensamma projektansökningar och arrangerat event tillsammans. Man ser också att samarbetet mellan medlemmarna bidragit till att utvidga aktörernas egna nätverk och att man kan erbjuda ett utvidgat företagsstöd till företagen i regionen via SAMLA.



Svaren gavs i fritext i enkäten. Dessa har klustrats under olika rubriker (typ av resultat) och anges som antal svar/rubrik.

HÅLLBARHETSASPEKTER

Mycket av hållbarhetsarbetet genomförs ute i regionerna. SAMLA har därför valt att inte göra några riktade satsningar när det gäller hållbarhetsaspekterna. Däremot finns det en hel del material på hemsidan när det gäller både event och rapporter med fokus på klimat- och hållbarhet som kan bidra till en kunskapshöjning hos företagen.

När det gäller jämställdhet i projektorganisationen och SAMLA Sverige är det en högre andel kvinnor än män:

- Under de första tre åren var det 3 kvinnor och 2 män i projektgruppen.
- I referensgruppen: 7 kvinnor och 4 män
- Representanter från stödaktörer: 8 kvinnor och 4 män
- Strateger 6 kvinnor och 2 män.

10. SUMMERING OCH ANALYS

MÅLGRUPPEN

SAMLA projektets målgrupp var initialt små och medelstora livsmedelsföretag med tillväxtambitioner och fokus på förädling. I takt med expansionen till fler regioner blev det tydligt att företag inom primärproduktion, hantverksföretag, restaurang och offentlig måltid behövde inkluderas eftersom de var viktiga för sysselsättning och tillväxt i flera av regionerna. Den nationella livsmedelsstrategin omfattar dessutom företag i hela livsmedelskedjan.

MÅLUPPFYLLELSE

I nedanstående tabeller finns en sammanställning av projektets mål och förväntat resultat vid projektets slut samt kommentarer avseende måluppfyllelse av dessa.

PROJEKTMÅL	MÅLUPPFYLLELSE
Små och medelstora livsmedelsföretag i hela landet har förenklad och utökad tillgång till:	December 2020 var 9 av landets 21 regioner medlemmar i SAMLA.
<ul style="list-style-type: none"> ett professionellt innovationsstödsystem med god kunskap om livsmedelsbranschens utmaningar och möjligheter 	Gäller för företag i de regioner som är medlemmar i SAMLA Sverige.
<ul style="list-style-type: none"> relevanta kunskapsleverantörer, kompetenser och infrastruktur, nationellt och internationellt, för utveckling av hållbara och innovativa livsmedelsprodukter och tjänster 	Det är enklare för företag i "SAMLA Sverige" regioner att få tillgång till relevanta aktörer utanför den egna regionen via SAMLAs lotsfunktion.
Myndigheter med ansvar för regional utveckling har ökad kunskap om SMFs utmaningar och möjligheter, och samarbetar i större utsträckning med varandra för att resursoptimera sina insatser.	SAMLAs Framsynsdagar och vissa ERFA dagar och månadsmöten– har möjliggjort för regionala och nationella strategier att mötas och diskutera med varandra och med regionala stödaktörer. SAMLA nätverket har också bidragit med inspel till en handlingsplan för den nationella Livsmedelsstrategin samt bidragit till Sweden Food Arenas uppdrag att kartlägga innovationssystemet för livsmedelsföretag i Sverige

FÖRVÄNTAT RESULTAT VID PROJEKTETS SLUT	MÅLUPPFYLLELSE
Små och medelstora livsmedelsföretag:	
<ul style="list-style-type: none"> som har kontakt med regionala innovationsstödaktörer får enklare tillgång till relevanta kompetenser och resurser i eller utanför regionen. 	Denna möjlighet finns för företag som finns i SAMLA Sverige anslutna regioner.
<ul style="list-style-type: none"> är oftare del i processer för öppen innovation där akademi, stora företag och offentlig verksamhet medverkar. 	Det finns varierande förutsättningar bland SAMLA Sveriges medlemmar att stötta processer för öppen innovation. SAMLA har inte bidragit till att utveckla dessa processer på annat sätt än att nätverket i sig underlättar för medlemmarna att dela erfarenheter.
<ul style="list-style-type: none"> har oftare en konstruktiv och utvecklingsorienterad interaktion med marknaden och konsumenterna. 	SAMLA har påbörjat ett samarbete med ICA Sverige som resulterat i ett några regionala match-making möten mellan ICA handlare och producenter/livsmedels-företag. Dialog har även påbörjats med andra större aktörer som t.ex. Lidl. Företagen har fått ta del av trendanalyser som speglar konsumenttrender och vikten av interaktion med dessa.
<ul style="list-style-type: none"> inkluderar oftare hållbarhetsfrågor i sin produkt och affärsutveckling. 	SAMLA har bidragit till att höja kunskapsnivån genom att: <ul style="list-style-type: none"> arrangera trendseminarium tillgängliggöra rapporter med koppling till klimat och hållbarhet på hemsidan marknadsföra digitala regionalt arrangerade seminarier nationellt lotsa till experter inom hållbarhetsfrågor
Finansiärer och investerare inser i ökad utsträckning potentialen hos innovativa SMF inom livsmedelsbranschen, vilket innebär att företagens kapitalbehov bättre tillgodoses	Livsmedelsacceleratoren/RISE har årligen arrangerat Food Venture som är en mötesplats för investerare, stora företag samt startups och små och medelstora företag i livsmedelskedjan. Inbjudan

	riktar sig till företag i hela landet. Stödaktörerna i SAMLA Sverige har bidragit till att identifiera och attrahera företag till eventet.
Framgångsexempel när det gäller integration av nyanlända och nya svenskar i livsmedelsföretagens verksamhet och innovationsprocesser uppmärksammas oftare av både företag och regioner.	Aktiviteten som hade koppling till detta mål har inte genomförts.
Regionernas strategier för smart specialisering har stärkts och arbetet med att nå målen för smart, hållbar och inkluderande tillväxt inom livsmedelsbranschen har effektiviserats genom samutveckling med andra regioner.	SAMLA har underlättat dialogen mellan strategier i olika regioner. Några regioner /stödaktörer har även gjort en gemensam ansökningsom projektmedel för att stödja utvecklingen inom livsmedelsbranschen.
De regionala stödaktörerna kan bättre tillmötesgå företagets behov genom att:	
<ul style="list-style-type: none"> • de kan erbjuda tillgång till bredare kompetens, kunskap och infrastruktur • de arbetar mer professionellt och har tillgång till gemensamma stödverktyg och metoder • de ständigt är uppdaterade när det gäller nya riktlinjer, regelverk och trender • erfarenhetsutbyte med andra stödaktörer har bidragit till effektivisering av den egna verksamheten 	<ul style="list-style-type: none"> • Genom SAMLAs lotsprocess kan stödaktörerna erbjuda bredare tillgång till kompetens m.m. • Vid ERFA dagar och månadsmöten informeras stödaktörerna om metoder/verktyg som olika medlemmar använder. I en enkätundersökning identifierades att medlemmarna inspirerats av/implementerat metoder/verktyg (ca 10 fall) • På samlas hemsida finns en bra förteckning över aktuella riktlinjer och regelverk samt tillgång till olika trendrapporter. • Under intervjuer med SAMLA Sveriges medlemmar våren 2020 angav 11/12 stödaktörer att SAMLA varit till nytta för den egna organisationen.

FÖRVÄNTADE EFFEKTER PÅ LÅNG SIKT

Om SAMLA Sverige lyckas involvera merparten av landets 21 regioner finns det goda förutsättningar att flera av de "Förväntade effekterna på lång sikt" angivna i ansökan kan bli verklighet. Det som ligger närmast till hands är att

- Aktörer med ansvar för regional och nationell utveckling ser ökade effekter av sin finansiering och får en snabbare hållbar utveckling i livsmedelsbranschen genom att
 - regionala stödinsatserna har tillgång till nationella och internationella resurser
 - de har en bättre förståelse för livsmedelsföretagens behov och utmaningar ur såväl ett nationellt som ett internationellt perspektiv
 - interregionalt/nationellt/internationellt erfarenhetsutbyte är vanligt förekommande

Genom att satsningarna blir mer effektiva, svarar bättre mot företagets verkliga behov och möjligheter är sannolikheten högre att de också bidrar till att stärka konkurrenskraften hos företagen.

För att verkligen göra skillnad när det gäller FoU aktörers samarbete med små och medelstora företag i livsmedelskedjan är samarbetet mellan Sweden Food Arena, SAMLA Sverige, RISE och relevanta forskningsfinansiärer av stor vikt. FORMAS centrumbildningar som t.ex. Blå mat och FINEST bli viktiga och kompletterande verktyg för att tillgängliggöra forskningen.

Stärkt samarbete mellan offentliga aktörer är ett måste för att Livsmedel verkligen ska bli ett erkänt svenskt styrkeområde krävs

HÅLLBARHET

SAMLA har till stor del förlitat sig på att hållbarhetsarbetet sker ute i regionerna och i direkt kontakt med företagen. Men man har också arrangerat gemensamma event, tillgängliggjort rapporter med hållbarhet i fokus och lotsat företag till experter inom området.

Bedömningen är dock att SAMLA skulle kunna göra så mycket mer för att snabbare få en hållbarhetseffekt – både hos regionala stödaktörer och företag i hela landet genom att utveckla/sprida framgångsrika koncept och verktyg.

I ansökan var ambitionen t.ex. att inkludera aktiviteten "Mångkulturella innovationsarenor". Målsättningen var att göra livsmedelsbranschen till en intressant arena för både integration och nyskapande av produkter som breddar marknaden och når nya konsumentgrupper nationellt och internationellt. Ett sådant koncept hade utvecklats av en av regionerna som deltog i diskussionen under ansökningsprocessen. Tyvärr var det inte möjligt för dem att gå in som parter i ansökan.

Det finns många hållbarhets- och klimatfrågor att bearbeta i livsmedelskedjan. Frågor som kommer att bli ännu viktigare för företagets konkurrenskraft. Därför bör SAMLA aktivt bidra till att integrera hållbarhetsaspekterna ännu tydligare i de regionala stödsatserna riktad till små och medelstora företag i livsmedelskedjan.

HINDER

- Att bygga samverkan mellan många aktörer tar tid. Men att samverkan ska leda till samhandling tar ännu längre tid. Det finns många hinder på vägen – inte minst om tilliten i gruppen brister. När det gäller SAMLA har det varit en resa, liksom för många andra samverkansprojekt – men under 2019/2020 gav projektledningens inkluderande arbetssätt och medlemmarnas växande förtroende för varandra resultat. Man tog steget från diskussioner till operativt samarbete i form av gemensamma ansökningar, projekt, seminarier m.m.
- Målsättningen att nå ut och involvera alla regioner i Sverige samtidigt som man utvecklade projektet visade sig vara svårt. Att dessutom kräva en medfinansiering från nya medlemmar blev ett hinder. Särskilt för regioner där innovationsstöd riktad till små och medelstora företag i livsmedelskedjan inte är en prioriterad fråga
- Coronapandemin blev inledningsvis ett stort hinder för verksamheten bl.a. för att planerade träffar inte kunde genomföras. Krishantering regionalt innebar också ett ökat tryck på stödaktörerna att stötta företagen med information och råd. Men – att vara en del av SAMLA Sverige visade sig vara en styrka. Nätverket möjliggjorde snabb överföring av information, kompetens och arbetssätt för att hantera krisen regionalt.
- Under 2020 genomgick projektägaren RISE en omorganisation som innebar att flera anställningar avslutades. Projektledaren för SAMLA ingick i den grupp av anställda som fick lämna relativt omgående under hösten. Det innebar att projektet under en period tappade tempo och framåtanda.
- Att driva ett komplext samverkansprojekt som ska involvera aktörer i hela Sverige samtidigt som den långsiktiga finansieringsfrågan ska lösas innan projektet avslutas, är kanske väl optimistiskt. Projektägarens växande problem med att finansiering från t.ex. ERUF inte täcker de verkliga overheadkostnaderna gör att antalet finansieringslösningar blir begränsade om inte 100% finansiering från regionerna är ett realistiskt alternativ.

FRAMGÅNGSFAKTORER

- Att SAMLA är en oberoende nationell samling som utgår från regionerna och tillför nya perspektiv på företagens behov och möjligheter till nationella myndigheter.
- Återkommande FRAMSYNS och ERFA möten för både strateger och stödaktörer har stärkt dialog, samarbetet och lärande mellan olika aktörer på både regional och nationell nivå.
- Löpande månadsmöten mellan stödaktörer har möjliggjort bättre omvärldsbevakning och att man kunnat agera snabbare när det gäller stödinsatser till företag – inte minst under Corona-pandemin.
- Gemensamma event och projekt har definitivt stärkt samverkan mellan regionala stödaktörer. Viktigt i den här typen av projekt att man blir konkret – både ur ett externt och ett internt perspektiv.
- En snabb utveckling av digitala möten till följd av Corona-pandemin möjliggjorde både gemensamma seminarier riktade till företag och att fler aktörer deltog på SAMLAs Framsynt och ERFA möten.
- Projektledningen som varit lyhörd och inkluderande i sitt arbetssätt möjliggjorde en snabbare ”mognadsprocess” som ledde till ett bra samarbetsklimat och konkreta samarbeten.
- SAMLA Sverige nätverkets breda kontakter med företag i livsmedelskedjan har visat sig vara intressant för handeln men också för större konsultbyråer som vill hitta vägar ut till små och medelstora företag. Gemensamma aktioner och samarbeten med dessa öppnar nya möjligheter för livsmedelsföretagen.

11. REKOMMENDATIONER INFÖR FRAMTIDEN

Utvärderaren har följande rekommendationer inför nästa steg

INRIKTNING

- Att stärka utvecklingen i små och medelstora livsmedelsföretag i hela Sverige genom professionalisering och samverkan mellan stödaktörer bör fortsatt vara fokus för SAMLA
- Regionerna måste vara grunden för en nationell samling

FINANSIERING

- En kombination av statlig och regional finansiering vore optimalt. Den statliga finansieringen bör kanaliseras via regionerna och inkluderas i framtida handlingsplaner inom ramen för den nationella livsmedelsstrategin.
- Kompletterande projektfinansiering kan möjliggöra gemensamma större satsningar som kommer regionala aktörer och företag i hela landet till godo.
- I regeringens proposition 2020/21:60 ”Forskning, frihet, framtid- kunskap och innovation för Sverige” poängteras att *små och medelstora företag som kan ha svårt att matcha stora utvecklingsbehov med egna resurser* är en viktig målgrupp för RISE eftersom en stor del av sysselsättningsökningen sker i dessa företag. Förhoppningsvis förtydligas detta också genom öronmärkta medel för kostnadstäckning av faktiska overheadkostnader vid medverkan i nationella och regionala projekt som finansieras av t.ex. Europeiska regionalfonden. RISE är en viktig aktör eftersom man besitter både bransch- och forskningskompetens, infrastruktur, nationell täckning samt har kontakter med både stora företag och akademisk forskning nationellt och internationellt. Att inte ta tillvara detta p.g.a. overheadproblematik vore ett slöseri med resurser och ett hinder för svensk konkurrenskraft!

ÄGANDE

- I nästa fas bör man ta ett beslut om vilken aktör som är lämplig att långsiktigt agera ägare för SAMLA Sverige. Frågan bör diskuteras med regionerna.

STYRNING OCH LEDNING

- SAMLA Sverige behöver tillsätta en styrgrupp med regionala representanter där uppdraget som ledamot bör rotera mellan regionerna.
- En referensgrupp med regionala och nationella aktörer och företag är ett bra komplement till styrgruppen. Referensgruppen kan bidra med inspel och idéer till verksamheten samt fortsatt förankring hos relevanta aktörer.

KOORDINERING AV VERKSAMHETEN

- Koordinator för verksamheten bör vara en oberoende aktör med branschfarenhet/kännedom som har ett inkluderande arbetssätt.

SAMVERKAN MED EXTERNA PARTER

- Nyttja SAMLA Sveriges breda nätverk ut mot små och medelstora företag för att etablera samverkan med aktörer som kan öppna upp nya vägar för livsmedelsföretagen.

Nedan listas några aktörer som är intressanta att fördjupa samarbetet med i framtiden:

- Sweden Food Arena – samarbetet bör formaliseras på något sätt.
- Handeln (t.ex. ICA, COOP, Lidl, Axfood)
- Konsumentorganisationer
- Branschöverskridande samarbeten t.ex. med
 - Läkemedelsföretag
 - ICT/AI företag

AGENDA 2030

- Ta fram gemensamma verktyg som stödaktörerna kan använda i sin rådgivning till små och medelstora företag i livsmedelskedjan.
- Arrangera korta gemensamma utbildningar för stödaktörerna.
- Arrangera gemensamma kompetenshöjande seminarier/webinarier riktade till små och medelstora företag i livsmedelskedjan.
- Sök finansiering för gemensamma projekt med fokus på konkreta insatser med syfte att stärka hållbarhet och konkurrenskraft i små och medelstora företag i livsmedelskedjan.

NÄTVERKEN OCH ERFA TRÄFFARNA

- SAMLAs medlemmar anser att nätverken mellan aktörerna och möjligheten att diskutera frågor som är relevanta för livsmedelsbranschens utveckling har varit till stor nytta. Detta är kärnan i verksamheten och måste prioriteras även framåt.

12. SLUTORD

Det har varit spännande och givande att få följa utvecklingen i SAMLA och SAMLA Sverige. Tilliten, samarbetsviljan, kompetensen och utvecklingsmöjligheterna i nätverket är kraftfulla komponenter som man bör bygga vidare på.

Både dialogen inom gruppen men också dialogen mellan de regionala aktörerna och nationella initiativ, myndigheter och departement har förstärkts under projektperioden.

Det behövs en aktör med kunskap om villkor och möjligheter för små och medelstora företag som kan vara en kanal in till regionala och nationella beslutsfattare för att kommande satsningar ska bli så effektiva som möjligt.

Jag hoppas och jag tror att både regionala och nationella finansiärer tar tillvara kraften i SAMLA Sverige.

Floda, 12 mars 2021

Lena Blomberg, Ochstra AB

BILAGA

INTERVJUER MED SAMLA SVERIGE MEDLEMMAR 2020

Intervjuobjekt stödaktörer

- Jesper Lindström, Vreta Kluster
- Susanne Welin Berger, Gotland Grönt Centrum
- Malin Andersson, Lokalproducerat i Väst
- Helena Nordlund, MatLust
- Anna Maria Spaniol, Hallands Matgille
- Claes Jonasson, NIFA
- Thomas Isaksson, Livsmedelutveckling Sydost
- Linda Elverstig, MatVärden
- David Levrén, Dalarna Science Park
- Therese Arvidsjö, Livsmedelsacceleratorn VGR
- Cissi Lingerud, CLUK
- Lotta Törner, Livsmedelsakademin

Intervjuobjekt strateger

- Berit Mattsson, Västra Götalandsregionen
- Josefin Jackson, Stockholms Läns Landsting
- Hans Bergsten, Region Halland
- Peter L Larsson, Region Östergötland
- Jenny Bergsten, Region Skåne
- Anna Backlin, Region Gävleborg
- Gunilla Lexell, Länsstyrelsen Gotland
- Beata Afzelius, Region Gotland
- Elisabet Rytter, Livsmedelsföretagen

Intervjufrågor

START

- Vilka var de främsta argumenten till att ni valde att bli medlemmar i SAMLA?
- Vilka förväntningar hade du på SAMLA?
- Hade du några farhågor?

GENOMFÖRANDE

- Vad anser du om SAMLAs förmåga att nå fram till nationella aktörer med sitt budskap?
- Vad anser du om SAMLA:s förmåga att inkludera fler regioner?
- Hur har den interna informationen fungerat?
- Vad anser du om genomförande och innehåll i ERFA /Framsynsmöten?
- Vad anser du om SAMLAs månadsmöten?

NYTTAN

- Har SAMLA varit till nytta för din organisation?
- Nyttan för företag – potentiella ”success cases”

FRAMTID

- Vilken roll tycker du att SAMLA bör ha om 5 år?
- Vad är viktigt för att ni ska fortsätta att vara medlemmar?
- Om man skulle starta om SAMLA idag- finns det något man bör göra annorlunda?
- Övriga kommentarer