

En regional mat- och livsmedelsstrategi för Gotland

2016-2025

Mat- och livsmedelsnäringarna – ett styrkeområde
för gotländsk utveckling och tillväxt

2016-10-27

FÖRORD

För många människor är mat och livsmedel från Gotland förknippat med positiva upplevelser och minnen. Det kan vara den fantastiska Gotlandsmenyn under semestern, besöket i den genuina gårdsbutiken, eller det smakrika gotländska lammköttet och morötterna inköpta i butiken i Stockholm.

Under de senaste åren har Gotlands positioner inom området för mat och livsmedel flyttats fram och Gotland belönades också av regeringen med utmärkelsen Sveriges Matlandethuvudstad 2013. Mat och livsmedel är tillsammans med besöksnäringen de två viktigaste näringslivsgrenarna på ön. Gotlands goda renommé, de många produkterna med hög kvalitet och möjligheten till skyltfönster i samarbete med besöksnäring såväl som högklassiga restauranger ger stora möjligheter till fortsatt utveckling.

Mat och livsmedel är därför helt naturligt ett så kallat styrkeområde, vilket syns i styrdokumentet *”Tillväxtprogram för Gotland 2016-2020”* och avspeglas även i statens näringslivspaket *”Hållbara Gotland”*. Att framtagningen av den regionala mat- och livsmedelsstrategin har skett i samverkan mellan näringsliv, organisationer och myndigheter är ett sätt att fortsätta utvecklingsarbetet tillsammans - för en långsiktig, hållbar tillväxt där mat spelar roll.

Vi hoppas att strategin ska vara en god hjälp i det fortsatta utvecklingsarbetet – för såväl enskilda företagare och för det offentliga Gotland, var för sig och tillsammans – och att den ska bidra till att Gotland blir än mer förknippat med mat och livsmedel av hög kvalitet.

Björn Jansson
Regionstyrelsens ordförande

Cecilia Schelin Seidegård
Landshövding

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

FÖRORD	2
SAMMANFATTNING	4
1. FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR EN STRATEGI	5
1.1 Varför behövs en gotländsk mat- och livsmedelsstrategi?	5
1.2 Hur har strategin tagits fram?	6
1.3 Strategin i ett regionalt utvecklingsperspektiv	6
1.4 Beskrivning av systemet och helheten	8
2. NULÄGET FÖR MAT OCH LIVSMEDEL PÅ GOTLAND	9
2.1 Näringslivet i och runt systemet	9
2.2 SWOT	10
3. FRAMTIDEN FÖR MAT OCH LIVSMEDEL PÅ GOTLAND	11
3.1 Vision och målbild	11
3.2 Mål	11
3.3 Framgångsfaktorer	12
3.4 Strategiska utvecklingsområden	12
3.4.1 Hållbar tillväxt	13
3.4.2 Samverkan och samarbete	13
3.4.3 Sex strategiska utvecklingsområden	14
3.5 Handlingsplan	17
3.6 Kommunikationsplan	17
4. BILAGOR	18
Bilaga 1. SWOT över systemet för mat och livsmedel	18
Bilaga 2. Exempel på mätbara mål	23
Bilaga 3. Lista över deltagare i strategiarbetet	24

SAMMANFATTNING

Mat- och livsmedelsstrategin för Gotland har tagits fram i samverkan mellan näringsliv, organisationer och myndigheter. Strategin slår fast en gemensam väg framåt i syfte att utveckla och stärka området för mat och livsmedel. Området pekats ut som ett av Gotlands styrkeområden i styrdokumentet ”Tillväxtprogram för Gotland 2016-2020”, som beslutas under hösten 2016. Som namnet antyder så är den gotländska strategin mer än en strategi för ökad livsmedelsproduktion. En kanske självklar utgångspunkt för en lyckosam satsning på mat är konsumenten och själva måltiden. Grundsynen i strategin är dels att området för mat och livsmedel är ett system med olika delar och en rad olika aktörer, som alla är viktiga för att skapa tillväxt, dels att utveckling ska utgå från konsumenternas behov, önskemål och krav.

Strategins vision, ”Mötet med gotländsk mat och matkultur sker hållbart och naturligt i såväl vardags- som festsituation på regionala, nationella och internationella marknader”, ska bidra till uppfyllandet av Vision Gotland 2025. Grundläggande förutsättningar är att tillväxten sker hållbart, med stärkt samarbete inom såväl som utanför systemet, till exempel med akademien. Gotland har dessutom naturgivna förutsättningar och traditioner att bygga vidare på. Den hållbara utvecklingen är baserad på alla tre dimensioner - social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Med större medvetenhet och ökad systematik möjliggörs en gradvis och kontinuerlig förflyttning. I intervjuer och workshops är samverkan och samarbete de ”nycklar” som tydligast framkommit som förutsättningar för framgångsrik utveckling.

Strategin åtföljs av en kartläggningsrapport, vilken erbjuder alla aktörer kunskap om systemets förutsättningar – kunskap som kan användas för sin egen och gemensam utveckling. Inom ramen för kartläggningsarbetet har en omfattande SWOT-analys gjorts, vilken ligger till grund för ett antal strategiska vägval. Gotlands styrkor ligger till stor del i de positiva associationer som finns för mat och livsmedel från Gotland, samt i de unika möjligheter att visa produkter som besöksnäringen ger. Att bygga vidare på dessa liksom andra styrkor är viktigt. Framgångsfaktorer i arbetet med att stärka området är bland andra nytänkande, ökad affärsmässighet, samt ökad tydlighet kring olika roller och det ansvar man ser sig vilja ta.

Viktiga vägval, förutom att det för hållbar långsiktighet är nödvändigt att låta just hållbarhetsaspekterna finnas med i alla beslut, samt att bygga vidare på befintliga styrkor, är även att utgå från kundens och konsumentens val och efterfrågan. Ytterligare ett vägval är utvecklingen av Gotland Grönt Centrum till resurs för att stärka inte minst gotländska gröna näringar.

Analysen har lett fram till sex strategiska utvecklingsområden. Dessa ska i handlingsplanarbetet utvecklas med insatser, intressenter och ansvariga. Att arbeta med utvecklingsområdena ger förutsättningar för att nå strategins mål och vision. Identifierade områden handlar om att fortsätta utveckla Gotlands goda varumärke inom mat och livsmedel, att skapa förståelse och metoder för hur omvärldsbevakning behöver påverka företagens affärsmässiga val, samt utveckling av den potential som nya såväl som ytterligare bearbetade marknader ger. Att öka förädlingsvärdet på ön är den viktigaste faktorn för att öka omsättning och sysselsättning i systemet. Det gäller allt från nya grödor och nya produkter till utveckling av matturism. Att öka förädlingsvärdet hänger intimt samman med bland annat innovation och produktutveckling som baserar sig på omvärldskunskap och forskningsrön. Ett kritiskt område för systemets utveckling är kompetensförsörjning eftersom det idag finns ett antal bristyrken, och kompetensutveckling av befintliga företagsledare och personal.

1. FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR EN STRATEGI

1.1 Varför behövs en gotländsk mat- och livsmedelsstrategi?

Behovet av en strategi för området för mat och livsmedel diskuterades redan 2013 då Gotland av regeringen korades till Matlandethuvudstad 2013¹. Regionfullmäktige beslutade 2015 att en regional strategi skulle tas fram, och Region Gotland och Länsstyrelsen har tillsammans ansvarat för det arbetet. Andra områden i landet gör likadant, medan det på nationell nivå pågår arbete med att ta fram en livsmedelsstrategi för landet. Gotlands strategi är ett led i att uppfylla de ambitioner som är fastslagna i det regionala utvecklingsprogrammet, Vision Gotland 2025².

Mat och livsmedel är viktiga områden för Gotland ur flera perspektiv. Det handlar inte minst om att livsmedelsproduktionen sysselsätter ett stort antal personer. Och att maten bidrar till att stärka bilden av Gotland, vilket är viktigt för såväl besöksnäringen som för varumärket Gotland i stort. Livsmedelsproduktionen och besöksnäringen är de två största näringarna på Gotland. Mat- och livsmedelsnäringarna tillsammans med besöksnäringen är också utpekade som de två viktigaste styrkeområdena för öns framtida utveckling. Det finns en stor potential för att utveckla mat- och livsmedelsområdet och stärka Gotlands position såväl på som utanför hemmamarknaden – och på sikt även internationellt.

Trots Gotlands framgångar inom mat och livsmedel så finns ett antal utmaningar som behöver adresseras. Rent grundläggande handlar det om att säkra att utveckling och tillväxt sker på ett hållbart sätt som tar hänsyn till alla tre dimensionerna ekonomi, ekologi och den sociala aspekten. Att göra varje beslut till ett medvetet beslut som tar hänsyn till hållbarhet är en nödvändig utveckling för Gotland såväl som i hela världen. Det starka varumärket Gotland, som alla och ingen äger, men många drar fördelar av, är ett annat område som kräver medvetet och kontinuerligt arbete. Denna utmaning är nödvändig att adressera eftersom varumärket å ena sidan har potential för utveckling. Å andra sidan så finns det en risk i det stora beroendet av varumärket där allt kan utmanas med en skandal. Eftersom den gemensamma bilden är att stärkt samarbete positivt påverkar den gotländska utvecklingen så är det av vikt att verka för att etablera konkreta och långsiktiga samarbeten mellan företag, liksom mellan företag och akademi, myndigheter och olika organisationer.

Andra utmaningar handlar om att stärka företagens affärsmässiga beslutsfattande med en utgångspunkt i omvärlds- och marknadsorientering. Affärsmässiga beslut kräver resurser, som kunskap och tid för analys. Ytterligare exempel på utmaningar är att öka försäljningen från export såväl nationellt som internationellt, samt att säkra både kompetensförsörjning och kompetensutveckling. Det handlar också om att ta tillvara nya affärsmöjligheter, bland annat de som miljö- och klimatutmaningarna ger upphov till.

Den här strategin pekar ut en gemensam färdriktning som tar tillvara Gotlands utvecklingspotential inom området. Strategin är viktig för alla aktörer i arbetet för att utveckla och stärka Gotlands position på marknaden när andra regioner tar plats. Den skapar förutsättningar för att aktörerna kan arbeta med en

¹ Juryns motivering till utnämning av Gotland till Årets Matlandethuvudstad 2013: *"På Gotland finns ett livskraftigt jordbruk med stark koppling till en nyskapande livsmedelsförädling. Här finns högklassiga restauranger, naturnära måltidsupplevelser och en strävan att öka andelen lokala råvaror i den offentliga maten och att minska matsvinnet. Det ska bli spännande att se hur ambitionerna kring den offentliga maten förverkligas. Gotland som mat-ö tar sin utgångspunkt i primärproduktionen. Det soliga klimatet och den kalkrika jorden skapar förutsättningar för hög kvalitet och unika produkter med egen karaktär som är attraktiva såväl nationellt som internationellt. Gotland utses till Årets Matlandethuvudstad 2013 för ett målmedvetet arbete och för att Gotland är mat!"*

² Länk till styrdokumentet, Vision Gotland 2025 <http://gotland.se/38064>

gemensam målbild och att man har samma bild av inom vilka strategiska utvecklingsområden insatser behöver genomföras. En gemensam bild stimulerar också samverkan och samarbete mot de gemensamma målen. Förankringen i systemet under framtagandet av strategin innebär förhoppningsvis att den också blir en ledstjärna för dess aktörer – företag, organisationer, akademien och myndigheter. Som underlag till strategin finns en kartläggningsrapport som kan utgöra både en kunskapskälla och ge inspiration och vägledning i framtidsbeslut för alla aktörer, liksom att stimulera till mer och/eller nya samarbeten.

För den offentliga verksamheten på ön ska strategin vara vägledande för politiska ställningstaganden när det gäller kommunala beslut inom måltidsförsörjningen. Både Region Gotland och Länsstyrelsen hanterar dessutom offentliga medel som ska användas för att finansiera regional utveckling, och även där ska strategin användas för att fördela resurser. För organisationer och företag som arbetar med näringslivs- och företagsutveckling - Gotland Grönt Centrum, LRF, Hushållningssällskapet, Almi Företagspartner med flera – är strategin en vägledning för rådgivnings- och projektsatsningar.

1.2 Hur har strategin tagits fram?

Sedan juni 2015, då en första workshop med representanter för alla delar av mat- och livsmedelssystemet deltog, har flera workshops hållits i både egen regi och i samband med Tillväxt Gotlands och Region Gotlands näringslivsfrukostar. Ett stort antal intervjuer har genomförts med företag, organisationer och andra aktörer, både individuellt och i grupp. LRF Gotland och Gotlands Slakteri lät under 2015 konsultföretaget Macklean genomföra en kartläggning av gotländsk primärproduktion och viss förädlingsindustri. Denna rapport har utgjort ett av underlagen i strategiarbetet, tillsammans med andra rapporter, strategier med mera, både gotländska och från andra regioner. Under sommaren 2016 har ett antal avstämningsmöten med olika intressentgrupper och organisationer genomförts, där preliminära slutsatser av kartläggningen och förslag till insatser diskuteras.

Under arbetets gång har samordning gjorts med arbetet för det regionala styrdokumentet ”*Tillväxtprogram för Gotland 2016-2020*”, vilket beslutas hösten 2016. Även synkronisering med regeringens satsning på ett statligt näringslivspaket för Gotland, ”*Hållbara Gotland*”³ har behövt göras.

Projektgruppen har letts av Karin Farinder, Region Gotland, med deltagande från Gunilla Lexell, Länsstyrelsen och Magnus Larsson, Almi Företagspartner. Stefan Person, Region Gotland, och Kjell Norman, Länsstyrelsen, har utgjort styrgrupp för arbetet.

1.3 Strategin i ett regionalt utvecklingsperspektiv

Den politiska visionen, som har tagits fram i bred förankring i det gotländska samhället, uttryckt i det regionala utvecklingsprogrammet (RUP) Vision Gotland 2025, är att ”*Gotland är Österyjöregionens mest kreativa och magiska plats präglad av närhet, hållbar tillväxt och fylld av livslust*”. Strategin för mat och livsmedel, som är en del i arbetet med att förverkliga visionen, har tydliga kopplingar till flera av dess målbilder och strategier. Strategin för mat och livsmedel ska också vara en delstrategi i den kommande regionala utvecklingsstrategin (RUS).

För att konkretisera mat- och livsmedelsstrategin tas en handlingsplan fram, vilken ska utvärderas och revideras kontinuerligt. Handlingsplanen är en del av genomförandet av *Tillväxtprogram för Gotland 2016-2020* där mat- och livsmedelsnäringarna lyfts fram som ett av två styrkeområden. Handlingsplanen, som

³ <http://www.regeringen.se/rapporter/2016/06/hallbara-gotland/>

ska innehålla mätbara mål, ska vara klar under kvartal ett 2017. Målen ska ligga till grund för uppföljning och eventuella revideringar framöver.

Insatserna för mat- och livsmedelsstrategin ska också samordnas med de som kommer att ske inom ramen för det statliga näringslivspaketet *Hållbara Gotland* och andra pågående eller redan planerade insatser. De olika insatsområdena inom *Hållbara Gotland* är ”Framtidens hållbara livsmedel och havets näringar”, ”Kompetens för attraktionskraft”, ”Nyindustriell utveckling”, ”De hållbara besöken i en rik natur- och kulturmiljö”, samt ”Det digitala försteget”. Satsningen ger möjlighet till fler, bredare och större insatser än som annars varit fallet.

Utveckling av mat och livsmedel på Gotland kräver medverkan från en rad olika aktörer – företag, organisationer, myndigheter och akademien. Som i alla andra sammanhang när det handlar om utveckling av näringslivet, kommer den absoluta majoriteten av utvecklingsresurserna från företagen själva. Det är i företagen den stora mängden utvecklingstid satsas och det är också där den största andelen ekonomiska resurser finns. Företagen är också de som tar riskerna i utvecklingsarbetet och det är där tillväxt i form av ökad omsättning och sysselsättning sker. Olika typer av offentliga medel i form av ekonomiskt stöd, utvecklingsprogram med mera kan endast påskynda och stimulera utveckling inom ett visst område. Det är dock viktigt att stödsystemet kring företagen är samordnat och arbetar mot gemensamma mål.

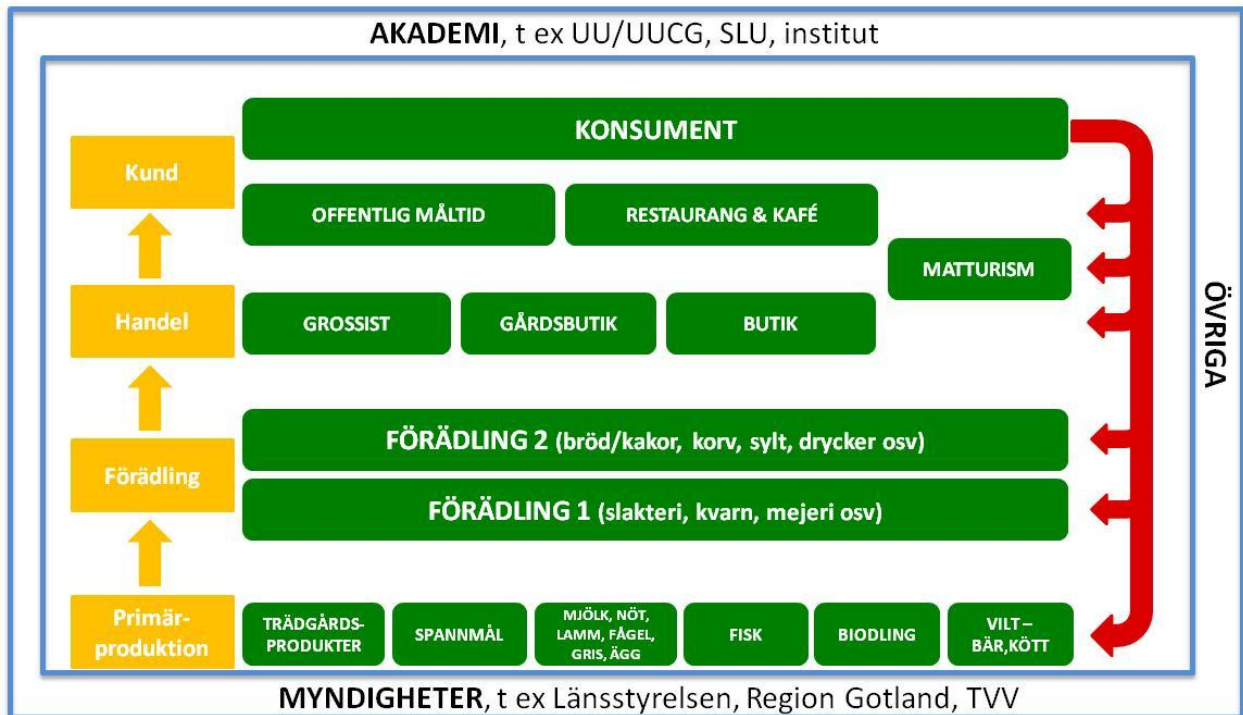
Förutom Region Gotlands och Länsstyrelsens möjligheter till ekonomiska och andra stöd, spelar även organisationer som LRF, Hushållningssällskapet och Almi Företagspartner en stor roll. Det är viktigt att det nybildade bolaget Gotland Grönt Centrum tar sina olika roller för utveckling av inte minst gotländska gröna näringar. Bland annat handlar det om rollerna som kunskapsinhämtare, kunskapsförmedlare, mötesplats och projektgenomförare. Dessutom har Gotland Grönt Centrum, tillsammans med Sveriges Lantbruksuniversitet, en central roll som länk till forskning genom den satsning på ”*Sustainable Food System Gotland*” som föreslås i *Hållbara Gotland*. Även Uppsala Universitet föreslås vara en del av denna satsning. Universitet och högskolor bör också kunna ta en viktig roll inom kompetensutveckling, kunskapsöverföring, utvecklingsarbete och utvärdering.

Det finns en rad finansieringskällor som kan bli aktuella för olika konkreta insatser i det fortsatta arbetet. Förutom *Hållbara Gotland*, som nämnts tidigare kan bland annat följande källor nämnas:

- *Region Gotland* – projektfinansiering, företagsstöd
- *Europeiska jordbruksfonden för landsbygdsutveckling/Länsstyrelsen* – projektfinansiering (kompetensutveckling, rådgivning, samarbete), företagsstöd
- *Europeiska regionala utvecklingsfonden - Småland och Öarna* – projektstöd
- *EUs Central Baltic-program* – projektstöd för internationellt samarbete
- *Leader Gute* – projektstöd
- *Europeiska innovationspartnerskapet* - projektstöd
- *Tillväxtverket* – projektstöd, utvecklingscheckar till företag
- *Almi Företagspartner* – lånefinansiering, innovationsstöd till företag
- *Almi Invest* – riskkapital
- *RegionInvest Gotland* – riskkapital

1.4 Beskrivning av systemet och helheten

I mat- och livsmedelsstrategin för Gotland beskrivs området för mat och livsmedel som ett system där konsument- och marknadsbehov är centrala och där alla delar är sammankopplade och viktiga för helheten. Nedan visas en schematisk bild av systemet och de olika områden som ingår. Storleken på rutorna speglar inte på något sätt omfattningen eller betydelsen av områdena sinsemellan. Runt systemet finns andra strukturer av vikt för bland annat nödvändig kompetensuppbyggnad. Viktiga för mat- och livsmedelssystemet är aktörer inom akademien, som Sverige Lantbruksuniversitet och Uppsala universitet, samt olika forskningsinstitut. Myndigheter som Länsstyrelsen, Region Gotland och Tillväxtverket, vilka med bland annat olika finansieringsmöjligheter är viktiga facilitatorer, befinner sig utanför systemet såsom beskrivet i denna strategi.



Figur 1. Schematisk bild över mat- och livsmedelssystemet som bland annat visar konsumentens roll för övriga aktörer

I bilden är konsumenten central av den enkla anledningen att det är konsumenten som slutligen väljer, köper, äter och upplever. Detta gäller oavsett om mötet med maten eller livsmedelsprodukten sker på restaurangen eller i kaféet, i livsmedelsaffären eller gårdsbutiken, eller inom den offentliga måltiden i skolan eller på äldreboendet. Konsumenternas beteende har därmed en grundläggande betydelse för de vägval det privata näringslivet, och även den offentliga måltiden, gör för fortsatt utveckling. Modellens fyra huvudområden beskrivs enligt nedan.

- **Kund** – omfattar de som köper/upplever det som produceras eller tillgängliggörs i övriga led. Här definierade som konsument, offentlig måltid och restaurang/kafé
 - *Konsument* – enskilda personer som är de som handlar i butiker, äter på restauranger o s v. Kallas också slutkonsument.
 - *Offentlig måltid* – omfattar såväl kommunal som privat offentlig måltid, d v s barnomsorg, äldreomsorg, sjukvård och skola
 - *Restaurang och kafé* - omfattar restauranger, kaféer och konferensanläggningar
 - *Matturism* – omfattar upplevelseaktiviteter där mat är en stor del av eller huvudanledningen till deltagande

- **Handel** – omfattar dagligvaruhandel och grossister. Gårdsbutiker befinner sig i en gråzon mellan matturism och handel.
- **Förädling** – omfattar både förädling närmast primärproduktionen (förädling 1), det vill säga mejeri, slakteri, kvarnar, grönsakspackerier, och produktion av till exempel glass, korv, bröd, grönsakskonserver och färdigmat (förädling 2).
- **Primärproduktion** – området omfattar bland annat lantbruket och trädgårdsnäringen med alla dess inriktningar. Trädgårdsprodukter kan vara frilandsodlade eller odlade i växthus och omfattar grönsaker, frukt och bär. Spannmål odlas både för att ingå i animalieproduktionen och för humankonsumtion. Inom animalieproduktionen produceras ägg, mjölk och kött från nötkreatur, får, fågel och gris. Inom det maritima området handlar det om fisk, men också andra råvaror som förekommer vilt eller odlat. Biodling omfattar honung. Inom området för vilt återfinns till exempel kött från rådjur eller vildkaniner, såväl som svamp, bär och örter.

2. NULÄGET FÖR MAT OCH LIVSMEDEL PÅ GOTLAND

I arbetet med den regionala mat- och livsmedelsstrategin har en kartläggning, av såväl de olika delarna som systemets helhet, genomförts. Analysen av kartläggningens resultat ligger till grund för strategin.

Kartläggningen har sammanställts i en separat rapport.

2.1 Näringslivet i och runt systemet

Gotland har idag ett näringsliv runt mat och livsmedel som är både stort och viktigt. Systemet omfattar huvudområdena primärproduktion, förädling, handel och kund. Den totala omsättningen i systemet beräknas ligga på 2-2,5 miljarder kronor per år. De areella näringarna är sedan länge av stor betydelse för det gotländska samhället. Primärproduktionen är viktig för sysselsättningen på Gotland. I de ca 1 500⁴ jordbruksföretagen är nästan 3 900 personer sysselsatta⁵. Vidare omsätter primärproduktionen väl över en miljard kronor årligen⁶. Trots Gotlands relativa litenhet (0,6% av Sverige befolkning och knappt 0,8% av Sveriges yta) står Gotland för en relativt sett stor del av primärproduktionen inom flera områden, till exempel finns 12% av alla Sveriges tackor och baggas på Gotland, liksom 5% av Sveriges rapsareal.

Inom förädlingsledet har Gotland flera framgångsrika förädlingsföretag och det finns en stor potential för fler företag att utvecklas. De tio största livsmedelsföretagen på Gotland omsätter 1,5 miljarder kronor⁷. Varumärket Gotlands goda renommé, inte minst i Stockholm och Mälardalen, visar på den potential som finns att bygga vidare på. Systemets aktörer utgör dessutom en stor och viktig grupp köpare av tjänster från lokala företag inom andra branscher, till exempel bokföringstjänster, transporter, reparationer och byggnation.

Måltidsaktörerna är viktiga delar av systemet. Restaurangtätheten på Gotland är hög och antalet White Guide-utnämningar vittnar om hög klass. År 2016 platsar hela 17 restauranger på listan, av vilka åtta finns utspridda över ön utanför Visby. Restaurangbranschen sysselsätter ett stort antal personer, dock med stor variation över året. En annan måltidsaktör är den offentliga som med en måltidspolicy och i sin roll som kravställare och upphandlare bland annat kan bidra till att flytta fram hållbarhetspositionerna.

⁴ Gotland i siffror 2015, <http://gotland.se/64224>

⁵ Jordbruksstatistisk sammanställning 2016, SCB/Jordbruksverket

⁶ Underlag till en regional livsmedelsstrategi för Gotland, LRF Gotland/Macklean (2015)

⁷ Livsmedelsindustrin på Gotland, Almi Företagspartner (2014)

Dagligvaruhandelns betydelse för gotländskt näringsliv indikeras med ett omsättningsindex på 121⁸. Det betyder att gotländsk handel omsätter 21% mer än vad som vore normalt för antalet fastboende på ön.

Vid sidan av den direkta och indirekta ekonomiska betydelsen har mat- och livsmedelssystemet andra centrala betydelse för en hållbar tillväxt. Det genererar till exempel en mängd ekosystemtjänster, exempelvis öppna landskap, som är av betydelse för rekreation och attraktionskraft bland såväl boende som besökare. Besöksnäringen och området för mat och livsmedel är ömsesidigt beroende av varandra. Den förstnämnda utgör ett vanligt skyltfönster för gotländsk matkultur och matprodukter, och satsningar på den regionala matkulturen bidrar till att stärka bilden av Gotland. Det finns potential i att utveckla synergier mellan dessa två för Gotland starka områdena. Exempelvis kan det göras genom utveckling av produkter där maten står för hela eller en stor del av besöksanledningen. Detta område har dessutom potential att utvecklas utanför högsäsong. Transport- och logistikfrågor – såväl inom som till och från Gotland - utgör viktiga faktorer ur konkurrenshänseende för speciellt de tillverkande delarna av mat- och livsmedelssystemet.

2.2 SWOT

I kartläggningsarbetet har deltagande aktörer redogjort för sina respektive bilder av mat- och livsmedelssystemet, både som ett nuläge och i framtiden. Bilderna har sammanställts i en SWOT-analys. Detta är ett verktyg som används för att analysera den interna och externa miljön kring ett företag, organisation eller, som i detta fall, ett helt system. Den interna miljön består av styrkor (strengths) och svagheter (weaknesses) och den externa miljön utgörs av möjligheter (opportunities) och hot (threats). Den fullständiga SWOT-analysen finns med som bilaga (bilaga 1) till strategin.

Den generella bilden är att det finns en rad styrkor att bygga vidare på för Gotlands del. Det handlar inte minst om det välkända och positivt laddade varumärket, de företag och organisationer som redan finns etablerade på ön, samt potentialen för nya produkter och verksamheter. De gotländska, goda förutsättningarna för primärproduktion utgör en stabil bas för fortsatt utveckling. Svagheter som ofta nämnts är bland annat behovet av omvärldskunskap och affärskompetens, om bristande tillväxtvilja och behov av såväl kompetensförsörjning som kompetensutveckling.

Det som har varit mest påtagligt i kartläggningsarbetet är att många har sett stora möjligheter för fortsatt utveckling av mat och livsmedel på Gotland. Det ökade matintresset, trender kring hållbarhet, möjligheten till ökad förädlingsgrad och nya produkter, potentialen på marknaden och möjligheten med den stora besöksnäringen, inte minst matturism, har ofta nämnts. Men framför allt har man sett möjligheterna i att öka samverkan och samarbete. De hot som identifierats handlar till stor del om vatten, risker med att varumärket förlorar i värde, transporter och kompetensfrågor. De stora makrotrenderna, de så kallade GUD-faktorerna (globalisering, urbanisering, digitalisering), kommer självklart också att innebära både möjligheter och hot i det framtida arbetet.

⁸ www.handelnisverige.se

3. FRAMTIDEN FÖR MAT OCH LIVSMEDEL PÅ GOTLAND

3.1 Vision och målbild

En visions främsta syfte är att tydliggöra och förmedla den framtidsbild som strategin bygger på. Ledstjärnan för utveckling av en vision för den gotländska positionen för mat och livsmedel, finns i den regionala utvecklingsstrategin, Vision Gotland 2025. Mat- och livsmedelsstrategins vision sammanfattas enligt nedan.

Mötet med gotländsk mat och matkultur sker hållbart och naturligt i såväl vardags- som festsituation på nationella, internationella och regionala marknader.

*Till bord från
hav och jord*

För att förtydliga visionen har fyra målbilder tagits fram, vilka beskriver hur det ser ut år 2025.

- 1 Ännu fler personer i Sverige såväl som utomlands, har positiva associationer till och väljer mat och livsmedel från Gotland.
- 2 Utvecklingen inom området präglas av en ständig förflyttning mot ökad hållbarhet.
- 3 Med öppenhet, ett tillåtande förhållningssätt och god kunskap om helheten samarbetar aktörer regionalt, nationellt och internationellt, vilket stärker den regionala konkurrenskraften.
- 4 Med hög affärsmässighet och tillväxtvilja satsar mat- och livsmedelsnäringarna på marknads- och produktionssamarbeten, investeringar och ökad förädling.

*Gotland är mat
- mat är
Gotland*

3.2 Mål

Denna strategi anger en gemensam väg framåt med områden som är viktiga för fortsatt utveckling. De strategiska målen ska främst ses som ett utpekande av riktning och en ambition kring det som behöver uppnås. Att definiera mätbara mål för en strategi kan vara vanskligt, eftersom det också i någon mening innebär att ta ansvar för att målen nås. Och av den som tar detta ansvar krävs att den förfogar över merparten av de verktyg och medel som krävs för att nå målen. Verkligheten ger att de resurser i form av tid, pengar och engagemang som behövs för att uppnå målen inte finns hos en eller ens ett fåtal aktörer. De är istället fördelade på många: de enskilda företagen, olika organisationer, Region Gotland, Länsstyrelsen och andra myndigheter.

I den planerade handlingsplanen ska mer konkreta och mätbara mål och indikatorer sättas för prioriterade aktiviteter. Handlingsplanen är en del av genomförandet av *Tillväxtprogram för Gotland 2016-2020*. Exempel på vad som skulle kunna mätas på en mer nedbruten nivå finns angivet i bilaga 2. I tillväxtprogrammet anges för styrkeområdet för mat- och livsmedelsnäringarna ett antal mål för perioden:

- ökat antal konkreta samarbeten inom olika områden, vilka bidrar till ökad konkurrenskraft
- etablering av en plattform för gemensam och systematisk omvärldsbevakning, som bidrar till ett välunderbyggt beslutsfattande
- ökad förädlingsgrad (räknat både i volym och antal produkter) med fler företag och fler anställda
- ökad försäljning såväl på som utanför hemmamarknaden Gotland

3.3 Framgångsfaktorer

Framgångsfaktorerna beskriver vad som måste prägla och känneteckna arbetet såväl som de olika prioriterade insatserna och aktiviteterna, för att framgångsrikt kunna nå målen och uppfylla visionen. De fem framgångsfaktorerna är:

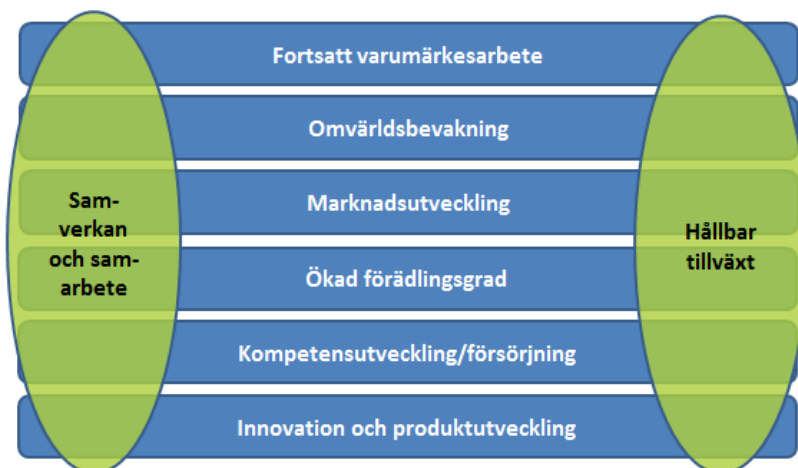
- att samarbete och samverkan präglar hela systemet
- ett gemensamt värnande av varumärket Gotland
- tydliga roller och ansvarstagande
- nytänkande och entreprenörskap
- affärsmässighet och tillväxtvilja i företag

3.4 Strategiska utvecklingsområden

Strategins kartläggnings- och analysarbete har lett fram till ett antal strategiska utvecklingsområden. Dessa utgör viktiga förutsättningar för att utveckla Gotlands position inom mat och livsmedel. Om framgångsfaktorerna pekar på vad arbetet måste kännetecknas av så har ett antal strategiska vägval ytterligare banat väg för de olika utvecklingsområdena.

- Hållbarhetsaspekterna finns med i alla beslut
- Bygga vidare på befintliga styrkor inom systemet, inklusive de naturgivna förutsättningarna och traditioner
- Utgå från konsument- och marknadsbehov i enlighet med strategins system
- Använda Gotland Grönt Centrum, Uppsala Universitet Campus Gotland, Sveriges Lantbruksuniversitet med flera som utvecklingsresurser

Två övergripande perspektiv, det vill säga områden, som spänner över alla utvecklingsområden, är hållbar tillväxt, samt samarbete och samverkan. Dessa ger grundläggande förutsättningar för allt arbete.



Figur 2. Två övergripande perspektiv och sex utvecklingsområden

3.4.1 Hållbar tillväxt

Att arbeta mot ökad hållbarhet är en nödvändighet av flera skäl. Förutom att det är en överlevnadsfråga för mänskligheten är det också en överlevnadsfråga för företag. Kunder och konsumenter ställer allt högre krav på att företag ska kunna visa att och hur de arbetar med hållbarhet, ekologiskt, socialt och ekonomiskt. Många undersökningar visar dessutom att det är ekonomiskt lönsamt. Att öka hållbarheten handlar om att ständigt göra förflyttningar genom de beslut som tas – både av de enskilda företagen och av myndigheter och organisationer. Inte minst är det viktigt att en förflyttning mot ökad hållbarhet är ett kriterium i samband med bedömning av ansökningar om företagsstöd och projekt.



Figur 3. Hållbar tillväxt består av tre dimensioner som alla behöver beaktas (källa: Tillväxtverket)

När det gäller miljömässig hållbarhet är vattenfrågan högaktuell på Gotland. Tillgången på vatten är kritisk för primärproduktion, förädlingsföretag och besöksnäringen, som ju har ett ömsesidigt beroendeförhållande till mat- och livsmedelsområdet. Kemikalieanvändning, förpackningar och produktionsmetoder är andra aktuella områden. Inom social hållbarhet bygger bland annat Gotlands goda varumärke inom mat och livsmedel på en hög moral och äkthet hos aktörerna. Det gäller miljöfrågor, men också arbetsförhållanden, ledarskap och att ha kontroll över underleverantörer. Att radera ett varumärke genom skandaler och negativ publicitet går fort. Den ekonomiska hållbarheten handlar om att ha ett långsiktigt perspektiv på utvecklingsåtgärder, där ökad hållbarhet är en viktig ingrediens i satsningar, liksom om att hantera vinstmedel på ett ansvarsfullt och hållbart sätt.

Digitalisering kommer att påverka hållbarhetsområdet genom möjligheterna till snabb inhämtning och spridning av information, sociala medier, digitala system för ursprungsmärkning, mindre resurskrävande produktion och förpackningslösningar med mera.

3.4.2 Samverkan och samarbete

Samverkan handlar, enkelt uttryckt, om att ha en gemensam syn på vad som behöver göras och att ”dra åt samma håll”. Samarbete innebär att olika parter konkret arbetar tillsammans för att nå gemensamt uppsatta mål - i den löpande affärsverksamheten eller i olika projekt.

Kartläggningsarbetet har visat att det bland aktörerna i systemet finns en samstämmighet kring vikten av ökad samverkan och samarbete och att det kanske är den viktigaste faktorn för framgång och fortsatt utveckling. Ökad samverkan och samarbete är viktigt såväl inom som mellan de olika delarna i systemet, mellan offentlig och privat sektor, mellan näringsliv och forskning, samt inom det offentliga systemet. Inte minst nämner många att ett ökat samarbete mellan företag har stor potential. Önskemål finns om

samarbete som leder till effektivare resursutnyttjande, ny kunskap som delas mellan olika intressenter, till exempel genom seminarier och utbildningar, och gemensamma satsningar på marknadsföring och försäljning, produktionssamarbeten, gemensamma inköp osv. Även samarbete mellan aktörer inom olika delar av systemet, men utanför Gotland, är viktigt för att få nya impulser, idéer och kunskap. Detta kan även bidra till att kunna förmera resurser och accelerera tillväxt. Den pågående digitaliseringen skapar möjligheter för nya samarbetsformer och gemensamma informationssystem.

3.4.3 Sex strategiska utvecklingsområden

Sex för Gotland viktiga utvecklingsområden har definierats i arbetet då strategin har tagits fram. Utvecklingsområdena är ett sätt att systematisera det som vuxit fram i kartläggningsarbetet och dess analys. För varje område ges en bakgrundsbeskrivning tillsammans med ett antal aktiviteter som är intressanta för utveckling av det gotländska mat- och livsmedelssystemet för att nå ökad tillväxt och lönsamhet. Listan över aktiviteter är dock varken fullständig eller prioriterad. I den handlingsplan som ska tas fram kommer en prioritering av konkreta aktiviteter att göras.

3.4.3.1 Fortsatt varumärkesarbete

Konkurrensen om en hållbar och lönsam matposition hårdnar både nationellt och internationellt. Kontinuerligt arbete med att utveckla och stärka värdet för såväl plats- och ursprungsmärkning som olika produktvarumärken blir då viktigt. Det behövs fortsatt positiv uppmärksamhet i medier, goda ambassadörer och skyltfönster inom olika områden för att varumärket ska fortsätta att stärkas i enlighet med befintliga varumärkesplattformen⁹. Kvalitetssäkring av varumärket bygger på att alla aktörer tar ansvar. Den digitala utvecklingen i sociala och andra media har lett till snabb och bred spridning av fakta, rykten och åsikter. I dessa media sprids också trender och omvärldskunskap.

Exempel på aktiviteter

- Definiera kärnvärden med utgångspunkt från det övergripande varumärkesarbetet för Gotland
- Verka för god publicitet
- Motverka dålig publicitet – etik och säkerhet
- Utnyttja besöksnäringen som skyltfönster
 - till exempel paketerade produkter, veckor, exponering
- Stärka produktvarumärken

3.4.3.2 Omvärldsbevakning

Utvecklingen går snabbt också inom området för mat och livsmedel. Kunskap och acceptans för hur marknaden styr efterfrågan och följaktligen bör påverka företagens inriktning varierar bland aktörerna. Samma variation syns för hur utvecklingen inom områdena för miljö och teknik kan användas för att skapa fördelar och mervärden för sina kunder. Det finns därför behov av gemensam och systematisk bevakning och spridning av omvärldskunskap eftersom det kan leda till ett mer underbyggt och faktabaserat beslutsfattande såväl i enskilda företag som hos organisationer och myndigheter. Digitaliseringen möjliggör en effektiv bevakning av olika omvärldsfaktorer och skapar också möjligheter att genom olika digitala kanaler sprida information till många intressenter.

⁹ Varumärkesplattformen: <http://www.gotland.se/37732>

Exempel på aktiviteter

- Kontinuerligt bevaka
 - konsumenttrender och efterfrågan
 - utveckling inom miljöområdet
 - utveckling inom teknikområdet
- Systematiskt sprida omvärldskunskap
 - inom och mellan delarna i systemet

3.4.3.3 Marknadsutveckling

Gotland och gotländska råvaror och produkter bedöms inom flera områden redan i dagsläget ha bra kvalitet, hög säkerhet och goda förutsättningar för att spridas till kunder, konsumenter och marknader utanför den relativt sett lilla hemmamarknaden. Systematik och samarbete kan utgöra två nycklar för att möjliggöra marknadsutveckling. På den attraktiva marknaden Stockholm-Mälardalen är Gotland redan en välkänd avsändare, och det finns ytterligare potential för utveckling.

Upphandlingsförfarande skapar både möjligheter och ”svårigheter” för gotländska företag att konkurrera, då man dels ofta saknar tillräcklig upphandlingskunskap och erfarenhet, dels inte har en tradition att samverka och samarbeta för att kunna lämna konkurrenskraftiga anbud.

Samtidigt som handelns egna märkesvaror (EMV) försvårar för utveckling och etablering av producentvarumärken så är det en möjlighet för producenter att bli leverantörer av EMV-produkter. Restauranger, kaféer och konferensanläggningar är inte bara intressanta kunder, utan utgör även attraktiva skyltfönster för olika varor. Det relativt outvecklade området för matturism är för Gotland, med den redan starka positionen inom mat och med en stark besöksnäring, intressant att vidareutveckla med olika typer av produkter.

För att kunna sälja till de stora kedjorna och tillverkningsföretagen krävs idag uppkoppling mot deras helt digitaliserade inköps- och ursprungsmärkningssystem. Digitaliseringen påverkar också konsumentbeteenden, där en allt större del av maten köps online, restaurangbokningen sker via nätet och så vidare.

Exempel på aktiviteter

- Ökad försäljning både utanför och på Gotland
 - genomföra gemensamma marknadsföringsinsatser
 - fortsatt fokus Stockholm/Mälardalen
 - identifiera andra fokusmarknader
 - ökad internationalisering för gotländska företag
 - ökad upphandlingskompetens och erfarenhet
 - handelns egna märkesvaror (EMV)
- Stärka hela restaurangnäringen
 - utveckla både helhetskoncept och Gotlandsperspektiv
- Utveckla produkter inom matturism

3.4.3.4 Ökad förädlingsgrad

Av det som produceras på ön av gotländska primärproducenter fraktas ca 80-85% till fastlandet utan förädling – varken för butiksled, restaurang eller konsument. Det gör att Gotland går miste om intäkter, som istället hamnar någon annanstans. Den låga förädlingsgraden kan handla om flera faktorer, till exempel bristande tilltro till sin egen kapacitet och avsaknad av samarbeten, brist på resurser för investeringar (tid, pengar) eller för låg kunskap.

Ett sätt att nå utveckling är genom att identifiera förutsättningar för gemensamma produktionsresurser, och att nyttja varandras produktionsresurser. Det kan handla om att ta tillvara och utveckla befintliga idéer, inklusive att utveckla produkter som är intressanta för olika grupper av kunder, bland annat besöksnäringen som i högre utsträckning skulle kunna utgöra ett skyltfönster. Även offentliga och privata aktörer inom offentlig måltid och deras behov är intressanta att förstå och ta tillvara. Inom förädlingsledet sker digitalisering på flera plan. Produktionsstyrning och produktion automatiseras och robotiseras alltmer, produktionskedjor vävs samman digitalt och virtuella samarbeten skapas. 3D-skrivarteknologin kommer sannolikt att påverka även livsmedelsindustrin.

Exempel på aktiviteter

- Identifiera förutsättningar för gemensamma produktionsresurser
- Nyttja varandras produktionsresurser
- Skapa fler fysiska och virtuella företagskluster
- Utvecklingsinsatser för både befintliga och nya företag med potential och tillväxtvilja
- Ta tillvara och utveckla befintliga idéer
- Utveckling av besöksnäringens produkter

3.4.3.5 Kompetensförsörjning och kompetensutveckling

Systemet för mat och livsmedel känner redan idag av att det är en obalans mellan tillgång och efterfrågan på arbetsmarknaden. Inom systemet finns ett antal bristyrken, till exempel kockar, serveringspersonal, slaktare, drift- och underhållstekniker, ersättare i lantbruket och arbetsledare. Behov finns även av generella kompetens- och affärsutvecklingsinsatser för att stärka systemets företagare. Detta skulle sannolikt leda till att fler företag vill och känner sig tryggare i att växa.

Inom kompetensutvecklingsområdet har digitaliseringen inneburit att undervisning kan ske distans- och tidsberoende, och i samarbete mellan läroorganisationer. Inte minst för en liten perifer region som Gotland skapar detta möjligheter att ta del av ett betydligt större utbud.

Exempel på aktiviteter

- Säkra kompetensförsörjning av bristyrkespersonal
 - gymnasielinjer, lärcentrum, YH-utbildningar
 - samarbete med andra orter
- Genomföra affärsutvecklings- och ledarskapsinsatser för företagsledare och ledare
- Genomföra kompetensutvecklingsinsatser inom marknads- och produktutveckling
- Utveckla personalpool/bemanningslösningar för till exempel grön näring, men även andra branscher

3.4.3.6 Innovation och produktutveckling

För att utnyttja och utveckla potentialen för gotländska mat- och livsmedelsprodukter behöver entreprenörskapet på ön stärkas, utvecklas och till en del också förnyas. För befintliga företag finns

potential för att utveckla nya, och vidareutveckla befintliga produkter. Gotlands framskjutande position inom bredbandsutbyggnaden skapar stora möjligheter inom digitaliseringens ramar. Konkreta aktiviteter kan handla om att uppnå marknads- eller efterfrågebaserad produktutveckling, även inom EMV-området, att utnyttja forskningsresultat och att skapa gemensamma utvecklingsresurser. Precis som inom kompetensutvecklingsområdet skapar digital teknik möjligheter till helt nya distansoberoende samarbeten inom innovation, inte minst samarbete med akademien och institut.

Exempel på aktiviteter

- Satsa på nya grödor
- Utnyttja forskningsresultat
- Skapa gemensamma fysiska utvecklingsresurser (produktionspilot, labb, provkök etc.)
- Uppnå marknadsbaserad produktutveckling genom ökad kunskap om marketens behov
- Etablera produktutvecklingsgrupper (pooler) mellan företag och organisationer (kompetensstötning mellan deltagande aktörer)

3.5 Handlingsplan

Till strategin ska knytas en handlingsplan. Handlingsplanen är en del av genomförandet av tillväxtprogrammet fram till 2020 där mat- och livsmedelsnäringarna lyfts fram som ett av två styrkeområden. Planen ska samordnas med aktiviteterna inom *Hållbara Gotland* och andra pågående eller redan planerade projekt och insatser. Handlingsplanen ska kontinuerligt utvärderas och revideras.

Formellt är det Region Gotland och Länsstyrelsen som äger handlingsplanen. Det innebär att myndigheterna har ansvaret för att ta fram planen, samt genomföra uppföljningar och uppdateringar. Framtagning och uppföljning kräver ett brett engagemang och kommer att involvera representanter från systemets alla delar, olika aktörer/organisationer, akademien och myndigheter. Syftet med handlingsplanen är att konkretisera och prioritera olika insatser. Handlingsplanen ska innehålla:

- beskrivning av aktiviteten
- huvudansvarig för genomförande, samt övriga intressenter
- mål/indikatorer
- målgrupp
- omfattning (pengar, antal företag etc.)
- tid
- tänkbar finansiering

3.6 Kommunikationsplan

Högst avgörande för att strategin ska få genomslag och kunna påverka utvecklingen inom mat- och livsmedelssystemet på ön, är att den sprids och synliggörs i olika sammanhang, på fysiska platser och virtuellt, och att inte bara myndigheterna tar ansvar för att implementera den. Ett viktigt avstamp görs i brett forum när strategin är klar för presentation – representanter för företag, organisationer och myndigheter - som på något sätt varit delaktiga i den föregående processen eller/och är viktiga för fortsättningen.

Handlingsplanen, som följer på strategin, ska ha en tydlig kommunikationsplan som tar upp vilka kommunikationsaktiviteter och kommunikationskanaler som krävs för genomförandet. Såväl handlingsplan som kommunikationsplan ska följas upp och revideras kontinuerligt.

4. BILAGOR

Bilaga 1. SWOT över systemet för mat och livsmedel

<p>Styrkor</p> <p>Generellt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bilden av Gotland - Gotlands varumärke • Starkt arv och tradition • Naturgivna förutsättningar • Vana och vilja att samarbeta • Nybildade Gotland Grönt Centrum - en gemensam plattform som ska ge förutsättningar för att stärka gotländsk livsmedelsposition • Statliga näringslivspaketet ”Hållbara Gotland” • Stark besöksnäring • Utbyggt optofibernet över hela ön 	<p>Svagheter</p> <p>Generellt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetensförsörjningsproblematik – medflyttarproblematik • Politiker måste våga satsa – allt förankrat hos tjänstemän, som gör detalj- och handlingsplan • Bristande samverkan och samarbete • Säsongsberoende • Transporttid mellan ön och fastlandet • Tidtabellsberoende transporter ön/fastlandet • Transportkostnader varor mellan ön/fastland • Pris persontransport mellan ön/fastlandet • Många små företag, svårt att ”steppa upp”
<p>Styrkor: Konsument</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ökad medvetenhet speciellt bland besökande konsumenter • Positiv inställning till gotländska produkter 	<p>Svagheter: Konsument</p> <ul style="list-style-type: none"> • Utbudet av efterfrågade varor ej i fas med efterfrågan på t ex närproducerat, ekologiskt, naturligt, vegetariskt • Fortfarande till stor del ointresse eller okunskap hos konsumenter om vad man köper/konsumerar – medvetna val • Bristande kunskap i stora delar av systemet om konsumenttrender och -beteende
<p>Styrkor: Primärproduktion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Goda odlingsbetingelser • Bra kvalitet på det som produceras • Bra rykte nationellt • Flera spjutspetsföretag som ökar intresse och uppmärksamhet • Olika typer av företagssamverkan • Flera gotländska profilgrödor/produkter • Korta transportavstånd på ön • Aktiva LRF-lokalföreningar 	<p>Svagheter: Primärproduktion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Affärsmässighet i lantbruksföretag (ekonomi, ledarskap, produktutv, prissättning osv) • Koppling mellan marknadens efterfrågan och egen produktion • Låg samverkan i värdekedjan • Kunskap, förståelse och utnyttjande av butikskedjornas och restaurangernas förutsättningar, behov och krav • Tillgång tillräcklig expertis/rådgivning på ön • Höga investeringskostnader, speciellt för mjölkproduktionen • Låg förädlingsgrad • Tidvis ojämn leverans kvalitet och -kapacitet • Samordning av transporter/leveranser på och utanför Gotland • Okunskap hos leverantörer om upphandlingsregler och processer

<p>Styrkor: Förädling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stora företag som Arla Foods, Gotlands Slakteri, Gotlandsägg, Foodmark • Flera företag med relativt lång tradition • Företag med starka egna varumärken • Profilprodukter som hjälper till att stärka varumärket Gotland • Korta transportavstånd på ön • Brett spektrum av förädlingsföretag med olika inriktningar • Marknadssamverkan i Stockholm/Mälardalen • Flera företag är EMV-leverantörer 	<p>Svagheter: Förädling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Låg förädlingsgrad • Få företag, små företag, låg tillväxtvilja • Få företag med fokus på volymprodukter • Vattenkrävande verksamheter • Ej så omfattande produktionssamarbete, t ex kring gemensamma investeringar • Skiftande affärsmässighet (ekonomi, ledarskap, marknadsföring, produktutveckling, prissättning osv) • Kunskap, förståelse och utnyttjande av butikskedjors förutsättningar och möjligheter • Bristande/ojämn tillgång gotländska råvaror och insatsvaror • Tidvis ojämn leveranskvalitet och -kapacitet • Bristande samordning av transporter/leveranser på och utanför Gotland • Få mellanstora företag med industriell prod • Okunskap hos leverantörer om upphandlingsregler och processer • Svårigheter hitta rätt personal
<p>Styrkor: Handel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relativt stort butiksnät över ön • Flera handlare med intresse för närproducerat • Skyltfönster för gotländska produkter gentemot besökare • Gotländska grossistföretag • Växande intresse/ efterfrågan gårdsbutik 	<p>Svagheter: Handel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Butikskedjornas olika strukturer, begränsningar/krav, t ex volym, leveranskapacitet • Otydliga/otillräckliga strategier för att ge lokalt/regionalt producerade produkter chans i butikshyllans ordinarie plats • Begränsningar i möjligheter för enskilda producenter marknadsföra egna produkterna
<p>Styrkor: Offentlig måltid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Policy för offentliga måltiden (Mat och måltidspolicyn, 2015, Region Gotland) • Stort intresse och bra dialog från politiskt håll har gett tydliga upphandlingsdirektiv för livsmedel (Region Gotland) • Måltidsmodellen som ger helhetssyn (nationell, Livsmedelsverket) • Det finns en vilja att utveckla samarbete/samarbetsformer t ex kring utbud, leveranser, förpackningar • Privata aktörer kan och gör medvetna val, t ex köper gotländskt • Medvetet arbete kring menyer och livsmedelsupphandling för ökad hållbarhet • Medvetet arbete med matsvinn 	<p>Svagheter: Offentlig måltid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ej tydliga mål i måltidspolicyn (Region Gotland) • Svårigheter att utnyttja möjligheterna vid upphandling fullt ut (Region Gotland) • Få företag som klarar Region Gotlands volym- och leveranskrav • Region Gotlands ekonomi

<p>Styrkor: Restaurang/kafé/konferens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stort och varierat utbud av restauranger och kaféer över ön • Många gotländska företag i restaurangguiden ”White Guide” • Restauranger organiserade i t ex Krögarföreningen, Gotlands Internationella Företagarförening och Kulinariska Gotland • Etablerat samarbete inom konferens och kongress • Stark sommarsäsong, men även relativt stark lågsäsong 	<p>Svagheter: Restaurang/kafé/konferens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Svårigheter hitta rätt personal inom/utanför säsong • Saknar systematisk marknadsföring av Gotland/gotländskt • Säsongsvariation • Brist på tid hämmar möjlighet att engagera sig för samverkan • Infrastrukturen på ön för icke bilburna gäster till landsbygdsrestauranger
<p>Styrkor: Matturism</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gotlands Förenade Besöksnäring, GFB mfl organisationer • Stor potential i matkultur, produkter och tjänster • Gotlands varumärke och intresset för gotländsk mat och livsmedel 	<p>Svagheter: Matturism</p> <ul style="list-style-type: none"> • Skiftande affärsmässighet (ekonomi, ledarskap, marknadsföring, produktutveckling, prissättning m m) • Bristande exportmognad • Svag satsning på matevenemang och matpaketresor

<p>Möjligheter</p> <p>Generellt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Goda förutsättningar att stärka gotländsk mat och livsmedel • Bygga vidare på/utnyttja det goda varumärket • Nya och längre säsonger • Ökat samarbete inom alla områden och mellan områden • Ökad förädlingsgrad • Statens näringslivspaket ”Hållbara Gotland/Hållbara livsmedel” • Gotland Grönt Centrum, GGC/Lövsta, som nav i utvecklingsarbetet • Stort antal besökare = skyltfönster • Entreprenörskap, innovation, nya produkter och tjänster • Benchmarking och omvärldsanalys • Sälja internationell • Sälja utanför Stockholm/Mälardalen • Tillgång till fibernät med god kapacitet • Det förändrade resebeteendet, resmål på närmare håll • Utvecklingen i Baltikum 	<p>Hot</p> <p>Generellt</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vattenbrist • Skandaler • Nedgång i besöksnäringen • Svårigheter att rekrytera till och på Gotland • Försämringar av färjepriser, turtäthet och/eller överfartstider • Andra regioner flyttar fram sina matpositioner • Primärproduktionens marknadsförutsättningar försämras
---	---

<p>Möjligheter: Konsument</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dra nytta av växande konsumenttrender som intresse för ekologiskt, närproducerat, att äta ”flexitariskt”, naturligt, hälsotrend, kulturinfluenser • Ursprungsmärkning • Konsumentpåverkan • Besöksnäringen ger ökad exponeringsmöjlighet och större marknad • Gotlandsambassadörer • Digitaliseringen, nya köpmönster 	<p>Hot: Konsument</p> <ul style="list-style-type: none"> • Allt snabbare trendväxlingar • Konkurrensen med andra regioner ökar • Inkomstutveckling och prioritering hos konsument
<p>Möjligheter: Primärproduktion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Marknadsföring av svenska och gotländska varor utifrån mervärden • Samarbete mellan aktörer i mat- och livsmedelssystemet • Potential för ökad produktion • Aktiv dialog med potentiella kunder • Satsningen på Gotland Grönt Centrum • Statens näringslivspaket ”Hållbara Gotland” - forskningssamarbete 	<p>Hot: Primärproduktion</p> <ul style="list-style-type: none"> • Generationsväxling • Fluktuationer i marknadspriser, som nu mjölkpriset • Globala marknaden och världsmarknadspriser • Gotland Grönt Centrums, GGCs, oklara roll • Vattenbrist • Försämrade marknadsförutsättningar
<p>Möjligheter: Förädling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Samarbete mellan aktörer i mat- och livsmedelssystemet • Stort intresse för närproducerat (= Gotland) i Stockholm/Mälardalen • Ökad förädlingsgrad • Efterfrågan på mer råvaror och insatsvaror från Gotland ger affärsutvecklingen • Ökad regional ursprungsmärkning hos de stora företagen • Nyetableringar utifrån • Potential för nya företag, nya produkter • Statens näringslivspaket ”Hållbara Gotland” – forskningssamarbete • Gotland Grönt Centrum 	<p>Hot: Förädling</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gotland Grönt Centrums oklara roll • Lokal myndighetsutövning • Utlandsproducerade varor, inklusive EMV • Brist på vatten av god kvalitet
<p>Möjligheter: Handel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Exponeringsmöjligheter mot besöksnäringen • Gotländsk ursprungsmärkning • Tydligt sortiment av gotländska varor • Samordnad marknadsföring, distribution • EMV-leveranser • Gårdsbutiker • Gotlandsorienterade grossister 	<p>Hot: Handel</p> <ul style="list-style-type: none"> • Centralstyrningen och centralinköp i kedjorna ökar ytterligare • Ökad svårighet att marknadsföra egna produkter

<p>Möjligheter: Offentlig måltid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Måltidsmodellens användning på alla nivåer inom Region Gotland • Årstids- och tillgångsanpassade menyer • Skolan som påverkansfaktor för framtiden • Samarbete med lokala producenter och grossister • Höjd gräns direktupphandling (505 tkr) 	<p>Hot: Offentlig måltid</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gotländska leverantörer klarar inte volym- och kvalitetskrav i upphandling • Landstingsupphandlingen hamnar i Stockholm efter eventuell länsammanslagning • Region Gotlands dåliga ekonomi • Centralstyrning av privata måltidsleverantörer
<p>Möjligheter: Restaurang/kafé/konferens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mer gotländskt på menyerna • Ökat samarbete i branscherna – bl a inköp, personal, marknadsföring • Ökad turism utanför högsäsong • Tydliggöra mat i paketresor • Matevenemang • Kryssningskajen 	<p>Hot: Restaurang/kafé/konferens</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brist på kockar och serveringspersonal • Överetablering • Brist på säsongspersonal • Uteätartrenden avtar • Lågkonjunktur påverkar konsument och kongress och konferens
<p>Möjligheter: Matturism</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tydliggöra mat i paketresor • Konkurrens inom flyg och färjetrafik sänker priser och ökar utbud • Matpaket och matevenemang, t ex matlagningsresor, matmässor, matveckor etc • Mer gotländskt på menyerna • Kryssningskajen • Digitaliseringen 	<p>Hot: Matturism</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aktörer med många/flera ben att stå på – tidsbrist? • Pris och tillgänglighet på flyg och färja • Brist på entreprenörer

Bilaga 2. Exempel på mätbara mål

- Andra regioner ser Gotland som en förebild för samverkan/samarbete och hållbar tillväxt inom mat och livsmedel.
- Privata företag, organisationer och myndigheter arbetar tillsammans efter en gemensamt framtagen handlingsplan.
- Tydliga hållbarhetsförflyttningar i företagens utvecklingsstrategier.
- Återkommande omvärldsorienteringar/workshops/livsmedelsdagar finns etablerade.
- Företagen inom mat och livsmedel ökar sin omsättning och investeringstakten är hög.
- Fler företag etableras inom systemet, framför allt förädlingsföretag.
- Fler företag/produkter finns på marknader utanför Gotland, även internationellt.
- Ökat marknadssamarbete mellan företag.
- Fler konsumenter och kunder (i Stockholm/Mälardalen och nya regionala marknader) väljer i ännu större utsträckning Gotland och gotländska produkter.
- Ökad andel gotländska varor på ordinarie hyllplats i gotländska butiker.
- Ökad andel närproducerade varor i gotländsk offentlig måltid – både inom Region Gotland och hos privata aktörer.
- Ökad andel restauranger/kaféer som använder gotländska råvaror/produkter och anger detta på menyn.
- Ökad säsonganpassning av menyer.
- Systematiskt marknadsbaserat innovations- och produktutvecklingsarbete i enskilda företag och företagsgrupper
- Det finns en fungerande infrastruktur för produktutveckling – labbresurser, provkök m m.
- Ett antal forskningssamarbeten etableras för odling, konsumentbeteenden, produktutveckling, ökad förädlingsgrad m m.
- Ökat produktionssamarbete mellan företag.
- Ökat affärskunnande i företagen.
- System och insatser för att utbilda bristyrkespersonal finns.

Bilaga 3. Lista över deltagare i strategiarbetet

Det är och har varit ett intresse för strategiarbetet för en regional mat- och livsmedelsstrategi. Arbetets upplägg har tryckt på om behovet av representation från systemets alla delar och inbjudan om att delta har gått ut brett, direkt till aktörer och genom olika organisationer. För att komplettera deltagande från delarna, eller för en specifik frågeställning, har arbetsgruppen sökt information och diskussion i mindre konstellationer när behovet funnits. Med utgångspunkt från systemets olika fokusområden listas här nedan merparten av de aktörer som deltagit i arbetet i större eller mindre omfattning. Listan innehåller inte alla deltagande personer och funktioner för Region Gotland och Länsstyrelsen.

Kund

Konsument

Karin Gardell, Medvetna Matval

Veronica Östling, Hushållningssällskapet Gotland

Emelie Vejlens, Länsstyrelsen

Sanna Hjortenskog, Nära Mat-veckan (varit i kontakt med arbetsgruppen)

Offentlig måltid

Maria Westerlund, Atheneskolan

Annette Lundborg, Norlandia Katthammarsvik (fd Kosmo)

Katarina Liljegren, Norlandia Katthammarsvik (fd Kosmo)

Emilie Jakobsson, Norlandia Katthammarsvik (fd Kosmo)

Josefine Jessen, måltidsförsörjningen, Region Gotland

Lena Boberg, måltidsförsörjningen, Region Gotland

Marguerite Selin, måltidsförsörjningen, Region Gotland

Kristina Björkander, måltidsförsörjningen, Region Gotland

Britt-Louise Pettersson, måltidsförsörjningen, Region Gotland

Gunilla Lidqvist, SOF, Region Gotland

Gun Sävhammar, upphandling livsmedel, Region Gotland

Sibba Cederlund, då måltidsansvarig BUF, Region Gotland

Restaurang, kafé, konferens

Magnus Larsson, McD Gotland, ordförande Krögarföreningen

Adam Spångberg, Restaurang Amarillo

Aydin Akuyz, Internationella Företagarföreningen

Rickard Hasselblad, Smakrike Krog & Logi, Tryffelsafari

Anders Österdahl, Österdahls Kök (restaurang och catering)

Erik Wollbrant, Hamnkrogen i Herrvik

Matturism (fler inom bl a primärproduktion och förädling kan sägas verka här också)

Rickard Hasselblad, Smakrike Krog & Logi

Mats Jansson, Region Gotland

Handel

Grossist

Karl Törngren, Gotlandspecialisten
Jörgen Olofsson, Gotlandspecialisten
Peter Olofsson, Privab
Peter Andersson, Keges

Butik

Richard Hedsand, COOP Gotland
Mikael Håkansson, ICA Maxi, Visby
Daniel Eriksson, COOP Öster, Visby
Martin Kristensson, COOP Forum, Visby

Förädling

Tommy Malmqvist, Sjaustrukocken
Beatrice Ottfalk, Heart of Sweden
Mats-Ola Jespersson, Foodmark
Anna-Carin Löfstedt, Foodmark
Jonny Warg, Barlingbo Bryggeri och Stafva Gårdsmejeri
Johan Spendrup, Gotlands Bryggeri
Johannes Klingvall, Herrvik
Fredrik Sundblad, Gotlands Slakteri
Göran Nährström, Arla Foods
Magnus Dahlblom, Arla Foods
Gösta Cedergren, Honung Gotlandica
Anita Thomsson, Honung Gotlandica
Per Wallstedt, Hejde Honungshus
Tove Wallstedt, Hejde Honungshus
Magnus Bolin, Gotlandsägg
Andres Sorby, Fole Kvarn (LRFs kartläggning)
Thomas Östlund, Gotlands Slakteri (LRFs kartläggning)
Bernt Pettersson, Lantmännen (LRFs kartläggning)
Stefan Uddin, Lantmännen (LRFs kartläggning)
Ise Ljungqvist, Hejde Knäcke
Peter Hogeby, Hejde Knäcke
Peter Gudinge, GuteBollen Bageri
Bertil Gabrielsson, FåröLamm
Anna Gabrielsson, FåröLamm
Lena Blomquist, Krusmyntagården
Olof Thomsson, Tryffel of Sweden
Odd Norman, Ejmunds Gård
Märtha Norman, Ejmunds Gård
Maud Norman, Ejmunds Gård

Primärproduktion

Allan Pettersson, fiske och vattenbruk
Rolf Gydemo, fiskekonsulent, Länsstyrelsen
Yngve Andersson, Ryftes
Frans Brozén, lantbrukare, Gotländska Ekologiska Odlare, Odlarlaget
Elof Nilsson och Maude Fyrenius, lanbrukare, Charolaisgruppen
Björn Dahlström, lantbrukare, styrelseordf Gotland Grönt Centrum, Hushållningssällskapet Gotland
Claes Pettersson, lantbrukare (LRFs kartläggning)
Gunvor Berglund, lantbrukare (LRFs kartläggning)
Anders Svensson, lantbrukare (LRFs kartläggning)
Johan Roth, Ryftes (LRFs kartläggning)
Olof Ansén, lantbrukare (LRFs kartläggning)
Jessica Hermansson, lantbrukare (LRFs kartläggning)
Simon Kotz, lantbrukare (LRFs kartläggning)
Torbjörn Svensson, lantbrukare (LRFs kartläggning)
Markus Westberg, lantbrukare (LRFs kartläggning)

Övriga

Mats Pettersson, Hushållningssällskapet Gotland
Malena Bendelin, Gotland Grönt Centrum
Riina Noodapera, Hushållningssällskapet Gotland
Anna Törnfeldt, LRF Gotland
Petter Engström, LRF Gotland
Jan Ekdahl, LRF Gotland (LRFs kartläggning)
Margareta Båtelsson, Växa (LRFs kartläggning)
Rune Kahlbom, Tillväxt Gotland
Michael Enlund, då Tillväxt Gotland
Roger Hammarström, Tillväxt Gotland
Susanne Welin-Berger, Gotland Grönt Centrum, Goda Gotland mfl
Anders Engström, Goda Gotland
Anna Eriksson, livsmedelsinspektör, Region Gotland
Petra Rönnevig, Studieförbundet Vuxenskolan, styrelseledamot Gotland Grönt Centrum
Hans Martinsson, Önnestads Naturbruksgymnasium, styrelseledamot Gotland Grönt Centrum
Thomas Nilsson, Hemse Folkhögskola, Region Gotland, styrelseledamot Gotland Grönt Centrum
Brittis Benzler, regionråd, Region Gotland, styrelseledamot Gotland Grönt Centrum
Kristina Olsson, Länsförsäkringar Bank (LRFs kartläggning)
Stefan Nypelius, LRF Konsult (LRFs kartläggning)
Torkel Ekman, SLU (LRFs kartläggning)
Paula Persson, SLU (LRFs kartläggning)
Thomas Norrby, statuskonsulent och lärare, SLU
Katia Fedorowitz, forskare, SLU
Erik Westholm, professor, SLU
Elin Slätmo, forskare, SLU
Lotta Rydmer, professor, SLU
Lars Andersson, professor, SLU
Erik Fahlbeck, vicerektor, SLU