

One stop myndighetsshop

- En myndighetsöverskridande samverkansmodell
för förenkling och ökad innovation i
livsmedelssektorn



Förord

I denna rapport presenteras en modell för myndighetsöverskridande samverkan som har utvecklats för att förenkla för företag och främja innovation på livsmedelsområdet. Arbetssättet som beskrivs kan även tillämpas inom en mängd andra komplexa områden. Vi hoppas därför att denna rapport kan fungera som en inspirationskälla för att testa nya arbetssätt inom den offentliga sektorn.

Det krävs nya angreppssätt inom offentlig förvaltning för att möta de framtidsutmaningar vi står inför och för att effektivt kunna arbeta mot politiskt prioriterade mål. Livsmedelssektorn, liksom andra sektorer, står inför ett stort förändringstryck och för att hantera tempot och komplexiteten behöver myndigheterna arbeta och samverka på nya sätt.

One stop myndighetsshop är resultatet av ett innovativt samverkansarbete mellan myndigheter och näringsliv, inom ramen för livsmedelsstrategin. Arbetssättet har tagit sin utgångspunkt i hur vi kan framtidssäkra den svenska livsmedelssektorn genom att förenkla och skapa rätt förutsättningar för våra företag, vilket i sin tur möjliggör en ökad innovation och mer ny innovativ mat på marknaden.

Rapporten beskriver de erfarenheter, insikter och lärdomar som har samlats in från testerna som genomfördes under 2023 inom ramen för One stop myndighetsshop. Den belyser både framsteg och utmaningar som har uppkommit under projektets gång och kan vara till nytta för andra aktörer som överväger att anta och implementera One stop myndighetsshops arbetssätt.

Avslutningsvis vill vi rikta ett stort tack till alla som har bidragit till att förverkliga One stop myndighetsshop, inklusive forskare, banbrytande företagare, myndighetspersoner och alla andra involverade.

Rapporten är beställd av Tillväxtverket och framtagen av Antrop i samråd med Tillväxtverket.

Omar Mustafa

Enhetschef
Tillväxtverket

Anna Eldestrand

Samordnare
Tillväxtverket

Sammanfattning av lärdomar och resultat

One stop myndighetsshop är en innovativ samverkansmodell där flera myndigheter samarbetar för att hjälpa företag inom livsmedelssektorn att navigera genom regelverken mer effektivt och framgångsrikt. Med denna modell kan företag få samlad hjälp och vägledning från olika myndigheter, vilket både minskar och effektiviserar byråkratin samtidigt som innovation främjas.

One stop myndighetsshop utgår från en radikal innovationsansats med målet att möjliggöra omställningen till ett långsiktigt hållbart och konkurrenskraftigt matsystem. One stop myndighetsshops arbetssätt har under flera faser utvecklats och testats, vilket har genererat nyttor för såväl företagare som myndigheter. Medverkande företag har uttryckt en positiv upplevelse av en mer effektiv och kvalitativ hantering av sina myndighetsärenden. Företag framhåller att de har upplevt en förbättrad dialog med myndigheterna och att de har kunnat få snabbare och tydligare besked i sina ärenden. Dessutom har företagen uttryckt att ärendehantering upplevts som mer förutsägbar och rättssäker och att det blivit enklare att navigera sig genom myndighetsprocessen. Myndigheterna uttrycker i sin tur att de har fått en djupare förståelse för företagens utmaningar. Denna utveckling och det gemensamma arbetet över myndighetsgränser har i sin tur stärkt myndigheternas förmåga att främja innovation och öka effektiviteten. Samtidigt har One stop myndighetsshop resulterat i en fördjupad insikt hos myndigheterna vad gäller befintliga marknadsbehov och potential.

En översiktlig uppskattning av kostnader och nyttor som gjorts av Tillväxtverket visar att One stop myndighetsshop inte enbart innebär administrativa besparingar för myndigheterna, utan även kan bidra till en snabbare och mer effektiv process för hantering av tillståndsärenden. På sikt kan detta leda till ökad innovationshöjd, ökad tillväxt och sysselsättning inom livsmedelssektorn.

De centrala lärdomarna från de tester som har genomförts inom ramen för One stop myndighetsshop är:

- Samverkan mellan myndigheter leder till ökad effektivitet, men det kräver närvaro av rätt myndigheter och expertis vid bordet.
- Ledarskap som stödjer en kulturförändring inom myndigheterna är centralt för att processerna i One stop myndighetsshop ska fungera vid en etablering.
- Myndigheterna upplever ett begränsat handlingsutrymme för att genomföra större systemförändringar. Det är nödvändigt att politiken agerar möjliggörare, exempelvis genom att skapa förutsättningar för nya arbetssätt.

För att kunna skala upp One stop myndighetsshop behövs en fortsatt stark samverkan och tydligt ledarskap för att driva förändringar inom myndigheterna.

Sammanfattningsvis ser vi att One stop myndighetsshop skapar förutsättningar för regelförenkling, ökad innovation och framtidssäkring av den svenska livsmedelssektorn. Samverkansmodellen och arbetssättet har även stor potential att appliceras på andra politikområden och mot andra branscher.



Innehåll

Förord	1
1 Inledning	5
1.1 Samverkan för att främja utvecklingen av framtidens mat	5
1.2 Utmaningar och möjligheter inom matområdet	5
1.3 Behovet av ökad innovationshöjd inom matsektorn	5
2 One stop myndighetsshop	6
2.1 Modell för samverkan	6
2.2 Arbetsätt för regelförenkling idag och imorgon	6
2.3 Stöttar företag i tidig innovationsfas	7
2.4 Ersätta gamla arbetsätt	7
2.5 Företagarperspektivet	7
2.5.1 Myndigheterna behöver göra förflyttningar	8
2.5.2 Förändringar på lång sikt	9
2.6 Förändringsresa för myndigheterna	10
2.7 One stop myndighetsshops olika funktioner	12
2.7.1 Lotsens roll – ingående beskrivning	12
2.7.2 Lotsens egenskaper och bemötande	13
2.7.3 Expertgruppens roll – en fördjupad beskrivning	14
2.7.4 Expertgruppens egenskaper och kompetens	14
2.7.5 Strategiskt team - en fördjupad beskrivning	15
2.7.6 Strategiska teamets egenskaper och kompetens	16
2.8 Samspel med andra aktörer i systemet	16
2.9 Uppdrag att lösa företagens konkreta utmaningar kopplat till lagar och regler	17
2.10 One stop myndighetsshop i praktiken: Ett illustrativt exempel	18
2.10.1 Urvalsprocess	19
2.11 Uppdrag att driva på skiften och skapa långsiktigt hållbara förutsättningar	20
2.11.1 Hinder för företagsutveckling	20
2.11.2 Behovet av utpekade satsningsområden	20
2.11.3 Förslag till urvalskriterier för satsningsområden	21
2.11.4 Innehåll i ett satsningsområde	21
2.11.5 Satsningsområden i andra länder	22
3 Tester resultat och lärdomar	23
3.1 Ett arbete som byggts på i flera faser	23

3.2	Övergripande organisation i tester	23
3.3	Resultat från testerna.....	24
3.4	Förändringar och förbättringar för företagen	24
3.5	Förändringar och förbättringar för myndigheterna	24
3.6	Lärdomar från testerna	25
3.7	Uppskattad nytta av One stop myndighetsshop	25
3.8	Slutsats, resultat och lärdomar	26
4	Vägen framåt	26
4.1	Modellen One stop myndighetsshop inom andra sektorer	26
4.2	Förutsättningar för att nå framgång	27
4.3	Uppskalning av One stop myndighetsshop.....	27
5	Metodguide	29
5.1	Radikal innovation vs inkrementell innovation	29
5.2	Systeminnovation som angreppssätt	29
5.3	De fem principerna för systeminnovation.....	29
5.4	Systemkartans olika beståndsdelar.....	30
5.5	Systemkartan användningsområden.....	30
	Systemkartan används.....	30
5.6	Experimentell Testning	31
5.7	Flera samverkande insatser	31
5.8	Tillämpning av principerna för systeminnovation i vårt projekt	32
6	Referenser.....	33

1 Inledning

1.1 Samverkan för att främja utvecklingen av framtidens mat

Tillväxtverket har sedan 2020 ett uppdrag att vara samordnande myndighet för att stärka genomförandet av den svenska livsmedelsstrategin, vilken ska bidra till att potentialen för hela livsmedelskedjan nyttjas fullt ut. Det innebär att Tillväxtverket arbetar mot målen i strategin genom att främja samverkan mellan alla aktörer i livsmedelskedjan, inklusive näringsliv och myndigheter, både på nationell och regional nivå.

Inom ramen för samordningsuppdraget har Tillväxtverket etablerat forum för samverkan där representanter från myndigheter med uppdrag inom livsmedelsstrategin och branschorganisationer längs hela livsmedelskedjan medverkar. I dessa forum har aktörerna gemensamt pekat ut innovation som en knäckfråga för att nå målen i livsmedelsstrategin, och som ett prioriterat område för den fortsatta samverkan. Det föranledde att Tillväxtverket 2021 startade initiativet "Ny innovativ mat", där myndigheter, näringslivsaktörer, akademi, företagsfrämjare och matinnovatörer deltar för att kartlägga möjligheter och utmaningar för innovation i livsmedelssystemet. Initiativet fortlever och genom det strävar samverkande aktörer mot att gemensamt skapa bättre förutsättningar för svenska företag att leda utvecklingen av framtidens hållbara och hälsosamma mat.

1.2 Utmaningar och möjligheter inom matområdet

One stop myndighetsshop har utvecklats mot bakgrund av de mångfacetterade utmaningar och möjligheter som präglar den svenska matsektorn.

Matsystemets negativa inverkan på miljö, klimat och folkhälsa understryker behovet av förändringar för att kunna framtidssäkra en robust och resilient livsmedelsförsörjning. Genom att öka den inhemska matproduktionen kan vi både bidra till vår försörjningstrygghet och skapa en positiv utveckling på landsbygden. Med goda förutsättningar för export av hållbara produktionsmetoder, teknik och livsmedel, kan Sverige spela en avgörande roll i att driva fram globala förändringar. Genom att främja och exportera kunskap och innovationer kan Sverige positionera sig som en ledande aktör för framtidens mat. Samtidigt kan vi visa vägen för hur komplexa samhällsutmaningar kan adresseras genom nya sätt att arbeta med matsystemet.

De utmaningar och mål vi står inför kräver modiga och innovativa lösningar för att hantera de hinder och brister som finns i det nuvarande matsystemet. Mot denna bakgrund har One stop myndighetsshop tillämpat en radikal ansats för att kunna utforska och implementera idéer som inte bara optimerar, utan även bidrar till att ställa om och framtidssäkra livsmedelssystemet.

1.3 Behovet av ökad innovationshöjd inom matsektorn

Ökad innovationshöjd inom den svenska matsektorn är av stor vikt för att ställa om till ett långsiktigt hållbart och konkurrenskraftigt livsmedelssystem. Innovation är något som vi i Sverige är bra på, inom en rad sektorer. Trots detta har

livsmedelssektorn inte nått samma nivå av framgång när det gäller innovation, vilket återspeglas i internationell ranking.¹

Tidigt i processen av Tillväxtverkets initiativ ”ny innovativ mat” genomfördes en systemkartläggning som visade att ett av flera skäl till den lägre innovationshöjden i livsmedelssektorn är den utmanande roll som regelverk och myndigheters tillämpning av regler har på innovationsprocessen. Många företag inom livsmedelssektorn stöter på hinder i kontakt med myndigheter, vilket hämmar deras innovationspotential och förmåga att effektivt utveckla nya idéer och produkter. För att främja nya lösningar på livsmedelsområdet krävs därför både innovativa företag och en innovativ offentlig sektor.

2 One stop myndighetsshop

2.1 Modell för samverkan

One stop myndighetsshop representerar ett innovativt arbetssätt inom den offentliga sektorn för att säkerställa en hållbar och attraktiv matsektor med en konkurrenskraftig innovationshöjd. Denna modell för samverkan mellan myndigheter strävar efter att framtidssäkra och stödja företag inom livsmedelssektorn på ett sätt som tidigare inte har varit möjligt.

2.2 Arbetssätt för regelförenkling idag och imorgon

One stop myndighetsshop arbetar med att främja innovationer på två sätt:

1. Lösa företagens konkreta utmaningar kopplat till lagar och regler

One stop myndighetsshop fokuserar på att lösa konkreta utmaningar som företag inom matsektorn står inför i sina kontakter med myndigheter. Det handlar om att identifiera och snabbt lösa problemen som företagen möter här och nu, relaterade till gällande regelverk och komplexa lagar.

Genom att erbjuda ett samlat och enkelt tillvägagångssätt för företagen att hantera dessa utmaningar syftar One stop myndighetsshop till att underlätta företagets dagliga verksamhet och ge företagen snabbare och samlade tydliga besked.

2. Driva på skiften och skapa långsiktigt hållbara förutsättningar

Utöver att lösa omedelbara problem arbetar One stop myndighetsshop också med att driva den strategiska utvecklingen inom matsektorn. Detta innebär att skapa förutsättningar för myndigheter att agera proaktivt inför framtida innovationer och förändringar som väntas i branschen. Genom att förbereda myndigheterna för dessa kommande förändringar strävar One stop myndighetsshop efter att skapa långsiktigt hållbara förutsättningar för en framgångsrik och innovativ matsektor.

Genom One stop myndighetsshops arbetssätt ges företagen inom livsmedelssektorn en mer direkt och effektiv tillgång till stöd från flera myndigheter samtidigt. För myndigheterna innebär detta en möjlighet att minska onödig administration

¹ Forskning och innovation för en livsmedelssektor i världsklass, Roland Berger, 2018.

samtidigt som de kan skapa en mer enhetlig och samordnad respons gentemot företagare. Genom att bedriva ett strategiskt arbete kan One stop myndighetsshop främja innovation och bidra till att skapa en mer företagsvänlig miljö för framtida utveckling inom matsektorn. One stop myndighetsshop representerar inte bara en förändring i hur myndigheter interagerar med företag, utan också en vision om att främja en hållbar och resilient matsektor som kan möta framtidens utmaningar med innovation. Genom att kombinera en snabb och effektiv problemlösning med ett långsiktigt strategiskt arbete möjliggörs policyutveckling som kan bidra till en långsiktigt hållbar och konkurrenskraftig livsmedelssektor i Sverige.

2.3 Stöttar företag i tidig innovationsfas

One stop myndighetsshop stödjer företagare under den tidiga innovationsfasen, då regelverk och riktlinjer inte är anpassade för de nya idéer och lösningar som företagen vill förverkliga. I denna fas kan det till och med saknas befintliga riktlinjer eller tydliga regler för företagets innovativa produkter eller tjänster. Samtidigt kan det uppstå svårigheter att tolka rådande regler inom nya tillämpningsområden. Dessa omständigheter skapar tillsammans ett klimat av osäkerhet och utmaningar för företagen, vilket kan leda till att de avstår från att genomföra sina planer.

Genom att proaktivt arbeta med dessa områden kan One Stop Myndighetsshop göra en betydande skillnad inte bara för de nya innovativa företagen, utan också påverka mer etablerade branscher positivt på lång sikt. Genom att stödja och anpassa regelverken för att passa dessa tidiga innovativa initiativ skapas en gynnsam miljö som främjar innovation.

2.4 Ersätta gamla arbetssätt

One stop myndighetsshop representerar inte bara en ny strategi för att samordna och effektivisera myndigheternas stöd till företag inom matsektorn. För myndigheterna innebär det också ett nytt sätt att arbeta med innovationer. För att effektivt kunna tillämpa One stop myndighetsshops innovativa arbetssätt behöver samverkande myndigheter säkerställa att de har rätt förutsättningar på plats. Det kan innebära en omprövning av befintliga interorganisatoriska strukturer och arbetssätt för att kunna möta de nya behoven som följer med innovativa företag och deras lösningar, idéer, produkter eller tjänster.

För att One stop myndighetsshop ska kunna fungera optimalt och effektivt hantera innovationer inom matsektorn krävs en radikal förändring av samverkande myndigheternas kultur och arbetssätt. One stop myndighetsshop bör inte betraktas som ett tillägg till den befintliga strukturen i varje enskild organisation, utan snarare behöver den ersätta gamla och ineffektiva arbetssätt för att kunna fungera på bästa sätt.

2.5 Företagarperspektivet

För företagare inom matsektorn är samarbetet med myndigheter avgörande för deras verksamhetsutveckling och framgångsmöjligheter. Dessa företagare möter dock flera utmaningar och hinder i sin interaktion med myndigheter, vilket kan leda till betydande förluster av tid och resurser. Dessa hinder kan även ha negativa effekter för branschen som helhet, exempelvis genom att innovation och tillväxt inom sektorn hämmas. För att företagare inom matsektorn ska kunna nyttja sin innovationspotential fullt ut och effektivt utveckla nya idéer och produkter är det därför nödvändigt att myndigheterna förbättrar sitt stöd till företag.

Företagare och entreprenörer som har deltagit i Tillväxtverkets initiativ Ny Innovativ Mat har intervjuats om de utmaningar som de har mött i sina kontakter med myndigheter. Här är några av de slutsatser som har framkommit:

- En av de mest påtagliga utmaningarna för företagare är osäkerheten kring framtida lagar, regler och bidrag inom sektorn. Denna brist på förutsägbarhet gör det svårt för företag att fatta investeringsbeslut och satsa på nya idéer eller teknologier som kan vara avgörande för branschens utveckling.
- Tid är en ovärderlig resurs för företagare, och den stora mängden tid som krävs för att ha kontakt med myndigheter kan vara mycket betungande. I stället för att fokusera på att utveckla och expandera sina verksamheter spenderar företagarna mycket tid på administrativa processer, vilket hämmar deras möjligheter till tillväxt och innovation.
- Långa svarstider från myndigheterna är en ytterligare utmaning som företagare inom matsektorn står inför. Ibland kan det ta år att få svar på viktiga frågor eller tillståndsansökningar. Denna långa väntetid kan resultera i att företag tappat motivationen och till och med överväger att avbryta sina planer.
- Otydlighet kring kraven för att erhålla tillstånd och vad som krävs av företagen när de ska inkomma med olika typer av underlag och ansökningar till myndigheter utgör en stor utmaning. Ibland är dessa krav så komplicerade och otydliga att företagare finner det nästintill omöjligt att förstå och uppfylla dem. Detta resulterar i svårigheter för företagare att besvara myndigheternas frågor och att fylla i de underlag som myndigheterna efterfrågar.
- En annan problematik är den ojämna bedömningen mellan företag, då olika handläggare på regional nivå tolkar regler på olika sätt. Myndigheternas olika uppdrag kan också medföra att intressekonflikter uppstår och företagen får motsägelsefulla svar från myndigheterna. Detta skapar en känsla av orättvisa mellan företag och kan hindra en rättvis och enhetlig tillämpning av lagar och regler inom sektorn.
- Den stora mängden myndighetskontakter och utredningar kan kännas överväldigande för företagare och kan innebära en tung administrativ börda. Detta kan leda till att företagare behöver omfördela resurser från sina primära verksamhetsområden för att möta kraven och förväntningarna från myndigheterna.

För många företagare inom matsektorn, är interaktionen med myndigheter en källa till frustration och hinder för tillväxt och utveckling av nya lösningar. Det är avgörande att myndigheterna aktivt strävar efter att eliminera dessa hinder, skapa tydlighet kring regler och processer, samt erbjuda effektivt stöd och vägledning för att främja en mer företagsvänlig miljö för branschens innovation och hållbara tillväxt.

2.5.1 Myndigheterna behöver göra förflyttningar

One stop myndighetsshop omformar hur myndigheterna interagerar med innovativa företag inom matsektorn för att på ett effektivt och serviceinriktat sätt kunna möta deras behov. För att kunna omvandla myndigheternas nuvarande tidskrävande och

komplexa processer till en mer smidig och företagsvänlig strategi krävs nya angreppssätt. Det innebär att myndigheterna behöver göra ett antal förflyttningar i sin kontakt med företagare.

- **Från tidskrävande – till en effektiv process**
Myndigheterna behöver förflytta sig från en process med många och långa myndighetskontakter till den mer effektiva och strömlinjeformade metod som One stop myndighetsshop erbjuder. Det handlar om att minska onödig byråkrati, undvika både glapp och överlapp i myndighetsutövandet och förenkla förfarandena för företagarna så att deras tid kan användas mer effektivt för att utveckla sina verksamheter.
- **Från otydlighet kring en process - till förutsägbarhet**
En otydlig process som gör det svårt för företag att förstå kraven och vad som krävs, behöver transformeras till en mer förutsägbar och begriplig process. Genom att tillhandahålla tydlig och tillgänglig information om nödvändiga underlag och erbjuda exempel och råd kring hur andra företag gått till väga kan myndigheterna underlätta för företag att navigera i regelverket.
- **Från osäkerhet kring branschens utveckling - till tydliga förutsättningar**
En tydlig kommunikation från myndigheternas sida kring branschens möjligheter till utveckling är avgörande. Genom att ge klara och tydliga signaler om sektorns potential och framtida satsningar kan myndigheterna öka företagens investeringsvilja och mod att satsa på innovation och tillväxt.
- **Från 'vi och dom' – till gemensamt arbete för succé**
Bemötandet från myndigheterna av största betydelse. Från dagens upplevelse av att myndigheterna är ointresserade eller till och med ibland motarbetar företagets framgång, behöver myndigheterna i stället se till att företagarna känner sig lyssnade på, tagna på allvar och att myndigheterna aktivt stödjer deras strävan efter framgång.

2.5.2 Förändringar på lång sikt

Projektet har identifierat följande målbilder om vad arbetssättet skulle kunna uppnå på lång sikt utifrån företagets perspektiv:

Upplevelse och bemötande:

- Företagarens kontakt med myndigheterna är positiv (även om utfallet är ett avslag/negativt besked). Företagaren upplever att myndigheterna är förstående, välkomnar nya idéer och vill hjälpa till.
- Företagaren upplever myndigheternas arbete/samarbete som ett fungerande kuggjul som sätts i gång vid det första mötet med myndigheterna. Företagaren upplever att processen är begriplig och enkel att hänga med i.
- Företagaren har fått en ökad förståelse för vilka olika bedömningar som vägs in i ett beslut och förstår resonemanget även om företagaren inte håller med.

- Det har blivit tydligare för företagaren vilken myndighet som har ansvar för vad och företagaren kan komma i kontakt med involverade tjänstemän hos respektive myndighet.
- Företagaren upplever en tillåtande attityd, att företagaren kan "göra fel" och få fler chanser.

Svarstider:

- Handläggningstiden för innovativa/komplicerade ärenden har minskat med x % pga. ett effektivt samarbete mellan myndigheterna och att företagaren blir bättre guidade vilket leder till ansökningar som uppfyller de formella kraven.
- Transparens avseende svarstid - företagaren vet vad som händer i ärendet och när ett svar kommer komma.
- Företagaren ska få svar inom x antal dagar (snabbare än idag)
- Ingen företagare "ger upp" pga. lång svarstid

Tiden som företaget lägger på kontakt med myndigheter:

- Företagaren blir guidad av myndigheterna och får råd kring hur andra i liknande situation har gjort. Företagaren upplever att det är lätt att göra rätt, och lägger inte tid på fel saker.
- Sammantaget bidrar det till att de ansökningar som kommer in till myndigheterna i högre grad uppfyller de formella kraven och att företagaren slipper lägga tid på att komplettera sin ansökan.
- Företagaren blir inte hänvisad vidare till annan myndighet utan får hjälp direkt hos One stop myndighetsshop, vilket leder till minskad tidsåtgång för företagaren.
- Företagaren upplever att tiden som avsätts på myndighetskontakten är inom rimliga gränser.

2.6 Förändringsresa för myndigheterna

Flera företagare har under utvecklingen av One stop myndighetsshop vittnat om att myndighetsutövningen som den ser ut idag hindrar innovation. Myndigheterna behöver stötta innovation genom att mer proaktivt driva på viktiga framtidsskiften och höja sin beredskap för att hantera introduktionen av nya livsmedel på marknaden. Myndigheterna behöver vara mer aktiva i att förutse och styra förändringar inom branschen för att stödja innovation och hållbar utveckling.

En annan viktig utmaning är myndigheternas bristande förutsättningar för att hantera introduktionen av nya livsmedel på marknaden. När nya livsmedel eller innovativa produkter introduceras kan det uppstå osäkerhet kring hur regelverk ska tillämpas eller tolkas. Detta kan resultera i förvirring och förseningar för företag som försöker lansera nya produkter.

För att möjliggöra och stödja innovation inom matsektorn behöver myndigheter genomföra förändringar och förbättringar i deras tillvägagångssätt enligt följande:

Tydliga processer för nya livsmedel

Myndigheterna behöver utveckla tydliga och vägledande processer när det gäller regelverk för nya livsmedel eller när tolkningen av befintliga regler är oklar. Här spelar även tydlig kommunikation en viktig roll.

- **Ökad samverkan mellan myndigheter**
Det är viktigt att olika myndigheter samarbetar mer effektivt och samordnat för att underlätta för företag som har innovativa ärenden.
- **Tydligt ägandeskap och ansvar**
När innovativa ärenden kommer in behöver ansvaret för frågan ringas in, dvs vilken myndighet som är ansvarig för att hantera och stödja företaget, i samverkan med andra myndigheter.
- **Förflyttningar inom myndigheterna**
För att bättre främja innovation inom matsektorn behöver myndigheterna göra betydande långsiktiga förändringar i arbetssätt och kultur.
- **Från förvaltande – till ständig utveckling**
Det handlar om att skifta från det nuvarande fokuset på förvaltning, där rädslan för att göra misstag kan hindra initiativ, till att bygga upp en myndighetskultur som betonar kontinuerlig utveckling och anpassning till de snabbväxande förändringarna i omvärlden.
- **Från ensamma eldsjälar i silos – till ett samlat system och samverkan**
En av de viktiga förflyttningarna som behövs är att överge isolerat arbete och ensamma eldsjälar inom myndigheter till att skapa ett samlat system, byggt på samverkan inom och mellan myndigheter. Det handlar om att bryta silos och främja ett mer samarbetsinriktat tillvägagångssätt som gynnar en mer effektiv och enhetlig respons gentemot företagen.
- **Från att svara på enskilda ärenden – till en nära dialog med företag för att se hela bilden**
För att främja innovation behöver myndigheterna gå från att hantera enskilda ärenden där företagen i huvudsak får klara sig på egen hand till en nära dialog och stöttning gentemot företag. Det innebär att myndigheterna ska erbjuda kunskap och vägledning utifrån regelverken samt vara mer delaktiga och stöttande i företagets processer baserat på tidigare erfarenheter och bästa praxis.
- **Från otydliga prioriteringar – till proaktivt arbete för framtidens mat**
En annan viktig förflyttning är att myndigheterna behöver skapa tydliga och gemensamma prioriteringar för matsektorns framtid. Detta kräver att strategiska mål för utveckling inom matsystemet, som livsmedelsstrategin och agenda 2030, får styra ett mer proaktivt och framtidsinriktat arbete som kan ge gemensam riktning för att främja innovation och hållbarhet inom sektorn.
- **Från det reaktiva, utgå från nuläge – till det proaktiva, utgår från vision**
Det är också nödvändigt att överge det reaktiva förhållningssättet där myndigheterna agerar baserat på dagens marknadsförhållanden till ett proaktivt förhållningssätt som grundar sig på en vision och förbereder för den framtid som är på väg. Det innebär att utgå ifrån en långsiktig vision och

förbereda sig för framtida utmaningar och möjligheter, snarare än att enbart reagera på aktuella behov.

Dessa förändringar kräver en stor omställning inom myndigheterna, men de är viktiga för att bättre stödja innovation inom matsektorn.

2.7 One stop myndighetsshops olika funktioner

One stop myndighetsshop är en samverkansmodell som integrerar tre huvudsakliga funktioner för att skapa en smidig arbetskedja som effektivt hanterar företagens ärenden inom innovativ mat och behov gentemot myndigheter. Dessa funktioner är följande:

- **Lotsen**
Lotsen är en nyckelfunktion vars huvudsakliga uppgift är att agera som en vägledare och ett stöd för företagen genom hela myndighetsprocessen. Lotsen fungerar som en personlig guide, ger information och navigerar företagen genom de komplexa regelverken och processerna hos myndigheterna (med hjälp av myndighetsexperter).
- **Expertgruppen**
Expertgruppen är en tvärfunktionell grupp av experter och handläggare från samverkande myndigheter, som fördjupar sig i företagens specifika utmaningar. Deras mål är att hitta lösningar inom det befintliga regelverket för att underlätta och hitta vägar framåt för företagen och lösa företagens problem och ge snabbare besked.
- **Strategiskt team**
Det strategiska teamet består av chefer från olika myndigheter. Deras roll innebär att hantera ärenden på en mer övergripande nivå och när det krävs regelförändringar. Denna grupp initierar och driver arbetet och lyfter behovet av regelförändring till Regeringskansliet. De kan också påtala behov av att få tillstånd ändringar i EU-rätten. Det strategiska teamet är även involverat i att skapa och driva fram strategiska satsningsområden som är inriktade på att stödja och främja innovativa branschers utveckling.

2.7.1 Lotsens roll – ingående beskrivning

Lotsens roll i One stop myndighetsshop är av central betydelse för att säkerställa en smidig och effektiv hantering av företagens ärenden. Lotsen har flera viktiga uppgifter som bidrar till att stödja och guida företagaren genom hela processen, samtidigt som företagaren leder och utmanar experter och strategiskt team för att finna kreativa, rättssäkra och hållbara lösningar. Ett ärende kan vara en specifik utmaning som företagen har stött på i relation till befintliga regelverk, exempelvis kopplat till tillstånd. Under testet av One stop myndighetsshop har lotsen bemannats av tjänstemän på Livsmedelsverket.

En av huvuduppgifterna för lotsen är att ta emot ärenden och genomföra en urvalsprocess baserad på fördefinierade kriterier och i samråd med övriga deltagande myndigheter. Denna bedömning säkerställer att de valda ärendena är välgrundade och lämpliga för hantering inom One stop myndighetsshop.

Lotsen spelar även en avgörande roll i att sammanföra expertgruppen och facilitera möten mellan experter och företag. Genom att säkra företagsperspektivet och främja

ömsesidig förståelse mellan parterna underlättar lotsen skapandet av innovativa och effektiva regelverk.

Under hela ärendets gång stöttar och utmanar lotsen experterna, antar ett kreativt och lösningsorienterat förhållningssätt för att säkerställa att processen rör sig framåt och att de bästa möjliga resultaten uppnås.

Lotsen har även ansvaret för att följa upp ärenden som pågår under längre tid och återkoppla till företagen för att säkerställa en transparent och smidig process.

För att hålla sig informerad om branschens aktuella behov och framtida trender, bedriver lotsen en aktiv omvärldsanalys genom att föra dialog med branschorganisationer och innovationsfrämjare. Genom att vara "örat mot marken" och samla in insikter om branschens behov idag och i framtiden, kan lotsen bidra till att skapa en mer framåtblickande och branschpassad service inom Ones Stop Myndighetsshop.

2.7.2 Lotsens egenskaper och bemötande

Lotsen inom One stop myndighetsshop förväntas kunna navigera mellan myndighetsvärlden och företagsvärlden, och därmed fungera som en "kameleont" som kan anpassa sig till olika situationer och miljöer. Här är några viktiga egenskaper och det bemötande som medlemmar i en lots bör ha:

- **Mångfacetterad expertis:** En lots-funktion bör bemannas av tjänstemän med erfarenhet och kunskap som sträcker sig över både myndighets- och företagsvärlden. Detta möjliggör en förmåga att förstå och orientera sig i båda miljöerna för att underlätta kommunikationen och samarbetet mellan dem.
- **Pedagogisk förmåga:** De som bemannar lotsen behöver vara pedagogiska och skickliga på att översätta komplex information från myndigheter till företag på ett begripligt sätt. Att kunna förklara och skapa förståelse för komplicerade ämnen på ett enkelt och tydligt sätt är avgörande för att underlätta kommunikationen och samarbetet.
- **Lösningorienterad och modig:** De som bemannar lotsen bör vara lösningorienterade, nyfikna och modiga nog att tänka utanför ramarna för att bidra till förändring. Att vara beredd att utmana befintliga normer och söka nya vägar för att hitta innovativa lösningar är en viktig egenskap för att stödja företagens behov.
- **Empatisk och lyhörd:** De som bemannar lotsen bör vara empatiska och skapa en atmosfär där innovatörerna känner sig lyssnade på och förstådda. Att kunna sätta sig in i företagarens situation och behov är avgörande för att kunna erbjuda relevant och effektivt stöd.
- **Tillgänglighet och hjälpsamt bemötande:** Lots-funktionen bör vara tillgänglig för innovatören och erbjuda ett bemötande präglat av hjälpsamhet och välvilja. Genom att vara tillgänglig för frågor, stöd och rådgivning skapas en trygg och gynnsam miljö för företagen att söka och få hjälp.

2.7.3 Expertgruppens roll – en fördjupad beskrivning

Expertgruppen inom One stop myndighetsshop innehar en central roll i att hitta lösningar på företagens utmaningar och fungerar som en viktig länk mellan företag och lagstiftning för att främja systemförändringar. Deras huvuduppdrag är att fördjupa sig i företagens specifika utmaningar, reda ut oklarheter och identifiera frågor som behöver hanteras vidare av One stop myndighetsshop.

En av de viktigaste uppgifterna för expertgruppen är att fördjupa sig i företagens utmaningar. Genom att reda ut frågetecken och precisera frågeställningar att ta vidare inom One stop myndighetsshop, skapar expertgruppen en grund för att företagen ska kunna få konkreta och tillämpbara lösningar för sina matinnovationer.

Expertgruppen samarbetar både internt, med expertkollegor inom den egna myndigheten, och externt, över myndighetsgränserna inom One stop myndighetsshop. Detta samarbete syftar till att hitta framkomliga vägar och ge tydliga besked till företagen. Genom att arbeta tillsammans med olika experter strävar gruppen efter att leverera välgrundade och enhetliga besked som stödjer företagets behov.

Inom ramen för sitt mandat tar expertgruppen beslut i ärenden som faller inom deras expertisområde. Myndigheterna i expertgruppen söker gemensamt olika sätt att lösa företagets ärende. Den myndighet som har mandat att besluta i den typ av ärende som hanteras, ansvarar för beslutet. Expertgruppen identifierar också situationer där tillämpningen av regelverk inte är tydlig, saknas eller inte är anpassad för den nya innovationen. Dessutom bedömer expertgruppen när strategiska frågor behöver lyftas på en högre nivå för att kunna hanteras på ett effektivt sätt.

Utöver deras specifika uppdrag för att lösa företagens utmaningar är expertgruppen involverad i att förbereda material och underlag för ärenden att lyfta med strategiska teamet, samt tillhandahålla expertis inom sakfrågor.

Expertgruppen är ansvarig för att hålla sig uppdaterad genom omvärldsbevakning inom sitt expertisområde i matsektorn. Genom att hålla sig uppdaterade på den senaste forskningen kan de identifiera branschens behov, aktuella trender, och initiativ. Detta arbete ger möjlighet att vara proaktiva och förstå vad som görs, vad som behövs göras samt vad som är på väg inom sektorn, vilket i sin tur kan påverka och guida deras strategiska beslut och arbete för att stödja företagen.

2.7.4 Expertgruppens egenskaper och kompetens

För att möjliggöra en effektiv och innovativ arbetsprocess är det viktigt att tjänstemän som ingår i expertgruppen innehar följande egenskaper och kompetenser:

- **Operativ kompetens och handläggningserfarenhet:** En medlem i expertgruppen bör ha erfarenhet av operativt arbete och handläggning inom relevanta områden. Detta innebär att de har praktisk erfarenhet av att arbeta med ärenden och beslutsfattande.
- **Djup sakkunskap inom det specifika området:** En stark och djup kunskap inom det specifika området som testas är viktig. Detta möjliggör en fördjupad förståelse för de utmaningar och frågeställningar som företagen

står inför.

- **Förståelse för andra myndigheters regelområden:** Att ha insikt och förståelse för andra myndigheters regelverk och områden är en fördel då det underlättar samarbete och samverkan mellan olika myndigheter inom One stop myndighetsshop.
- **Intresse för regeltolkning och regelutveckling:** Personer i expertgruppen bör vara intresserade av att tolka och utveckla regelverk, och vara öppna för att förändra och förnya befintliga regler för att möjliggöra innovation och förbättring.
- **Pedagogisk och empatisk förmåga:** Att vara pedagogisk och empatisk är viktigt för att kunna förklara komplexa regler och processer på ett enkelt sätt samt för att skapa en atmosfär där företagen känner sig lyssnade på och förstådda.
- **Lösningorienterad och vilja att bidra till förändring:** Medlemmarna bör vara drivna av en stark vilja att bidra till förändring och vara beredda att lämna bakom sig gamla arbetsätt för att hitta innovativa lösningar.
- **Förmåga att se den större bilden och vara kreativ:** En förmåga att se helheten och kunna tänka kreativt för att hitta nya lösningar är en viktig egenskap för att skapa effektiva och innovativa processer inom expertgruppen.
- **Beslutsförmåga och samarbetsvilja:** Personer i expertgruppen bör vara villiga att fatta enhälliga beslut och inte vara revirtänkande, vilket skapar en miljö för samarbete och effektivt beslutsfattande för att möta företagens behov på bästa sätt.

2.7.5 Strategiskt team - en fördjupad beskrivning

Det strategiska teamet inom One stop myndighetsshop spelar en avgörande roll i att realisera en vision där Sverige tar ledningen i utvecklingen för en innovativ och hållbar matproduktion i Europa. Genom ett fokuserat och strategiskt arbete bidrar de till en mer effektiv och framåtblickande hantering av matsektorns utmaningar och möjligheter. Strategiska teamets huvudsakliga arbetsuppgifter är:

- **Agerar på identifierade behov av regelutveckling:** Teamet agerar på företagens ärenden när det uppstår behov av regelförenkling eller förändring. Det strategiska teamet tar över ärenden där expertgruppen inte har kunnat lösa företagens utmaningar.
- **Utvärdering och utmaning av lagstiftning:** Det strategiska teamet utvärderar och utmanar befintlig lagstiftning. Genom att skapa förutsättningar och agera för kulturförändring inom myndigheterna, både på strategisk och operativ nivå, arbetar de för att skapa en miljö som främjar regelförenkling och effektivitet.
- **Lyfter behov av regelförändringar till högre nivå:** Vid behov kan strategiskt team eskalera behov av regelutveckling eller regelförenkling till Regeringskansliet. De har även kapacitet att lyfta frågor som rör policyutveckling, förändringar i tolkningar och regelimplementering och

behov av förändringar i EU-rätten för att säkerställa att lagstiftningen gynnar och stödjer den innovativa utvecklingen inom matsektorn.

- **För ett proaktivt förhållningssätt:** Teamet driver arbetet för ett mer proaktivt förhållningssätt genom att identifiera och implementera strategiska satsningsområden. Genom att skapa regelmässiga förutsättningar för innovativa branschens utveckling arbetar de för att förbereda myndigheterna inför framtida behov och utmaningar.

2.7.6 Strategiska teamets egenskaper och kompetens

Medlemmarna i det strategiska teamet inom One stop myndighetsshop bör besitta en specifik uppsättning egenskaper och kompetenser för att effektivt kunna driva och förverkliga strategiska mål:

- **Omfattande expertis om lagstiftning och förändringsdynamik:** Det är viktigt att medlemmarna i det strategiska teamet är seniora chefer med djup och omfattande expertis inom nuvarande lagstiftning inom matsektorn samt en förståelse för kommande förändringar och trender inom området.
- **Ledarskapsegenskaper och mandat att agera:** Att inneha chefspositioner eller motsvarande med tillräckligt mandat är nödvändigt för att medlemmarna i det strategiska teamet ska kunna ta ansvar och driva förändringar framåt, inklusive initiativ som kräver förändringar i lagstiftning.
- **Kunskap och relationer inom departement och på EU-nivå:** Det är fördelaktigt att medlemmarna har en etablerad kunskap om departementens funktioner och en förmåga att påverka och driva förändringar även på EU-nivå, vilket är avgörande för att påverka lagstiftningen och regelverket i linje med strategiska mål.
- **Strategisk förmåga att se helheten:** En strategisk tankegång är avgörande för att förstå både det övergripande landskapet och detaljerna inom matsektorns regelverk. Att kunna se både uppåt (strategiskt) och nedåt (operativt) är essentiellt för att driva förändring och innovation.
- **Mod, nytänkande och lösningsorientering:** Medlemmarna bör vara modiga, beredda att utmana etablerade strukturer, och ha en stark vilja att bidra till förändring. En nytänkande och lösningsorienterad inställning är avgörande för att driva på och möjliggöra innovativa förändringar inom matsektorn.

2.8 Samspel med andra aktörer i systemet

One stop myndighetsshop utgör en viktig del av ekosystemet för innovation inom matsektorn, och är sammanvävd med andra aktörers engagemang. För att skapa en mer omfattande förändring av innovationssystemet inom matsektorn behövs ett nära samspel med branschorganisationer, främjare, akademiska institutioner och inte minst politiken.

Genom samarbete med branschorganisationer kan One stop myndighetsshop få en fördjupad förståelse för de specifika behoven och utmaningarna inom matsektorn. Genom att samverka med främjare och akademiska institutioner kan One stop myndighetsshop hämta lärdomar från forskning och expertis för att stärka sin

kunskapsbas och strategier för att stödja innovation. Politisk samverkan är också av yttersta vikt. Genom att samverka med politiska beslutsfattare och intressenter kan One stop myndighetsshop bidra med insikter och kunskap som kan ligga till grund för framtida lagstiftning och policyförändringar som stödjer innovation och hållbarhet inom matsektorn.

2.9 Uppdrag att lösa företagens konkreta utmaningar kopplat till lagar och regler

Inom One stop myndighetsshop följer arbetsprocessen för konkreta ärenden en arbetskedja för att hjälpa företag med innovativa utmaningar:

1. Slussning till One stop myndighetsshop: Företaget som lämnar in ett komplext eller innovativt ärende till en myndighet och slussas vidare till One stop myndighetsshop, som är dedikerat för sådana ärenden.
2. Urvalsprocess: One stop myndighetsshop använder fastställda kriterier för att bedöma om det aktuella ärendet är lämpligt för att hanteras inom deras arbetsprocess. (En mer utförlig beskrivning av urvalsprocessen finns nedanför).
3. Kontakt med lots: Företaget tilldelas en lots som fungerar som guide genom myndighetsprocessen.
4. Enklare frågor besvaras: Företagaren får svar på enklare frågor och eventuella missförstånd kan klargöras i dialog med enskilda experter på myndigheterna.
5. Expertgruppens möter företaget: Lotsen sammanför företaget med en tvärfunktionell expertgrupp från olika myndigheter. Denna grupp fördjupar sig i företagets utmaning, identifierar kärnfrågorna och söker lösningar inom befintliga regelverk. De skapar tydlighet kring nästa steg för företaget och kan i vissa fall föreslå behov av regelförändringar som kräver en högre instans.
6. Strategiskt team: För ärenden som behöver lyftas på en högre nivå eller involverar begränsningar i regelverket, engagerar sig det strategiska teamet. De kan initiera regelutveckling, översyn av myndighetsföreskrifter eller eskalera behov av förändringar till Regeringskansliet eller inom EU-rätten.
7. Återkoppling till företagaren: Under hela processen håller lotsen företagaren informerad om hur ärendet fortskrider, de beslut som tas och nästa steg som företaget kan ta.

2.10 One stop myndighetsshop i praktiken: Ett illustrativt exempel

One stop myndighetsshops arbetssätt har utvecklats och testats under flera faser tillsammans med fyra svenska företag som har uttryckt att de upplever hinder eller begränsningar på grund av regelverk och/eller myndigheternas processer och tillämpning av dessa regelverk.

Under 2023 deltog företaget Ostrea Aquaculture i testet, vilket resulterade i värdefulla insikter och lärdomar om hur One stop myndighetsshop kunde utvecklas. Detta ledde även till konkreta framsteg inom de områden som företaget hade identifierat som hinder. Nedan följer ett exempel som illustrerar hur en ärendehantering inom One stop myndighetsshop kan gå till och vilken skillnad det kan göra för företagen.

Företaget:

Ostrea Aquacultures affärsidé är att introducera ostron från svenska vatten på den svenska marknaden, med målet att etablera en storskalig och internationellt konkurrenskraftig ostronindustri i Sverige.

Lotsen:

One stop myndighetsshops lots hade den initiala kontakten med Ostrea Aquaculture för att förstå företagets utmaningar och ringa in relevanta frågor att behandla. Utifrån detta engagerade lotsen experter från de olika myndigheterna med uppgiften att söka lösningar på utmaningarna. Lotsen som funktion följde även företaget och hade en dialog genom hela processen. Som exempel formulerades följande frågeställning för Ostrea:

*- Kan myndigheterna ge dispens till att sätta ut stillahavsostronet *Magallana Gigas* i havet, i slutna system, under arbetet med att forska fram en steril stam för kommersiell odling i havet utan risk för förökning?*

Gigas är i dagsläget klassad som en invasiv art i Sverige, vilket innebär att det råder ett totalförbud mot att odla den i havet.

Expertgruppen:

One stop myndighetsshops expertgrupp bedömde att det inte är möjligt att odla Gigas i havet i enligt med nuvarande lagstiftning. Däremot såg man att en ändring av regelverket på nationell nivå skulle vara relevant om pågående forskning visar att det är riskfritt. Expertgruppen bedömde därmed att frågan borde lyftas till det Strategiska teamet.

Strategiska teamet:

Det strategiska teamet kom fram till att det finns fog för att, i linje med myndigheternas främjandeuppdrag, göra ett gemensamt inspel till Länsrådsnätverket och Havs- och Vattenmyndigheten. I inspelet framhålls behovet av att utreda frågan om Gigas bör fortsätta klassas som en invasiv art även i framtiden, samt undersöka möjligheten att tillåta odling i forskningssyfte inom vissa geografiska områden där Gigas redan bedöms vara fullt utbredd.

I dialogen med experterna uppdagades en exportmöjlighet av juvenila yngel av sorten *Edulis*, vilket för närvarande hindras på grund av att det nationella provtagningsprogrammet för parasitfrihet har utvecklats. Expertgruppen bedömde att detta inte är en fråga som kräver lagändring, men som skulle kunna lösas genom en mindre insats där myndigheterna kan ändra förutsättningarna, vilket skulle kunna öppna upp för en helt ny affärsmöjlighet för ostronbranschen. Därför lyftes frågan vidare till en högre instans hos det Strategiska teamet för beslut.

Det strategiska teamet såg heller inga hinder för att återinföra provtagningsprogrammet, förutom att det är en fråga om ekonomiskt ansvar som behöver klargöras ytterligare för att genomförandet ska vara möjligt.

Mot bakgrund av att One stop myndighetsshop är ett test av ett nytt arbetssätt så gick inte det strategiska teamet vidare med att utföra åtgärderna under 2023, utan avser att ta upp dessa frågor när arbetssättet etableras under 2024. Även om arbetet inte resulterade i några regelförändringar under testet så har ett antal processer startats som kan leda till nya regler, tolkningar av regler och framtida myndighetssatsningar. Dessa satsningar skulle kunna innebära nya möjligheter för en ökad svensk hållbar livsmedelsproduktion, fler arbetstillfällen, en ökad svensk försörjningsförmåga och att ostron som finns naturligt i våra vatten skulle kunna ätas i betydligt större utsträckning.

Företagets perspektiv:

“Jag tycker att mötena var fantastiska! Att myndigheterna kommer till mig och frågar istället för att jag ska söka upp dem. Banbrytande. Hur kan vi hjälpa dig? Det är en helt annan dialog. Att kunna diskutera, har ni och vi förstått det här rätt? Det blir hur effektivt som helst”

- Christian Vorbeck, VD för Ostrea Aquaculture

2.10.1 Urvalsprocess

Urvalsprocessen för ärenden inom One stop myndighetsshop baseras på ett antal kriterier för att säkerställa att de mest relevanta ärendena som visar på stor potential för ett område och hanteras på ett effektivt sätt.

Ärenden kan komma in från olika källor, både internt och externt:

- Myndigheterna kan identifiera komplexa och innovativa ärenden genom interna observationer av utmanande situationer
- Genom externa kanaler som branschorganisationer som ringar in problem som påverkar flera företag.
- Företagare har möjlighet att skicka in sina ärenden genom formulär på webbplatsen för One stop myndighetsshop.

Inom One stop myndighetsshop gör lotsen, verksamhetsansvarig och processledare ett urval baserat på fördefinierade kriterier. De bedömer ärendena utifrån dess innovationshöjd, bidrag till hållbara skiften inom livsmedelssektorn, eventuella utmaningar i befintliga regler eller tolkningar av regelverk, samt potential för marknadstillväxt och ökad livsmedelsproduktion.

I utvecklingen av denna modell har ett antal kriterier använts för att välja ut innovativa ärenden, som betonar specifika innovationstyper:

- Förädling av befintlig råvara: Till exempel, när en ny process används för att förädla och skapa nya produkter från redan existerande råvaror, som att skapa tempeh av svenska ärtor.
- Introduktion av Ny råvara: När helt nya råvaror introduceras i matproduktionen, exempelvis när odling av lupiner för mat ändrar landskapet för råvaror inom sektorn.

- Revolutionerande produktionsprocess: När det sker en betydande förändring i produktionsprocessen, som att flytta upp fiskodling från havet till landbaserad odling.
- Ny affärsmodell: När nya sätt att organisera och hantera affärer introduceras, såsom att direkt koppla konsumenter och producenter utan mellanhänder.

Samtidigt har andra typer av ärenden exkluderats för att hålla fokus på banbrytande innovationer:

- Produktutveckling av befintlig råvara: Till exempel, om förändringar i smak eller form av befintliga produkter görs utan en betydande förändring i råvaran eller processen.
- Nyintroducerad produktionsprocess: När det görs förbättringar eller moderniseringar av befintliga produktionsmetoder, som att producera naturbeteskött utan att göra en revolutionerande förändring i själva processen.
- Utvecklade verktyg eller teknik: Om det sker förbättringar i verktyg eller teknik utan en betydande påverkan på själva produkten eller processen, exempelvis mer effektiva skördetröskor.

Parallellt med urvalsprocessen genomförs en omvärldsanalys och trendspaning för att bedöma ärendenas relevans och hur de harmonierar med utvecklingen inom livsmedelssektorn. Vid behov involveras enskilda experter för att bedöma ärendenas komplexitet och relevans. En tidsplan utarbetas för att planera hanteringen av ärendet.

Genom denna strukturerade urvalsprocess säkerställer One stop myndighetsshop att de mest relevanta och komplexa ärendena prioriteras för att möta utmaningar och främja innovation, inte bara för det enskilda företaget utan också för livsmedelssektorn i stort.

2.11 Uppdrag att driva på skiften och skapa långsiktigt hållbara förutsättningar

2.11.1 Hinder för företagsutveckling

Om myndigheterna saknar tydliga strategier och inte driver på förändringarna inom matsektorn får det en rad negativa konsekvenser som påverkar branschen på flera nivåer och skapar en nedåtgående spiral av hinder för innovation och hållbarhet. En reaktiv inställning hos myndigheterna skapar en situation av osäkerhet för företagen. En av de mest påtagliga konsekvenserna är den osäkra ekonomiska miljön som skapas. Det blir svårt att attrahera investeringar till branschen när det inte finns tydliga långsiktiga strategier och planer för utveckling. Myndigheter bör ta ledarskap och arbeta aktivt för att skapa tydliga strategier och stödja nödvändiga förändringar inom matsektorn för att främja innovation, hållbarhet och tillväxt.

2.11.2 Behovet av utpekade satsningsområden

Satsningsområden inom matsektorn som sträcker sig över olika myndigheter på nationell nivå kan vara ett sätt att arbeta mer proaktivt. Här skulle en samordnad, gemensam strategi för utpekade framtidsområden kunna förbättra och stödja innovationer och utvecklingen av den svenska matsektorn.

För företagarna skulle detta innebära en önskvärd ökning av tydlighet och förutsägbarhet kring branschens utveckling. Det skulle möjliggöra en bättre bedömning av vilka långsiktiga investeringar som är mest gynnsamma för deras verksamheter. En sådan satsning skulle skapa en vägledning från strategisk nivå till praktiska åtgärder som har direkt inverkan på företagarna.

För myndigheterna skulle ett satsningsområde innebära en ökad sammanhållning och styrka genom att alla myndigheter har gemensamma mål och strävar åt samma håll. Det skulle göra det möjligt att omfördela resurser för att rikta dem mot de prioriterade områdena, vilket i sin tur kan leda till en positiv förändring inom sektorn.

Genom att skapa dessa satsningsområden skulle det strategiska teamet i One stop myndighetsshop kunna ge myndigheterna riktlinjer för resursfördelning och prioriteringar.

2.11.3 Förslag till urvalskriterier för satsningsområden

Urvalet av satsningsområden inom livsmedelssektorn skulle kunna baseras på flera centrala aspekter som återspeglar livsmedelssystemets behov och utveckling och livsmedelsstrategins syften och prioriteringar. För att välja ut dessa områden kan följande beaktas:

- **Miljömässiga och hälsomässiga skiften:** Fokus på de förändringar som är nödvändiga för att ställa om livsmedelssektorn mot mer hållbara och hälsosamma lösningar. Detta kan baseras på forskning och identifiera de områden där de största skiftena behöver ske.
- **Konkurrenskraft och potential för nya företag och industrier:** Utvärdera de områden inom livsmedelssektorn där Sverige har en stark konkurrenskraft och potential för tillväxt av nya företag eller industrier.
- **Försörjningstrygghet och beredskapsförmåga:** Utvärdera vilka områden som är kritiska för Sveriges försörjningstrygghet och beredskap inom livsmedelssektorn. Detta kan omfatta områden som är avgörande för att säkerställa att landet har tillräcklig och trygg försörjning av livsmedel i kris- eller nödsituationer.
- **Innovationshöjd:** Identifiera områden där det finns potential för hög innovationshöjd, det vill säga områden där det finns utrymme för radikala förbättringar, nya metoder eller teknologier som kan driva sektorn framåt.

2.11.4 Innehåll i ett satsningsområde

Ett satsningsområde inom livsmedelssektorn skulle innebära en omfattande förändring och inriktning för både myndigheter och företag, med fokus på att främja innovation och hållbarhet. Här är några av de viktigaste aspekterna.

För myndigheterna:

- **Regelförenkling och proaktivt arbete med lagstiftning:** Aktiva insatser för att förenkla och anpassa lagstiftningen för att främja innovation inom satsningsområdet.

- **Öronmärkta resurser och specifika uppdrag:** Tilldelade resurser och tydliga uppdrag för myndigheter att arbeta inom satsningsområdet.
- **Definierade målsättningar och omvärldsbevakning:** Regelbunden omvärldsbevakning för att förstå trender och behov. Detta kräver samarbete med forskning, branschorganisationer och nära dialog med företag för att förstå deras behov.
- **Initiering av riktad forskning:** För att skapa underlag för ny lagstiftning eller förändringar i befintlig lagstiftning.
- **Aktiv kommunikation:** Att aktivt kommunicera om satsningsområdet för att skapa medvetenhet och engagemang hos alla berörda parter.

För företagaren:

- **Förenklade processer och regelverk:** Enklare och mer tillgängliga processer och regelverk som underlättar för företagen att navigera inom satsningsområdet.
- **Tillgång till stöd:** Möjlighet till ekonomiskt stöd eller incitament för företag att delta och driva innovation inom området.
- **Tydliga förutsättningar:** Klarhet och tydlighet kring framtida utveckling inom branschen för att underlätta för företagen att planera och investera på ett mer långsiktigt sätt.

2.11.5 Satsningsområden i andra länder

Under arbetet med One stop myndighetsshop har vi tillsammans med projektdeltagare genomfört omvärldsspaningar för att se hur andra länder agerar för att främja ny innovativ mat. Flera länder runt om i Europa och även globalt har redan börjat arbeta med satsningsområden inom livsmedelssektorn för att främja innovation och hållbarhet. Dessa initiativ kan fungera som inspirationskällor för en liknande lösning i Sverige.

Exempel på satsningsområden i andra länder visar på olika inriktningar och insatser, men gemensamt är att de har tydliga och uttalade målsättningar samt flera initiativ som stöttar satsningsområdet. Här följer några exempel:

- **Danmark:** En nationell handlingsplan för växtbaserat matsystem med betydande satsningar och en fond på €168 miljoner för forskning inom området.
- **Norge:** En nationell handlingsplan för sjömat för att främja hållbarhet och innovation inom fiskeri- och havsbrukssektorn.
- **Storbritannien:** Genomförande av pilotprojekt för kultiverat kött för att utforska och främja denna teknologi.
- **Nederländerna:** Samarbeten mellan myndigheter och företag för att utveckla kultiverat kött och främja innovation inom området.

- **Spanien:** Etablering av center för alternativa proteiner för att främja forskning och utveckling inom detta område.
- **Tyskland:** Nationella satsningar på kultiverad fisk och kött för att stödja och främja hållbarheten inom den här sektorn.

3 Tester resultat och lärdomar

3.1 Ett arbete som byggts på i flera faser

One stop myndighetsshop har utvecklats i flera faser. Arbetet påbörjades med en systemkartläggning 2021, till inledande tester i mindre skala 2022 och med mer omfattande tester av alla funktioner i One stop myndighetsshop 2023. Målet med denna process har varit att kontinuerligt lära och utveckla fler delar av arbetssättet och funktionerna, med förhoppningen om en snabb övergång till att införa samverkansformen. Testerna har haft flera syften:

- Att inhämta lärdomar inför ett framtida införande.
- Att testa alla delar av arbetssättet med riktig personalstyrka.
- Att genomföra tester på riktiga ärenden.

Trots begränsade resurser och tid har många viktiga lärdomar framkommit som informerat fortsatt arbetet och upplägg, och vårt fokus har varit att testa arbetssättet snarare än att åstadkomma specifika resultat.

3.2 Övergripande organisation i tester

Samverkan mellan olika myndigheter har varit central för att möjliggöra utvecklingen av One stop myndighetsshop. Det kärnteam av myndigheter som tillsammans har drivit, utvecklat och testat arbetssättet är Tillväxtverket, Livsmedelsverket, Jordbruksverket och Länsstyrelsen Västra Götaland. Flera olika team och aktörer har deltagit, inklusive:

- **Beställare:** Tillväxtverket har haft ett övergripande ansvar för framdrift, planering och måluppfyllnad.
- **Innovationsledare:** UX-och tjänstedesignbyrån Antrop har varit processtöd och faciliterat arbetet i de olika teamen, genomförandet av tester, utvärdering och dokumentation.
- **Företag:** Företagen Nordic Seafarm, Ostrea, Tebrito och Johannas Stadsodlingar har medverkat i testerna. Dessa har inkommit med ärenden innehållande utmaningar som företaget har på enskild eller mer övergripande branschnivå.
- **Lots:** Lotsen har bemannats av Livsmedelsverket som har väglett och stöttat företagen genom myndighetsprocessen.
- **Utvecklingsteam:** Livsmedelsverket, Jordbruksverket, Länsstyrelsen Västra Götaland och Tillväxtverket har haft i uppdrag att utvärdera och utveckla

arbets sättet, förankra arbetet på respektive myndighet samt ta fram ett införandeförslag.

- **Expertgruppen:** Expertgruppen har haft i uppdrag att fördjupa sig i företagets utmaningar och hitta framkomliga vägar, samt att utvärdera och reflektera över dess funktion i One Stop Myndighetshops-modellen. Denna grupp består av representanter från samma myndigheter som ingår i utvecklingsteamet, och rymmer handläggare med expertis i de relevanta regelverken.
- **Strategiskt team:** Det strategiska teamet har haft ansvar att undersöka och ta beslut om de frågor från företaget som man kommer agera på gällande behovet av regelförändring. Teamet har haft ett centralt fokus på att utforska hur samverkan kring strategiska frågor och ett proaktivt arbete i samverkan skulle kunna fungera. Teamet består av representanter från de tidigare nämnda myndigheterna, vilka innehar positioner på strategisk ledningsnivå.
- **Referensgrupp:** Naturvårdsverket, Innovatum, Sweden Food Arena, Svenskt vattenbruk och sjömat, Regeringskansliet och Livsmedelsverket har ingått i referensgruppen. Dessa aktörer har deltagit i en workshop för att komma med input på hur andra initiativ kan integreras i One stop myndighetsshop, vart det finns behov av samverkan och vilka glapp som finns i innovationssystemet utifrån ett företagsperspektiv.

3.3 Resultat från testerna

De tester som har genomförts inom ramen för One stop myndighetsshop har resulterat i både konkreta framsteg i företagens ärenden och andra värdefulla effekter av det nya arbets sättet:

- Två ärenden är avklarade och majoriteten av övriga frågor är delvis lösta eller under fortsatt utredning.
- Företagen har upplevt en tydlig ingång till myndigheterna och en förbättrad process som uppfattas som mer rättssäker och förutsägbar.
- Myndigheterna har fått en djupare förståelse för företagarnas utmaningar och hur myndigheterna kan främja innovation.
- Effektiviseringsmöjligheter i myndigheternas arbets sätt och arbetsformer har observerats, särskilt i hanteringen av regeltolkning och regelutveckling.

3.4 Förändringar och förbättringar för företagen

Företagen har lämnat positiv feedback i form av att de upplever att arbets sättet har genererat i snabbare processer och tydliga vägar framåt, effektivare dialog och relationer med myndigheterna samt ett upplevt samarbete med myndigheterna genom möjligheten att diskutera och resonera direkt med myndighetsexperter.

3.5 Förändringar och förbättringar för myndigheterna

För myndigheterna har One stop myndighetsshop resulterat i en effektivare ärendehantering och ett stärkt nätverk mellan dem. Samtidigt har samverkan och dialog med företagen bidragit till en ökad förståelse för marknadens behov och potential.

Projektet har genererat viktiga insikter och konkreta resultat som belyser potentialen hos One stop myndighetsshop. One stop myndighetsshop har genom sitt arbete kunnat skapa en mer effektiv och företagsvänlig miljö, vilket utgör en grund för framtida utveckling och förtroendeskapande mellan myndigheter och företag.

3.6 Lärdomar från testerna

Projektet Ny Innovativ Mat och One stop myndighetsshop har tagit ett unikt grepp om utmaningarna inom livsmedelssektorn. Till skillnad från de traditionella metoderna som ofta involverar utredningar och rapporter, har vi valt att arbeta hypotesdrivet och tidigt börjat testa nya arbetssätt. Denna experimentella och prototypbaserade metodik har lett till snabbare och mer effektiva processer från problemidentifiering till lösning.

One stop myndighetsshop har samlat en mängd värdefulla lärdomar som kommer att vara avgörande för det fortsatta arbetet. Här nedan följer tre centrala lärdomar:

- **Betydelsen av samverkan** - Våra tester har visat att samverkan mellan alla berörda parter – företag, myndigheter och kommuner – är avgörande för att öka effektiviteten i ärendehantering. Samtidigt har det visat sig att frånvaron av några nyckelmyndigheter kan leda till att viktiga perspektiv går förlorade, vilket i sin tur bromsar processen. För att undvika detta behövs en fullständig närvaro av alla relevanta aktörer vid samma bord.
- **Ledarskap och kulturförändring** - En tydlig målsättning att hitta lösningar för företag har visat sig vara kraftfull. Men för att kunna driva på denna kulturförändring inom myndigheterna krävs ett starkt ledarskap. För att främja nytänkande och få medarbetarna att agera annorlunda behöver innovation uppmuntras och värderas högt. Genom detta kan myndighetspersonal börja betrakta sig själva som systemförändrare, vilket är nödvändigt för att påskynda introduktionen av innovativ mat.
- **Begränsningar och politikens roll** – Trots att One stop myndighetsshop har skapat ett effektivt arbetssätt som minskar avståndet mellan företag och regelutvecklare, har det observerats att det finns begränsningar för hur stora förändringar som kan åstadkommas inom myndigheternas ramar. För att uppnå betydande och djupgående förändringar behövs politiskt engagemang och medskapande.

3.7 Uppskattad nytta av One stop myndighetsshop

Under tester av One stop myndighetsshop försökte Tillväxtverket uppskatta kostnader och nyttor med lösningen, vilka sammantaget indikerar följande:

- **Administrativa besparingar:** Modellen skulle sannolikt medföra minskade handläggningstider och lägre kostnader, både för myndigheter och företag.
- **Effektivare hantering av tillståndsärenden:** Genom att förenkla processen för hantering av tillståndsärenden, speciellt för innovativa företag, skulle modellen kunna accelerera introduktionen av nya produkter och tjänster på marknaden.

- **Påverkan på tillväxt och sysselsättning:** One stop myndighetsshop kan bidra till tillväxt och sysselsättning genom att underlätta expansion och anställning inom innovativa sektorer.
- **Ekonomiska fördelar:** Nyttotransaktionen tyder på att ekonomiska besparingar för både myndigheter och företag sannolikt överstiger kostnaderna för att etablera och underhålla modellen. Dessutom kan snabbare handläggningstider leda till ökad produktivitet och innovation.

3.8 Slutsats, resultat och lärdomar

De lärdomar som framkommit av tester och nyttotransaktionen av One stop myndighetsshop visar på en tydlig potential för modellen att bidra till en mer effektiv och innovativ livsmedelssektor. Framåt behöver vi säkerställa att alla relevanta aktörer är inkluderade, att det finns ett starkt ledarskap som främjar kulturförändring och att politiken är engagerad för att uppnå de stora systemförändringar som krävs. Med dessa insikter som grund kommer vi ta arbetet vidare.

Det finns en tydlig ambition från de samverkande myndigheterna att införa en långsiktig och hållbar etablering av arbetssättet. Resan hittills har varit lärorik, och det finns tydliga indicier som visar på att arbetssättet är en lovande lösning på många av utmaningar som är kopplade till innovationshöjden inom matsektorn.

4 Vägen framåt

Under 2021 genomfördes en omfattande systemkartläggning för att identifiera behoven och möjligheterna för att utveckla One stop myndighetsshop. Detta följdes upp under 2022 med ett koncepttest som gav värdefulla insikter för att forma det fortsatta arbetet. Året därpå, 2023, genomfördes ett uppskalat test för att ytterligare validera och finslipa konceptet.

Denna fortsatta utveckling av One stop myndighetsshop går nu in i nästa fas under 2024, där fokus ligger på att gradvis implementera och etablera arbetssättet över flera år. En framgångsrik implementering av arbetssättet förväntas inte bara gynna företagare och innovation inom livsmedelssektorn utan också stärka myndigheternas förmåga att samverka effektivt för att främja hållbar och innovativ livsmedelsproduktion.

Det första steget i denna etablering påbörjas under 2024 med en specifik inriktning på blå mat, vilket omfattar produktion av mat som kommer från svenska vatten. Denna inledande fas kommer att ligga till grund för att introducera och genomföra arbetssättet inom fler områden. Under 2025 och framåt är ambitionen att gradvis skala upp modellen, inkludera fler fokusområden och utveckla arbetssättet.

4.1 Modellen One stop myndighetsshop inom andra sektorer

One stop myndighetsshop-modellen har visat sig vara en banbrytande lösning inom livsmedelssektorn, men dess användningsområde sträcker sig långt bortom enbart denna bransch. Vi befinner oss i en era av snabb och ständig förändring där paradigmskiftet sker på olika fronter och som kräver en djupgående innovation av regelverk och myndighetssamverkan. Det finns en övertygelse om att liknande samarbetsmodeller skulle kunna revolutionera även andra branscher. Exempelvis,

inom transportsektorn eller energisektorn, där behovet av snabba förändringar, grön omställning och innovation är högt. Hypotesen är att fler framtidsbranscher kan dra nytta av en liknande modell för att skapa snabbare och mer effektiv grön förändring.

Genom att tillämpa principerna från One stop myndighetsshop-modellen kan myndigheter och företag inom olika branscher fördjupa sitt samarbete, effektivisera regelverk och skapa en mer innovativ och flexibel policyutveckling. Detta skulle inte bara gynna enskilda sektorer utan också stödja samhällets övergripande anpassning till snabba förändringar och behoven i den framtida utvecklingen.

4.2 Förutsättningar för att nå framgång

För att etablera och framgångsrikt implementera arbetssättet One stop myndighetsshop finns två viktiga faktorer som kan underlätta och främja framgången för detta arbetssätt:

- **Fokus på verkstad:** I stället för att fastna i analyser och planeringar är det avgörande att övergå till handling och praktiskt testande. Att testa, utvärdera och vidareutveckla är kärnan i att skapa ett effektivt och anpassningsbart arbetsflöde. Genom att arbeta i verkstaden, där verkliga situationer hanteras och lösningar utvärderas, blir det möjligt att snabbare anpassa och förbättra arbetssättet.
- **Identifiera vad man måste sluta göra i myndigheten:** Det är lika viktigt att fokusera på vad som behöver förändras som att identifiera vad som kan och bör behållas. Att bryta med gamla arbetssätt och identifiera vad som inte längre fungerar eller hindrar det nya arbetssättet är en nyckelkomponent. Det kan innebära att man måste sluta utföra vissa uppgifter eller processer som inte längre passar in i den nya ramen.

4.3 Uppskalning av One stop myndighetsshop

För att etablera One stop myndighetsshop har flera nyckelområden identifierats för att säkerställa ett framgångsrikt genomförande. Följande områden har identifierats som avgörande för att skapa en fungerande och effektiv struktur som gynnar både företag och myndigheter:

- **Alla relevanta myndigheter involveras:** För att få med ytterligare myndigheter i One stop myndighetsshop krävs tydlighet kring roller, mandat och ansvar. Myndigheter med främjandeuppdrag har en given roll i samverkansmodellen och kan här få stöd i att adressera företagens utmaningar. Det är viktigt att se över tolkningen av myndigheters ansvar och hur det kan relateras till att stödja företagens affärsidéer. Att få med sig samtliga berörda myndigheter är av yttersta vikt.
- **Resurssättning:** För att säkerställa genomförandet av en One stop myndighetsshop är det av central betydelse att myndigheterna avsätter tillräckligt med tid och resurser till arbetet. Detta inkluderar att ha specificerade experter med fokusområden, planera ledtid för ärenden och integrera resurssättning till One stop myndighetsshop i respektive myndighets verksamhets- och bemanningsplan.
- **Engagemang och kultur:** För att skapa en innovationskultur måste ledarskapet prioritera och främja innovationsarbete. Det handlar om att

skapa en kultur där innovation belönas, där budget och resurser prioriteras och där kreativa resultat lyfts fram som goda exempel som sprids genom hela organisationen.

- **Spridning av resultat:** Resultaten och lärdomarna från One Stop-arbetet måste spridas effektivt både internt inom myndigheterna och externt till andra aktörer inom branschen. Det kräver tydliga rutiner för kunskapsspridning, närvaro under relevanta evenemang och möten samt regelbunden kommunikation av resultaten.
- **Omvärldsbevakning och signalspaning:** För att ligga i framkant krävs en strukturerad och högkvalitativ omvärldsbevakning och signalspaning. Detta inkluderar att utnyttja befintliga resurser, samarbeta med externa aktörer och skapa strategiska planer som förbereder myndigheterna på framtida utmaningar och möjligheter.
- **Tänka bredare och mer långsiktigt när det gäller regleringar:** En framgångsfaktor för en mer innovativ matsektor är integrera proportionalitetsprincipen inom myndigheterna, det vill säga att tänka bredare och mer långsiktigt när det gäller regleringar och riskbedömningar. Idag har myndigheterna fokus på regelfrågor och att minimera risker. Förmågor att kunna bedöma och väga olika typer av risker mot varandra behöver byggas upp, liksom förmågor att bedöma risker på både kort och lång sikt. Här ingår att kunna ta ett tydligare marknadsperspektiv, där regler inte försvårar inhemska företags internationella konkurrenskraft samtidigt som de upprätthåller höga standarder. Slutligen behövs ett tydligare långsiktigt perspektiv där risker och konsekvenser av att inte genomföra nödvändiga omställningar bedöms. Sammantaget kan detta skapa regelverk som är mer balanserade, framtidsinriktade och anpassade för att möta komplexa utmaningar i samhället.

5 Metodguide

Metodguiden beskriver hur vi har använt systeminnovation som angreppssätt och hur detta har format de tester som har genomförts inom ramen för One stop myndighetshop.

5.1 Radikal innovation vs inkrementell innovation

Begreppet innovation kan delas in i två huvudtyper: radikal och inkrementell. Inkrementell innovation består av att genomföra stegvisa förbättringar inom ett befintligt system eller en befintlig teknologi. Dessa innovationer fokuserar på att förbättra och finjustera det som redan finns, ofta med målet att öka effektivitet, produktivitet eller kundvänlighet. Radikal innovation innebär en grundläggande förändring, där man introducerar helt nya idéer, tekniker eller processer som kan transformera eller ersätta befintliga system helt och hållet. Denna typ av innovation kan förändra marknaden eller skapa helt nya marknader.

5.2 Systeminnovation som angreppssätt

I samverkansarbetet för Ny innovativ mat, för en ökad innovationshöjd i det svenska livsmedelssystemet, har systeminnovation använts som angreppssätt. Systeminnovation innebär att vi ser bortom individuella komponenter och i stället fokuserar på att förstå och transformera hela systemet. Detta tillvägagångssätt har gjort det möjligt att identifiera och adressera de underliggande strukturella faktorerna som hindrar utvecklingen mot en hållbar och långsiktigt konkurrenskraftig livsmedelssektor.

5.3 De fem principerna för systeminnovation

Projektet har baserats på fem grundläggande principer för systeminnovation, vilka har varit avgörande för att forma vårt arbetssätt och våra strategier:

- **Samlas kring en djärv, inspirerande och mätbar mission**
Under förarbetet med "Ny innovativ mat" initiativet samlades myndigheter, näring, främjare, innovatörer kring en stark och tydlig mission: att skapa ett hållbart, effektivt och innovativt matsystem i Sverige. Detta har fungerat som vår ledstjärna och har bidragit till en gemensam riktning och motivation för alla involverade aktörer.

Vår mission:

År 2030 äter vi mer hälsosam, hållbar och god mat från innovatörer som revolutionerat den svenska livsmedelskedjan genom produktion, förädling, process eller introduktion av ny mat. Vi har ökat innovationshöjden!

- **Tvärsektoriellt samskapande**
Vårt arbete har involverat en mängd olika aktörer från diverse sektorer och discipliner. Genom att föra samman forskare, myndigheter, främjaraktörer, entreprenörer och andra nyckelpersoner har vi kunnat dra nytta av en bred kunskapsbas och skapa mer robusta och genomförbara lösningar.
- **Gemensam förståelse för systemet**
En omfattande systemkartläggning har genomförts inom ramen för

Tillväxtverkets initiativ ”ny innovativ mat” för att skapa en djupare förståelse för matsystemets nuvarande struktur och dynamik. Systemkartan är ett centralt verktyg inom systeminnovation, särskilt i projekt som syftar till att transformera komplexa system som matsystemet. Den används för att visualisera och förstå de olika komponenterna i systemet och deras inbördes relationer.

5.4 Systemkartans olika beståndsdelar

Systemkartans olika beståndsdelar kan beskrivas på följande sätt:

- **Aktörer och roller:** Systemkartan identifierar de olika aktörerna inom systemet – detta kan inkludera organisationer, myndigheter, företag, konsumenter och andra intressenter. Varje aktörs roll och påverkan på systemet beskrivs, vilket ger en översikt över hur de bidrar till och interagerar med systemet.
- **Utmaningar och möjligheter:** Systemkartan kan även användas för att identifiera specifika utmaningar och möjligheter inom systemet. Detta kan vara allt från regelverk som begränsar innovation till teknologiska framsteg som öppnar upp för nya affärsmodeller.
- **Hävstänger:** Detta är de punkter inom systemet där strategiska insatser kan ha störst inverkan. Genom att fokusera på dessa områden kan man driva betydande förändringar i hela systemet.

5.5 Systemkartan användningsområden

Systemkartan används för att:

- **Förstå systemets komplexitet:** Genom att visualisera systemets olika komponenter och deras relationer, kan man få en djupare förståelse för systemets dynamik och hur olika delar påverkar varandra.
- **Identifiera insatspunkter:** Genom att analysera systemkartan kan man identifiera var insatser kan göras för att effektivisera systemet eller adressera specifika utmaningar.
- **Facilitera strategisk planering:** Kartan är ett viktigt verktyg för att planera och genomföra förändringar inom systemet. Den ger en grund för att utveckla strategier och handlingsplaner.
- **Stimulera samarbete:** Genom att tydligt visa hur olika aktörer är kopplade, kan systemkartan främja samarbete och samordning mellan olika delar av systemet.
- **Spåra förändringar och framsteg:** Kartan kan uppdateras över tid för att reflektera förändringar inom systemet, vilket gör det möjligt att följa framsteg och anpassa strategier vid behov.

I arbetet har systemkartläggningen varit avgörande för att identifiera viktiga områden för innovation och för att skapa en gemensam förståelse bland alla involverade parter för hur vi kan arbeta tillsammans mot vår gemensamma mission.

5.6 Experimentell Testning

Genom att skapa prototyper har vi kunnat experimentera med och testa nya idéer i en kontrollerad miljö där utforskande uppmuntras. Denna process har varit central för att snabbt lära oss vad som fungerar och inte, och för att succesivt vidareutveckla och förbättra våra lösningar. Att testa genom prototyper har gett oss:

- **Snabb feedback och iteration:** Våra prototyper har möjliggjort snabb feedback på idéer och koncept. Genom att testa en enklare version av en idé kunde vi snabbt få insikter om dess genomförbarhet, användbarhet och mottagande. Detta har underlättat iterativa förbättringar baserade på verklig användarfeedback för företagare och myndighetspersoner.
- **Riskminimering:** Genom att vi har kunnat testa idéer i en mindre skala innan full implementering har vi kunnat minska risken för stora misslyckanden. Detta är särskilt viktigt i projekt med höga insatser, som de som involverar omfattande systemförändringar.
- **Användarcentrerad design:** Prototyper hjälper till att säkerställa att slutprodukten eller tjänsten möter användarnas behov och förväntningar. Genom att involvera användare, i vårt fall innovativa företag i matsystemet och myndighetspersoner, tidigt i processen så har projektet anpassats för att bättre tillgodose deras behov.
- **Förståelse och engagemang:** Prototyperna har fungerat som konkreta exempel som visat på hur en idé eller lösning kan se ut i verkligheten. Detta har hjälpt till att kommunicera visionen och engagera intressenter.

I vårt projekt har prototyper varit ett nyckelverktyg för att utforska och utveckla nya lösningar för det svenska matsystemet. Vi började med att skapa enklare versioner av våra idéer. Dessa prototyper var designade för att testa grundläggande koncept och för att identifiera eventuella problemområden. Dessa initiala prototyper presenterades för en utvald grupp av användare, inklusive branschexperter, myndighetspersoner och potentiella slutanvändare. Vi samlade in feedback gällande användbarhet, funktionalitet och övergripande upplevelse. Baserat på den feedback vi fick, prioriterades och förbättrades prototypen One stop myndighetsshop medan andra idéer valdes bort.

Slutligen genomförde vi ett mer omfattande test med fler aktörer och där alla funktioner i One stop myndighetsshop testades med skarpa ärenden från riktiga företag. Detta var ett sätt att både validera idén och att skapa engagemang för projektet.

5.7 Flera samverkande insatser

När ett helt system ska förflyttas räcker inte en insats utan det är kombinationen av en mängd aktiviteter mot ett gemensamt mål som kommer medföra förändring. För att få fler aktörer att påbörja egna insatser är öppenhet och kommunikation om arbetet viktiga beståndsdelar. I arbetet har vi genomfört återkommande webinarier och haft enskilda möten med aktörer i systemet, både för att sprida lärdomar och inspirera fler aktörer till att påbörja ett eget arbete. Genom att hitta samverkanspunkter kan effekten av separata arbeten öka.

5.8 Tillämpning av principerna för systeminnovation i vårt projekt

I vårt projekt har dessa fem principer för systeminnovation varit avgörande för att strukturera vårt arbete. Genom att anamma ett tillvägagångssätt för systeminnovation har vi kunnat arbeta mer strategiskt och målinriktat mot vårt slutmål - ett hållbart och innovativt matsystem. Vår tillämpning av dessa principer har lett till att vi har kunnat driva arbetet framåt i en tydlig riktning, samtidigt som vi har varit öppna för nya idéer och samarbeten. Det har också möjliggjort för oss att snabbt anpassa oss och reagera på nya insikter och utmaningar som har dykt upp under arbetets gång.

6 Referenser

Jan Beckeman, Hans Nyctelius, Hauke Bossen, Tove Larsson (2018): *"Forskning och innovation för en livsmedelssektor i världsklass – En studie kring hur man skapar en innovativ och framgångsrik livsmedelssektor i ett hållbart samhälle."*

Roland Berger, på uppdrag av Tillväxtverket:

https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiRppejt_uGAxW3EBAlHZdWDJJEQFnoECA4QAQ&url=https%3A%2F%2Fswedenfoodarena.se%2Fwp-content%2Fuploads%2FAppendix_Forskning-och-innovation-fo%25CC%2588r-en-livsmedelssektor-i-va%25CC%2588rldsklass.pdf&usg=AOvVaw0qhMygGqfw1IbWlpWqpSJX&opi=89978449



Du kan ladda ned Tillväxtverkets publikationer på tillvaxtverket.se.

© Tillväxtverket

Stockholm, september, 2024

Digital: ISBN 978-91-89730-75-5

Rapport 0486

Har du frågor om den här publikationen, kontakta:

Anna Eldestrand

Telefon, växel 08-681 91 00