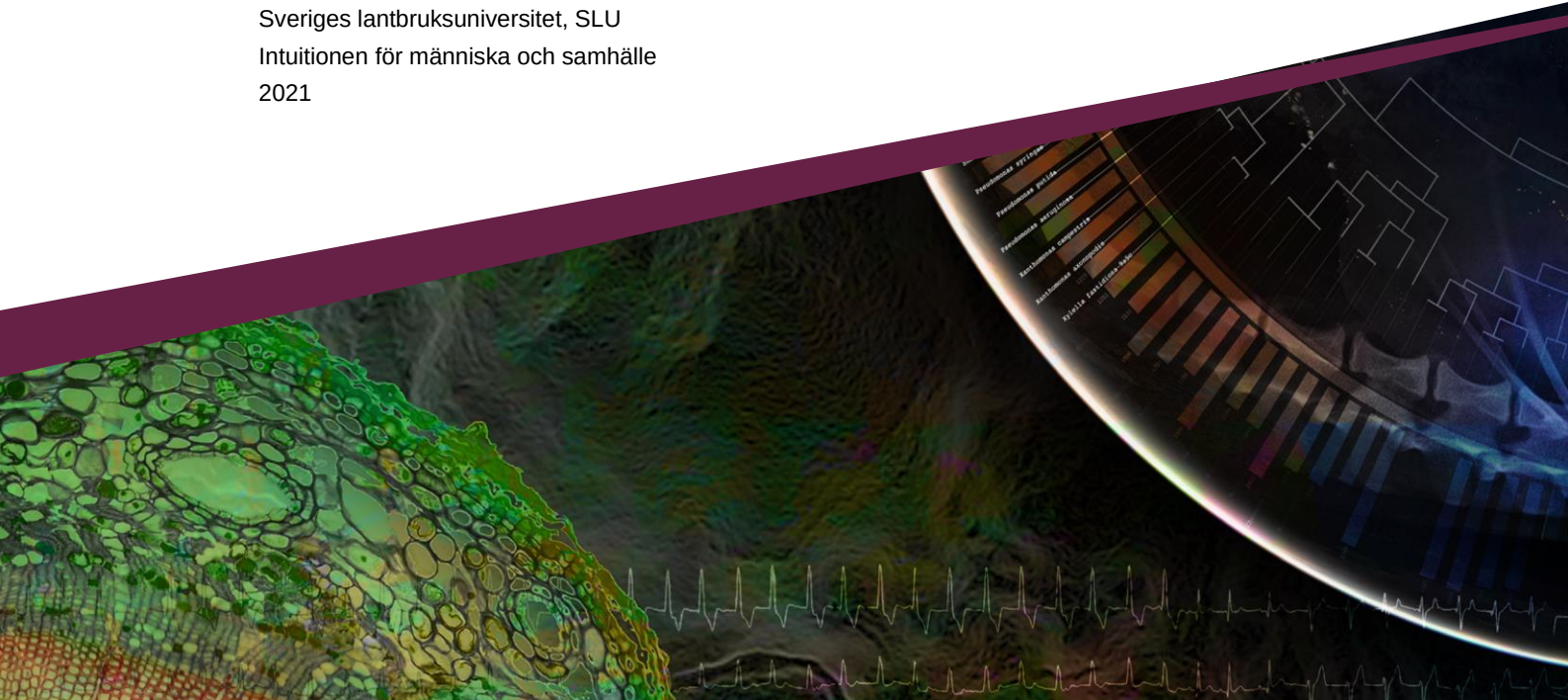




Förstudie: Förslag till nationellt kunskapsnav inom företagsledning, entreprenörskap och innovation

Per Hansson, Erik Fahlbeck, Magnus Ljung, Per-Anders Langendahl, Maria Tunberg, Ella Gaddefors

Sveriges lantbruksuniversitet, SLU
Intuitionen för människa och samhälle
2021



Förstudie: Förslag till nationellt kunskapsnav inom företagsledning, entreprenörskap och innovation

Per Hansson	Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för människa och samhälle
Magnus Ljung	Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för människa och samhälle
Per-Anders Langendahl	Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för ekonomi
Erik Fahlbeck	Sveriges lantbruksuniversitet, Planeringsavdelningen
Maria Tunberg	Analysys Mason AB
Ella Gaddefors	Analysys Mason AB

Utgivare:	Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för människa och samhälle
Utgivningsår:	2021
Utgivningsort:	Alnarp
Nyckelord:	Kunskapsnav, företagsledning, entreprenörskap, innovation, kunskapsutbyte, samverkan, kunskapsutveckling

Sammanfattning

På uppdrag av Jordbruksverket har Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU) genomfört en förstudie för att undersöka förutsättningarna för ett kunskapsnav inom företagsledning, entreprenörskap och innovation. Förstudien har genomförts i bred dialog och en central del av processen har handlat om att förankra arbetet och fånga upp synpunkter från intressenter.

Den svenska lantbrukssektorn står inför utmaningar när det gäller konkurrenskraft, kompetensförsörjning och innovationsgrad. Det finns idag strukturer på marknaden, i det akademiska systemet och inom innovationssystemet som försvårar kunskapsutbyte, samverkan och kunskapsutveckling dels inom lantbrukssektorn, dels med andra sektorer. I den här kontexten kan ett kunskapsnav bidra till att stärka förutsättningarna för kunskapsutbyte, samverkan och kunskapsutveckling inom företagsledning, entreprenörskap och innovation samt på sikt bidra till effekter i form av en konkurrenskraftig svensk livsmedelssektor.

Trots enighet kring utmaningar och önskad effekt finns stora skillnader mellan intressenterna när det gäller vilken målgrupp kunskapsnavet bör vända sig till. Åsikterna kring navets målgrupp sträcker sig från befintliga lantbruksföretag till potentiellt nya företag inom både lantbruk och andra näringar med koppling till lantbrukssektorn. Det finns dessutom en grupp intressenter som trycker på vikten av att ta ett helhetsgrepp om livsmedelskedjan. De tre målgrupper som lyfts fram har olika utmaningar och kunskapsbehov, och för att bemöta detta lägger projektgruppen fram ett förslag till kunskapsnav i tre nivåer. Nivåerna kan ses antingen som tre alternativa spår, eller som en process där nivå 1 etableras först för att sedan utvecklas till nivå 2 och slutligen nivå 3.

De tre nivåerna baseras på en expansionslogik där den första nivån utgör den snävaste nivån, den andra nivån tar ett bredare grepp, och den tredje nivån är den mest omfattande. Expansionslogiken bygger på tanken om en bredare målgrupp för en högre nivå. Projektgruppen har även valt att använda expansionslogiken för att resonera kring andra för navet centrala delar så som ämnesområden och typen av kunskapshöjande aktiviteter.

- Nivå 1 knyter tydligt an till Kompetenscentrum företagslednings (KCF) nuvarande verksamhet men med skillnaden att målgruppen (befintliga lantbruksföretag) i första hand nås via rådgivande organisationer. Fokus ligger på kunskapsutbyte inom företagsledning.
- Nivå 2 fokuserar på en bredare målgrupp (både befintliga och potentiellt nya lantbruks- och landsbygdsföretag), större ämnesbredd (företagsledning och entreprenörskap), och på både kunskapsutbyte och samverkan.
- Nivå 3 är den mest omfattande nivån och syftar till att skapa ett helhetsgrepp om företagsledning, entreprenörskap och innovation inom livsmedelskedjan. På denna nivå ska navet verka för kunskapsutbyte, samverkan, samt kunskapsutveckling.

Projektgruppen föreslår att arbeta vidare med nivå 2 då den svarar väl mot det en stor del av intressenterna och den tänkta målgruppen har förväntningar på och kan känna som relevant. Nivå två utgör även en överblickbar expansion av verksamheten inom dagens KCF.

Nyckelord: Kunskapsnav, företagsledning, entreprenörskap, innovation, kunskapsutbyte, samverkan, kunskapsutveckling

Förord

Det finns flera pågående initiativ som på olika sätt adresserar de utmaningar och behov som berörs i denna förstudie, exempelvis inrättandet av ett nationellt kunskapsnav för svensk animalieproduktion, Mötesplats AKIS kopplad till Landsbygdsnätverket samt flertalet initiativ från Sweden Food Arena. I arbetet med den här förstudien har vi strävat efter att förhålla oss till och ha en dialog med dessa och liknande initiativ.

Redan i planeringsfasen av detta arbete bestämde vi att vår strategi skulle vara att sträva efter en hög grad av inkludering och öppenhet i processen. Det har inneburit att ett stort antal organisationer och individer har varit engagerade på olika sätt.

Jag vill lyfta fram projektgruppens arbete med att tydliggöra ämnet och förutsättningarna. Det stora antalet intervjuer har också bidragit till en unik informationsinsamling från olika delar av kunskapssystemet. Insamlade data har varit till stor hjälp i syntetisering och analys av det aktuella läget, samt vilka behov och förväntningar som finns hos olika aktörer. De mer publika arrangemangen som genomförts har bidragit till spridningen av kunskap och dialog om processen till grupper som vi inte nått på annat sätt. Detta har i sin tur varit till stor hjälp i formuleringen av förslaget till kunskapsnav. Vi tror att detta bidragit till att fler ska känna igen sig och därmed öka graden av relevans för förslaget.

Jag vill framföra ett tack till alla som bidragit under projektet och ser framemot den fortsatta dialogen om hur vi i samarbete kan utveckla och stärka kunskapssystemet.

Per Hansson

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.1. Bakgrunden till uppdraget	8
1.2. Syftet med uppdraget	8
1.3. Metod för insamling av data och analys	8
1.4. Rapportens disposition	11
2. Brister och behov i sektorn	13
2.1. Livsmedelssektorns konkurrenskraft fortsatt svag	13
2.2. Kunskaps- och innovationssystemet behöver stärkas	14
3. Centrala begrepp	16
3.1. Kunskapsutbyte, samverkan och kunskapsutveckling	16
3.2. Kunskapsfrämjande aktörer och metoder	19
3.3. Företagsledning, entreprenörskap och innovation	20
4. Statens roll i kunskaps- och innovationssystemet (AKIS).....	23
4.1. AKIS – agricultural knowledge and innovations system.....	23
4.2. Teoretiska argument för statlig finansiering av kunskapsutveckling	24
4.3. Vikten av statlig finansiering av mötesplatser för kunskapsutbyte	27
4.4. Intressenter inom AKIS och finansiering av delar av AKIS	28
4.5. Marknadsmisslyckanden motiverar statlig finansiering av kunskapsnav	29
5. Utblick – lärdomar från andra initiativ	30
5.1. Internationella och nationella initiativ för kunskapshöjning och samverkan	30
5.2. Flera av initiativen både utvecklar och sprider kunskap.....	32
5.3. Olika målgrupper i fokus.....	33
5.4. Storleken på initiativens kärna skiljer sig åt.....	33
5.5. Kommunikation, samverkan och forskning.....	34
5.6. Initiativen finansieras på olika sätt.....	35
5.7. De flesta av initiativen har etablerats under 2000-talet	35
6. Reflektioner från intressenter	36
6.1. Olika uppfattningar om navets syfte	36

6.2.	Behov av en tydligare brygga mellan forskning och praktik	38
6.3.	Målgrupp – från lantbrukaren till hela livsmedelskedjan	40
6.4.	Navet föreslås arbeta med fem typer av aktiviteter	41
6.5.	Meningarna går isär om hur navet ska organiseras	44
6.6.	Viktigt med en bredd av kompetens inom navet	45
6.7.	Intressenterna kan bidra med kompetens och perspektiv	46
6.8.	Långsiktig finansiering en kritisk faktor	47
6.9.	Tydligt syfte, konkret nytta och förankring centralt för lyckad etablering	48
7.	Förslag till nationellt kunskapsnav	50
7.1.	Effektivisering av kunskapsfrämjande aktiviteter	50
7.2.	Enighet kring utmaningar och önskvärd effekt, men inte kring målgrupp ...	50
7.3.	Ett förslag i tre nivåer för att möta de olika målgruppernas behov	51
7.4.	Fördelar med placering vid SLU men brett samarbete är avgörande	54
7.5.	Viktigt med en statlig huvudman	55
7.6.	Finansiering av kunskapsnavet	56
7.7.	Nivå 1: Fokus på kunskapsutbyte inom företagsledning	60
7.8.	Nivå 2: Fokus på kunskapsutbyte och samverkan inom företagsledning och entreprenörskap	63
7.9.	Nivå 3: Fokus på kunskapsutbyte, samverkan och kunskapsutveckling inom företagsledning, entreprenörskap och innovation	67
8.	Slutord	69

Figurförteckning

Figur 1. Process för intressentdialog.....	10
Figur 2. Översikt över rapportens disposition.....	12
Figur 3. Samverkanstrappan: formalisering av social interaktion.	19
Figur 4. Översikt över KCF:s nuvarande verksamhet.....	31
Figur 5. Lärdomar från projektet ”Sluta Skjut”.	32
Figur 6. Översikt över navets fokus på nivå 1.	61
Figur 7. Förhållandet mellan resurser, aktiviteter, mål och effekter, nivå 1.	63
Figur 8. Översikt över navets fokus på nivå 2.	64
Figur 9. Förhållandet mellan resurser, aktiviteter, mål och effekter, nivå 2.	66
Figur 10. Förhållandet mellan resurser, aktiviteter, mål och effekter, nivå 3.	68

1. Inledning

I det här kapitlet beskrivs bakgrunden till, och syftet med, uppdraget. Vi presenterar även de metoder för insamling av data och analys som har använts i förstudien. Avslutningsvis ges en översikt över rapportens disposition.

1.1. Bakgrunden till uppdraget

Jordbruksverket ser över sin verksamhet gällande kompetensutveckling för ökad konkurrenskraft i företagen. I nästa period i Landsbygdsprogrammet är tanken att myndigheten kommer att arbeta med mer förutsättningsskapande insatser på nationell nivå. Det kan exempelvis ske genom att finansiera och utforma kunskapsnav inom olika ämnesområden för att utveckla kunskapssystemet. Viktiga ämnesområden för ökad konkurrenskraft inom jordbruket är företagsledning, entreprenörskap och innovation.

1.2. Syftet med uppdraget

Mot ovan bakgrund har Jordbruksverket gett Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) i uppdrag att genomföra en förstudie för att undersöka förutsättningarna för ett kunskapsnav inom företagsledning, entreprenörskap och innovation. I uppdraget ingår även att ta fram ett konkret förslag på hur ett sådant kunskapsnav kan etableras och arbeta, speciellt med tanke på hur kunskapsöverföringen mellan forskning och praktik kan stärkas. Förstudien innebär också ett tillfälle att förankra planerna och belysa relevansen bland intressenter.

1.3. Metod för insamling av data och analys

Inledningsvis arbetade projektgruppen med skrivbordsstudier för att baserat på analys av tidigare studier och forskning lägga grunden för förstudien. Exempel på områden som omfattades av skrivbordsstudierna var brister och behov identifierade i tidigare studier, definitioner av centrala begrepp samt statens roll i kunskaps- och innovationssystemet.

För att förankra arbetet och fånga upp synpunkter genomfördes förstudien i dialog med intressenter inom såväl näringsliv som akademi och offentlig sektor. Intressentdialogen skapade förutsättningar för en bredd av intressenter att bidra med synpunkter och innefattade intervjuer, en workshop, möjlighet att kommentera på projektgruppens förslag till kunskapsnav och ett slutseminarium.

Baserat på det underlag som samlades in och sammanställdes genom skrivbordsstudierna och intressentdialogen arbetade projektgruppen med utformningen av förslaget till kunskapsnav. Detta arbete skedde delvis parallellt med intressentdialogen, för att ge intressenterna möjlighet att bidra med kommentarer på förslaget.

Avslutningsvis genomfördes slutseminariet där projektgruppen presenterade resultatet av förstudien och förslaget till nationellt kunskapsnav inom företagsledning, entreprenörskap och innovation. Även vid slutseminariet fanns tid för diskussion och ytterligare inspel från intressenterna.

De metoder som har använts inom ramen för skrivbordsstudierna och intressentdialogen beskrivs i mer detalj i nästkommande avsnitt.

1.3.1. Analys av tidigare studier och forskning

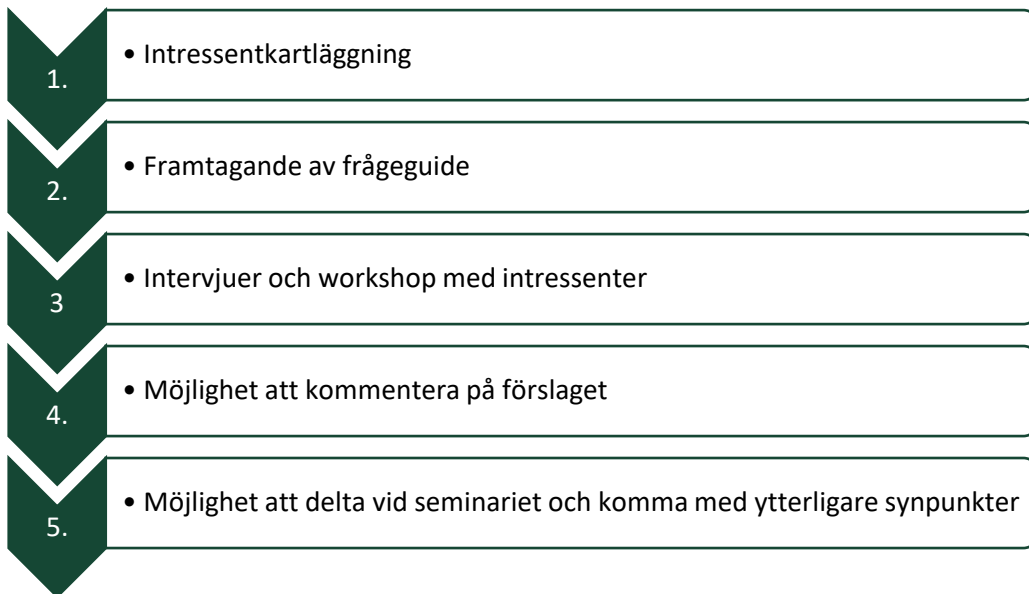
Inledningsvis arbetade projektgruppen med inläsning och analys av tidigare studier och forskning. Skrivbordsstudierna inkluderade fem områden, vilka specificerades i uppdragsbeskrivningen från Jordbruksverket.

- Utmaningar och behov identifierade för kunskapsutbytet mellan forskning och praktik.
- Centrala begrepp: kunskapsutbyte, samverkan och kunskapsutveckling samt företagsledning, entreprenörskap och innovation.
- Satens roll i kunskaps- och innovationssystemet (AKIS).
- Internationella och nationella initiativ med fokus på kunskapsutbyte, samverkan och kunskapsutveckling.
- Finansiering och statsstödsregler.

Skrivbordsstudierna lade grunden för förstudien och utgjorde ett viktigt komplement till intressentdialogen genom att inkludera insikter från tidigare studier, lärdomar från andra initiativ och en referensram avseende centrala begrepp förankrad i forskningen.

1.3.2. Intressentdialog

Intressentdialogen inkluderade intervjuer, en workshop, möjlighet att kommentera på förslaget till utformning av kunskapsnav och ett slutseminarium. Figur 1 ger en översikt över de olika momenten i intressentdialogen. Respektive steg beskrivs i mer detalj nedan.



Figur 1. Process för intressentdialog.

Inledningsvis genomfördes en intressentkartläggning där projektgruppen identifierade aktörer som på olika sätt skulle beröras av ett kunskapsnav med fokus på svenskt lantbruk, inom områdena företagsledning, entreprenörskap och innovation. Intressenterna kategoriserades därefter i olika grupper, exempelvis myndigheter, universitet/högskolor, förbund, regioner, rådgivningsföretag, företag, banker och science parks. Med utgångspunkt från uppdragsbeskrivningen från Jordbruksverket utformade projektgruppen även en frågeguide som användes som utgångspunkt för intervjuerna med intressenter. Frågeguiden delades med intressenterna inför intervjuerna för att ge dem möjlighet att reflektera kring frågorna.

Inom ramen för förstudien intervjuades 39 personer från 33 olika organisationer. Drygt 20 av dessa personer deltog även vid workshopen. Bilaga 1 ger en översikt över vilka intressenter som medverkade i intervjuerna. Intervjuerna med intressenter var semistrukturerade, vilket tillät intervjupersonerna att gå på djupet i frågor som de hade särskild kunskap om, eller ett särskilt engagemang för. Frågeguiden bidrog till att skapa en röd tråd genom intervjuerna, samtidigt som det fanns utrymme att anpassa var fokus låg beroende på vilka delar intressenterna

framför allt hade synpunkter på. Alla intervjuer genomfördes på distans, via videosamtal eller telefon. Bilaga 2 visar vilka frågor som ställdes till intressenterna. Workshopen genomfördes som ett komplement till intervjuerna. Under workshopen fick intressenterna möjlighet att diskutera några av frågorna i mindre grupper. Gruppdiskussionerna skapade dels förutsättningar för intressenterna att utveckla och bygga vidare på varandras resonemang, dels att få en förståelse för den bredd av synpunkter som finns kring kunskapsnavet.

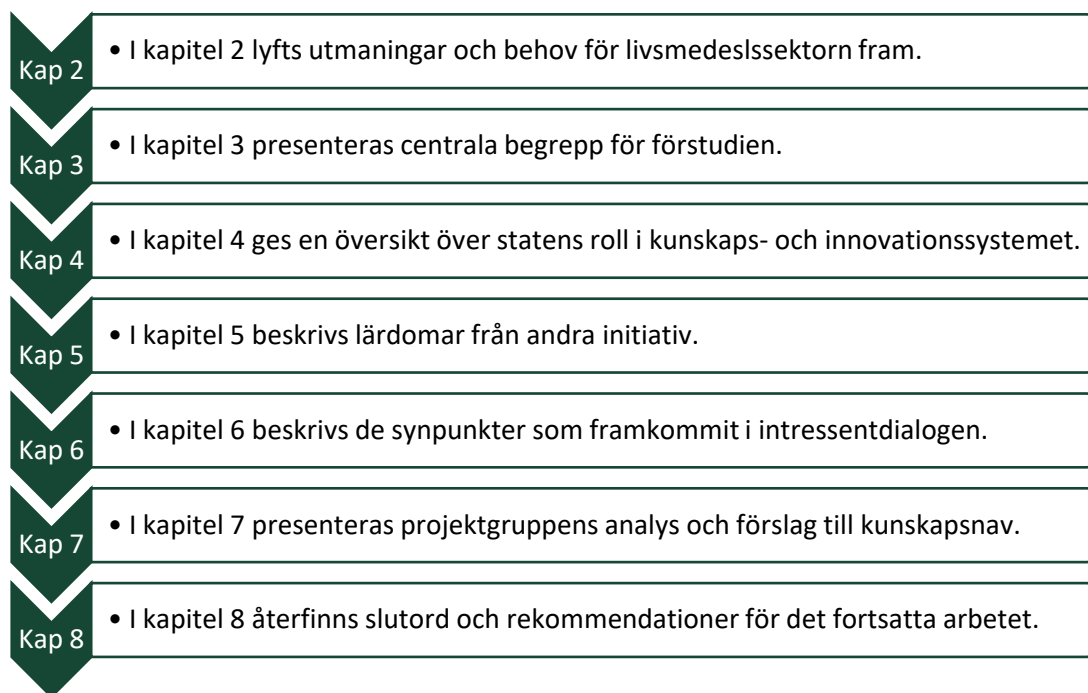
Som ett första steg i analysen av den data som hade samlats in sammanfattades anteckningarna från respektive intervju. Även det som framkommit under workshopen sammanfattades av gruppledarna i respektive grupp. Dessa sammanfattningar lade grunden för analysen som skedde utifrån centrala teman, så som navets syfte, utmaningar och behov, målgrupp(er), aktiviteter, organisering och kompetens samt finansiering och etablering av navet.

Intressenterna fick därefter möjlighet att bidra med kommentarer på förslaget till utformning av kunskapsnav som projektgruppen hade arbetat fram. Förslaget baserades på projektgruppens initiala analys och utgjorde ett första steg i utformningen av ett nationellt kunskapsnav inom företagsledning, entreprenörskap och innovation. Förslaget omfattade cirka 10 sidor och presenterades i PowerPoint-format för att vara lätt att överblicka. Med en veckas framförhållning fick intressenterna information om när de skulle få tillgång till förslaget och de hade därefter fyra dagar på sig att återkomma med eventuella kommentarer. Totalt inkom åtta intressenter med kommentarer, vilka beaktades i det fortsatta arbetet med förstudien.

Avslutningsvis hade intressenterna möjlighet att delta vid ett seminarium där projektgruppen presenterade resultatet av förstudien och förslaget till kunskapsnav. Seminariet arrangerades av Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien och det fanns möjlighet att delta både på plats och via länk. Under seminariet fanns möjlighet för intressenterna att ställa frågor och bidra med ytterligare synpunkter. Även de synpunkter som lyftes fram under seminariet beaktades i projektgruppens fortsatta arbete med förstudien.

1.4. Rapportens disposition

Rapporten är strukturerad utifrån ett antal kapitel, vilka presenteras i figur 2 nedan.



Figur 2. Översikt över rapportens disposition.

2. Brister och behov i sektorn

I det här kapitlet beskrivs brister och behov i livsmedelssektorn som har lyfts fram i tidigare studier, samt behovet av att stärka kunskaps- och innovationssystemet för att möta de utmaningar som finns.

2.1. Livsmedelssektorns konkurrenskraft fortsatt svag

Ett hållbart livsmedelssystem är en viktig pusselbit i EU:s tillväxtstrategi, den gröna given (Europeiska kommissionen, 2019). Ökade hållbarhetsambitioner, som manifesteras i *från jord till bord*-strategin på europeisk nivå och i mål om nettonollutsläpp senast 2045 på nationell nivå, ställer krav på företagens förmåga till omställning (Europeiska kommissionen, 2020; Regeringskansliet, 2020). Målet om en konkurrenskraftig svensk livsmedelskedja där den totala livsmedelsproduktionen ökar, samtidigt som relevanta nationella miljömål nås, står i centrum för Sveriges livsmedelsstrategi (Prop. 2016/17:104).

Konkurrenskraftsutredningen som föregick livsmedelsstrategin lyfter fram att stora resurser av mark och vatten, tillsammans med Sveriges forskning och stabila samhällsekonomi skapar goda förutsättningar för en hållbar produktion av livsmedel (SOU 2015:15). Vid tiden för utredningen fanns dock tydliga tecken på en svag och vikande konkurrenskraft inom delar av primärproduktionen, vilket avspeglades i minskade produktionsvolym, svag lönsamhet och en försämrad handelsbalans för jordbruksprodukter och livsmedel.

Även studier från de senaste åren indikerar att livsmedelssektorns konkurrenskraft är fortsatt svag, att många arbetsgivare har svårt att hitta personal med rätt kompetens och att företag inom primärproduktion är mindre innovativa än genomsnittet för andra branscher i Sverige (Tillväxtverket, 2021; Sweden Food Arena, 2021; Region Skåne, Region Östergötland och Västra Götalandsregionen, 2019; OECD, 2018). Framväxten av automation och digitalisering, i kombination med globalisering och storleksrationalisering inom lantbruket medför nya behov avseende kompetens, exempelvis inom strategisk företagsledning, riskhantering, ekonomi och entreprenörskap (Region Skåne, Region Östergötland och Västra Götalandsregionen, 2019). Även det enskilda företags strategiska arbete och

förmåga till anpassning beskrivs som en förutsättning för en konkurrenskraftig livsmedelsproduktion (Jordbruksverket, 2016).

2.2. Kunskaps- och innovationssystemet behöver stärkas

Behovet av att stärka kunskaps- och innovationssystemet, inklusive kompetensförsörjning och rådgivning, lyfts fram som nyckelområden för att möta de utmaningar som beskrivs ovan (SOU 2015:15). Inom ramen för livsmedelsstrategin har SLU via Kompetenscentrum företagsledning (KCF) fått i uppdrag att stärka kompetensutvecklingen i företagsledning inom livsmedelssektorn. En genomlysning av lantbrukets kunskapssystem visar att det finns flera svagheter, främst när det gäller utbildning, tillämpad forskning och utveckling samt att det finns behov av att stärka kunskapssystemet med avseende på företagsledning (Sveriges lantbruksuniversitet, Kompetenscentrum företagsledning, 2018). En viktig brygga mellan akademien och näringen utgörs av rådgivningsaktörerna, och även bland dessa finns det behov av att utveckla kompetensen inom företagsledning (Klerkx, 2020). Sammantaget anses det finnas stor potential i en tydligare struktur för dialog och samarbeten mellan SLU, näringen och rådgivningsaktörerna, en dialog som KCF strävar efter att stärka (Prop. 2016/17:104; SOU 2015:15; Sveriges lantbruksuniversitet, 2018).

Under 2020 genomfördes två utvärderingar av KCF, som båda visade att det finns ett starkt stöd för verksamheten (Analys Mason, 2020; Fahlbeck, 2020). De representanter som intervjuades lyfte bland annat fram värdet i KCF:s koppling till den gröna sektorn, vilken skapar förutsättningar att både föra ut forskningsresultat och fånga upp forskningsfrågor förankrade i näringens behov. Utvärderingarna pekade även på ett antal centrala utvecklingsområden:

- Tydligare definition av varumärket KCF, dess uppdrag och verksamhetsidé.
- Tydligare koppling mellan KCF och aktörer inom näringen.
- Starkare vetenskaplig förankring sett till de modeller, koncept och begrepp som används.
- Starkare koppling mellan KCF och hela SLU.
- En mer långsiktig finansieringsmodell som möjliggör ett större handlingsutrymme.

Behovet av finansiering för att möta de utmaningar som identifierats betonas också i Tillväxtverkets *Lägesrapport till regeringen om livsmedelssektorns kompetensförsörjningsbehov*, liksom behovet av ett systematiskt och långsiktigt arbete (Tillväxtverket, 2021). Även i *Rapporten om stärkt kompetensutveckling i*

företagsledning inom livsmedelssektorn lyfts behovet av långa och uthålliga lär- och förändringsprocesser för att stärka lantbrukets kunskapssystem (Sveriges lantbruksuniversitet, Kompetenscentrum företagsledning, 2018).

3. Centrala begrepp

I det här kapitlet definieras centrala begrepp för förstudien. Inledningsvis beskrivs begrepp så som kunskapsutbyte, samverkan och kunskapsutveckling. Därefter presenteras forskning om kunskapsfrämjande aktörer och metoder. Avslutningsvis beskrivs begreppen företagsledning, entreprenörskap och innovation.

3.1. Kunskapsutbyte, samverkan och kunskapsutveckling

För att förstå skillnaden mellan olika kunskapsbegrepp så måste vi först slå fast vad kunskap är. Med tanke på hur det används i vardagsspråket så är det ett både brett och svårdefinierat begrepp. Exempelvis används kunskap ibland som utbytbar med information (det vill säga data och fakta satta i ett sammanhang), ibland för att beskriva det som gör att vi har förståelse, kan förklara eller upplever mening. Framför allt är det viktigt att inte förväxla kunskap med information. Ett sätt att se det är att kunskap uppstår när information integreras med de tankemönster och föreställningar som du redan har. Kunskap lägger grunden till en förmåga att göra tolkningar, värdera och ge omdömen. Kunskap är därmed något högst individuellt. (Molander, 1996)

Ett begrepp som ibland sammanfaller med kunskap är kompetens. Kompetens är dock förmågan att utföra något specifikt, det vill säga en färdighet. Ibland beskrivs kompetens som förmågan att omsätta kunskap i relevant handling (Illeris, 2013). En ytterligare aspekt som försvårar kunskapsbegreppet är att vi ofta talar om olika former av kunskap, från tyst och praktisk kunskap till forskningsbaserad och evidensbaserad kunskap. Kunskap har olika ursprung och uttrycks på olika sätt. Olika kunskaper tillhör dessutom olika kunskapstraditioner. Detta är något som vi kan bli påmind om när vi till exempel arbetar i deltagardrivna forskningsprojekt, där lantbrukare, rådgivare och forskare ska komma överens eller utveckla ett gemensamt språk. Vi vet också att olika kunskaper kan ha olika status i samhället. Dessa aspekter får betydelse när vi talar om vår förmåga till lärande (att lära av varandra eller att misslyckas att göra detta) (Granberg, 2014) eller när vi talar om vem som har makt och tolkningsföreträde i samhället (Liedman, 2001).

De begrepp som vi fokuserar på i denna rapport tar framför allt utgångspunkten i kunskapens sociala dimension, så som vår förmåga att utbyta och utveckla kunskap, samt vår förmåga att använda vår kunskap i olika former av social interaktion, så som att nätverka, samverka, samarbeta eller samproducera.

När människor träffas och samtalar utbyter de erfarenheter och kunskap. Ett sådant kunskapsutbyte är en naturlig del av vår vardag och sker ständigt. För att påskynda en önskad samhällsutveckling anses kunskapsutbyte mellan aktörer spela en allt större roll (Sutherland et al, 2017). Detta har att göra med förhoppningen att det i mötet mellan människor, framför allt sådana som normalt inte träffas, uppstår nya tankar i skärningspunkten mellan olika perspektiv. För att möten ska upplevas som värdeskapande, överraskande och kanske till och med innovativa, så förutsätter dessa att ett kunskapsutbyte sker mellan aktörer som inte normalt träffas (Frankelius och Vogel, 2009). Kunskapsutbytet är alltså det som uppstår genom konstruktiv kommunikation, där deltagarna har en vilja av att lyssna och lära av varandra (Wilhelmson och Döös, 2012).

Kunskaps- och erfarenhetsutbytet är grunden för kunskapsutveckling, det vill säga uppkomsten av ny kunskap hos individen. Denna nya kunskap kan vara kollektivt ägd om deltagarna har överlappande perspektiv. Det är också denna kunskap som kan omvandlas till information och därmed spridas till andra. Även om kunskapsutveckling är en naturlig konsekvens av lärande kan vi, via olika åtgärder, skapa så goda förutsättningar för kunskapsutveckling som möjligt eller rikta den åt ett visst håll. Det handlar då om hur den sociala interaktionen organiseras och leds, samt vilka kunskapsbärande aktörer som bjuds in att delta. Genom att till exempel finansiera olika projekt där ett visst resultat förväntas kan samhället styra kunskapsutvecklingen i önskad riktning. Men det är viktigt att komma ihåg att den mesta kunskapsutvecklingen inte är styrd, utan sker löpande i företag, i rådgivningssituationer, i det öppna kunskapssökandet på universitet eller i vardagliga möten mellan människor. (Leeuwis, 2004)

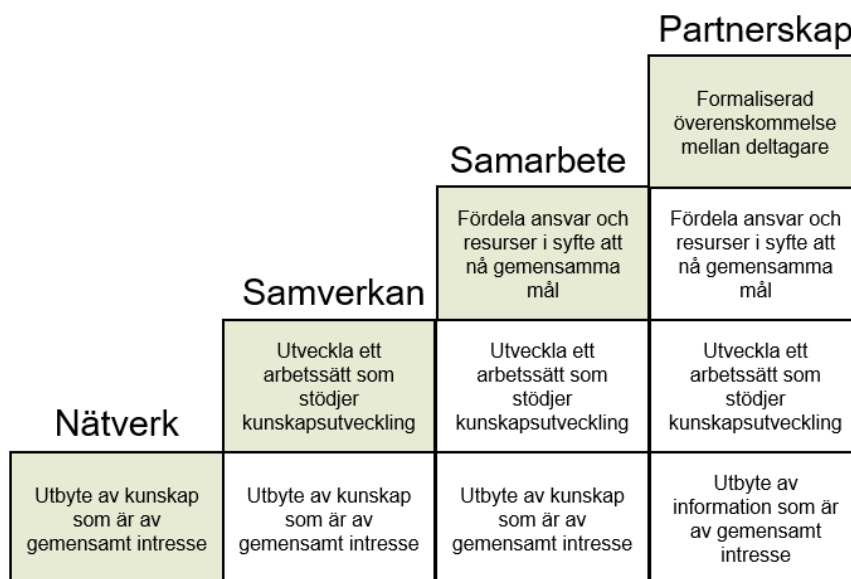
Ett kunskapsnav kan ses som en mötesplats för kunskapsbärande aktörer, där deltagarna umgås kring ett gemensamt kunskapssökande. Deltagarna bär med sig sina kunskaper och nätverk in på själva mötesplatsen. Detta innebär att de både har en potential att förmedla egna och andras erfarenheter till navet (de andra deltagarna), men också att ta med sig de nya tankar och idéer som uppstår till sina respektive externa nätverk. Dessa nätverk kan vara andra företagare, lokalsamhället, myndigheter, lärosäten, branschorganisationer, med flera.

Om ett kunskapsnav är själva grundformen så kan detta nav fyllas med olika former för social interaktion mellan de kunskapsbärande aktörer som där organiserar sig. Idag arbetar vi med en stor mängd begrepp som är snarlika, men ändå har olika betydelser. Det som är gemensamt för dem är att de alla beskriver olika former av mellanmännisklig interaktion (kommunikation, kunskapsutbyte och kunskapsutveckling). De speglar också olika grader av formalisering av den sociala interaktionen. Så till exempel florerar i sammanhanget olika närliggande begrepp som exempelvis samverkan (collaboration), samarbete (cooperation), samskapande (co-creation) och samproduktion (co-production).

Ett nätverk är en löst sammanhållen grupp av aktörer där det egentligen inte råder ett beroendeförhållande mellan aktörerna utan man samlas kring ett gemensamt intresse och man är fri att gå in och ut ur gemenskapen som man önskar utan att det påverkar nätverkets funktion. Många av de lärgemenskaper (communities of practice) som vuxit fram under senare år, både digitala och fysiska, är exempel på nätverk. (Blackmore, 2010)

Samverkan är en gränsöverskridande social interaktion som syftar till gemensamt lärande och beslutsfattande. Aktörer samlas i regel kring en gemensam fråge- eller problemställning där syftet är att skapa ny kunskap. Denna kunskap kan inte förutsägas (det vill säga det finns innovativa inslag). Det sociala kontrakt eller beroendeförhållande som råder mellan aktörerna är kopplat till deras möjlighet att nå gemensamt uppsatta mål. De som samverkar har alla något att vinna på att delta. (Ljung, 2001)

Ett samarbete bygger på en något mer strikt överenskommelse kring vad som är varje aktörs funktion i gruppen varför det finns ett starkare beroendeförhållande i denna form av sammanslutningar. Samarbete kan dock ske på många olika sätt. Så kallad samproduktion är till exempel en nivå av formalisering som bland annat KK-stiftelsen lyft fram som betydelsefull. Samproduktion ska bidra till ny kunskap genom att akademin och företag arbetar tillsammans för att hitta nya lösningar på problem. Genom att man samproducerar säkerställer man att både inomvetenskapliga behov tillgodoses, samtidigt som man beaktar nyttan i samhället. (Axelsson och Tjärnberg, 2021) När det gäller relationen samverkan – samproduktion så ingår samverkan i alla former av samproduktion, men samverkan leder inte alltid till samproduktion. En ytterligare nivå av formaliserat samarbete är partnerskap. Begreppet speglar framför allt en hög grad av formalisering av relationen mellan deltagande aktörer. Ofta i form av ett kontrakt eller avtal. (Brouwer och Woodhill, 2016)



Figur 3. Samverkanstrappan: formalisering av social interaktion.

Källa: Arnstein, 1969.

3.2. Kunskapsfrämjande aktörer och metoder

Nationella och sektoriella kunskapsnav utvecklas inom många olika områden (energi, transport, livsmedel, hälsa). Ambitionen är ofta att genom kunskapsutveckling skapa gynnsamma förhållanden i syfte att lösa specifika problem eller för att uppnå önskade effekter. Forskning inom detta område belyser därför kunskapsfrämjande aktörer med fokus på 1) hur individer och organisationer bidrar till att skapa samarbeten mellan aktörer, samt förmedlar och cirkulerar kunskap mellan aktörer och nätverk; och 2) hur kunskapsfrämjande aktörer bidrar till att accelerera innovation och (institutionella) förändring. Kunskapsfrämjande aktörer går under olika benämningar såsom kunskapsmäklare (på engelska knowledge brokers, boundary spanners) eller innovationsförmedlare (på engelska innovation intermediaries).

Forskning på kunskapsfrämjande aktörer är både tvärvetenskaplig och mångfacetterad men bygger i stora drag på systemiska ansatser. Med systemisk ansats menas exempelvis att belysa dynamiken mellan stabilitet och förändring, vilket påverkar utveckling av (nya) företag samt innovationer och affärsmodeller etcetera. Utifrån detta perspektiv, hämmas förändring av inläsningsmekanismer och vägberoende (det vill säga att teknologi och kunskapsutveckling ackumuleras i en viss riktning vilket hämmar alternativa riktningar), vilket leder till gradvis modifiering (inte förändring). Inläsningsmekanismer påverkar, exempelvis, förmågan hos etablerade företag att exploatera befintlig verksamhet och samtidigt

utforska nya affärsmöjligheter. Det omvända kan förenklat sägas gälla för nya företag och innovationer där befintliga strukturer kan hämma eller främja nya företag, innovationer och affärsmodeller.

En systemisk ansats på innovation- och kunskapssystem bidrar till att bättre belysa dynamiken för kunskapsutveckling och förändring. Det vill säga att kunskapsutveckling inte anses följa en linjär process från forskning, till policy och sedan implementering. Kunskapsfrämjande aktörer är snarare verksamma i nätverk med andra aktörer där kunskapsutveckling sker i samspel mellan många olika aktörer (Kivimaa et al., 2019).

Forskning på kunskapsfrämjande aktörer och metoder är viktig att beakta vid planering av ett kunskapsnav eftersom sådana processer inte är neutrala utan transformativa, det vill säga de påverkar utvecklingen inom sektorn genom att filtrera ut och främja kunskap om vissa typer av teknologier, affärsmodeller, marknader, institutionella strukturer och värderingar (Kanger och Schot 2018, Pigford et al., 2018). Kunskapsfrämjande aktiviteter kan således sägas öppna dörren till viss typ av kunskapsutveckling, men kan även stänga eller hämma andra utvecklingsvägar. När en viss typ av utveckling (teknologi, affärsmodell) får fäste, skapas upp och får spridning är det ytters svårt att ”skala” tillbaka. Därför är det viktigt att inte bara belysa metoder för kunskapsfrämjande aktiviteter utan också dess inkluderande och exkluderande effekter, det vill säga, vilken typ av teknologi eller affärsmodell som främjas, vilka aktörer och intressen som inkluderas, samt vem eller vilka aktörer som har möjlighet att dra nytta eller påverkas av sådana aktiviteter (Pigford et al., 2018).

3.3. Företagsledning, entreprenörskap och innovation

Utöver de för navet centrala begreppen kring kunskap, redogörs här för hur denna förstudie förhåller sig till de tre ämnesområdena företagsledning, entreprenörskap och innovation.

Begreppet innovation betyder att förnya. Innovation som ämnesområde är förankrat i teorier om ekonomisk utveckling som drivs av diskontinuerlig tillkomst av nya kombinationer (till exempel företag och produkter) som är mer konkurrenskraftiga än föregående kombinationer. Nya kombinationer kan delas in i olika typer av innovationer så som produkter, produktionsmetoder, organisationsformer samt nya marknader. Därutöver beskrivs innovationer utifrån grad av förnyelse, som oftast delas in i radikal och inkrementell. Med radikal förnyelse avses innovationer som utvecklas för första gången, och med inkrementell förnyelse menas gradvis modifiering av existerande innovationer. Utifrån detta perspektiv definieras

innovation som processen att omvandla möjligheter till nya idéer och implementera dessa i praktisk nytta (Tidd och Bessant, 2021). Innovationsprocessen anses därför ha två drivkrafter: 1) utveckling av teknologi som skapar möjligheter för nya kombinationer av företag och produkter och 2) efterfrågan på marknaden och från samhället. Innovation som leder till mer konkurrenskraftiga företag berör både etablerade företag och nystartade företag.

Entreprenörskap är ofta förknippat med att starta och driva nya företag. Entreprenörskap kan därför ses som förmågan att identifiera möjligheter som (ny eller befintlig) teknik har att erbjuda samt att mobilisera resurser i syfte att ta nya produkter och tjänster till befintliga marknaden (eller skapa nya marknader). I kontrast till entreprenörskap, innebär företagsledning förmågan att driva och utveckla etablerade företag. Utifrån detta perspektiv innebär företagsledning organisatorisk förmåga att agera på förändringar i företagets omvärld, så som politiska, demografiska, marknadsmässiga, teknologiska, miljömässiga etcetera. Organisatorisk förmåga att agera på förändringar i företagets omvärld delas vanligtvis in i adaptiv och innovativ förmåga. Adaptiv förmåga innebär att anpassa sig efter förändringar och innovativ förmåga innebär att driva på förändring. Innovativ (eller adaptiv) förmåga kan kopplas till organisatoriska rutiner för att fånga upp och bemöta förändringar i samhället. Organisatoriska rutiner som ligger till grund för innovativ förmåga hos företag utgörs av följande rutiner (Tidd och Bessant, 2021):

- Förmågan att söka efter signaler i företagets omvärld som kan innebära en möjlighet för, eller ett hot mot, företagets överlevnad.
- Förmågan att välja ut vilka signaler som är av strategisk relevans för företaget med hänsyn till teknologi (möjlighet), resurser och efterfrågan på marknaden.
- Förmågan att implementera innovationen och fånga det ekonomiska värdet av innovationen för företaget utifrån dess adaptering och spridning på marknaden, samt utvärdera dess konsekvenser för företaget och dess intressenter.

För att klargöra, så pekar dessa referensramar för ämnesområdena företagsledning, entreprenörskap och innovation på olika typer av förmågor (möjligheten att utföra viss aktivitet) och rutiner (så här utför vi aktiviteten ifråga). I aggregerad form bör således ett kunskapsnav för företagsledning, entreprenörskap och innovation främja utvecklingen av förmågor och rutiner att driva och utveckla etablerade företag (företagsledning); att initiera och utveckla nya företag (entreprenörskap); samt att omsätta nya möjligheter (till exempel teknologi) till praktiska nytta (innovation). Det är dock viktigt att beakta företagsledning, entreprenörskap och innovation är komplexa företeelser som varierar över tid och rum, varför det inte är möjligt att rama

in dessa i statiska referensramar. Kunskap om företagsledning, entreprenörskap och innovation utvecklas ständigt och är kontextberoende.

4. Statens roll i kunskaps- och innovationssystemet (AKIS)

I det här kapitlet diskuteras under vilka förutsättningar det kan anses relevant att staten tillhandahåller en funktion som ett kunskapsnav för företagsledning, entreprenörskap och innovation inom ramen för AKIS i Sverige. Diskussionen utgår i huvudsak från ekonomisk teori och framställningen här bygger bland annat på en liknande genomgång av OECD (Gray, 2012).

4.1. AKIS – agricultural knowledge and innovations system

Begreppet AKIS, (agricultural knowledge and innovations system) har använts inom EU under senare år, bland annat inom ramen för den gemensamma jordbrukspolitiken, CAP (common agricultural policy). I begreppet inkluderas aktörer som på ett eller annat sätt antingen deltar aktivt i framtagning och spridning av ny kunskap och innovationer inom lantbrukets områden eller som indirekt berörs. Lite förenklat kan man därmed säga att begreppet inkluderar bland andra primärproducenter, leverantörer av insatsvaror, förädlare av primärprodukter, rådgivare, utbildningsanordnare, forskare och forskning vid företag, högskolor och universitet, liksom myndigheter med uppgifter som berör lantbruket.

En utgångspunkt för ett ökat intresse för AKIS är ett konstaterande om att forskningens roll i att bidra till att lösa många av dagens utmaningar inom lantbruket, landsbygden och samhället i stort, skulle kunna stärkas om lantbrukare, rådgivare, den privata sektorn, frivilligorganisationer och politiken var mer involverade i såväl utformningen av forskningsfrågor som i själva forskningen. OECD noterar också att de statligt finansierade delarna av AKIS tycks mer eller mindre inlåsta i en traditionell linjär modell över kunskapsframställning och

kunskapsspridning, som inte leder till den dynamik och den innovationsgrad som man kunde hoppas på.¹

Hur AKIS i sin helhet och hur olika delar av AKIS finansieras och organiseras är därför relevanta frågor med direkt koppling till ett eventuellt kunskapsnav inom företagsledning, entreprenörskap och innovation.

4.2. Teoretiska argument för statlig finansiering av kunskapsutveckling

En traditionell ekonomisk utgångspunkt för när det är motiverat att staten finansierar och eventuellt även organiserar verksamhet är att det föreligger ett så kallat marknadsmisslyckande. Resonemanget vilar i grunden på antaganden om att privata aktörer ofta är bäst lämpade som utförare av en rad samhällsföreteelser, så som produktion av varor och tjänster, exempelvis livsmedelsprodukter. Begreppet marknadsmisslyckande används för att beskriva villkor och förutsättningar där detta inte gäller, det vill säga där det vore ”bättre” för samhället om någon annan än enskilda privata aktörer tillhandahåller vissa varor och tjänster. Med ”bättre” menas i det här fallet ”större välfärd”, som i sin tur kan delas upp i producent- respektive konsumentöverskott. Producentöverskott är lite förenklat vinster eller ekonomiska överskott. Konsumentöverskott står för den antagna nytta som konsumenter upplever.

Om det till exempel är möjligt för en producent att ta fram och sälja en vara till en konsument, där den som köper varan är den enda som har nytta av varan, så antas marknaden bäst lämpad. Ett sådant exempel är produktionen av livsmedel, där det ”bara” är den som äter livsmedlet som har direkt nytta av det. En sådan vara kallas ibland för rivaliserande (rival good), det vill säga när en konsument konsumerar varan så kan ingen annan konsumera samma vara samtidigt. Om det nu finns rivaliserande varor eller tjänster så implicerar det att det också finns icke-rivaliserande varor (non-rival goods), det vill säga varor eller tjänster där en individs ”konsumtion” inte begränsar andra individers möjligheter att konsumera samma vara eller tjänst. Ett (nationellt) försvar brukar användas som exempel. Om det (nationella) försvaret finns och används så kommer alla som bor i landet ha nytta av det.

Icke-rivaliserande varor eller tjänster brukar därför anges som ett exempel på ett marknadsmisslyckande, eftersom det inte kan förväntas ligga i någon enskild

¹ Underlaget från detta konstaterande kommer från EU och SCAR (Standing Committee of Agricultural Research).

producents intresse att ta fram en vara som ”alla” kommer ha glädje av, inte bara de som köper den.

En relaterad fråga är om det är möjligt att utesluta konsumenter från att komma i åtnjutande av en viss vara, det vill säga om det går att exkludera konsumenter. Om det vore möjligt att exkludera de som inte betalar för exempelvis försvar, så skulle det vara möjligt för privata aktörer att tillhandahålla försvar. Ett exempel som ibland används på en icke-rivaliserande men exkluderbar vara är kabel-TV eller streamade tjänster. När en film är inspelad så kan den ses, eller avnjutas, av ett oändligt antal konsumenter utan att nyttan för var och en av dem minskar, men eftersom det går att exkludera konsumenter från den, genom att bara erbjuda filmen genom en teknisk lösning som man kan ta betalt för från enskilda konsumenter, så finns det all anledning att tro att privata intressen kommer tillhandahålla den.

Hur förhåller det så då med den verksamhet som ett tilltänkt kunskapsnav inom företagsledning, entreprenörskap och innovation ska tillhandahålla? Kunskap brukar också ses som en icke-rivaliserande vara (eller tjänst). När väl ny kunskap är framtagen så kan ”alla” ta del av den. Detta brukar också vara ett av argumenten för varför staten ska finansiera (grund)forskning. Samtidigt finns det en rad förutsättningar som möjliggör att ny kunskap blir exkluderbar, det vill säga att det går att utesluta andra från att använda den. Patent är ett sådant sätt, där det går att med skydd av lagen göra viss kunskap exklusiv, så att den som har patentet är den som också har rätten att sälja kunskapen eller tillämpningen av kunskapen. Patent begränsar därmed, i vart fall på kort sikt, spridningen av kunskap eller tillämpningen av kunskap.

Å andra sidan så gör patentmöjligheten, eller andra sätt att begränsa tillgången till ny kunskap, att det kan bli ekonomiskt intressant för enskilda företag eller aktörer att investera i ny kunskap. Majoriteten av dagens forskning och utveckling bedrivs också i företag, snarare än vid statligt finansierade universitet.

Enligt resonemangen ovan kan man förvänta sig att enskilda näringsidkare investerar i forskning och utveckling så länge de tror att de kommer att få avkastning på sådana investeringar, eller med andra ord så länge de förväntar sig att de själva ska dra nytta av sådana satsningar. Om en enskild företagare däremot förväntar sig att ”alla andra” också kommer ha nytta av den kunskap och utveckling som hen står för, kan man förvänta sig att det inte blir så stora investeringar i forskning och utveckling från privata aktörer.

Hur ser det här ut på lantbrukssidan? Även om sådana ansatser är förknippade med osäkerhet så finns det ett antal studier över hur satsningar på forskning och

utveckling inom lantbruket påverkar samhället i stort. OECD nämner några sådana studier och noterar att de indikerar att de skattemedel som läggs på lantbruksforskning generellt har givit mycket tillbaka, det vill säga att det ur samhällssynpunkt har lönat sig att satsa på lantbruksforskning (Gray, 2012). Tilläggas kan att ju mer relevanta lantbrukets frågeställningar blir för andra delar av samhället desto fler kontaktytor kan vara motiverade, i förhållande till den kunskap och de innovationer som tas fram inom lantbrukssektorn. I en tid där lantbrukets roll i ett mer hållbart samhälle påverkar många andra samhällssektorer och vice versa, kan man därför rimligen anta att investeringar i lantbruksforskning har än större potential att vara samhällsekonomiskt lönsam. Kolinlagring är ett exempel på ett område som är högaktuellt för både lantbruket och samhället i stort.

Kan man då, utifrån allmänna ekonomiska teorier, förvänta sig att lantbrukssektorns företagare själva finansierar den forskning och utveckling som är motiverad ur samhällssynpunkt? Det vanliga svaret på den frågan är att man inte kan det. Ett av skälen som brukar anges är just olika former av marknadsmisslyckanden. Liksom för alla andra sektorer är ny kunskap för lantbrukssektorn ofta icke-rivaliserande och icke-exkluderbar. Kunskap är en så kallad kollektiv vara, en företeelse som tillfaller alla, oberoende av om man betalat för framtagningen av kunskapen.

I tillägg till att kunskap kan ses som en kollektiv vara, så är också många av de varor och tjänster som lantbruket förväntas bidra med till samhället i sig själva kollektiva, som biologisk mångfald, andra ekosystemtjänster och öppna landskap. Inte heller här kan man därför förvänta sig att enskilda företagare ska stå för vare sig finansiering och tillhandahållande av sådana varor eller för investeringar i ny kunskap om dem.

Ett annat marknadsmisslyckande som ibland lyfts fram är att det råder så stor osäkerhet i vad investeringar i ny kunskap kan förväntas ge, inklusive att det idag blir allt svårare att bilda sig en uppfattning om vilken typ av kunskap och vilka innovationer som kan behövas, när förväntningarna på och målen för lantbrukssektorn blir alltmer komplexa. Om det råder stor osäkerhet och inte går att beräkna de förväntade potentiella vinsterna med investering i ny kunskap och innovationer så kan man, enligt ekonomisk teori, heller inte förvänta sig att privata aktörer ska ge sig in på det området.

4.3. Vikten av statlig finansiering av mötesplatser för kunskapsutbyte

För ett samhälle är det i allmänhet önskvärt att ny kunskap får så stor spridning som möjligt. Ju mer komplexa våra samhällen blir och ju mer komplexa de utmaningar som samhället står inför är, desto svårare blir det att tänka ut var och hur ny kunskap kan komma till nytta. Därmed är det rimligt att anta att det är än mer önskvärt för samhället att ny kunskap blir tillgänglig för så många som möjligt. Här ligger också en stor del av intresset i såväl AKIS som i initiativ kring exempelvis kunskapsnav.

Utöver aspekterna ovan, kring finansiering av ny kunskap inom vissa områden, så är även frågan om finansiering av kunskapsutbyte aktuell inom ramen för AKIS och direkt kopplad till frågan om hur ett kunskapsnav för företagsledning, entreprenörskap och innovation ska finansieras och organiseras inom ramen för AKIS i Sverige. Argumenten för varför man inte ska förvänta sig att enskilda aktörer har ekonomiskt intresse av att investera i kunskapsutbyte är i stort desamma som de som angivits för investeringar i att ta fram ny kunskap, det vill säga så länge utbytet av kunskap gäller kollektiva varor kan man inte förväntas sig privat finansiering och om det råder mycket stor osäkerhet i om kunskapen verkligen kommer till nytta för enskilda aktörer kan man heller inte räkna med att de ska finansiera den.

Som framgår i kapitel 3 vet vi också att kunskap och idéer ”förflyttas” från det vi kan kalla praktiker till forskare, och vice versa. Inom olika länders AKIS finns därför idag många exempel på initiativ kring olika mötesplatser, eller arenor, där personer och verksamheter med olika bakgrund och förutsättningar kan träffas. Det verkar rimligt att anta att ju mer komplexa frågor och utmaningar man står inför, desto svårare blir det att förutse vilka kombinationer av kunskap, kompetens och erfarenheter som behövs för att lösa problemen. Ju fler det är som får del av varandras tankar och förutsättningar desto större är därmed sannolikheten för att ny kunskap uppstår och befintlig kunskap sprids.

Det kanske inte ligger i den enskilda aktörens intresse att delta i den här typen av arenor eller mötesplatser, men hans kunskap och erfarenheter kan mycket väl utgöra pusselbitar som bidrar till att lösa angränsande utmaningar, jämfört med de som var och en ser som sina viktigaste. För samhället i stort kan det därför vara motiverat att möjliggöra möten och sammanhang för erfarenhetsutbyten. Under förutsättning att resultaten av sådana möten är mer gynnsamt för samhället som kollektiv, jämfört med vad som skulle vara fallet utan statliga initiativ, så kan även dessa ses som en form av marknadsmisslyckanden. Summan av de enskilda individernas intresse, att var och en för sig att delta i sådana erfarenhetsutbyten, kan understiga det

samhällsekonomiska värdet av att de gör det. En del av logiken i ett sådant resonemang är att en generellt högre kunskapsnivå för en grupp aktörer kan möjliggöra fler innovationer och lösningar på fler av gruppens utmaningar. Det kan enkelt uttryckt vara bättre för mig som enskild företagare om mina gelikar har en högre kunskapsnivå och därmed även bättre för samhället totalt sett.

4.4. Intressenter inom AKIS och finansiering av delar av AKIS

I OECDs diskussion om AKIS tas frågan om finansiering av olika delar av systemet upp (Gray, 2012). Som redan nämnts finns givetvis en mer eller mindre omfattande forskningsverksamhet hos privata aktörer, som är relevant inom AKIS. Stora multinationella företag investerar till exempel betydande summor i forskning om nya insatsmedel, som maskiner, utsäde och bekämpningsmedel. En av anledningarna till detta är att det ofta går att ta patent på, eller på andra sätt skydda, resultatet av sådana investeringar.

OECD redogör också för några exempel där många enskilda företagare går samman för att kollektivt finansiera forskning. Här har vi en direkt parallell till Stiftelsen Lantbruksforskning (SLF) i Sverige. Om exempelvis gruppen spannmålsodlare i Sverige (eller vilket annat land som helst) är en mycket homogen grupp och de har frågor som i stort sett bara berör dem, så kan man mycket väl tänka sig att de genom någon form av avgift tillsammans finansierar forskning på nya spannmålsorter, eller på brukningsmetoder för att öka avkastningen. Ju mer homogen gruppen är desto större är sannolikheten för att en sådan organisation fyller sitt syfte. Spannmålsodlarna kan då ha representanter som styr användningen av de insamlade medlen, så att de går till just den typ av forskning som kollektivet spannmålsodlare är intresserad av och om gruppen är mycket homogen så kommer de ha i stort sett samma intressen. Det som är relevant för en av dem är relevant också för alla andra.

Den här logiken är teoretiskt tillämpbar på SLF, som samlar in finansiering inom spannmål, slakt och mjölkinvägning. Under förutsättning att de som betalar in dessa medel var och en tillhör en homogen grupp producenter med (mycket) lika intressen och behov av ny kunskap och innovationer så "borde" respektive kollektiv kunna stå för sina respektive investeringar inom dessa områden.

Hur ser det då ut idag i Sverige? Är det rimligt att anta att spannmåls-, animalie- respektive mjölkproducenterna var och en består av homogena grupper? Inom var och en av grupperna finns det säkert en hel del gemensamma intressen, men de utgörs knappast av homogena grupper. Villkoren och förutsättningarna skiljer sig

ganska mycket mellan olika delar av Sverige. Företagarna inom respektive lantbruksområde har därutöver helt olika omfattning på sina verksamheter och vi vet också att de till betydande del har olika ambitioner med sina verksamheter. Det är därför rimligt att anta att de inte utgör några entydigt homogena grupper och att de därför heller inte kan förväntas ha intressen av att fullt ut stå för ”sina” investeringar i ny kunskap och innovation.

4.5. Marknadsmisslyckanden motiverar statlig finansiering av kunskapsnav

För AKIS och ett eventuellt kunskapsnav inom företagsledning, entreprenörskap och innovation i Sverige kan man säga att villkoren för att det föreligger så kallade marknadsmisslyckanden kan anses vara uppfyllda. Utifrån den företagsstruktur vi idag har inom svenskt lantbruk verkar det också rimligt att säga att det förvisso finns gemensamma intressen, till exempel priset på diesel och regler kring företagsbeskattning, inte minst om man titta på grupper som spannmålsföretag, nötkötts-, fläsk- fjäderfä-, ägg- respektive mjölkproducenter. Samtidigt är det tydligt att varken lantbruksföretagarna som samlat kollektiv, eller respektive gruppering, kan sägas utgöras av helt homogena grupper. Det verkar därför rimligt att anta att lantbrukarna som kollektiv endast till en del uppfyller förutsättningarna för att det ska vara ekonomiskt rationellt för dem att gemensamt finansiera den nya kunskap och det kunskapsutbyte och den spridning av denna kunskap och tillhörande innovationer som behövs för att möta dagens och morgondagens utmaningar, vilket motiverar statlig finansiering av ett kunskapsnav.

Det finns ytterligare ett argument för statlig finansiering av delar av AKIS som kan vara relevant. Om de aktörer som berörs av ny kunskap och kunskapsutbyte inom AKIS i Sverige, är verksamma på en marknad där deras konkurrenter kan ta del av motsvarande tjänster genom statlig finansiering i andra länder, så kan man hävda att det ur konkurrenssynpunkt är rimligt att villkoren är desamma för svenska aktörer som för deras konkurrenter. Med andra ord, om andra länder inom EU har statligt finansierade inslag i AKIS² och specifikt om de har statligt finansierade motsvarigheter till ett kunskapsnav om företagsledning, entreprenörskap och innovation, så kan det ur konkurrenssynpunkt vara motiverat att staten finansierar motsvarande funktioner i Sverige.

² Det finns flera exempel på statliga initiativ i andra EU-länder, inom områden som kunskapsspridning och andra av AKIS, för en kortfattad broschyr se t.ex.: https://430a.uni-hohenheim.de/fileadmin/einrichtungen/430a/PRO_AKIS/About/BROCHURE.PROAKIS_findings_brochure_online-low_res_1_.pdf

5. Utblick – lärdomar från andra initiativ

I det här kapitlet presenteras lärdomar från andra initiativ. Vi reflekterar bland annat kring hur internationella och nationella initiativ för kunskapshöjning och samverkan är organiserade. Även KCF:s nuvarande verksamhet presenteras kort, liksom framgångsfaktorer för aktörssamverkan.

5.1. Internationella och nationella initiativ för kunskapshöjning och samverkan

I syfte att lära och hämta inspiration från andra har 13 internationella och nationella initiativ som på olika sätt arbetar med kunskapsutbyte, samverkan eller kunskapsutveckling kartlagts. Initiativen har valts ut för att spegla en bredd av initiativ inom olika branscher, både initiativ med fokus på företagsledning, entreprenörskap och innovation samt initiativ inom exempelvis bygg- och fastighetsbranschen, havsmiljö, artificiell intelligens med mera. För respektive initiativ har vi studerat ett antal parametrar: syfte, målgrupp, organisation, arbetssätt, finansiering och etablering. Dessa parametrar återfinns i uppdragsbeskrivningen från Jordbruksverket och har undersökts för att bidra med inspiration till projektgruppens förslag till kunskapsnav, som innefattar motsvarande delar. Bilaga 3 ger en översikt över de initiativ som har kartlagts.

Nedan presenterar vi även KCF:s nuvarande verksamhet samt lyfter fram lärdomar från ett initiativ med fokus på samverkan, *Sluta skjut*, en kraftsamling som involverar såväl myndigheter som lokalsamhälle i Malmö. Detta exempel har inkluderats för att bidra med inspiration kring vad som är viktigt för att skapa gemensamt engagemang och samarbete mellan olika aktörer. Liknande framgångsfaktorer för aktörssamverkan återfinns bland annat i rapporten *Miljöåtgärder i samverkan – Strategier för att inspirera till miljöåtgärder i jordbruket* (Jordbruksverket, 2013).

Figur 4. Översikt över KCF:s nuvarande verksamhet.

Kompetenscentrum företagsledning (KCF) är en centrumbildning och samverkansplattform som knyter samman SLU och näringslivet. KCF arbetar med att koppla ihop kvalificerad forskning, utbildning och samverkan med de gröna näringarna, inom ämnet företagsledning. Verksamheten vänder sig till två primära målgrupper: lantbruks- och rådgivningsföretag och fokuserar på tre områden:

- **Forskning och utveckling** – KCF arbetar med att sprida forskningsresultat, bedriva omvärldsbevakning, och fånga upp behov av utveckling, forskning och utbildning. KCF utvecklar även olika former av kunskapsimplementering, initierar och inspirerar forskning och utbildning samt medverkar i internationella samarbeten.
- **Utbildning och rådgivning** – KCF arbetar för att stärka både studenter vid SLU och aktiva företagsledare inom ämnet företagsledning.
- **Samverkan** – KCF verkar för att förkorta kunskapskedjan mellan universitet och de gröna näringarna samt fånga upp behovet av utveckling inom företagsledning hos landsbygdsföretag, rådgivningsorganisationer, branschorganisationer, finansiärer, utbildare och forskare.

Bland KCF:s medarbetare finns en verksamhetsledare, en kommunikatör och en projektledare. Även ett antal forskare vid SLU är knutna till verksamheten. KCF har också en referensgrupp med representanter från akademi och näringsliv som tillför ytterligare perspektiv. KCF stöds och finansieras av SLU samt ett antal externa aktörer i form av Mellby gård, Landshypotek bank, Region Skåne, LRF, Lantmästarförbundet och Sparbanken Skåne.

Källa: SLU KCF. <https://www.slu.se/institutioner/institutionen-for-manniska-och-samhalle/kompetenscentrum-foretagsledning/>

Figur 5. Lärdomar från projektet "Sluta Skjut".

Lärdomar från projektet *Sluta skjut*, ett samarbete mellan polisen, kriminalvården, Malmö stad och engagerade Malmöbor i samhällets organisationer och föreningar, för att minska skjutningar och andra grova våldsbrott.

Med utgångspunkt från en intervju med en representant som arbetar med *Sluta skjut* lyfts följande aspekter fram som centrala för att skapa gemensamt engagemang och samarbete mellan olika aktörer.

- Arbeta fram en gemensam lägesbild och håll den vid liv. Säkerställ även att samverkansparterna har en gemensam bild av målgruppen.
- Säkerställ att det finns "kraft bakom orden" avseende det som ska åstadkommas.
- Skapa en "sense of urgency" genom att peka på utmaningar och behov.
- Genomför studiebesök för att inspireras av liknande initiativ.
- Skapa en tydlig process för att förankra arbetet inom samverkansparternas organisationer.
- Skapa förtroende mellan samverkansparterna genom att bygga personliga relationer och ökad förståelse för varandras förutsättningar.
- Utse en stabil och tydlig ledare.
- Ha inte för bråttom och avvik inte från planen, utan ge arbetet tid att nå önskade resultat.

Källa: Malmö stad. Sluta skjut. <https://malmo.se/Sa-arbatar-vi-med.../Trygghet-och-sakerhet/Trygghetssamarbeten-med-andra-myndigheter/Sluta-skjut.html>

5.2. Flera av initiativen både utvecklar och sprider kunskap

Flera av de kartlagda initiativen både utvecklar och sprider kunskap (exempelvis Havsmiljöinstitutet), men hos de flesta ligger fokus på en utav dessa aspekter. Aktörer som främst fokuserar på att utveckla kunskap är exempelvis WASP och SSES, medan exempelvis ESBRI framför allt sprider och förmedlar kunskap.

Alla initiativ som inkluderats i kartläggningen länkar samman aktörer, så som myndigheter, akademi och företag, inom det område som de fokuserar på. Några initiativ har ett särskilt fokus på att skapa just "ekosystem" eller "samverkansplattformar". Ett sådant exempel är Svensk kolinlagring, vars uppgift

är att *”skapa det ekosystem av företag, organisationer, lantbrukare och lärosäten som behövs för att möjliggöra inlagring av kol i stor skala i svensk åkermark.”* (Svensk kolinlagring, 2021).

Det finns även skillnader mellan initiativen sett till hur väl utforskade deras kunskapsområden är, vilket i sin tur avspeglas i deras arbetssätt. Med fokus på entreprenörskap, innovation och småföretagande kan ESBRI:s kunskapsområde anses vara relativt väl utforskat, varför de framför allt arbetar med att sprida och nå ut med kunskap. I kontrast till det kan Svensk kolinlagring anses verka inom ett mindre utforskat kunskapsområde, vilket innebär att fokus ligger på att tillsammans med samverkande aktörer utveckla ny kunskap.

5.3. Olika målgrupper i fokus

Det skiljer sig åt vilken/vilka målgrupper initiativen fokuserar på, och om de har en primär målgrupp eller en bredare grupp av aktörer som de riktar sig till. RådNu är till exempel ett kompetenscentrum för rådgivning, där rådgivare kan ses som den primära målgruppen. Samtidigt fokuserar verksamheten på att *”stärka hela kunskapssystemet; lantbruks- och landsbygdsföretagare, rådgivare, myndigheter och forskare”*, vilket innebär att även dessa aktörer utgör (sekundära) målgrupper för navet (RådNu, 2021). Även SSES har en primär målgrupp, vilken hos dem utgörs av studenter. Sekundära målgrupper för verksamheten är i sin tur forskare och alumner.

Till skillnad från RådNu och SSES har ESBRI inte en primär målgrupp, utan strävar efter att nå ut med kunskap till en bredd av aktörer så som företagare, finansiärer, forskare, studenter, politiker och beslutsfattare. Även Power Circle har ett brett fokus och riktar sig till målgrupper som beslutsfattare, politiker, myndigheter och näringsliv.

5.4. Storleken på initiativens kärna skiljer sig åt

En majoritet av de initiativ som inkluderats i kartläggningen är organisationer vars kärna utgörs av mellan 5–15 personer. Bland exemplen finns också organisationer som är mindre, till exempel ESBRI med endast två anställda, och organisationer som är betydligt större, så som WASP och Teagasc Crops. Storleken på initiativens kärna är kopplad till frågan kring hur stor del av resurserna och kompetensen som ska finnas internt och i vilken utsträckning man ska verka genom andra, så som samverkanspartner.

I de ”mellanstora” organisationerna med mellan 5–15 personer återfinns roller som verksamhetsledare, processtöd, verksamhetsutvecklare, kommunikatörer, administratörer och ekonomiansvariga. Andra exempel på roller är vetenskapliga koordinatörer (Havsmiljöinstitutet, ByggDialog Dalarna), forskare och doktorander (RådNu, SLU skogsskadecentrum), utbildningskoordinator (SSES), samt strateger inom innovation, samverkan och internationalisering (Viable Cities).

Flera av de initiativ som ingått i kartläggningen är på olika sätt knutna till universitet. Havsmiljöinstitutet, SSES och Viable Cities är exempelvis samarbeten mellan flera universitet. Det är också vanligt att initiativen är belägna i anslutning till ett universitet eller en högskola, vilket bland annat är fallet för ByggDialog Dalarna, SLU viltskadecentrum och Viable Cities. Utöver samverkansparter i form av universitet finns flera exempel på initiativ som samverkar med andra aktörer, till exempel industri (WASP), näringsliv, branschorganisationer och regioner (Mistra Food Futures, Svensk kolinlagring) och myndigheter (SLU Skogsskadecentrum, Havsmiljöinstitutet).

Utöver en kärngrupp av medarbetare har flera initiativ styrgrupper eller styrelser som tillför ytterligare kompetens. I styrelserna återfinns i flera fall en kombination av representanter från akademi och näringsliv.

5.5. Kommunikation, samverkan och forskning

I arbetet med att sprida kunskap arbetar flera initiativ med olika former av kommunikationssatsningar, till exempel poddcasts, nyhetsbrev, föreläsningar, webinarium, tidningar, webb-tv, filmer, evenemang och blogginlägg. Bland de initiativ som även fokuserar på kunskapsutveckling återfinns aktiviteter så som forskning och konceptutveckling inklusive forskarskolor och publikationer, drift av testbäddar och pilotprojekt, utlysningar, med mera. Några initiativ arbetar även med aktiviteter med fokus på kompetensförsörjning, exempelvis ByggDialog Dalarna som anordnar kompetenshöjande insatser för branschen och i samarbete med Högskolan Dalarna skapar mötesplatser för studenter och företag (ByggDialog Dalarna, 2021). Flera av initiativen lyfter även fram att de arbetar med samverkan och nätverksbyggande aktiviteter. Detta kan ses ske både i form av aktiviteter särskilt avsedda för att skapa nätverk och som en integrerad del i kommunikationsaktiviteter så som evenemang och föreläsningar.

5.6. Initiativen finansieras på olika sätt

De initiativ som ingått i kartläggningen finansieras på olika sätt, från statlig till privat finansiering. Havsmiljöinstitutet, SLU skogsskadecentrum och SLU viltskadecentrum är exempel på initiativ med statlig finansiering. Havsmiljöinstitutet finansieras till viss del även av medel för uppdrag de genomför (Statskontoret, 2020). Till skillnad från dessa initiativ finansieras exempelvis SSES och WASP till stor del av privata stiftelser.

Det finns också initiativ med projektfinansiering, till exempel Svensk kolinlagring med finansiering från Jordbruksverket och Vinnova samt egen finansiering från företaget som driver arbetet, MiljöMatematik AB (Svensk kolinlagring, 2021). Ett annat exempel är Mistra Food Futures som finansieras av parterna som driver initiativet: Mistra, SLU, RISE och Stockholm Resilience Centre (Mistra, 2021).

5.7. De flesta av initiativen har etablerats under 2000-talet

En majoritet av de initiativ som ingått i kartläggningen har etablerats under de senaste 20 åren. Olika former av vertikal och horisontell integrering saknas ofta inom sektorer och initiativ med fokus på kunskapsutbyte, samverkan och kunskapsutveckling kan på olika sätt bidra till detta. Att de flesta av initiativen etablerats under senare år skulle kunna vara förknippat med en insikt om att denna funktion i flera fall saknas i olika kunskapssystem. Det kan både handla om att staten identifierat denna brist och drivit fram nya samverkansformer, eller att aktörer själva identifierat en ömsesidig nytta av samverkan inom ett kunskapsområde.

Bland de initiativ som etablerats de senaste 20 åren återfinns till exempel Havsmiljöinstitutet, Power Circle, WASP, RådNu och Svensk kolinlagring. ESBRI, SSES, SLU viltskadecentrum och Teagasc Crops hör till de initiativ som funnits längre och som etablerades under 1980- och 1990-talet. Några av initiativen drivs under en begränsad period, exempelvis Viable Cities vars tidsram är 2017–2030, och Mistra Food Futures som pågår 2020–2024.

6. Reflektioner från intressenter

Det här kapitlet innehåller en sammanfattning av det som lyfts fram inom ramen för intressentdialogen. Inledningsvis beskrivs intressenternas syn på kunskapsnavets syfte, vilka utmaningar de ser för kunskapsutbytet mellan forskning och praktik samt vilka behov de upplever att navet skulle kunna fylla. Därefter beskrivs vilken eller vilka målgrupper som intressenterna anser bör prioriteras, typ av aktiviteter navet bör arbeta med och hur kunskapsnavet bör organiseras. Kapitlet innehåller också intressenternas förslag kring förankring och etablering av navet.

6.1. Olika uppfattningar om navets syfte

För att skapa en utgångspunkt för dialogerna inom ramen för förstudien formulerade projektgruppen en preliminär vision för kunskapsnavet. Formuleringen tar avstamp i den uppdragsbeskrivning från Jordbruksverket som ligger till grund för förstudien.

Kunskapsnavet ska bidra till stärkt samverkan, kunskapsutveckling och kunskapsspridning inom områdena företagsledning, entreprenörskap och innovation med fokus på svenskt lantbruk, och särskilt stärka kunskapsöverföringen mellan forskning och praktik.

Projektgruppen föreslog även att kunskapsnavet ska förhålla sig till det övergripande målet för livsmedelsstrategin (Prop. 2016/17:104).

Det övergripande målet för livsmedelsstrategin ska vara en konkurrenskraftig livsmedelskedja där den totala livsmedelsproduktionen ökar, samtidigt som relevanta nationella miljömål nås, i syfte att skapa tillväxt och sysselsättning och bidra till hållbar utveckling i hela landet. Produktionsökningen, både konventionell och ekologisk, bör svara mot konsumenternas efterfrågan. En produktionsökning skulle kunna bidra till en ökad självförsörjningsgrad av livsmedel. Sårbarheten i livsmedelskedjan ska minska.

Under intervjuerna och workshopen har intressenterna fått komma med synpunkter på texten i kursiv stil ovan. Samtalen visar att många intressenter är positiva till den preliminära visionen och förslaget att kunskapsnavet ska förhålla sig till livsmedelsstrategin. Samtidigt finns det intressenter som menar att projektgruppens förslag till vision är för bred, och andra som tycker att den är för smal.

Några intressenter lyfter fram att företagsledning, entreprenörskap och innovation är stora begrepp och att de ser en fara i att kunskapsnavet skulle spänna över ett så brett område. Det är framför allt begreppet innovation som några intressenter har svårt att koppla samman med företagsledning och entreprenörskap, då de förknippar det med ny teknik och ett komplext innovationssystem. I kontrast till det ser en del intressenter att innovation tydligt kan knytas till företagsledning och entreprenörskap, och att det exempelvis kan handla om att hitta innovativa sätt att samverka mellan akademi och näringsliv, eller innovativa affärsmodeller. Ett par intressenter menar att företagsledning, entreprenörskap och innovation är för smalt, och vill att kunskapsnavet ska omfatta alla områden relevanta för lantbruksföretag.

Det finns också olika åsikter kring huruvida ett fokus på svenskt lantbruk är lämpligt. Några intressenter är kritiska till att kunskapsnavet bara skulle fokusera på en del av livsmedelskedjan och menar att det behövs ett helhetsgrepp om kedjan. I det här sammanhanget lyfter några intressenter även fram vikten av att de gröna näringarna integreras i näringslivet som helhet, vilket de menar att ett kunskapsnav med fokus på svenskt lantbruk skulle kunna motverka. Det finns dock även intressenter som är positiva till att navet skulle rikta sig till svenskt lantbruk och som menar att det finns risk att tappa fokus om navet vänder sig till en för bred målgrupp. Några intressenter föreslår att navet skulle kunna fokusera på det gröna och naturbaserade näringslivet som helhet (lantbruk, skogsbruk, trädgård, naturturism, bioenergi etc.). En intressent föreslår även att landsbygdsföretag borde inkluderas, eftersom företagandet på landsbygden ofta har sin grund i lantbruket, men även inkluderar andra ben så som förädlings- och besöksverksamhet.

Intressenterna föreslår också andra justeringar av den preliminära visionen, nämligen att:

- Begreppet kunskapsutbyte borde användas istället för kunskapsspridning då det upplevs tydliggöra att kunskapen kommer från både forskning och praktik.
- Utbildning skulle kunna lyftas fram för att fånga upp behovet av kompetensutveckling samt visa på studenter och lärare som viktiga grupper. I det här sammanhanget föreslås även ett alternativt namn till kunskapsnav, nämligen *”ett nav för lärande och utveckling”*.

- Hållbarhetsperspektivet borde framgå tydligt.

Flera intressenter uttrycker även att det är viktigt att navet förhåller sig till andra aktörer, så som Kunskapsnavet för animalieproduktion, Sweden Food Arena, Partnerskap Alnarp och mötesplats AKIS. I det här sammanhanget beskrivs vikten av att inte bygga upp parallella system, utan dra nytta av befintlig struktur i form av exempelvis regionala aktörer, inkubatorer, med flera. Många av intressenterna menar även att det behöver vara tydligt för målgruppen, i form av exempelvis lantbruksföretag, vad navet tillför i förhållande till befintliga aktörer och initiativ som vänder sig till samma grupp.

6.2. Behov av en tydligare brygga mellan forskning och praktik

Intressenterna lyfter fram flera utmaningar för kunskapsutbytet mellan forskning och praktik:

- Lantbruks- och rådgivningsföretagen har ett operativt fokus och svårt att avsätta tid för kunskapshöjande aktiviteter.
- Flera intressenter upplever svårigheter att komma i kontakt med forskare.
- Det finns risker förknippade med att testa nytt och därför ibland ett motstånd mot nya idéer.
- Det finns en etablerad bild av lantbruksföretag som producenter snarare än företagare.
- Meriteringssystemet inom akademien uppmuntrar inte till samverkan med aktörer inom näringslivet.
- Det är en stor heterogenitet och varierad kunskapsnivå bland lantbruksföretagen.

Flera intressenter menar att lantbruksföretag ofta har svårt att avsätta tid för att ta till sig ny forskning. Framförallt hos enmans- eller fåmansföretag ligger mycket fokus på det operativa arbetet och man saknar den typ av funktion som ofta finns i större företag inom andra branscher, där en avdelning ansvarar för utveckling och kunskapsutbyte. Även bland rådgivningsföretag beskrivs det vara svårt att avsätta tid för kompetenshöjning. Ett par intressenter uttrycker att praktiska utmaningar i vissa fall bromsar kunskapsutbytet, till exempel svårigheter att hitta på olika lärosätens hemsidor och att komma i kontakt med forskare.

”Utmaningarna är nog att rådgivarna inte har tid och får möjlighet att kompetenshöja sig. Företagen är för små för att avsätta tid för att ta till sig den senaste kunskapen.”

Det beskrivs också som en utmaning att våga testa nytt som lantbrukare, eftersom det ofta tar tid att se resultatet av en satsning. Ytterligare något som berörs under intervjuerna är att en del, både lantbrukarna själva och organisationer som arbetar med lantbruksföretag, ofta ser dessa företag som producenter snarare än företagare eller entreprenörer. Även den här bilden upplevs hämma kunskapsutbytet och intresset att ta till sig kunskap inom områden som företagsledning, entreprenörskap och innovation.

”Det är en ganska stor utmaning eftersom lantbrukare är ganska ensamma, mycket hänger på en själv, att få inspiration och våga testa nytt. Det tar tid att se resultat om man vågar testa nytt – en strukturell utmaning inom lantbruket.”

När det gäller akademien menar några intressenter att dagens meriteringssystem hämmar kunskapsutbytet mellan forskning och praktik, eftersom samverkan och kommunikation av forskning inte meriteras. För ett kunskapsnav som ska arbeta med kunskapsutbyte menar flera intressenter även att det kommer vara en utmaning att hitta ”*rätt nivå*”, eftersom kunskapsnivån hos företagen varierar. Mot bakgrund av den stora heterogeniteten bland företagen beskrivs det också som en utmaning att identifiera forskning som är tillräckligt generell för att vara intressant för flera företag, samtidigt som den är tillämpbar.

Utöver utmaningar för kunskapsutbytet mellan forskning och praktik beskriver flera intressenter mer övergripande utmaningar och behov som behöver adresseras för att nå målen i livsmedelsstrategin. Exempel på behov som lyfts fram är att:

- Utveckla lantbruksföretagens förmåga till omställning, exempelvis för att möta krav på hållbarhet, för att gå från enmans- till flermansföretag, eller för att gå från att fokusera på ett verksamhetsben till att arbeta med flera ben.
- Utveckla nya affärsmodeller som bidrar till ökad lönsamhet hos lantbruksföretagen.
- Skapa ett större intresse för företagsledning, entreprenörskap och innovation inom lantbrukssektorn samt bidra till en attitydförändring med avseende på bilden av lantbruksföretagare som producenter.
- Attrahera nya personer till lantbrukssektorn för att möta behovet av ett generationsskifte.
- Identifiera vad som bromsar innovation inom lantbrukssektorn (brist på kapital, regelverk, etc.), och arbeta för att undanröja sådana hinder.

De övergripande behoven ovan hänger i sin tur samman med de behov som intressenterna ser att kunskapsnavet skulle kunna fylla, där återkommande svar innefattar att ”*fungera som en brygga mellan akademi och företag*” och att skapa

”gemensam uppslutning bland aktörer”. I avsnitt 6.4 beskrivs de aktiviteter som intressenterna föreslår att kunskapsnavet ska arbeta med.

6.3. Målgrupp – från lantbrukaren till hela livsmedelskedjan

Det skiljer sig åt vilken eller vilka målgrupper som intressenterna tycker att kunskapsnavet ska vända sig till. Det är huvudsakligen fyra möjliga alternativ som lyfts fram:

- Lantbruksföretag.
- Lantbruksföretag och forskare.
- Rådgivningsföretag (och till viss del lantbruksföretag).
- Hela livsmedelskedjan.

De som ser lantbruksföretagen som navets primära målgrupp menar att primärproducenterna är avgörande för att nå målen i livsmedelsstrategin och att det är för denna grupp som navet behöver göra nytta. Det framgår av intervjuerna att lantbruksföretag är en heterogen grupp, och det är något som navet behöver ta hänsyn till. Några intressenter tycker framför allt att navet bör vända sig till lantbruksföretag med storskalig produktion och till de som står inför en expansion, medan andra menar att navet bör vända sig till hela gruppen av lantbruks- och landsbygdsföretag.

Några intressenter menar att både lantbruksföretag och forskare bör ses som primära målgrupper, eftersom det handlar om att stärka kunskapsutbytet mellan dessa två grupper.

De intressenter som ser rådgivningsföretag som primär målgrupp menar att det blir möjligt att nå en större bredd av lantbrukare om navet vänder sig till rådgivare som i sin tur förmedlar kunskapen vidare, och fångar upp behov från näringen. Flera tycker dock också att det ska vara möjligt för lantbruksföretag att på egen hand vända sig till kunskapsnavet, eftersom alla inte använder sig av rådgivare. En annan aspekt som lyfts fram är att kunskapsutvecklingen drivs på av att den finns tillgänglig för både rådgivnings- och lantbruksföretag, genom att lantbrukare kan fånga upp information som de sedan kan fråga sin rådgivare om.

En fjärde grupp av intressenter anser att kunskapsnavet bör vända sig till hela livsmedelskedjan, eftersom hela kedjan är av betydelse för att nå målen i livsmedelsstrategin. I det här sammanhanget lyfts vikten av att koppla ihop aktörer

i värdekedjan, så som primärproducent och konsument, för att skapa ökad förståelse och förutsättningar för samarbete kring innovationer.

Utöver dessa grupper lyfts även aktörer runt lantbruksföretagen fram som sekundära målgrupper, så som leverantörer och vidareförädlare, lärare som utbildar framtida lantbrukare, banker, forskningsfinansiärer, myndigheter och länsstyrelser. Även beslutsfattare och allmänheten beskrivs som möjliga sekundära målgrupper.

6.4. Navet föreslås arbeta med fem typer av aktiviteter

Intressenterna ger flera förslag på aktiviteter som kunskapsnavet skulle kunna arbeta med. De förslag som lyfts fram kan delas in i följande kategorier:

- Utgöra brygga mellan akademi och företag.
- Initiera samverkan med andra aktörer och mellan företag.
- Agera praktiskt stöd till företag.
- Informera beslutsfattare och allmänhet.
- Stödja utbildningar att integrera navets sakområden.

6.4.1. Utgöra brygga mellan forskare och företag

Många intressenter menar att det finns behov av att skapa ytterligare kontaktytor mellan forskare och företag, och att navet skulle kunna fungera som en viktig brygga mellan grupperna. I det ingår även att tillgängliggöra befintlig forskning för rådgivnings- och lantbruksföretag.

Några intressenter föreslår att navet skulle kunna anordna studiebesök och skapa mötesplatser för forskare och företag för att stärka deras förståelse för varandra. Ett par intressenter upplever att det är svårt för forskare och rådgivare/lantbrukare att komma i kontakt med varandra. För att underlätta för lantbruks- och rådgivningsföretag och forskare med gemensamma intressen att komma i kontakt föreslås att navet skulle skapa en digital plattform, alternativt utveckla befintliga plattformar som underlättar sådana kontakter.

Några intressenter föreslår även att kunskapsnavet skulle kunna skapa metoder för, eller själv anordna, aktiviteter där forskare och företag tillsammans får utforska olika frågor. Exempel som lyfts fram är att forskare och företag skulle kunna arbeta med *”on-farm-research”* som de gemensamt sökt finansiering för. Även workshops där forskare och företag arbetar med en konkret utmaning lyfts fram som förslag. En intressent menar att just *”casebaserade”* aktiviteter ofta lockar fram en nyfikenhet hos företagare och bidrar till nya tankebanor. Genom att utgöra

brygga och skapa kontaktytor kan navet bidra till kunskapsutbyte där information flödar åt båda håll. Några intressenter lyfter även fram att denna typ av aktiviteter kan bidra till att initiera forskning som är förankrad i praktiken.

När det gäller att tillgängliggöra befintlig forskning beskriver intressenterna flera delar. Det handlar dels om att bevaka den nationella och internationella forskningsarenan samt välja ut forskning som kan vara relevant för den svenska kontexten, dels att paketera och kommunicera forskningen på ett sätt som gör den enkel att ta till sig. Intressenterna föreslår till exempel att nyhetsbrev, podcasts samt fysiska och digitala seminarier skulle kunna användas för att nå ut till rådgivnings- och lantbruksföretag.

”Det klassiska, poddar, webinarier, workshops. Stor verktygslåda. Även olika utbildningsaktörer ska kunna använda material från navet i sin ordinarie verksamhet. En virtuell verktygslåda.”

Några lyfter även fram att kunskapsnavet bör *”kroka arm med andra”* när det gäller att sprida forskning, till exempel genom att medverka vid befintliga mässor eller event som riktar sig till rådgivnings- och lantbruksföretag. Några intressenter föreslår att kunskapsnavet skulle kunna tillhandahålla en sökmotor eller databas som gör det möjligt att på ett enkelt sätt söka bland både nationell och internationell forskning. Här skulle också relevanta kurser och föreläsningar vid olika lärosäten kunna inkluderas.

”Om man kan skapa en databas där man kan samla in pågående forskningsstudier, internationellt och nationellt och göra det lättillgängligt för näringen och akademien. Jag tror det är viktigt att vi vänder ögonen utåt och snor så mycket vi kan från andra. En metod skulle kunna vara att vi skapar en svensk forskningsdatabas. Eller om man kan hitta verktyg för att söka i andra forskningsdatabaser.”

6.4.2. Initiera samverkan med andra aktörer och mellan företag

Flera intressenter menar att navet bör arbeta med samverkan, dels genom att själv samverka med andra aktörer, dels genom att skapa förutsättningar för samverkan mellan lantbruksföretag. Intressenterna menar exempelvis att kunskapsnavet bör samverka internationellt. Förslag som lyfts fram handlar om att hämta inspiration från hur man arbetar med kunskapsutbyte mellan forskning och praktik i andra länder, anordna studiebesök, bidra till utbyte av doktorander mellan lärosäten i Sverige och andra länder, och representera Sverige i internationella nätverk så som European Dairy Farmers (EDF) och Farmer Network.

Några intressenter tycker även att navet ska kraftsamla och skapa gemensamt engagemang hos aktörer som på olika sätt arbetar med lantbruksföretag i Sverige.

Genom att knyta samman aktörer menar en intressent att navet skulle kunna bidra till att aktörerna arbetar i en gemensam riktning och stärks i sina respektive roller.

Intressenterna uttrycker också att kunskapsnavet skulle kunna arbeta med aktiviteter som skapar förutsättningar för samverkan mellan lantbruksföretag. Det beskrivs vara värdefullt för företag att få möta och utbyta kunskap och erfarenheter med andra företag och en person uttrycker att det är i *"skärningspunkterna"* mellan olika verksamheter som nya idéer uppstår. Intressenterna föreslår till exempel att kunskapsnavet skulle kunna initiera nätverk, *"lärandegrupper"* och *"peer to peer"*-aktiviteter. Även mentorskapsprogram riktade till lantbruksföretag lyfts fram som en möjlig aktivitet. De flesta intressenter menar att navet själv ska genomföra denna typ av aktiviteter, men några anser att kunskapsnavets roll ska vara att utforma modeller som sedan används av rådgivningsföretag eller regionala plattformar som arbetar närmare lantbruksföretagen.

6.4.3. Agera praktiskt stöd till företag

Några intressenter uttrycker att lantbruksföretag har behov av praktiskt stöd och att kunskapsnavet skulle kunna arbeta med coachning och rådgivning gentemot enskilda företag. Exempel som lyfts fram är att fungera som stöd för företag vid en expansion eller vid utveckling av nya produkter eller tjänster.

"Vad som behövs ur företagets perspektiv är handfasta råd, stöd med det administrativa och ett bollplank/advisory board. Lantbrukaren är ensam i sitt företag och saknar många gånger någon att bolla strategiska beslut med."

6.4.4. Informera beslutsfattare och allmänhet

Några intressenter tycker att kunskapsnavet ska arbeta med kommunikation riktad till beslutsfattare och allmänhet. Dessa personer menar till exempel att navet skulle kunna arbeta för att öka kunskapen om svensk livsmedelsproduktion och dess betydelse. En intressent uttrycker att information riktad till allmänheten även skulle kunna bidra till att minska klyftan mellan stad och land, samt skapa större förståelse för landsbygdsföretagens betydelse.

"Att sätta fokus på frågorna även hos dem som inte arbetar med frågorna varje dag. Om vi ska ha en svensk livsmedelsproduktion, då behöver vi alla göra något. Prata om vikten av den svenska livsmedelsstrategin med gemene man som mottagare."

6.4.5. Stödja utbildningar att integrera navets sakområden

Några intressenter tycker att kunskapsnavet ska stödja utbildningar att integrera företagsledning, entreprenörskap och innovation på ett tydligare sätt i kurser och läroplaner. Detta beskrivs vara relevant vid såväl universitet och högskolor som vid

naturbruksskolor och yrkeshögskoleutbildningar. Att de som ska arbeta inom sektorn har kunskap inom dessa områden anses vara viktigt, och något som en del intressenter upplever brister idag. Några av intressenterna föreslår till exempel att kunskapsnavet skulle kunna stödja lärare i fortbildning inom de tre sakområdena och att kunskapsnavet, i samverkan med andra organisationer, skulle kunna erbjuda en tilläggstermin för studenter som vill fördjupa sig i företagsledningsfrågor.

6.5. Meningarna går isär om hur navet ska organiseras

Flera intressenter uttrycker att det är viktigt att kunskapsnavet har en *”stark huvudman”* för att säkerställa att någon har ett tydligt ansvar för verksamheten. I det här sammanhanget nämns exempelvis SLU, Jordbruksverket och KCF. I kontrast till de som tycker att kunskapsnavet bör ha en stark huvudman menar några intressenter att kunskapsnavet skulle kunna utgöras av ett nätverksbaserat samarbete. Ett förslag som lyfts fram är att navet skulle kunna bestå av *”fokusgrupperingar”* som ansvarar för olika frågor inom de tre sakområdena. Dessa grupperingar skulle kunna ha olika hemvister, till exempel hos olika lärosäten och rådgivningsorganisationer. En intressent trycker på vikten av att navet är öppet, vilket den senare organisationsformen skulle kunna bidra till.

Även många av dem som menar att kunskapsnavet bör ha en tydlig huvudman uttrycker att flera olika organisationer och lärosäten bör vara involverade i navet. Nästintill alla intressenter nämner att navet bör ha någon form av styr- eller referensgrupp. Det finns däremot olika förslag kring vilka som bör finnas representerade i en sådan grupp. Flera intressenter uttrycker att representanter från näringsliv, myndigheter och akademi bör finnas representerade. En del menar att representanter från hela livsmedelskedjan bör involveras, och andra att fokus bör ligga på primärproduktion och aktörerna närmast primärproducenten.

Några föreslår att aktörer inom andra branscher ska inkluderas, för att tillföra nya perspektiv. Även inkubatorer, företagsfrämjande aktörer samt regionala och kommunala näringslivsutvecklare lyfts fram som möjliga samverkansparter. Genom att samverka med denna typ av aktörer menar vissa intressenter att lantbrukssektorn skulle kunna dra nytta av befintliga strukturer och knytas närmare det övriga näringslivet. En intressent tycker att tonvikten i en styrgrupp bör ligga på näringen, för att skapa en tydlig förankring bland lantbruksföretag. I det här sammanhanget beskrivs även att det är viktigt att företagen blir *”medskapare”* i navet, och inte *”mottagare”*.

Bland intressenterna finns både personer som tycker att kunskapsnavet bör ha fysiska lokaler med en tydlig geografisk hemvist, och de som menar att arbetet inom

navet skulle kunna ske virtuellt. De som anser att kunskapsnavet bör ha fysiska lokaler upplever att det är viktigt att det finns en tydlig mötesplats och att det finns ett värde i att navet förknippas med en geografisk plats. Några intressenter ser en fara i att kunskapsnavet kopplas till en särskild plats och menar att företag i hela landet behöver känna sig inkluderade. Ett förslag som lyfts fram är att kunskapsnavet skulle kunna ha en geografisk hemvist, men aktivt förlägga aktiviteter och möten även till andra delar av Sverige. För att kunskapsnavet ska upplevas som nationellt reflekterar några intressenter kring möjligheten att utveckla regionala noder kopplade till navet. Några menar att kunskapsnavet inte bör bygga upp egna noder, utan istället samverka med de regionala initiativ som finns, exempelvis gröna centrum och aktörer så som AgroÖst, AgroVäst med flera. I det här sammanhanget lyfts vikten av att navet *"kuggar i"* andra initiativ och bygger vidare på befintliga strukturer, snarare än att bygga upp parallella system.

6.6. Viktigt med en bredd av kompetens inom navet

Utöver den kompetens som finns hos samverkansparter och hos en styrgrupp eller liknande ser de flesta intressenter att navet har en *"stab"* eller *"kärna"* av medarbetare. Under intervjuerna ges flera förslag på vilken kompetens och vilka förmågor som bör finnas bland de som arbetar i kunskapsnavet, exempelvis:

- Kompetens inom kommunikation.
- Förmåga att skapa strukturer för samverkan och samhandling, nationellt och internationellt.
- Förmåga att entusiasmera.
- Kompetens inom omvärldsbevakning och framtidsspaning.
- Kompetens inom lantbruk.
- Kompetens inom andra branscher än lantbruk.
- Kompetens inom företagsledning, entreprenörskap och innovation.

Många intressenter menar att det behöver finnas god kompetens inom kommunikation i kunskapsnavet. Det behövs för att bygga navets varumärke, rikta fokus på frågorna samt hitta *"rätt tonalitet"* och *"paketera kunskap"* på ett pedagogiskt sätt. Även kompetens för att skapa samverkan och samhandling lyfts fram av flera intressenter. De menar att navets medarbetare behöver ha förmåga att skapa fungerande strukturer för samverkan och vara skickliga processledare.

Ytterligare förslag som lyfts fram är förmåga att entusiasmera och skapa driv och vilja hos lantbruksföretag. Några tycker att det bör finnas kompetens inom omvärldsbevakning och framtidsspaning och några lyfter fram kompetens för att kunna samverka internationellt. Ett par personer uttrycker att de som arbetar i navet

behöver vara generalister, snarare än experter och ha förmåga att se till helheten. Flera intressenter tycker att de som arbetar i kunskapsnavet behöver ha förtroende både från forskare och näringen och att det behöver finnas erfarenhet från båda sidor bland navets medarbetare.

”Det måste ju vara några med kunskap om bägge läger; lantbrukare och akademi. Några eller någon som har ett brett kontaktnät och som har lite kunskap om akademien och några som har lite kunskap om företagande. Det är säkert flera personer jag pratar om. Den kopplingen behöver finnas. Personer som är vana vid kommunikation med brett nätverk.”

Intressenternas åsikter skiljer sig åt när det gäller i vilken utsträckning som de anser att navets medarbetare bör ha kompetens inom lantbruk. Några tycker att det är viktigt med spetskunskap inom lantbruk och ett brett kontaktnät inom sektorn, medan andra trycker på vikten av att få in andra influenser och erfarenhet från andra branscher. Några menar att fokus skulle kunna ligga på kompetens inom de tre sakområdena företagsledning, entreprenörskap och innovation.

6.7. Intressenterna kan bidra med kompetens och perspektiv

Under intervjuerna har intressenterna fått möjlighet att beskriva hur de ser på sin egen organisations roll i ett framtida kunskapsnav. Intressenterna har till exempel reflekterat kring hur samverkan med kunskapsnavet skulle kunna se ut, vad de skulle kunna bidra med och vad de skulle behöva för att bidra på det sättet.

Ur ett myndighetsperspektiv beskrivs exempelvis att samverkan skulle kunna ske med kunskapsnavet vid utformning av utlysningar för att säkerställa att utlysningarna adresserar relevanta behov. Myndigheter skulle även kunna kommunicera nya rapporter genom kunskapsnavet. Intressenter vid olika lärosäten beskriver att de skulle kunna bidra med forskning relevant för kunskapsnavet, och i vissa fall forskningsmiljöer inom exempelvis innovation.

Några intressenter lyfter fram att deras organisationer har befintliga strukturer för dialog mellan akademi och näring som skulle kunna användas av kunskapsnavet. Andra möter lantbruksföretag i sin verksamhet och beskriver att de skulle kunna bidra genom att föra in näringens perspektiv. Science parks och inkubatorer uttrycker att de tillsammans med kunskapsnavet skulle kunna hjälpa till att guida företag rätt, till exempel i dialogen med relevanta forskare. Flera intressenter menar att de skulle kunna bidra med kompetens och erfarenhet till kunskapsnavet genom att delta i en styrgrupp, referensgrupp eller liknande.

”I och med att vi träffar mycket lantbrukare på daglig basis så sitter vi på många av nycklarna i hur man ska tänka kring strategi, investeringsplan etc. Där kan vi ge bra input hur man kan tänka i sådana frågor.”

För att kunna bidra till kunskapsnavet uttrycker flera intressenter att de skulle behöva kompenseras för sin tid. Ett par intressenter menar även att organisationens egna nyckelintressenter behöver se kunskapsnavet som relevant för att deras organisation ska kunna engagera sig i navet.

6.8. Långsiktig finansiering en kritisk faktor

Det skiljer sig åt hur intressenterna anser att kunskapsnavet bör finansieras. Några lyfter fram statlig finansiering, medan andra tycker att näringen bör finansiera navet eller att det bör vara en kombination av finansiering från myndigheter, näring och akademi. Gemensamt är att man trycker på behovet av långsiktig finansiering.

De som argumenterar för statlig finansiering menar att det skulle bidra till att skapa ett oberoende kunskapsnav och motverka risken att privata företag ser till sina egna intressen. Med statlig finansiering skulle det också finnas möjlighet för kunskapsnavet att snabbt komma igång och man skulle inte behöva fastna i finansieringsfrågan. Några intressenter ser dock en risk i att förlita sig på statlig finansiering, då de menar att *”de politiska vindarna kan vända”*.

De som tycker att kunskapsnavet ska finansieras av näringen, eller att det bör vara en kombination av finansiering från myndigheter, näring och akademi menar att det skapar ett större engagemang hos samverkande organisationer om de bidrar med finansiering. Några upplever även att det finns ett *”signalvärde”* i att kunskapsnavet finansieras av en bredd av aktörer.

”Det [navet] är kopplat till livsmedelsstrategin, och det är ett demokratiskt beslut så det är inte orimligt att det är statligt finansierat. Men det kanske finns en viktig signal i att det inte bara är statliga medel utan att även företagen själva får bidra.”

Några intressenter tycker att enskilda lantbruks- och rådgivningsföretag som nyttjar kunskapsnavet bör betala någon form av medlemsavgift. Att privata företag är beredda att betala för att ta del av kunskapsnavets aktiviteter beskrivs vara ett *”kvitto”* på att navet bidrar med värde för företagen. Några lyfter dock fram att det finns en fara i att endast företag som betalar får del av kunskapen.

6.9. Tydligt syfte, konkret nytta och förankring centralt för lyckad etablering

Under intervjuerna har intressenterna fått reflektera kring hur kunskapsnavet kan förankras hos relevanta målgrupper och vad som är viktigt att ta hänsyn till i samband med etableringen. Några centrala aspekter som lyfts fram är vikten av att:

- Navets målgrupp och samverkansparter ser nyttan av navet och hur det bidrar sett till andra initiativ.
- Skapa delaktighet och ha en löpande dialog med navets målgrupp och samverkansparter.
- Kunna visa på resultatet av navet relativt fort.
- Förhålla sig till andra initiativ.

Flera intressenter trycker på att det är viktigt att navets målgrupp och samverkansparter ser nyttan av kunskapsnavet. Det behöver vara tydligt vilket syfte navet har och hur det är tänkt att bidra sett till andra initiativ. Hos samverkansparter beskrivs det behövas en känsla av *”win-win”*, där det tydligt framgår vilket värde det ger dem att vara engagerade i kunskapsnavet. I det här sammanhanget menar en intressent att det är viktigt att hitta en målformulering som många samverkansparter vill vara med och driva. Även lantbruksföretag behöver kunna se vilken konkret nytta navet bidrar med för dem.

”Viktigt att det känns positivt för alla parter, ”what’s in it for me” – viktigt att det är tydligt vad som finns att tjäna på att vara med. Det är bra att tänka igenom tills man har ett säkert budskap.”

Många intressenter lyfter fram att det behöver finnas en löpande dialog med målgruppen och samverkansparterna för att skapa delaktighet i etableringen av kunskapsnavet. Intressenterna föreslår bland annat att navet skulle kunna arbeta med *”ambassadörer”* hos samverkansparterna som kan lyssna in hur behoven ser ut bland lantbruksföretag. Ett annat förslag är att etablera en arbetskommitté med representanter från såväl lantbruks- och rådgivningsföretag som akademi.

Både digital kommunikation och att finnas på plats för att träffa människor i fysiska sammanhang beskrivs vara viktigt för att förankra kunskapsnavet. I relation till samverkansparter menar en intressent att det är viktigt att från början bygga ett tillitsfullt samarbete för att inte riskera att parterna känner konkurrens om resurser. Att identifiera och skapa engagemang för kunskapsnavet hos tongivande personer hos samverkansparterna beskrivs vara ett sätt att åstadkomma det.

Några intressenter uttrycker att det är viktigt att kunskapsnavet kan visa på goda resultat relativt tidigt. De har förståelse för att det tar tid att bygga upp och etablera

ett kunskapsnav, men menar att navet skulle kunna ha någon eller några aktiviteter där man strävar efter att tidigt kunna visa resultat. Att tidigt visa på fördelarna med kunskapsnavet upplevs viktigt för att bygga förtroende för verksamheten.

Ett par intressenter menar att navet inte bör vara en "*prototyp*" för länge, medan andra tycker att det är viktigt att etableringen får ta sin tid och att ytterligare resurser kan tillföras succesivt. En intressent uttrycker att navet riskerar att bli långsamt och administrativt om man börjar för stort, och att det finns fördelar med starta litet för att "*testtrycka*" koncept och arbetssätt.

"Om man inte får med både forskning och branschen så fallerar navet. Så det gäller att båda sidor ser nyttan. Det gäller att komma långt fort. Får inte vara en "prototyp" för länge. Man måste satsa ordentligt med resurser för att snabbt visa att nätverket mellan rådgivning och forskning fungerar. Man måste visa fördelarna tidigt."

Intressenterna ger även exempel på sådant som kunskapsnavet behöver förhålla sig till i samband med etableringen, så som lantbruksföretagens cykler (sådd, skörd etc.), budgetprocesser och andra förestående förändringar hos tänkta samverkansparter samt den politiska utvecklingen och regelverk nationellt och på EU-nivå. Intressenterna nämner även ett flertal initiativ som de anser att kunskapsnavet behöver förhålla sig till, exempelvis Kunskapsnavet för animalieproduktion, Sweden Food Arena, Partnerskap Alnarp och mötesplats AKIS.

7. Förslag till nationellt kunskapsnav

Det här kapitlet inleds med en summerande analys av ett antal centrala aspekter från föregående kapitel. Analysen lägger i sin tur grunden för projektgruppens förslag till kunskapsnav, vilket omfattar tre nivåer.

7.1. Effektivisering av kunskapsfrämjande aktiviteter

Företagsledning, entreprenörskap och innovation är kontextberoende förmågor (förmågan att leda företag, att starta och driva nya företag och att hantera innovation). Med kontext avses här att förmågor, och behovet att stärka sådana förmågor, varierar över tid och mellan platser. Den gröna sektorn, liksom andra sektorer, påverkas av stora utmaningar, till exempel omställningen till ett mer rättvist, hälsosamt och miljövänligt livsmedelssystem (Europeiska Kommissionen, 2020; de Boon et al., 2021); och utveckling av transformativ teknologi så som digitalisering (Herrero et al., 2020; Klerkx och Rose, 2020; Ingram och Maye, 2020). Teknikomställning och hållbar utveckling ställer nya krav på förmågan att hantera företagsutveckling och innovation inom den gröna sektorn. Det ställer även nya krav på kunskapsfrämjande aktörer och aktiviteter så som rådgivning (Klerkx, 2020). Det föreslagna kunskapsnavet kan därför spela en avgörande roll för att effektivisera kunskapsfrämjande aktiviteter för utveckling av företagsledning, entreprenörskap och innovation i syfte att åstadkomma önskade effekter i form av en konkurrenskraftig och hållbar livsmedelssektor.

7.2. Enighet kring utmaningar och önskvärd effekt, men inte kring målgrupp

Den svenska lantbrukssektorn står inför utmaningar när det gäller konkurrenskraft, kompetensförsörjning och innovationsgrad, det visar både tidigare studier och intressentdialogerna inom ramen för denna förstudie. Från projektgruppens perspektiv utgör konkurrenskraften den centrala utmaningen, och för att stärka denna behövs kompetensförsörjning vilket i sin tur kan bidra till högre innovationsgrad. Förmågan att utbyta och utveckla kunskap samt förmågan att

använda kunskap i olika sammanhang, till exempel i samverkan eller samarbete med andra, kan ses lägga grunden för detta.

Idag finns dock strukturer på marknaden, i det akademiska systemet, och inom innovationssystemet som försvårar kunskapsutbyte, samverkan och kunskapsutveckling dels inom sektorn, dels mellan sektorer. Strukturella utmaningar av relevans för denna förstudie är till exempel heterogeniteten hos lantbruksföretagen, meriteringssystemet inom akademien, och den svaga kopplingen mellan innovationssystemet och lantbrukssektorn. I den här kontexten väntas inrättandet av ett kunskapsnav bidra till att förbättra förutsättningarna för kunskapsutbyte, samverkan och kunskapsutveckling.

Liksom enigheten kring utmaningar finns också, på ett övergripande plan, en samstämmighet kring den effekt både tidigare studier och intressenterna i denna förstudie efterlyser, nämligen en konkurrenskraftig svensk livsmedelssektor. Denna effekt ligger väl i linje med den nationella livsmedelsstrategin, vilket skapar god grund för en tydlig koppling mellan navets verksamhet och strategin. Det finns dock skillnader i vad intressenterna ser som centralt när konkurrenskraften i livsmedelskedjan lyfts fram.

Till skillnad från enigheten kring utmaningar och effekt på ett övergripande plan finns det stora skillnader mellan intressenterna vad gäller vilken målgrupp navet bör vända sig till och hur det bör arbeta för att nå ut till målgruppen. Intressentdialogerna visar att åsikterna kring navets målgrupp sträcker sig från befintliga lantbruksföretag till potentiellt nya företag inom både lantbruk och andra näringar med koppling till lantbrukssektor. Det finns dessutom en grupp intressenter som trycker på vikten av att ta ett helhetsgrepp om livsmedelskedjan och att navet därför ska vända sig till hela livsmedelssektorn och inte bara primärproduktionen. Valet av målgrupp medför stora implikationer för hur navet organiseras och bör därför beaktas nogsamt i utformningen av ett kunskapsnav.

7.3. Ett förslag i tre nivåer för att möta de olika målgruppernas behov

De tre målgrupperna (befintliga lantbruksföretag, nya lantbruks- och landsbygdsföretag, alla företag inom livsmedelssektorn oavsett var i värdekedjan de verkar) har olika utmaningar. Utveckling i etablerade företag kan till exempel hämmas av inlåsningsmekanismer vilket begränsar förmågan att exploatera befintlig verksamhet och samtidigt utforska nya affärsmöjligheter. Nystartade företag kan hämmas eller främjas av institutionella strukturer så som regelverk eller

osäkerhet skapad av förändringar i regelverk. Då utmaningarna varierar mellan målgrupperna, och även i viss mån inom grupperna, ser också kunskapsbehoven olika ut. För att tydliggöra detta och för att lägga fram ett förslag till kunskapsnav som på ett effektivt sätt matchar de olika behoven presenterar projektgruppen ett förslag i tre nivåer. Nivåerna kan ses antingen som tre alternativa spår, eller som en process där nivå 1 etableras först för att sedan utvecklas till nivå 2 och slutligen nivå 3.

- Nivå 1 är den snävaste nivån och kräver mindre ekonomiska resurser och mindre tid för etablering än de andra nivåerna. Den knyter tydligt an till KCF:s nuvarande verksamhet men med skillnaden att målgruppen (befintliga lantbruksföretag) i första hand nås via rådgivarna, för att komplettera snarare än konkurrera med befintliga rådgivningsverksamheter.
- Nivå 2 fokuserar på en bredare målgrupp, större ämnesbredd, och på både kunskapsutbyte och samverkan. Den kräver därmed mer resurser och tid än nivå 1.
- Nivå 3 är den mest omfattande nivån och syftar till att skapa ett helhetsgrepp om företagsledning, entreprenörskap och innovation inom livsmedelskedjan. På denna nivå ska navet verka för kunskapsutbyte, samverkan, samt kunskapsutveckling.

De tre nivåerna baseras på en expansionslogik där den första nivån utgör den snävaste nivån, den andra nivån tar ett bredare grepp, och den tredje nivån är den mest omfattande. Expansionslogiken bygger på tanken om en bredare målgrupp för en högre nivå. Projektgruppen har dock valt att även använda expansionslogiken för att resonera kring andra för navet centrala delar så som ämnesområden och typen av kunskapshöjande aktiviteter.

Målgrupperna relaterar på olika sätt till de ämnen som Jordbruksverket önskar att navet fokuserar på (företagsledning, entreprenörskap, innovation). I linje med definitionerna av respektive ämne i kapitel 3, resonerar projektgruppen som följer. Om målgruppen utgörs av befintliga företag blir ämnet företagsledning (förmågan att utveckla och driva befintliga företag) särskilt relevant. Vid utvidgning av målgruppen till att även omfatta nya företagare tillkommer ämnet entreprenörskap (förmågan att utveckla nya företag). Eftersom innovation innebär att omvandla teknik- och kunskapsutveckling till praktisk nytta så omfattar det både etablerade företag och nya företag (det vill säga ämnesområdena företagsledning och entreprenörskap), samt dess institutionella kontexter. Därför är det relevant att vidga målgruppen till att inkludera andra aktörer i livsmedelssektorn.

Mot bakgrund av detta blir det relevant att kombinera ett brett tag om målgruppen, hela livsmedelskedjan, med ämnet innovation. Det bör dock betonas att den

koppling mellan ämnen och målgrupper som projektgruppen här lägger fram är ett av flera sätt att se på de tre ämnena i relation till målgrupperna för navet. I praktiken flyter ämnesområdena ihop, men för denna idéskiss har vi valt att hålla isär dessa enligt den expansionslogik som beskrivs ovan.

De tre målgrupperna, och kopplingen till de tre ämnesområdena, behöver också ses i relation till begreppen kunskapsutbyte, kunskapsutveckling, samt samverkan för utbyte och utveckling av kunskap. Som presenteras i kapitel 3 finns en tydlig koppling mellan dessa begrepp, samtidigt som de har olika syften och förutsätter olika typer av kompetens och metoder för att genomföras på ett ändamålsenligt sätt. För att följa expansionslogiken kring de tre nivåerna i förslaget till navet har projektgruppen valt att fokusera på ett av dessa begrepp på nivå 1, för att sedan inkludera två i nivå 2, och slutligen alla tre begreppen i nivå 3.

Nivå 1 föreslås fokusera på kunskapsutbyte. Anledningen till detta är dels att det finns väldefinierade behov bland befintliga lantbruksföretag kring företagsledning, dels att företagsledning är väl beforskat med en rad universitet aktiva inom ämnet. Nivå 1 syftar därmed till att effektivisera utbytet av befintlig kunskap mellan praktik och akademi. Som en följd av fokuset på kunskapsutbyte kommer det även att ske samverkan på nivå 1. Samverkan i sig är dock inte ett fokusområde för denna nivå och inga särskilda resurser eller kompetens föreslås avsättas för att aktivt arbeta med samverkan.

Nivå 2 utgör en vidgning med avseende på målgrupp och ämnesområde. Projektgruppen föreslår också att det på denna nivå ska ske ett aktivt arbete kring både kunskapsutbyte och samverkan. För att skapa förutsättningar för effektiv samverkan krävs både kompetens och resurser som matchar ambitionen med samverkansaktiviteterna. Projektgruppen föreslår att samverkan sker med aktörer verksamma inom primärproduktionen, så som till exempel regionala kluster och branschorganisationer. Då denna nivå även omfattar målgruppen nya företag och ämnesområdet entreprenörskap föreslår projektgruppen även att samverkan sker med aktörer verksamma inom det befintliga innovationssystemet. Exempel på sådana aktörer är regionala inkubatorer och tillväxtrådgivare. Samverkan på denna nivå syftar därmed dels till att skapa en fördjupad kontakt med en bredd av aktörer med koppling till primärproduktionen, dels till att skapa nya kontakter inom de delar av innovationssystemet som syftar till att utveckla nya företag oavsett bransch.

Den tredje nivån föreslås ta ett ännu bredare grepp om kunskapsbegreppen och inkludera kunskapsutbyte, samverkan, men också kunskapsutveckling. För att arbeta med kunskapsutveckling krävs en organisering av navet som gör att det kan

hantera till exempel koordinering av forsknings- och utvecklingsprojekt. Det krävs även finansiering och kompetens som möjliggör denna typ av aktiviteter.

Oavsett nivå, föreslår projektgruppen att navet arbetar både vertikalt i form av internationell utblick, via nationell nivå, till regional och lokal förankring. Lika så föreslås alla nivåer arbeta horisontellt genom aktiv kontakt med andra branscher än lantbrukssektorn.

För att tydliggöra skillnaderna mellan de tre nivåerna används modellen för effektlogik (Funnell och Rogers, 2011).³ Effektlogiken tydliggör sambandet mellan det som kunskapsnavet vill uppnå (mål och effekter), de aktiviteter som navet erbjuder och de resurser som navet har att tillgå. Effektlogiken lägger även en bra grund för framtida utvärderingar av kunskapsnavet, vilket projektgruppen anser bör genomföras med jämna intervall för att säkerställa att navet levererar i enlighet med uppsatta mål och effekter.

7.4. Fördelar med placering vid SLU men brett samarbete är avgörande

Det finns flera aspekter att ta i beaktande i diskussionen kring kunskapsnavets organisatoriska hemvist. Centralt är dock att hemvisten ska underlätta för navets verksamhet och därmed möjligheten att nå de mål och bidra till de effekter som formulerats för navet. Projektgruppen har därför utgått från de målgrupper och ämnesområden navet föreslås fokusera på i sin analys av lämplig hemvist för navet.

Det finns flera organisationer som besitter kunskap och erfarenhet relevant för olika komponenter inom navet, som exempelvis universitet med stark profil inom företagsekonomi och aktörer med en nära koppling till primärproduktionen. SLU bedöms dock ha en unik position i sammanhanget, som sektorsuniversitet och med koppling både till ämnet företagsekonomi och primärproduktion samt rådgivningsverksamhet. SLU har redan etablerade strukturer för dialog och samverkan samt en geografisk spridning vilket underlättar regional och lokal förankring. SLU har också ansvaret för KCF och därmed en upparbetad struktur för, och erfarenhet från, kunskapsutbyte, samverkan och kunskapsutveckling inom aktuella ämnesområden. Genom att bygga vidare på den plattform som idag utgörs av KCF kan processen för etablering av navet effektiviseras och tiden för implementering begränsas.

³ Effektlogiksmodellen används bland annat av flera svenska myndigheter vid uppföljning och utvärdering av olika insatser.

Genom att använda SLU som hemvist för navet säkras också en tydlig koppling till många av de studenter som utbildar sig för att arbeta inom sektorn. Liksom nuvarande verksamhet inom KCF, skulle kunskapsnavet kunna initiera och inspirera aktiviteter riktade till studenter. Kunskapsnavet skulle även kunna stödja olika utbildningsaktörer att tydligare integrera ämnesområdena företagsledning, entreprenörskap och innovation i kurser och läroplaner.

Navets hemvist har också lyfts inom ramen för intressentdialogen. Flera intressenter trycker på vikten av att det är tydligt vem som ansvarar för navet och Jordbruksverket, SLU, samt mer specifikt KCF, lyfts fram som lämpliga alternativ. SLU som hemvist för navet ifrågasätts också av en del intressenter som menar att det finns brister i SLU:s förmåga att samverka med andra aktörer, vilket bland annat anses bero på universitetets fokus på akademisk meritering. Projektgruppen har hört sammat denna kritik och trycker därför på två saker; dels på vikten av kontakt med en bredd av aktörer, från både nationella och utländska universitet i nivå 1 till regionala aktörer både inom livsmedelssektorn och det befintliga innovationssystemet på nivå 2, dels på betydelsen av att hitta rätt kompetens till navet vilket framför allt omfattar erfarenhet och kunskap inom kommunikation och samverkan, något som vi utvecklar ytterligare under respektive nivå nedan.

7.5. Viktigt med en statlig huvudman

Det finns tydliga argument för att kunskapsnavet bör ha en statlig huvudman. Som diskuteras i kapitel 4 kan kunskap ses som en så kallad kollektiv vara, en vara som en aktör kan ”konsumera” utan att det minskar möjligheten för andra att konsumera den. Eftersom det ofta är svårt eller omöjligt att utestänga andra från att ta del av den, så kan man enligt ekonomisk teori förvänta sig att marknadens aktörer inte har ekonomiskt intresse av att investera i kunskap, mer än i den omfattning som de anser är företagsekonomiskt lönsamt. Ett annat så kallat marknadsmisslyckande brukar anses finnas om osäkerheten i en viss verksamhet är så stor att det inte på något rimligt sätt går att bedöma sannolikheten för att en investering i verksamheten ska ge avkastning. Ju större osäkerheten kring till exempel framtida odlingsförutsättningar är desto högre är sannolikheten att enskilda aktörer inte kommer investera i ny kunskap eller kunskapsutbyte. Vi kan därmed förvänta oss att denna typ av verksamhet underfinansieras av marknadens aktörer, jämfört med vad som vore önskvärt ur ett samhällsperspektiv. Här finns därför ett samhällsekonomiskt argument för statlig inblandning, inklusive statlig finansiering av kunskapsutbyte och kunskapsutveckling.

Om många av de företagare som berörs av framtagande av ny kunskap är verksamma på en internationell marknad, och företagare i andra länder kan ta del

av statliga insatser på dessa områden i sina respektive länder kan det dessutom finnas konkurrensmässiga argument för statlig finansiering och statliga initiativ, för att skapa konkurrensneutrala förutsättningar.

Då det finns argument för statlig finansiering av kunskapsnavet är det väsentligt att peka på vilka möjligheter som kan vara aktuella. Frågan om finansiering av kunskapsnav har tidigare också noggrant beretts i utredningen om kunskapsnav inom animalieproduktion (Jordbruksverket, 2021). Resonemangen kring statsstöd nedan utgår från nämnda rapport.

Staten kan välja olika vägar. I huvuddrag kan tre vägar vara aktuella. Staten kan ta på sig uppgiften, direktfinansiera verksamhet eller bidra med skydd av immateriella rättigheter (Jordbruksverket, 2021). I tillägg finns möjligheten att staten finansierar aktiviteter med hjälp av medel tillgängliga genom andra system som den gemensamma jordbrukspolitiken (CAP) och Landsbygdsprogrammet.

7.6. Finansiering av kunskapsnavet

I det följande beskrivs förutsättningarna för finansiering av en aktivitet som ett kunskapsnav, via statsstöd och Landsbygdsprogram. Vi inleder med ett avsnitt som behandlar statsstödsreglerna som är ett centralt område för att klargöra förutsättningarna för finansiering.

7.6.1. Förenlighet med statsstödsregler

Innan vi går in på konkreta alternativ till finansiering vill vi lyfta fram följande aspekter kring EU:s regler för statsstöd och konkurrens, som statuerar att verksamheten som kan stödjas ska vara icke-ekonomisk verksamhet.

Statsstödsreglerna är en del av EU:s konkurrensregler. Grundregeln anges i artikel 107.1 i Fördraget om Europeiska unionens funktionssätt (EU, 2012). Statsstödsreglerna är relevanta i denna förstudie av två skäl.

1. Det finns kommersiella verksamheter som är engagerade i kunskapsutveckling och kunskapsöverföring med koppling till samma sektorer som kunskapsnavet kan komma att rikta sig till, exempelvis rådgivningsföretag och andra som erbjuder konsult- eller utbildningstjänster.
2. Kunskapsnavet skulle kunna inrättas i en organisation som redan bedriver eller planerar att bedriva kommersiell verksamhet. Fördragets grundregel gäller dock oavsett om det finns ett samband mellan ändamålet med det

offentliga stödet och den marknad som organisationen verka på. Det uppstår då ett gränsdragningsproblem mellan kommersiell och icke kommersiell verksamhet vilket kan strida mot reglerna för statsstöd.

Det måste därför säkerställas att en statlig finansiering av kunskapsnavet och dess verksamhet är förenlig med statsstödsregelverket. I Jordbruksverkets rapport 2021:4, s. 2, om kunskapsnav inom animalieproduktion beskrivs tre vägar:

1. ”Kunskapsnavet bedriver inte ekonomisk verksamhet som agerar på någon marknad för en vara eller tjänst.
2. Offentligt stöd ges via stödordningar inom ramen för EU:s gemensamma jordbrukspolitik (CAP).
3. Offentligt stöd ges enligt det allmänna gruppundantaget för stöd till forskning, utveckling och innovation.”

För att förtydliga detta kan man uttrycka det som att för att statsstöd ska kunna utgå får det inte röra sig om verksamhet som konkurrerar med annan verksamhet. Alternativt kan stöd utgå via den gemensamma jordbrukspolitiken, till exempel via Landsbygdsprogrammet. Eller att stödet är riktad till verksamhet med en tydlig verksamhet inom forskning utveckling och innovation.

Statsstödsreglerna och de faktiska förhållandena talar för en placering av kunskapsnavet vid en icke-ekonomisk del av en befintlig institution. Eftersom KCF idag finns vid SLU utgår vi i förstudien från förutsättningarna där.

Statlig basfinansiering kan genomföras via regleringsbrev och blir därmed kopplat till regeringens ordinarie styrning av myndigheten via bland annat avsättning av medel i statsbudget. Myndigheten i detta fall kan vara antingen Jordbruksverket eller SLU. Det kan också utformas som att Jordbruksverket får i uppdrag att använda medel för finansiering av verksamhet vid SLU. Myndighetens roll blir därmed att förmedla stödet till kunskapsnavet. Det finns exempel på liknande lösningar i tidigare utredningar om kunskapsnav. Valet av lösning kan diskuteras. Viktigt är att det ur administrativ synpunkt blir en enkel och känd lösning. Ett statsstöd formulerat via ett regleringsbrev ger allmänt sett, en långsiktighet och anses som en förhållandevis trygg form av finansiering.

7.6.2. Den gemensamma jordbrukspolitiken (CAP) och Landsbygdsprogrammet

Den gemensamma jordbrukspolitiken är en annan väg till finansiering. En sådan finansiering kan antingen vara ett komplement till basfinansiering via statsstöd eller som en renodlad finansiering via Landsbygdsprogram. Landsbygdsprogrammet

som möjlig finansieringskälla är nämnt redan i uppdraget från Jordbruksverket. Bakgrunden till detta är att Jordbruksverket ser över sin verksamhet gällande kompetensutveckling för ökad konkurrenskraft i företagen. I nästa period i Landsbygdsprogrammet är tanken att myndigheten kommer att arbeta med mer förutsättningsskapande insatser på nationell nivå. Det kan exempelvis ske genom att finansiera och utforma kunskapsnav för att utveckla kunskapssystemet.

Fördelen med finansiering via Landsbygdsprogrammet är att administrationen då blir en del av Jordbruksverkets administration och förvaltning av Landsbygdsprogrammet. Därmed blir kopplingen till övriga aktiviteter och prioriteringar inom denna förvaltning naturlig. Det gäller till exempel närheten till verksamheten inom Landsbygdsnätverket. Det kan också förväntas leda till betydande närhet mellan myndigheten och verksamheten i kunskapsnavet.

Nackdelen med finansiering via Landsbygdsprogrammet är att det kan uppfattas som en mindre trygg och stabil finansiering genom att det innebär att finansieringen följer en given programperiod, i det här fallet 2023–2027. Det innebär sannolikt också att medlen ska sökas aktivt, vilket innebär en viss risk i sökningsförfarandet om ansökning inte godtas. Det kan också innebära ökad administration om det leder till redovisning baserat på viss stödordning och rapportering till EU.

7.6.3. Bidrag från intressenter och företag

Erfarenheter från verksamheten inom KCF visar att delfinansiering från deltagande företag kan bidra positivt till utbytet av specifika projekt. Särskilt gäller det när aktiviteten riktar sig till specifik målgrupp och därmed skapar högre grad av relevans för intressenterna. Förutsättningen är dock att det rör sig om tjänster som inte finns på marknaden idag.

Gemensam finansiering av verksamheter kan också bidra till ökat samarbete mellan intressenter. Därmed kan man förutse att det finns förväntningar på att basfinansieringen kan användas som bidrag för medfinansiering i samarbetsprojekt med andra aktörer.

7.6.4. Finansiering och styrning av kunskapsnavets verksamhet

Vi förordar en långsiktig finansiering baserat på statligt stöd i kombination med andra tillgängliga resurser som Landsbygdsprogrammet under programperiod 2023–2027. Det förordas också att överväga möjligheterna att finansiera delar av verksamheten via projektmedel i samarbetet med uppdragsgivare.

Omfattning och kombination med andra finansieringsmöjligheter utformas lämpligen mer i detalj beroende på det slutliga beslutet om nivå om verksamheten i kunskapsnavet. Som beskrivs ovan omfattar den första nivån en organisation i paritet med den verksamhet som redan idag bedrivs inom ramen för KCF. Den andra nivå inrymmer fler aktiviteter riktade till en bredare målgrupp och omfattar därmed ett större resursbehov. Den tredje nivån beskriver en än mer utvecklad verksamhet som omfattar en större delaktighet i aktiviteter och utveckling inom kunskapssystem och inom fler delar av livsmedelssystem.

Hur omfattande finansiering kunskapsnavet får har mindre betydelse för om det kan godkännas ur statsstödsynpunkt, men det kan ha betydelse av andra skäl. Inom ramen för den nuvarande jordbrukspolitiken i EU, CAP, finns Landsbygdsprogrammet, som bland annat syftar till att bidra till prioriterade mål inom miljö och klimat och konkurrenskraft inom jordbruk. Ett flertal initiativ inom programmet stödjer olika delar av AKIS i Sverige, liksom i andra EU-länder.

I de första två nivåerna i förslaget ovan kan finansiering, helt eller delvis, från Landsbygdsprogrammet vara motiverat. Syftet med kunskapsnavet för företagsledning, entreprenörskap och innovation ryms väl inom det som Landsbygdsprogrammet ska bidra till att uppnå. Att initialt finansiera kunskapsnavet via Landsbygdsprogrammet kan också motiveras av att det är ett sätt att pröva initiativets bärighet, ett experimenterande med en ny aktör inom AKIS, ett nytt försök att öka utvecklingskraften i den svenska livsmedelssektorn.

En verksamhet i paritet med nivå tre i förslaget har en annan karaktär och omfattning. Om eller när det är aktuellt att förverkliga ambitioner på den nivån bör det rimligen utgå från skäl som motiverar att se på organisationen som en långsiktig och kontinuerlig verksamhet. Ur det perspektivet kanske inte Landsbygdsprogrammet passar som kärna för finansieringen. Under sådana förutsättningar är det motiverat med stabilt långsiktig finansiering via statsanslag.

Basfinansieringen kan under alla förutsättningar på vissa områden kompletteras med att kunskapsnavet söker ytterligare projektmedel inom ramen för den gemensamma jordbrukspolitiken eller andra lämpliga alternativ, samt genom att organisationerna inom sektorn delfinansierar projekt.

Genom redan vunna erfarenheter inom KCF och genom de nätverk och samarbetsformer som SLU i allmänhet och KCF i synnerhet redan etablerat finns en utmärkt bas för ett kommande kunskapsnav. En placering vid SLU är även förenligt med EU:s statsstödsregelverk om kunskapsnavet organiseras som en icke-ekonomisk verksamhet inom universitetet.

7.6.5. Motiv för finansieringsnivåer

De olika förslagen till nivåer har olika finansieringsbehov beroende på vilka uppgifter som ska utföras.

På nivå 1 uppskattas resursbehovet till motsvarande 2-2,5 heltidstjänster inklusive samkostnader i form av lokaler, utrustning, drift och indirekta kostnader. Budget för aktiviteter, produktion och utveckling uppskattas på denna nivå till 0,5-1,0 miljoner kr per år, vilket medför ett totalt finansieringsbehov om 2,5-3,5 miljoner kronor. Finansieringen kommer i huvudsak via Landsbygdsprogram. Organisatoriskt finns kunskapsnavet kvar som en verksamhet inom institutionen på SLU med egen verksamhetsledning men gemensamt personalansvar tillsammans med institutionsledningen.

På nivå 2 uppskattas resursbehovet till motsvarande 5-5,5 heltidstjänster inklusive samkostnader i form av lokaler, utrustning, drift och indirekta kostnader. Budget för aktiviteter, produktion och utveckling uppskattas på denna nivå till 1,5-2,0 miljoner kronor per år, vilket medför ett totalt finansieringsbehov om 6,5-7,5 miljoner kronor. Finansieringen kommer i huvudsak via Landsbygdsprogrammet. Organisatoriskt bildar kunskapsnavet en egen avdelning med eget personalansvar och verksamhetsledning inom institutionen vid SLU.

På nivå 3 uppskattas resursbehovet till motsvarande 10 heltidstjänster inklusive samkostnader i form av lokaler, utrustning, drift och indirekta kostnader. Budget för aktiviteter, produktion och utveckling uppskattas på denna nivå till 5,0 miljoner kronor per år. På denna nivå ska navet verka för kunskapsutbyte, samverkan, samt kunskapsutveckling i hela livsmedelskedjan, vilket medför ett totalt finansieringsbehov om 15 miljoner kronor. Finansieringen kommer i huvudsak via statsstöd. Organisatoriskt bildar kunskapsnavet en egen avdelning med eget personalansvar och verksamhetsledning inom institutionen vid SLU.

7.7. Nivå 1: Fokus på kunskapsutbyte inom företagsledning

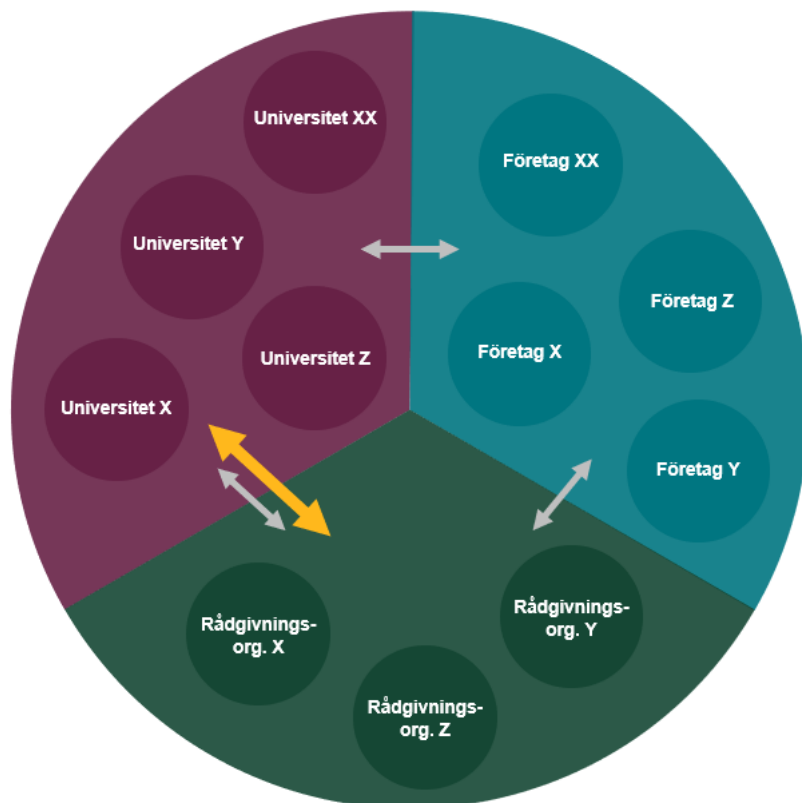
På nivå 1 strävar navet efter att åstadkomma effekter i form av konkurrenskraftiga lantbruksföretag och målgruppen utgörs av befintliga lantbruksföretag. För att nå dessa effekter arbetar navet nära forskare och rådgivare. Fokus ligger på kunskapsutbyte inom företagsledning.

Navet knyter tydligt an till KCF:s nuvarande verksamhet, men med skillnaden att lantbruksföretagen i första hand nås via rådgivningsorganisationerna. I

utvärderingen av KCF som genomfördes 2020 framkom att verksamheten delvis upplevdes konkurrera med kommersiella rådgivningsorganisationer samt att det fanns en svag koppling mellan verksamhetens resurser och de aktiviteter som KCF förväntades genomföra (Analysys Mason 2020, Fahlbeck 2020). Med en avgränsning av verksamheten, där lantbruksföretag framför allt nås via rådgivningsorganisationerna, syftar förslaget på nivå 1 bemöta dessa utmaningar.

Figur 6 visar vilka grupper som berörs av navets verksamhet: forskare, rådgivare och befintliga lantbruksföretag. De grå pilarna illustrerar det kunskapsutbyte som finns mellan dessa grupper idag och den gula pilen mellan forskare och rådgivare utgör navets verksamhet, med fokus på att stärka kunskapsutbytet mellan dem.

Figur 6. Översikt över navets fokus på nivå 1.



7.7.1. Mål och effekter

Kunskapsnavets mål är att åstadkomma kunskapshöjning inom rådgivningsorganisationer med avseende på företagsledning i befintliga lantbruksföretag. På sikt förväntas detta bidra till effekter i form av konkurrenskraftiga lantbruksföretag.

7.7.2. Målgrupp och viktiga aktörer

Kunskapsnavets målgrupp utgörs av befintliga lantbruksföretag, då det är hos denna grupp som navet ska åstadkomma effekter. På nivå 1 arbetar navet nära viktiga aktörer i form av forskare och rådgivare med fokus på att stärka kunskapsutbytet mellan dem, och på så sätt uppnå de önskade effekterna. Lantbruksföretagen nås därmed i första hand via rådgivningsorganisationerna, men det finns även möjlighet för lantbruksföretag att i viss utsträckning ta del av navets aktiviteter.

7.7.3. Arbetssätt

Med fokus på kunskapsutbyte inom företagsledning arbetar navet för att stärka utbytet mellan forskare och rådgivare. Genom att fånga upp relevant forskning inom företagsledning och behov från näringen faciliterar navet kunskapsutbytet. Kunskapsnavet arbetar med aktiviteter så som omvärldsbevakning, nyhetsbrev, webinarium och poddcasts. För att möjliggöra kommunikation av forskning och marknadsföring av verksamhetens aktiviteter har navet även en hemsida.

Som en följd av navets arbete med kunskapsutbyte följer även samverkan med aktörer inom akademi och näringsliv. Med hänsyn till navets resurser på nivå 1 sker samverkan framför allt inom ramen för KCF:s nuvarande kontaktnät.

7.7.4. Organisation och kompetens

För att säkerställa att verksamheten ges tid och resurser är navets medarbetare anställda särskilt för att driva kunskapsnavet, och arbetet utförs inte av forskare vid SLU. Knuten till navet finns även en styrgrupp med representanter från akademi och näringsliv som tillför ytterligare perspektiv.

Bland de som arbetar i navet finns kompetens inom kommunikation och metoder för att främja kunskapsutbyte mellan forskning och praktik. Hos medarbetarna finns även en god förståelse för företagsledning som ämnesområde.

Navets medarbetare har god förankring både inom akademien och näringen. Genom att bygga upp ett brett nätverk inom akademien, som inkluderar lärosäten såväl nationellt som internationellt, fångar navets medarbetare upp relevant forskning. Forskning från SLU likställs med forskning från andra lärosäten, med företagsledning som kärna. Genom en nära kontakt även med näringen fångar navets medarbetare upp behov och utmaningar av relevans och möjliggör för kunskap att flöda åt båda håll.

7.7.5. Plan för implementering

Mot bakgrund av att nivå 1 tydligt knyter an till KCF:s nuvarande verksamhet krävs relativt kort tid för förankring och implementering. Fokus i implementeringsprocessen ligger på att justera KCF:s nuvarande organisation och arbetssätt för att spegla förslagen i nivå 1.

Figur 7. Förhållandet mellan resurser, aktiviteter, mål och effekter, nivå 1.

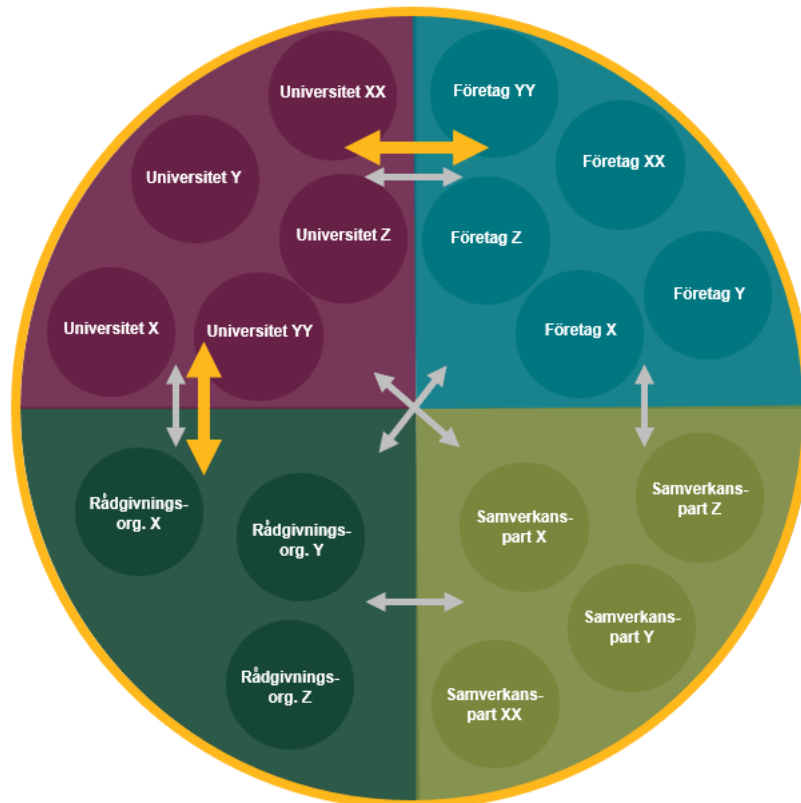


7.8. Nivå 2: Fokus på kunskapsutbyte och samverkan inom företagsledning och entreprenörskap

På nivå 2 strävar navet efter att åstadkomma effekter i form av konkurrenskraftiga lantbruks- och landsbygdskföretag. För att nå dessa effekter arbetar navet nära såväl forskare, rådgivare samt lantbruks- och landsbygdskföretag. Fokus ligger på kunskapsutbyte inom företagsledning och entreprenörskap för att spegla att målgruppen på nivå 2 innefattar både befintliga och potentiellt nya företag. Till skillnad från nivå 1, där samverkan sker som en följd av kunskapsutbytet, finns en tydlig intention att arbeta med samverkan på nivå 2. Det sker dels genom en nära samverkan med andra aktörer, dels genom att navet arbetar för att skapa förutsättningar för stärkt samverkan mellan forskare, rådgivare samt lantbruks- och landsbygdskföretag.

Figur 8 visar vilka grupper som berörs av navets verksamhet: forskare, rådgivare, samverkansparter samt befintliga och potentiellt nya lantbruks- och landsbygdskföretag. De grå pilarna illustrerar det kunskapsutbyte som finns mellan dessa grupper idag. De gula pilarna mellan forskare och rådgivare, respektive forskare och lantbruks- och landsbygdskföretag utgör navets verksamhet med fokus på att stärka kunskapsutbytet dem emellan. Den gula ramen runt cirkeln symboliserar navets arbete med samverkan, vilket berör alla grupper.

Figur 8. Översikt över navets fokus på nivå 2.



7.8.1. Mål och effekter

Kunskapsnavets mål är att åstadkomma kunskapshöjning och stärkt samverkan med avseende på företagsledning och entreprenörskap hos rådgivningsorganisationer, samt både befintliga och nya lantbruks- och landsbygdsföretag. På sikt förväntas detta bidra till effekter i form av konkurrenskraftiga lantbruks- och landsbygdsföretag.

7.8.2. Målgrupp och viktiga aktörer

Kunskapsnavets målgrupp utgörs av befintliga och potentiellt nya lantbruks- och landsbygdsföretag, då det är hos denna grupp som navet ska åstadkomma effekter. Potentiellt nya lantbruks- och landsbygdsföretag kan exempelvis innefatta studenter vid naturbruksskolor och universitet. På nivå 2 arbetar navet nära viktiga aktörer i form av forskare, rådgivare och samverkansparter för att nå de önskade effekterna.

7.8.3. Arbetssätt

Kunskapsnavet arbetar med aktiviteter för att främja kunskapsutbyte och samverkan. Med fokus på kunskapsutbyte inom företagsledning och

entreprenörskap arbetar navet för att stärka utbytet mellan forskare och rådgivare, respektive forskare och lantbruks- och landsbygdsföretag. Genom att fånga upp relevant forskning inom företagsledning och entreprenörskap samt behov från näringen faciliterar navet kunskapsutbytet. Liksom på nivå 1 arbetar navet med aktiviteter så som omvärldsbevakning, nyhetsbrev, webinarium och poddcasts. För att möjliggöra kommunikation av forskning och marknadsföring av verksamhetens aktiviteter har navet även en hemsida.

Till skillnad från nivå 1 där samverkan framför allt sker inom ramen för KCF:s nuvarande kontaktnät finns en tydlig intention och resurser för att arbeta med samverkan på nivå 2. Arbetet sker dels genom en nära samverkan med andra aktörer, dels genom att navet arbetar för att skapa förutsättningar för stärkt samverkan mellan forskare, rådgivare samt lantbruks- och landsbygdsföretag. Navet föreslås exempelvis arbeta med casebaserade träffar dit dessa grupper bjuds in. Denna typ av format skulle även kunna användas av navets samverkansparter. Navet föreslås också arbeta med aktiviteter som ger lantbruks- och landsbygdsföretag möjlighet att mötas, inspireras och lära av varandra. I dessa sammanhang inkluderas även företag från andra branscher för att bidra med inspiration och nya tankesätt.

7.8.4. Organisation och kompetens

Liksom på nivå 1 är navets medarbetare anställda särskilt för att driva kunskapsnavet för att säkerställa att verksamheten ges tid och resurser. Knuten till navet finns en styrgrupp med representanter från akademi och näringsliv som tillför ytterligare perspektiv. För att spegla fokuset på samverkan på nivå 2 finns även en referensgrupp med representanter från samverkansparterna.

Bland de som arbetar i navet finns kompetens inom kommunikation och metoder för att främja kunskapsutbyte mellan forskning och praktik. Det finns även kompetens inom samverkan. Hos medarbetarna finns en god förståelse för ämnesområdena företagsledning och entreprenörskap.

På samma sätt som på nivå 1 har navets medarbetare god förankring både inom akademien och näringen. Genom att bygga upp ett brett nätverk inom akademien, som inkluderar lärosäten såväl nationellt som internationellt, fångar navets medarbetare upp relevant forskning. Forskning från SLU likställs med forskning från andra lärosäten, med företagsledning och entreprenörskap som kärna. Genom en nära kontakt även med näringen fångar navets medarbetare upp behov och utmaningar av relevans och möjliggör för kunskap att flöda åt båda håll.

På nivå 2 finns möjlighet för navet att arbeta för att både stärka KCF:s nuvarande kontaktnät och etablera relationer med nya aktörer för samverkan. Projektgruppen föreslår att samverkan sker dels med aktörer verksamma inom primärproduktionen, så som till exempel regionala kluster och branschorganisationer, dels med aktörer inom det befintliga innovationssystemet. Exempel på sådana aktörer är regionala inkubatorer och tillväxtrådgivare. Samverkan på denna nivå syftar därmed dels till att skapa en fördjupad kontakt med en bredd av aktörer med koppling till primärproduktionen, dels till att skapa nya kontakter inom de delar av innovationssystemet som syftar till att utveckla nya företag oavsett bransch.

På nivå 2 har samverkansparterna en aktiv roll och ett gemensamt ansvar för att arbeta mot navets mål och önskade effekter, vilket ställer krav på att dessa aktörer kan ta del av navets finansiering.

7.8.5. Plan för implementering

Mot bakgrund av att nivå 2 involverar samverkansparter krävs längre tid för förankring och implementering jämfört med nivå 1. En viktig del i implementeringen handlar om att tydliggöra hur samverkan mellan parterna ska ske och vilket ansvar som ligger på respektive part. Som stöd för detta kan samverkanstrappan, och specifikt det andra trappsteget, som beskrivs i kapitel 3 användas för inspiration. Relevanta frågeställningar inkluderar därmed:

- Har alla aktörer en gemensam bild av målet och vad som behöver göras för att nå det? Finns ett fungerande arbetssätt för samverkan mellan aktörerna? Finns en tydlighet kring respektive aktörs roll och ansvar?

Figur 9. Förhållandet mellan resurser, aktiviteter, mål och effekter, nivå 2.

Resurser	Aktiviteter	Mål	Effekter
• 6,5–7,5 miljoner SEK • Kompetens inom kommunikation, samverkan, företagsledning och entreprenörskap • Förankring hos akademi och näring • Styr- och referensgrupp	• Kunskapsutbyte • Hemsida • Nyhetsbrev • Webbinarium • Omvärldsbevakning • Samverkan • Nätverk • Kontaktytor	• Kunskapshöjning och stärkt samverkan med avseende på företagsledning och entreprenörskap hos rådgivningsorganisationer, samt både befintliga och nya lantbruks- och landsbyggsföretag	• Konkurrenskraftiga lantbruks- och landsbyggsföretag

Skillnaden mellan nivå 1 och 2 markeras i fet stil

7.9. Nivå 3: Fokus på kunskapsutbyte, samverkan och kunskapsutveckling inom företagsledning, entreprenörskap och innovation

På nivå 3 strävar navet efter att åstadkomma effekter i form av en konkurrenskraftig livsmedelskedja, vilket innebär att målgruppen inkluderar alla företag inom livsmedelssektorn oavsett var i värdekedjan de befinner sig. Fokus ligger på att främja kunskapsutbyte, samverkan och kunskapsutveckling inom företagsledning, entreprenörskap och innovation.

Med ett bredare grepp sett till såväl målgrupp som ämnesområde och arbetssätt kräver nivå 3 betydligt mer resurser jämfört med de tidigare nivåerna. Vi ser även att det finns behov av ytterligare samverkan mellan myndigheter för att möjliggöra en gemensam satsning motsvarande nivå 3. Mot denna bakgrund rekommenderar vi ett fördjupat förarbete för att skapa förutsättningar för förankring och implementering av nivå 3. Nedan beskrivs förslaget till nivå 3 på ett övergripande plan, med utgångspunkt från vad som rymts inom denna förstudie.

7.9.1. Mål och effekter

Kunskapsnavets mål är att åstadkomma kunskapshöjning, stärkt samverkan och kunskapsutveckling med avseende på företagsledning, entreprenörskap och innovation inom hela livsmedelskedjan. På sikt förväntas detta bidra till effekter i form av en konkurrenskraftig livsmedelskedja.

7.9.2. Målgrupp och viktiga aktörer

Kunskapsnavets målgrupp innefattar alla företag inom livsmedelssektorn, då navet ska åstadkomma effekter för livsmedelskedjan som helhet. Jämfört med nivå 1 och 2 arbetar kunskapsnavet längre ifrån de enskilda företagen, och fokuserar istället på samordning av aktörer som på olika sätt möter företag i livsmedelskedjan i sin verksamhet.

7.9.3. Arbetssätt

Kunskapsnavet arbetar med kunskapsutbyte, samverkan och kunskapsutveckling och tar ett helhetsgrepp om ämnesområdena företagsledning, entreprenörskap och innovation. Fokus ligger på samordning på en övergripande sektorsnivå. Exempel på aktiviteter skulle kunna vara koordinering av forsknings- och utvecklingsprojekt som involverar såväl akademi som företag i olika delar av livsmedelskedjan.

7.9.4. Organisation och kompetens

Organisationen för kunskapsnavet i nivå 3 skiljer sig från nivå 1 och 2. På denna nivå behöver samarbete ske på systemnivå och involvera myndigheter som arbetar för att Sverige ska nå målen i livsmedelsstrategin samt centrala aktörer inom olika delar av livsmedelskedjan och innovationssystemet. På nivå 3 ligger fokus på att länka samman lantbrukssektorn med innovationssystemet.

Bland de som arbetar i navet finns kompetens inom kommunikation och metoder för att främja kunskapsutbyte mellan forskning och praktik samt kunskapsutveckling. Det finns även kompetens inom samverkan. Hos medarbetarna finns en god förståelse för ämnesområdena företagsledning, entreprenörskap och innovation. Liksom på nivå 1 och 2 har navets medarbetare god förankring både inom akademien och näringen.

7.9.5. Plan för implementering

Implementeringen av steg 3 kräver betydligt mer resurser och tid jämfört med nivå 1 och 2. Det kräver även ett noggrant förarbete för att förankra och säkerställa att myndigheter, aktörer inom innovationssystemet och aktörer inom livsmedelskedjan är samspelta kring mål, organisation och arbetssätt. Ett första steg i implementeringen av nivå 3 skulle kunna vara en gemensam beställning från de myndigheter som samverkar kring livsmedelsstrategin.

Arbetet med såväl kunskapsutbyte, samverkan och kunskapsutveckling på nivå 3 motsvarar samtliga trappsteg i den samverkanstrappa som beskrivs i kapitel 3.

Figur 10. Förhållandet mellan resurser, aktiviteter, mål och effekter, nivå 3.



8. Slutord

Vi vill rikta ett stort tack till alla intressenter som bidragit med värdefulla reflektioner och inspel till förstudien. Även framgent ser vi dialog som centralt i arbetet för en konkurrenskraftig svensk livsmedelssektor. Den bredd av synpunkter som lyfts fram av intressenterna visar på behovet av ett nav som kan samla intressenter och bidra till ökad förståelse för varandras perspektiv, något som vi ser kommer vara viktigt för att tillsammans nå de önskade effekterna. Tillsammans kan vi arbeta för att kunskapsnavet blir en mötesplats där deltagarna samlas kring ett gemensamt kunskapssökande.

De tre nivåer som vi föreslår innebär, som beskrivits i kapitel 8, en gradvis expansion sett till målgrupp, ämnesområde och arbetssätt. Nivå 1 kan ses agera inom befintlig struktur, med fokus på lantbrukssektorn och befintligt kontaktnät för samverkan. Nivå 2 tänjer på denna struktur med en bredare målgrupp i form av både befintliga och nya lantbruks- och landsbygdsföretag samt resurser för att vidga befintligt kontaktnät och aktivt arbeta med samverkan. Nivå 3 utmanar i sin tur den befintliga strukturen, tar ett betydligt bredare grepp än nivå 1 och 2, och syftar till att skapa nya strukturer genom att stärka kopplingen mellan lantbrukssektorn och innovationssystemet.

Den gradvisa expansionen avspeglas i de resurser som respektive nivå tar i anspråk och de effekter som varje nivå väntas kunna åstadkomma. I det här sammanhanget vill vi uppmärksamma att steget mellan nivå 2 och 3 är betydligt större än det mellan nivå 1 och 2, vilket innebär att resurserna som krävs på nivå 3 inte bör underskattas. På samma sätt innebär detta att de effekter som kan förväntas på nivå 1 och 2, jämfört med nivå 3, inte bör överskattas. Omfattningen av de tre olika nivåerna innebär även att nivå 1 och 2 kommer att kunna arbeta närmare praktiken och de faktiska företagen, jämfört med nivå 3 där navets verksamhet sker på ett mer övergripande plan.

Mot bakgrund av ovanstående ser vi det som mest realistiskt att arbeta vidare med förslaget som beskrivs som nivå 2. De erfarenheter och kontakter som byggts upp inom KCF under de gångna åren är en god grund för fortsatt utveckling i linje med expansionslogiken som beskrivits ovan. Den expansion som föreslås till nivå 2 är

överblickbar. Verksamheten i nivå 2 kommer också att svara väl mot det en stor del av intressenterna och, framför allt den tänkta målgruppen, har förväntningar på och kan känna som relevant.

Oavsett vilken nivå som blir startpunkten för det fortsatta arbetet vill vi dock trycka på vikten av att kunskapsnavet

- tillsammans med navets samverkansparter skapar en gemensam bild av målgruppen, deras behov och utmaningar, för att lägga grunden för navets arbete.
- fortsätter dialogen med andra initiativ så som Sweden Food Arena, navet för animalieproduktion, AKIS, med flera för att säkerställa att de olika initiativen stärker och kompletterar varandra.

Avslutningsvis ser vi att kunskapsnavet kommer att kunna möta flera av de utmaningar som lyfts fram i denna förstudie, men att även ytterligare insatser kommer att krävas oavsett nivå samt att flera av utmaningarna är beroende av en gemensam kraftsamling hos berörda aktörer.

Referenser

Analysys Mason. 2020. *Utvärdering av Kompetenscentrum Företagsledning – en centrumbildning vid Sveriges Lantbruksuniversitet.*

Arnstein, S. R., 1969. *A Ladder of Citizen Participation.* Journal of the American Institute of Planners, V. 35:04.

Attraktiv, innovativ och hållbar – strategi för en konkurrenskraftig jordbruks- och trädgårdsnäring. Slutbetänkande av Konkurrenskraftsutredningen. SOU 2015:15.

Axelsson, K. och Tjärnberg, M. 2021. *Att säkerställa kvalitet i samverkan och samproduktion i högre utbildning – en metod för samverkanssäkring av utbildningsprogram.* Mälardalen University Living Lab @ IPR Press.

Blackmore, C. (red). 2010. *Social learning systems and communities of practice.* London: Springer.

Brouwer, H. och Woodhill, J. 2016. *The MSP Guide: How to design and facilitate multi-stakeholder partnerships.* Wageningen: WUR.

ByggDialog Dalarna. *ByggDialog Dalarnas grundpelare.* <https://byggdialogdalarna.se/om-oss/> (Hämtad 2021-10-01).

De Boon, Sandström, C. och Rose, D. C. 2021. *Governing Agricultural Innovation: A comprehensive framework to underpin sustainable transitions.* Journal of Rural Studies.

En livsmedelsstrategi för Sverige – fler jobb och hållbar tillväxt i hela landet. Prop 2016/17:104.

Europeiska kommissionen. 2020. *Farm to Fork Strategy: For a fair, healthy and environmentally-friendly food system.*

Europeiska kommissionen. 2019. *Den europeiska gröna given.*

EU. 2012. *Fördraget om europeiska unionens funktionssätt*. Europeiska unionens officiella tidning 26.10.2012.

Fahlbeck, E. 2020. *Uppföljning av verksamheten vid Kompetenscentrum för företagsledning, SLU, våren 2020*.

Frankelius, P. och Vogel, O. (red). 2009. *Värdeskapande möten*. Stockholm: Liber förlag.

Funnell, S., och Rogers, P. 2011. *Purposeful program theory: Effective use of theories of change and logic models*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.

Granberg, O. 2014. *Lära eller läras. Om kompetens och utbildningsplanering i arbetslivet*. Lund: Studentlitteratur.

Gray, R. 2012. Intellectual property rights and the role of public and the role of public and levy-funded research: some lessons from international experience. Chapter 12 in OECD (2012), *Improving Agricultural Knowledge and Innovation Systems: OECD Conference Proceedings*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/9789264167445-en>

Herrerro, M., et al. 2020. *Innovation can accelerate the transition towards a sustainable food system*. Perspective: nature food.

Illeris, K. 2013. *Kompetens – vad, varför, hur*. Lund: Studentlitteratur.

Ingram, J. och Maye, D. 2020. What are the implications of Digitalization for Agricultural Knowledge? *Frontiers in Sustainable Food Systems*; doi: 10.3389/fsufs.2020.00066

Jordbruksverket. *Nationellt kunskapsnav – Kunskapsutveckling och kunskapsspridning för ökad innovation och stärkt konkurrenskraft i svensk animalieproduktion*. Rapport 2021:4.

Jordbruksverket. *Vad påverkar svensk konkurrenskraft? – en sammanfattning av resultaten från projektet "Jordbruksverkets konkurrenskraft"*. Rapport 2016:7.

Jordbruksverket. *Miljöåtgärder i samverkan – Strategier för att inspirerar till miljöåtgärder i jordbruket*. Rapport 2013:31.

Kanger, L., Schot, J., 2018. *Deep transitions: theorizing the long-term patterns of sociotechnical change*. In: Environmental Innovation and Societal Transitions.

Kivimaa, P., Boon, W., Hyysalo, S., och Klerkx, L. 2019. *Towards a typology of intermediaries in sustainability transitions: A systematic review and a research agenda*. Research Policy, 48(4), 1062-1075.

Klerkx, L. 2020. *Advisory services and transformation, plurality and disruption of agriculture and food systems: towards a new research agenda for agricultural education and extension studies*. The Journal of Agricultural Education and Extension, vol. 26:2, s. 131-140.

Klerkx, L. och Rose, D. 2020. *Dealing with the game-changing technologies of Agriculture 4.0: how do we manage diversity and responsibility in food system transition pathways?* Global Food Security, 24. 100347. ISSN 2211-9124 doi: <https://doi.org/10.1016/j.gfs.2019.100347>

Leeuwis, C. 2004. *Communication for rural innovation: Rethinking agricultural extension*. London: Blackwell Publ.

Liedman, S-E. 2001. *Ett oändligt äventyr. Om människans kunskaper*. Bonniers förlag.

Ljung, M. 2001. *Collaborative learning for sustainable development of agri-food systems*.

Mistra. *Mistra Food Futures*. <https://www.mistra.org/forskningsprogram/mistra-food-futures/> (Hämtad 2021-10-01).

Mistra Food Futures. *Huvudparter inom konsortiet*. <https://mistrafoodfutures.se/sv/partner/> (Hämtad 2021-10-01).

Molander, B. 1996. *Kunskap i handling*. Stockholm: Daidalos förlag.

OECD Food och Agricultural Reviews. 2018. *Innovation, Agricultural Productivity and Sustainability in Sweden*.

Pigford, A.-A. E., G. M. Hickey, and L. Klerkx. 2018. *Beyond Agricultural Innovation Systems? Exploring an Agricultural Innovation Ecosystems Approach for Niche Design and Development in Sustainability Transitions*. Agricultural Systems 164: 116–121. European Commission.

Regeringskansliet. 2020. *En samlad politik för klimatet*.

Region Skåne, Region Östergötland, Västra Götalandsregionen. *Morgondagens kompetenser i livsmedelsproduktionen – en explorativ studie med fokus på Skåne, Västra Götaland och Östergötland*. 2019.

Statskontoret. *Utvärdering av Havsmiljöinstitutet 2016–2020*. (2020:18) https://havsmiljoinstitutet.se/digitalAssets/1782/1782918_statskontorets-rapport.pdf

Sutherland, L-A et al. 2017. New knowledge networks of small-scale farmers in Europe's periphery. *Land Use Policy*, 63, s. 428-439.

Sveriges lantbruksuniversitet. *Rapport om uppdraget att, inom ramen för livsmedelsstrategin, utveckla samverkan och samverkansformer mellan forskning och rådgivning*. (N2017/04769/JM). 2018-03-28.

Sveriges lantbruksuniversitet, Kompetenscentrum företagsledning, Karlsson, O. *Rapport om stärkt kompetensutveckling i företagsledning inom livsmedelssektorn*. 2018-05-08.

Sveriges lantbruksuniversitet, RådNu. *Ett kompetenscentrum för rådgivning*. <https://www.slu.se/centrumbildningar-och-projekt/radnu/om-radnu1/> (Hämtad 2021-10-01).

Svensk kolinlagring. *Visionen och uppgiften*. <https://kolinlagring.se/om-svensk-kolinlagring/> (Hämtad 2021-10-01).

Svensk kolinlagring. *Finansiärer*. <https://kolinlagring.se/om-svensk-kolinlagring/> (Hämtad 2021-10-01).

Sweden Food Arena. *Innovation i livsmedelskedjan – En nulägesbeskrivning av innovationsaktiviteter, samverkan och stödbehov*. 2021.

Tidd, J. och Bessant, J. 2021. *Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change*. 7th ed. Wiley, UK.

Tillväxtverket. *Lägesrapport till regeringen om livsmedelssektorns kompetensförsörjningsbehov*. Dnr Ä 2020-182. 2021-03-30.

Wilhelmson, L och Döös, M. 2012. *Dialogkompetens – för utveckling i arbetsliv och samhälle*. Lund: Studentlitteratur.

Bilaga 1 Intressenterna som deltagit i förstudien

- AgroVäst
- Branschråd för Lantbrukets Rådgivningsföretag
- Foodhills
- Formas
- Halmstad Högskola
- Handelshögskolan Stockholm
- Hushållningssällskapet
- Jordbruksverket
- Krinova
- Kristianstad Högskola
- Landsbygdsnätverket
- Landshypotek Bank och Landshypotek Ekonomisk Förening
- Lantbrukarnas riksförbund
- Lantmännen
- Linnéuniversitet
- Ludvig & Co
- Lund Universitet
- Naturbruksskolornas förening
- Region Skåne
- RISE
- SAMLA Sverige
- SLU Green Innovation Park
- Stiftelsen Lantbruksforskning
- Svenska lantbrukssällskapens förbund
- Sveriges lantbruksuniversitet
- Swedbank
- Sweden Food Arena
- Swedish Incubators & Science Parks
- Tillväxtbolaget
- Tillväxtverket
- Vreta kluster/AgroÖst
- Växa

Bilaga 2 Frågeguide till intressenterna

Inledning

- a) Jordbruksverket har gett SLU i uppdrag att genomföra en förstudie för att undersöka **förutsättningarna för ett kunskapsnav** inom företagsledning, entreprenörskap och innovation samt ta fram ett **konkret förslag på hur ett sådant kunskapsnav kan etableras och arbeta**, speciellt med tanke på hur kunskapsöverföringen mellan forskning och praktiskt genomförande kan stärkas.
- b) Kunskapsnavet ska bidra till stärkt samverkan, kunskapsutveckling och kunskapsspridning inom områdena företagsledning, entreprenörskap och innovation med fokus på svenskt lantbruk, och särskilt stärka kunskapsöverföringen mellan forskning och praktik.
- c) Kunskapsnavet ska förhålla sig till det övergripande målet för livsmedelsstrategin:

Det övergripande målet för livsmedelsstrategin ska vara en konkurrenskraftig livsmedelskedja där den totala livsmedelsproduktionen ökar, samtidigt som relevanta nationella miljömål nås, i syfte att skapa tillväxt och sysselsättning och bidra till hållbar utveckling i hela landet. Produktionsökningen, både konventionell och ekologisk, bör svara mot konsumenternas efterfrågan. En produktionsökning skulle kunna bidra till en ökad självförsörjningsgrad av livsmedel. Sårbarheten i livsmedelskedjan ska minska.

Behov och förutsättningar

- 1. Har du/ni några reflektioner kring kunskapsnavets fokus, se punkt b och c ovan?
- 2. Vilka utmaningar ser du/ni för era kunder/målgrupper inom området kunskapsspridning inom företagsledning, entreprenörskap och innovation inom svenskt lantbruk?

- a. Vem vänder du/ni dig/er till idag för att ta till dig/er ny kunskap inom dessa områden?
- 3. Från ditt/ert perspektiv, vilka behov bör ett nav för kunskapsspridning inom områdena företagsledning, entreprenörskap och innovation med fokus på svenskt lantbruk fylla?
 - a. Vilken roll ska kunskapsnavet, enligt dig/er, ha i förhållande till andra aktörer?
- 4. Vilka förutsättningar anser du/ni krävs för att etablera ett nav för kunskapsspridning inom områdena företagsledning, entreprenörskap och innovation med fokus på svenskt lantbruk?
 - a. Finns, enligt ditt/ert perspektiv, dessa förutsättningar idag?
 - b. Om inte, vad krävs för att skapa dessa förutsättningar?

Målgrupp

- 5. Vilken/vilka målgrupper bör kunskapsnavet enligt dig/er rikta sig till och varför?
 - a. Vilka är den/de primära målgruppen/målgrupperna?
 - b. Vilka är den/de sekundära målgruppen/målgrupperna?
- 6. Hur ser du/ni på din/er roll i ett framtida kunskapsnav?
 - a. Vad vill/kan du/ni bidra med?
 - b. Vad behöver du/ni för att kunna bidra på det sättet?
- 7. Vilka parter anser du/ni att kunskapsnavet bör samverka med?
 - a. Varför dessa parter?
 - b. På vilket sätt bör samverkan ske?

Organisation, kompetens och arbetssätt

- 8. Hur anser du/ni att kunskapsnavet bör organiseras?
- 9. Vilken kompetens anser du/ni bör finnas bland de som arbetar i kunskapsnavet?
 - a. Varför denna kompetens?
 - b. Var finns den kompetensen?
- 10. Vilka aktiviteter och metoder anser du/ni att kunskapsnavet bör arbeta med?
 - a. Varför dessa?

- b. Om flera förslag, vilka är mest centrala?
 - c. Hur kan kunskapsnavet arbeta för att nå ut till målgrupperna?
 - d. Hur kan kunskapsöverföringen mellan forskning och praktiskt genomförande stärkas?
11. Hur kan vi säkerställa att kunskapsnavet utvecklas i takt med sin omvärld?
- a. Konkreta förslag?
12. Hur bör, enligt dig/er, kunskapsnavet finansieras?
- a. Av vem/vilka?
 - b. Varför på detta sätt?
 - c. Vilka är fördelarna/nackdelarna/utmaningarna?

Etablering/implementering

13. Hur kan kunskapsnavet enligt dig/er förankras hos relevanta målgrupper?
- a. Konkreta förslag?
14. Vad är enligt dig/er viktigt att ta hänsyn till i samband med etableringen?
- a. Förslag på hur det kan åstadkommas?
 - b. Inom vilken tidshorisont ser du/ni att detta skulle kunna ske?
 - c. Finns det andra processer att förhålla sig till?

Eventuella risker

15. Vilka eventuella risker ser du/ni som kan försvåra:
- utformningen av kunskapsnavet?
 - etableringen av kunskapsnavet?
 - arbetet inom kunskapsnavet?
- a. Hur kan dessa förebyggas?

Avslutning

- Är det någon vi inte får missa att prata med?
- Har du/ni andra exempel på kunskapsnav eller 'best practice' inom kunskapsspridning som skulle vara värdefulla för oss att titta närmare på?
- Har du/ni några ytterligare medskick till oss?
- Har du/ni några frågor innan vi avslutar?
- Tack för att du tagit dig tid att medverka!

Bilaga 3 Exempel på internationella och nationella initiativ med fokus på kunskapsutbyte, samverkan och kunskapsutveckling

Tabell 1: Översikt över kartlagda initiativ. Källa: Initiativens webbplatser, augusti–september, 2021.

Initiativ	Syfte	Målgrupp	Organisation*	Arbetssätt	Finansiering	Etablering
ByggDialog Dalarna	Fokus på att sammanlänka aktörer.	Fastighetsbranschen (primär). Även akademi och offentlig sektor.	Mellanstor organisation. Beläget vid Högskolan Dalarna.	Samverkan och kommunikation, kompetensförsörjning samt utveckling och innovationer (t.ex. testbäddar).	ERUF och Interreg.-finansiering, regional finansiering och privat finansiering.	
ESBRI	Fokus på kunskapsspridning.	Företagare, finansiärer, forskare, studenter, politiker och beslutsfattare.	Liten organisation. Saknar tydlig anknytning till ett universitet.	Kommunikation (tidning, nyhetsbrev, webb-tv, föreläsningsserier). Tillhandahållande av kunskapsbank.	Program- och projektfinansiering.	1996.
Havsmiljöinstitutet	Fokus på kunskapsutveckling och spridning.	Forskare, myndigheter och beslutsfattare.	Mellanstor organisation. Ett samarbete mellan flera universitet.	Evenemang, publikationer, nätverksbyggande.	Statlig finansiering och medel från uppdrag de genomför.	2008.

Mistra Food Futures	Fokus på ett särskilt mål.	Akademi, myndigheter, företag, branschorganisationer och konsumenter.	Mellanstor organisation. Ett samarbete mellan flera universitet och forskningsinstitut	Kommunikation (webbinarier, blogg). Utvärdering av nuläge, utveckling av indikatorer.	Finansiering från de samverkande parterna (Mistra, RISE, SLU och Stockholm Resilience Center).	2020–2024.
Power Circle	Fokus på att sammanlänka aktörer.	Beslutsfattare, politiker, näringsliv, myndigheter.	Mellanstor organisation.	Nätverksaktiviteter, driver projekt inom smart elektrifiering, föreläsningar.	Privat finansiering.	2008.
RådNu	Fokus på att sammanlänka aktörer.	Rådgivare (primär), Även lantbruks- och landsbygdsföretagare, myndigheter och forskare.	Mellanstor organisation. Knutet till SLU.	Forskning och konceptutveckling, samverkan, utbildning.	SLU, Västra Götalandsregionen.	2014.
SLU Skogsskadecentrum	Fokus på kunskapsutveckling och spridning.	Akademi, myndigheter, näringsliv.	Stor organisation. Knutet till SLU.	Forskarskola, monitorering, projektbaserad kunskapsutveckling.	Statlig finansiering.	Under etablering.
SLU Viltskadecentrum	Fokus på kunskapsutveckling och spridning.	Viltförvaltningen.	Mellanstor organisation. Knutet till SLU.	Forskning, utveckling, utbildning och informations-verksamhet.	Statlig finansiering.	1996.
SSES	Fokus på kunskapsutveckling och spridning.	Studenter (primär). Även alumni och forskare.	Mellanstor organisation. Ett samarbete mellan flera universitet.	Utbildning (kurser, workshops).	Finansiering från stiftelse.	1999.
Svensk kolinlagring	Fokus på att sammanlänka aktörer.	Lantbrukare, andra företagare och forskare.	Mellanstor organisation. Drivs av ett företag. Samverkar	Nätverk, pilotprojekt, mätning och ekonomisk ersättning	Projektfinansiering (Jordbruksverket och	2019.

			med företag och forskare.	för kolinlagrade åtgärder.	Vinnova) samt privat finansiering.	
Teagasc Crops	Fokus på kunskapsutveckling och spridning.	Akademi, näringsliv	Stor organisation.	Forskning, utbildning, rådgivningstjänster, event (konferenser, forum, webinarier).	Statlig finansiering.	1988.
Viable Cities	Fokus på ett särskilt mål.	Offentlig sektor, idéburen sektor, universitet och forskningsinstitut samt företag.	Mellanstor organisation. Ett samarbete mellan flera universitet och forskningsinstitut.	Kommunikation (nyhetsbrev, poddcast), utlysningar.	Programfinansiering.	2017–2030.
WASP	Fokus på kunskapsutveckling.	Akademi och industri.	Stor organisation. Samarbete mellan forskning och industri.	Forskning, doktorandutbildning, plattformar för forskning och demonstration, utlysningar.	Finansiering från stiftelse och till viss del partneruniversitet och industri.	2015.

* Med mellanstor organisation menas 5–15 anställda, liten motsvarar 1–4 anställda och stor över 16 anställda.

