Forskningsrapport LIU-IEI-RR —18/00306-SE

Affärsmodell för logistiksystem för överskottslivsmedel

-På väg mot en cirkulär ekonomi för matsvinn

Anne Lunde Dinesen, Stockholms Stadsmission

Maria Björklund, Linköpings Universitet

Petter Huddén, Bring Frigo

Fredrik Danielsson, Bring Frigo

Titel: Affärsmodell för logistiksystem för överskottslivsmedel, -På väg mot en cirkulär ekonomi för matsvinn

Författare: Anne Lunde Dinesen, Maria Björklund, Petter Huddén, Fredrik Danielsson

Serie: IEI-rapportserie, Linköpings Universitet

ISRN: ISRN nummer: LIU-IEI-RR —18/00306-SE

Utgiven: Oktober 2018

Utgivare: Linköpings Universitet, Institutionen för ekonomisk och industriell utveckling

Affärsmodell för logistiksystem för överskottslivsmedel

-På väg mot en cirkulär ekonomi för matsvinn

Anne Lunde Dinesen, Stockholms Stadsmission

Maria Björklund, Linköpings Universitet

Petter Huddén, Bring Frigo

Fredrik Danielsson, Bring Frigo

Förord

Denna rapport är en slutredovisning för det Vinnovafinansierade utvecklingsprojektet ”Affärsmodell för logistiksystem för överskottslivsmedel - På väg mot en cirkulär ekonomi för matsvinn”. Projektet genomfördes från oktober 2017 till augusti 2018 i samarbete mellan Stockholms Stadsmission, Linköpings universitet och Bring Frigo.

Syftet med detta projekt har varit att framta koncept och affärsmodell för ett nationellt logistiksystem för redistribution av funktionellt livsmedelssvinn. Utvecklingen har skett i nära dialog med systemets användare: sociala organisationer, livsmedelsbranschen och transportsektorn. En affärsmodell är en förutsättning för att möjliggöra långsiktig hållbarhet för en storskalig och effektiv lösning för överskottslivsmedel i Sverige.

Vi vill rikta ett stort tack till alla de företag och organisationer som under projektets gång bidragit med input och feedback: Aon, Arla, Arvid Nordquist, Atria, Axfood, Bergendahls, Brave Business 2030, Coop, CSCMP, Elvenite, Findus, Food2Change, Frälsningsarmén, GS1, Hela Människan, Know IT, Kronfågel, Lantmännen, Länsförsäkringar, Lidl, Martin & Servera, Menigo, Polar Cape, PostNord, Räddningsmissionen, PwC, Svensk Dagligvaruhandel, Svenska Retursystem, Sveriges Stadsmissioner, Värmestugan Helsingborg och Unilever.

Vidare vill vi tacka forskare och examensarbetare vid Linköpings Universitet som medverkat inom ramen för projektet och som bl.a. medverkat vid arbetsmöten, stöttat med kunskap kring uppbyggnad av affärsmodeller, samt hjälpt till i framtagande av olika former av information. Vi vill också tacka anställda inom Stockholms Stadsmission som har bidragit med information och kunskap om befintlig redistribution, kommunikations stöd, inputs på möten och workshops samt praktiskt hjälp i samband med dessa.

Innehållsförteckning

Förord ... 3
Innehållsförteckning ... 5

Kapitel 1 Cirkulär ekonomi, utbud och efterfrågan ... 7
Cirkulär ekonomi för matsvinn, -ökar hållbarheten på många sätt ... 8
Hur stort är utbudet? ... 9
Hur stor är efterfrågan? ... 11

Kapitel 2 Redistribution i Sverige: volymer, logistik och distributionskanaler ... 13
Kartläggning av dagens redistribution ... 14
Tre olika sorters distributionskanaler ... 15
Kapacitet i matbankernas varumottagning ... 16
Kostnader för olika distributionskanaler ... 17
Kraven på livsmedelssäkerhet inom redistribution ... 18

Kapitel 3 Samordnade redistributionslösningar i Europa, Norden och Sverige ... 19
Redistribution i en europeisk kontext ... 20
Fareshare i Storbritannien ... 20
FødevareBanken i Danmark ... 20
Matsentralen i Norge ... 20
Matcentralen i Stockholm ... 21

Kapitel 4 Värdeskapande i ett nationellt system ... 23
Värdeskapandet – Exempel Matcentralen Stockholm 2017 ... 24
Möjligt utvecklingsscenario- Stor stad ... 25
Möjligt utvecklingsscenario- Medelstor stad ... 25

Kapitel 5 Tänkbara utvecklingsstrategier för ett nationellt redistributionssystem ... 27
Behovet av överenskommelser och utnyttjande av befintliga resurser ... 28
Bakomliggande riktlinjer för expansion ... 29
Strategier för nationell tillväxt ... 30
Möjliga lösningar för lokal distribution ... 31

Kapitel 6 Logistik kostar och vem ska betala? ... 33
Ett nationellt distributionssystem kostar mer ... 34
En kostnadsmodell för nationella transporten ... 34
Vem ska betala och varför? ... 35
Värdeerbjudande för olika kundgrupper ... 36

Kapitel 7 En affärsmodell växer fram ... 39

Kapitel 8 Nästa steg, nya projekt ... 43
Utvecklingen till år 2020 ... 44
Vägval för framtiden ... 45
Internationella erfarenheter ... 45

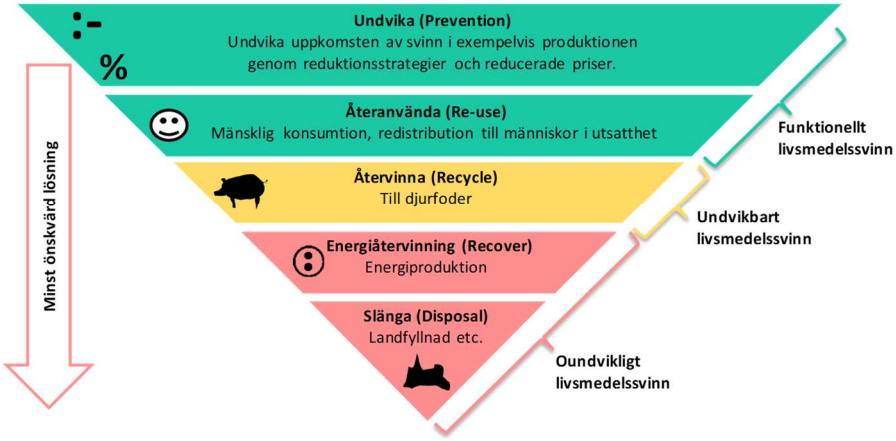
Kapitel 1: Cirkulär ekonomi, utbud och efterfrågan

Genom redistribution av överskottslivsmedel kan ideella sociala organisationer stödja människor i utsatthet samtidigt som ett sådant system minskar matsvinnet och bidrar till uppfyllandet av ambitiösa mål för detta satta på FN, EU och regeringsnivå. Vidare bidrar redistributionen till att kunna uppnå flertalet agenda 2030mål, såsom 1. Ingen fattigdom, 2. Ingen hunger, 3. Hälsa och välbefinnande, 8. anständiga arbetsvillkor och 13. Bekämpa klimatförändringarna. I denna del beskriver vi hur redistribution av överskottslivsmedel kan bidra till att uppnå samhällets hållbarhetsmål samt visar på behovet av nationella lösningar för att nå fler personer i utsatthet med mat. Här visar vi våra slutsatser efter att ha kartlagt utbud och efterfrågan.

Cirkulär ekonomi för matsvinn, -ökar hållbarheten på många sätt

Enligt FNs Agenda mål 12.3 (ett delmål i 12: Ansvarsfull konsumtion och produktion) ska matsvinnet halveras i alla delar av livsmedelskedjan innan år 2030. Båda EU och svenska regeringen har antagit detta mål och har tagit fram egna strategier för att nå detta. I den svenska regeringens ”Handlingsplan för minskat matsvinn år 2030” beskrivs innovationer och branschöverskridande samarbeten som två avgörande punkter för att nå målet.

Att minska matsvinnet genom redistribution av överskottslivsmedel ingår i EUs Circular Economy Action Plan. EU använder termen redistribution av överskottslivsmedel om sociala ideella organisationers arbete med att distribuera ätbar mat som annars var avsedd att slängas, till människor i utsatthet. Kopplat till detta har EU utvecklat vägledning för matdonationer (Guidelines for food donation) och under 2017-2020 pågår ett pilot projekt om redistribution av överskottslivsmedel med syftet att öka redistributionen i medlemsländerna[1]. Det EU-finansierade forskningsprojektet REFRESH som löper från juni 2015 – juni 2019, har som mål att genom forskning bidra till att minska matsvinnet. Inom projektet har det utvecklats en hierarki för matanvändning (Food Use Hierarchy), baserad på EU’s hierarki för avfall (prevention, minimisation, reuse, recycling, recovery, disposal). Figur 1 visar en version av denna hierarki där vi även låtit oss inspireras av andra organisationers och forskningsstudier modeller, bl.a. den norska mathierarkimodellen. Budskapet är detsamma i alla modellerna: producerad mat ska ätas, och i första hand av människor. Först när matsvinnet inte är funktionellt är andra tillvägagångssätt lämpliga såsom att använda det som djurmat eller energiåtervinning.



Figur 1. Mathierarkin illustrerar EUs riktlinjer för hur livsmedelssvinn ska omhändertas.

World Resources Institute (WRI) beskriver vad de anser som en ”best practice” förståelse av mål 12.3 för att uppnå största möjliga värde (avseende kostnadsbesparingar, effektiv resursanvändning och minskat miljöpåverkan). I WRIs tolkning av matsvinnshierarkin ses båda förebyggande och redistribution som en integrerad del av värdekedjan och som det mest effektiva sättet att nå agenda 2030 målet 12.3.

Ett nationellt redistributionssystem kan bidra till flera av FNs Agenda 2030 mål. Ovan har det 12 målet behandlats där minskandet av svinnen (mål 12.3) är en viktig del i mål 12. Ansvarsfull

[1] https://ec.europa.eu/food/sites/food/files/safety/docs/fw_eu-platform_20171107_sub-fd_pres-02.pdf

konsumtion och produktion. Redistribution har även en stor potential att minska klimatpåverkan (mål 13) tillsammans med andra miljömål genom att säkerställa att den miljöpåverkan som produktionen gett upphov till inte varit förjäses, och ett effektivare omhändertagande som kan medföra ett minskat produktionsbehov. Det finns även inom dessa lösningar stora möjligheter att erbjuda arbetsträning, vilket vi kommer att beskriva djupare i kapitel 2. Genom att möjliggöra för människor som kommit utanför arbetsmarknaden en möjlighet att komma tillbaka bidrar lösningen till att uppnå agenda 2013 målet 8 kring bra arbeten och ekonomisk utveckling. Maten redistribueras till personer som befinner sig i social och ekonomisk utsatthet. Tillgången till gratis eller billig mat ökar båda fysisk och psykisk välmående (mål 3: god hälsa och välbefinnande) samt minskad fattigdom (mål 1) och minskad hunger (mål 2). Figur 2 nedan illustrerar hur redistributionslösningen i sina olika delar kan bidra till uppfyllandet av flertalet agenda 2030 mål.

Figur 2. Illustrering av hur redistributionslösningens olika delar och bidrar till att nå sex av agenda 2030 målen.

Ett stort antal ideella sociala organisationer i Sverige jobbar idag med redistribution – de flesta dock småskaligt och lokalt. Det finns ett behov av att utveckla en resurseffektiv distributionslösning för att möjliggöra för stora volymer livsmedelsöverskott att nå det stora antal människor i behov av gratis eller billiga livsmedel. Syftet med detta projekt har varit att framta koncept och affärsmodell för ett nationellt logistiksystem för redistribution av funktionellt livsmedelssvinn.

Hur stort är utbudet?

Vi har studerat ett flertal internationella och nationella forskningsstudier och utredningar för att bilda oss en uppfattning kring hur stort det funktionella livsmedelssvinnet är. Det har visat sig att uppgifterna varierar stort beroende på studie, vilka livsmedel som inkluderas, vilken del av livsmedelskedjan som det fokuseras på, olika definitioner av vad svinn är etc. Den slutsats vi kunnat dra är att det funktionella livsmedelssvinnet är mycket stort inom både produktion och handeln och att det i dagsläget inte finns något som talar för att tillgång på funktionellt

livsmedelssvinn skulle kunna vara en begränsande faktor vid utveckling av ett nationellt system för redistribution.

Det finns ett mycket stort matsvinn i Sverige. Det är det svårt att hitta entydiga siffror på hur stort detta är. En anledning är att det till skillnad från i Norge[2] saknas en svensk matsvinns-definition som båda myndigheter och livsmedelsbranschen är överens om. Se Norges definition i figur 3. En annan anledning är att Naturvårdsverket, på grund av utformningen av EUs direktiv bara mäter den totala matavfallsmängden och inte det onödiga matavfallet/matsvinnet.

3. Definisjon av matsvinn

Følgende definisjon av matsvinn ligger til grunn for avtalen og måling av resultatene:

"Matsvinn omfatter alle nyttbare deler av mat produsert for mennesker, men som enten kastes eller tas ut av matkjeden til andre formål enn menneskeføde, fra tidspunktet når dyr og planter er slaktet eller høstet."

Som følge av denne definisjonen regnes som matsvinn når nyttbare deler av mat produsert for mennesker ender som blant annet dyrefôr.

Figur 3. Den i Norge vedertagna definitionen av matsvinn.

Inledningsvis undersökte vi de studier som gjorts i syfte att uppskatta matsvinnets storlek, både nationellt och internationellt. Siffrorna varierar stort. Enligt naturvårdsverket uppgick matsvinnet (onödigt matavfall) inom livsmedelsindustri och handel till 230 000 ton i 2012. I 2014 ligger siffran på ca 70 000 ton. Anledningen till den stora sänkningen var främst att definitionen på vad matsvinn är förändrats över tid. I naturvårdsverkets 2016 mättning skiljer man inte längre på onödigt och oundvikligt matsvinn, men mäter matavfallet i stort. Detta på grund av naturvårdsverket mätning ingår i EUs avfallsförordning. I flertalet studier som görs saknas en tydlig definition av vad som avses med matsvinn. I en bred internationell studie som samlar resultaten från flertalet studier uppges att mellan 10-50% av allt livsmedel som produceras i världen slängs[3] och att det stora intervallet beror på att storleken varierar mellan olika studier. De främsta skälen till att siffrorna varierar stort är bl.a. att de studerar olika former av svinn och flertalet av studierna anger inte vilken form av svinn de studerat.

En försvårande faktor är att det som är oanvändbart svinn i ett led av kedjan, såsom persikokärnor hos hushållen, kan vara funktionellt i tidigare led i livsmedelskedjan. I vår studie har det främst varit av intresse att studera mängden funktionellt svinn som uppstår i produktions och grossistleden. Eftersom det är inom dessa led det finns behov av en nationell (till skillnad från en lokal) lösning för redistribution. Hur stor andel av svinnet som uppstår i dessa led är även det något som varierar stort mellan olika studier, men även beroende av vilka länder studierna gjorts. Förutom en övergripande trend att svinnet är större i hushållen hos i-länder i jämförelse med u-länder, varierar uppgifterna stort. Exempelvis en finsk studie som uppger att 10% av svinnet uppstår inom livsmedelsproduktionen och 14% i handlarledet[4], en studie som

[2] Norsk bransjavtale om reduksjon av matsvinn: https://www.regjeringen.no/contentassets/1c911e254aa0470692bc311789a8f1cd/matsvinnavtale.pdf

[3] Parfitt, J.; Barthel, M.; Macnaughton, S., Food waste within food supply chains: quantification and potential for change to 2050. Journal article: Philosophical Transactions of the Royal Society B. Biological Sciences, 2010 Vol.365 No.1554 pp.3065-3081 Länk: http://rstb.royalsocietypublishing.org/content/365/1554/3065

[4] Juha-MattiKatajajuuri KirsiSilvennoinen HannaHartikainen LottaHeikkilä AnuReinikainen, Food waste in the Finnish food chain, Journal of Cleaner Production, Volume 73, 15 June 2014, Pages 322-329

anger att i i-länder uppstår 39% av svinnet inom livsmedelsproduktionen och endast 5% i handlarledet[5]. En annan studie av Europa anger att 5% uppstår i livsmedelsproduktionen och 11% i handelsledet[6]. Enligt Naturvårdsverket[7] uppstår 6% av det svenska svinnet i livsmedelsproduktionen och 2% i handlarledet. Skillnaden mellan länder kan till viss del förklaras av deras olika livsmedelsproduktion men variationen kan till stor del även förklaras av de olika tillvägagångssätt på vilka studierna genomförts.

För att få en fördjupad bild av hur mycket livsmedel som idag slängs har ett flertal återvinningsenheter i landet kontaktats. Denna undersökning har dock inte genererat några siffror då det är svårt att särskilja andelen funktionellt svinn. Uppfattningen är dock att det rör sig om mycket stora mängder. Inom ramen för projektet har vi även identifierat att det finns en för initiativets hindrande aspekt i att företag ibland får betalt för svinn som exempelvis går till biogasproduktion och att i de fall det finns en fungerande logistiklösning för detta är det risk att även funktionellt svinn följer med i detta flöde.

Hur stor är efterfrågan?

Statistik avseende fattigdom och hemlöshet visar på att det finns ett stort behov av billiga eller gratis livsmedel. 1,3 % av den svenska befolkningen lever i allvarlig fattigdom fast att dessa personer de är en del av välfärdssystemet, har ett hem och lever på försörjningsstöd. En annan målgrupp i behov av billig mat är svenska medborgare som lever i hemlöshet och ofta också missbruk och psykisk ohälsa, samt utsatta EU-medborgare, tredjelandsmedborgare och irreguljära migranter. Mer än 5000 svenska medborgare lever i hemlöshet i Sveriges 10 största städer enligt social styrelsens egen statistik och mer än 25 000 odokumenterade migranter, EU-medborgare och tredjelandsmedborgare befinner sig i Sverige idag.

Det finns fattigdom i Sverige. 13 % av den svenska befolkningen lever enligt socialstyrelsen i relativ fattigdom[8], härunder 15 % av alla barn. EU definierar denna stora grupp som människor som lever i risken att hamna i fattigdom.

En något mindre grupp 1,3 % lever i allvarlig fattigdom eller som EU betecknar det ”severe material deprivation”[9]. Det handlar om individer och familjer som lever på långvarigt ekonomiskt bistånd eller försörjningsstöd som det också kallas. Ekonomiskt bistånd är enligt socialtjänstlagen egentligen ett tillfälligt stöd. Bland de som hamnar i en kris som gör att de är berättigade till ekonomiskt bistånd, tar många sig ur sin utsatta livssituation efter en rimlig tid. Det finns dock en grupp som glider in och ut ur ekonomiskt bistånd regelbundet, och andra som aldrig tar sig ur den sociala och ekonomiska utsattheten. Då det ekonomiska biståndet inte alls

[5] Nadia Mirabella, Valentina Castellani, Serenella Sala, Current options for the valorization of food manufacturing waste: a Review, Journal of Cleaner Production 65 (2014)

[6] M.Kummu, H.de Moel, M.Porkka, S.Siebert, O.Varis,P.J.Ward Lost food, wasted resources: Global food supply chain losses and their impacts on freshwater, cropland, and fertiliser use, Science of The Total Environment, Volume 438, November 2012, Pages 477-489, https://doi.org/10.1016/j.scitotenv.2012.08.092

[7] Matavfall i Sverige, Uppkomst och behandling 2014, RAPPORT 8765 • JUNI 2016, Naturvårdsverket

[8] dvs att man lever på under 60 % av median-inkomsten. EUs statistikorgan talar om att denna grupplever i risken att hamna i fattigdom.

[9] Severe material deprivation refers to a state of economic strain and durables, defined as the enforced inability (rather than the choice not to do so) to pay for at least four of the beneath-mentioned items: unexpected expenses, afford a one-week annual holiday away from home, a meal involving meat, chicken or fish every second day, the adequate heating of a dwelling, durable goods like a washing machine, colour television, telephone or car, being confronted with payment arrears (mortgage or rent, utility bills, hire purchase instalments or other loan payments).

är tillräckligt för att försörja en person (eller en familj) under en längre period slits den enskildes materiella situation ned: hen tvingas leva för dagen och vanliga investeringar som vinterskor, glasögon eller liknande går inte att bekosta med långvarigt ekonomiskt bistånd.

Fattigdom i Sverige handlar inte om att människor dör av svält, utan om att gå hungrig. Pengarna räcker helt enkelt inte till. För människor som lever i fattigdom kan en gratis matkasse eller en möjlighet att handla mycket billig mat i en ”social livsmedelsbutik” (från engelskans social supermarket), såsom matmissionen-butikerna i Sverige, göra en enorm skillnad och bidra till den begränsade hushållsbudgeten räcker längre. Vidare kan den möjliggöra att personer ges en möjlighet att äta mer eller mer varierad mat. I förlängningen minskar även den ekonomiska stressen för dessa utsatta personer. För personer i hemlöshet är måltiden de äter i den sociala verksamheten ofta dagens enda måltid.

Vi har inom ramen för studien identifierat att en mycket stor del av de som lever i fattigdom kan nås med insatser som fokuseras på landets största städer. Tabell 1 nedan illustrerar hur många som kan nås om den nationella lösningen i ett första skede fokuserar landets tio största kommuner. Eskilstuna och Kalmar kommun har lagts till då det här finns stadsmissioner som driver verksamheter som syftar till att stödja utsatta grupper med gratis mat.

Sveriges 10 största kommuner + Eskilstuna och Kalmar		**Folkmängd i län/kommun (2017 siffror)**	**Människor som lever på långvarig ekonomiskt bistånd**	**Personer i hemlöshet**
Stockholms	Län	2 308 143	24 524	2994
Stockholm	Kommun	949 761	10 875	1699
Göteborg	Kommun	564 039	17 412	1333
Malmö	Kommun	333 633	15 421	1172
Uppsala	Kommun	219 914	3 801	154
Linköping	Kommun	158 520	4 419	243
Örebro	Kommun	150 291	2 776	51
Västerås	Kommun	150 134	3 636	277
Helsingborg	Kommun	143 304	3 416	161
Norrköping	Kommun	140 927	4 749	213
Jönköping	Kommun	137 481	1 490	79
Eskilstuna	Kommun	104 709	3 340	43
Kalmar	Kommun	67 451	770	43

Tabell 1. Exempel på antalet människor på långvarigt ekonomiskt bistånd och i hemlöshet i landets största kommuner. Källa: Socialstyrelsen.

Utsatta EU-medborgare, tredjelandsmedborgare och irreguljära migranter ingår inte i ovan statistik. Uppskattningsvis lever ca 25 000 odokumenterade migranter, EU-medborgare och tredjelandsmedborgare i Sverige idag. Denna siffra förväntas öka de kommande åren. Majoriteten av dessa människor befinner sig i större städer. En del har tillgång till ett kök, och för dem är billiga eller gratis livsmedel ett av de mest centrala stöden. Andra uppskattar en tillagad måltid och den social samvaro som en måltid i en social verksamhet innebär. Även för dessa grupper kan denna måltid vara dagens enda varma måltid.

Kapitel 2: Redistribution i Sverige: volymer, logistik och distributionskanaler

Kartläggningen av befintlig redistribution i Sveriges 10 största städer visar att behovet av mat till människor i utsatthet är mycket större än redistributionen av livsmedelssvinn i dagsläget. Efterfrågan hos mottagarmålgrupperna är därför ingen begränsande faktor för utvecklingen av ett nationellt logistiksystem. Kartläggningen visar också att sociala ideella aktörer når målgrupperna via matservering i sociala verksamheter, matkasseutdelning och sociala matbutiker. Distributionsmodellerna ser dock olika ut i olika städer och bland olika sociala ideella aktörer. Många kan hantera större volymer mat med befintliga logistiska system, men en stor ökning i volymen donerat livsmedel kräver ökade investeringar i mottagningslogistiken och distributionskanaler samt ett digitalt systemstöd. Exemplen på distributionskanaler med kostnadsposter visar att sociala matbutiker är det mest kostnadseffektiva sättet att få ut stora volymer livsmedel till ett stort antal människor. Ett lager medför stora driftskostnader, men kan också vara en förutsättning att kunna ta emot stora volymer och förse flera olika distributionskanaler med livsmedel.

Redistributionen av överskottslivsmedel ser mycket olika ut i olika städer och bland olika sociala ideella aktörer. De olika lokala lösningarna är baserade på de lokala förutsättningarna såsom behovet bland målgrupperna, samarbeten med livsmedelsföretag, resurser och möjligheter till nyinvesteringar samt samverkan mellan lokala ideella sociala aktörer.

Det är inget nytt att ideella organisationer tar emot donerat livsmedel, men ett ökat fokus på matsvinn och ett ökat behov av mat har de senaste åren lett till utvecklingen av nya modeller för båda varumottagning och distributionskanaler för att nå en allt större och mer varierad målgrupp i behov av mat. Förutom att bidra till minskat matsvinn och ökad tillgång på mat för människor i utsatthet, erbjuder de flesta ideella sociala aktörer i Sverige arbetsträning för människor som står utanför arbetsmarknaden inom deras redistributionsverksamheter.

Kartläggning av dagens redistribution

Inom projektet har vi genomfört en kartläggning av de största redistribuerande aktörerna i Sveriges tio största städer. Organisationer som har deltagit i kartläggningen är: Hela Människan Jönköping och Norrköping, Frälsningsarmén, Food2Change, Räddningsmissionen, Sveriges stadsmissioner och Värmestugan Helsingborg. Enligt kartläggningen redistribueras det årligen ca 1 400 ton överskottslivsmedel av ideella sociala organisationer i Sveriges 10 största städer. Därtill kan tilläggas All Win[10] som redistribuerar överskott från butiker till kyrkor och hjälpverksamheter i Malmö, Göteborg och Stockholm och hanterar ca 1000 ton per år. Totalt distribueras överskottslivsmedel motsvarande mer än 13 000 måltider per dag i Sveriges 10 största städer. Se tabell 2 för en redovisning av alla insamlade uppgifter.

Stad	Organisationer	Distributionskanal till mottagare	Antal människor som nås per vecka	Redistribuerad mat [ton/vecka; ton/år]
1 Stockholm	Stadsmission, Frälsningsarmén Food2Change	matkasse matservering social matbutik	6468	15,85 ton/vecka 824,2 ton/år
2 Göteborg	Stadsmission, Frälsningsarmén, Räddningsmission, Food2Change	matservering matkasse	2662	6,72 ton/vecka 349,44 ton/år
3 Malmö	Stadsmission, Food2Change	matkasse, matservering	332	5,1 ton/vecka 61,2 ton/år
4 Uppsala	Stadsmission	matkasse matservering	450	1,2 ton/vecka 62,4 ton/år
5 Västerås	Stadsmission, Frälsningsarmén, Food2Change	matkasse matservering	132	*Information saknas*
6 Örebro	Stadsmission	matkasse matservering	120	0,35 ton/vecka 18;2 ton/år

[10] AllWin ägs av den Allmännyttiga Stiftelsen Gemensamt Engagemang, och redistribuerar svinn från butiker till kyrkor och andra ideella aktörer i Malmö, Göteborg och Stockholm.

7 Linköping	Stadsmission	matservering	82	*Information saknas*
8 Helsingborg	Värmestugan	matkasse matservering	55	*Information saknas*
9 Norrköping	Hela Människan	matkasse matservering	*Information saknas*	*Information saknas*
10 Jönköping	Hela Människan	social matbutik matkasse	160	1 ton/vecka 52 ton/år
Totalt 10 största städer			**10 450**	**26,77ton/vecka 1 392 ton/år**
16 Eskilstuna	Stadsmission	matkasse matservering	210	1,25 ton/vecka 65 ton/år
30 Kalmar	Stadsmission	Matservering	108	0,2 ton/vecka 26 ton/år

Tabell 2. Organisationer, distributionskanaler och volymer av redistribuerad mat i landets tio största städer.

Tre olika sorters distributionskanaler

Enligt projektets kartläggning är de tre vanligaste distributionskanalerna matservering i sociala verksamheter, utdelning av matkassar och sociala matbutiker. Dessa beskrivs mer i detalj nedan.

Matservering i sociala verksamheter har varit det vanligaste sättet att nå människor i utsatthet med mat. Sociala verksamheter riktar sig ofta mot specifika målgrupper och erbjuder olika typer av stöd. Vissa sociala verksamheter erbjuder gratis mat, medan andra tar ett symboliskt pris som t.ex. 20 kr för en lunch. Vissa riktar sig till de allra mest utsatta: människor i hemlöshet och/eller missbruk och människor som står utanför systemet och helt utan försörjning. I en social verksamhet får de möjligheten att få dagens kanske enda måltid i kombination med annat bas-stöd som t.ex. en dusch, rena kläder eller en säng att vila i under några timmar. Andra sociala verksamheter riktar sig till människor som lever i psykisk ohälsa och ensamhet. Här är erbjudandet om mat eller fika ofta en ingång till andra aktiviteter som samtalsstöd, social samvaro och gemenskap.

Logistiken för att få maten till de sociala verksamheterna ser olika ut. I vissa fall hämtar personal eller volontärer i verksamheten överskottsprodukter i närliggande mataffär eller bageri. Det har dock blivit allt vanligare maten distribueras till den sociala verksamheten från ett lager varifrån en samordning sker till olika distributionskanaler.

Matkasseutdelning har ökat mycket under de senaste åren. En förklaring är att ideella sociala organisationer allt oftare blir kontaktade av familjer och individer för vilka det är den ekonomiska utsattheten – och inte den sociala utsattheten – som är utmaningen. För dem är gratis eller billiga livsmedel en stor hjälp och ett indirekt ekonomiskt stöd. I vissa fall är matkassarna gratis och i andra fall betalas ett symboliskt pris eller en prenumerationsavgift.

Vissa matkasseverksamheter drivs i sociala verksamheter som erbjuder andra typer av stöd, t.ex. stöd till barn och familjer. Verksamheten har då matkasseutdelning en specifik dag i veckan och matkassarna packas av personal på plats, baserad på familjens storlek och eventuella dieter.

De senaste åren har det dock etablerats nya renodlade matkasseverksamheter som har egna lokaler och har öppet flera dagar i veckan. Vissa fokuserar enbart på det akuta basbehovet, och delar bara ut matkassar, medan andra har ett mål om att på sikt bidra till en förändrad livssituation för deltagarna, och erbjuder förutom matkassar ofta också ekonomisk rådgivning, kostrådgivning och matlagningstips. Organisationen Food2Change har utvecklat ett helt tredje matkassekoncept i samarbete med livsmedelsbutiker, där matkassar delas ut av volontärer till medlemmar direkt i butiken.

Sociala matbutiker (också kallad social supermarkets) är ett nytt fenomen i Sverige. Den första av sitt slag var Matmissionen som öppnade i Stockholm 2015, och i dag finns det två Matmissionen-butiker i Stockholm och DeLa-butiken i Jönköping som drivs av Hela Människan Jönköping. Sociala matbutiker erbjuder personer som lever i ekonomiskt utsatthet att genom ett medlemskap få möjlighet att köpa livsmedel till mycket reducerat pris (max 1/3 av vanligt butikspris). Sociala matbutiker drivs som sociala företag vilket innebär försäljningsintäkterna bidrar till att betala driftskostnaderna och att eventuell vinst återinvesteras i verksamheten.

De flesta sociala ideella aktörer erbjuder också arbetsträning för personer som står utanför arbetsmarknaden i redistributionsverksamheterna. Modellerna kan dock variera. Inom Stockholms Stadsmission finns det alltid en yrkescoach som ger yrkesstödet och en handledare som bidrar till den personliga utvecklingen på plats. Arbetsträningen sträcker sig från tre månader till ett år, och målet är att personen i arbetsträning går vidare till utbildning eller jobb. Stockholms Stadsmission tar ut ett anordnarbidrag från kommunen för deltagare i arbetsträningen.

Kapacitet i matbankernas varumottagning

Ett logistiksystem för mottagning och vidare distribution av överskottslivsmedel till ideella sociala aktörer kallas också för en matbank (food bank på engelska). En matbank består av ett lager där omlastning kan äga rum samt en eller flera bilar. Matbanken kan ses som B2B (företag till företagskontakt) för de sociala aktörer som jobbar med målgrupperna i behov. En matbank som på ett strukturerat sätt förser flera ideella aktörer i samma område med överskottsprodukter kallas också för en central matbank. Fördelen med centrala matbanker är de som konsekvens av ett stort nätverk av mottagande sociala verksamheter kan ta emot stora volymer matsvinn (även stora volymer av samma produkt).

Logistiken för varumottagningen ser olika ut i de svenska städerna och även mellan olika ideella sociala aktörer. Matcentralen i Stockholm är den enda centrala matbanken i Sverige. Dock samverkas det på andra sätt i många andra städer. I Göteborg har sociala ideella aktörer bildat ett redistributionsnätverk och i Linköping hör organisationerna av sig till varandra om de har fått in en stor donation. I åtta av Sveriges tio största städer finns det ett lager för mottagning och hantering av donerat livsmedel. Dessa har även en bil som hämtar och levererar livsmedel ut till olika sociala verksamheter. Lagret kan variera mycket i storlek och tillgänglighet men

ofta handlar det om ett torrvarulager med kylskåp och frysboxar. Få aktörer driver lager med kyl- och frysrum. Bara en stad har ett lager på 1000 m2, med kyl och frysrum. Fyra av de tio städerna har ett lager på mellan 175 och 200 m2, medan tre städer har ett lager på 60 m^2 eller mindre. I två städer arbetar de ideella aktörerna med direkt distribution utan lager, dvs. att de hämtar och levererar maten direkt till en eller flera sociala verksamheter. Alla som har svarat på enkäten anger att de har ett behov av mat som är större än vad de i dagsläget kan erbjuda. Sociala ideella aktörer i 8 av 10 städer anger dessutom att de skulle kunna ta emot mer mat än de gör i dagsläget med befintlig logistik, men att en väsentlig ökning i volymer också skulle bidra till ökade driftskostnader och/eller kräva investeringar.

Kostnader för olika distributionskanaler

Även om ideella sociala organisationer ombesörjer redistributionen finns det flertalet oundvikliga logistikrelaterade kostnader som uppstår eftersom hanteringen måste skötas professionellt och enligt befintliga lagar och regler. För att få en uppfattning kring dessa kostnaders storlek har vi uppskattat de kostnader som krävs för att driva matbankslager, matbanksbil, matkasseverksamhet, samt en social matbutik. Uppgifterna är hämtade från Stockholms Stadsmissions befintliga verksamheter med kompletterande uppgifter för matkasseverksamheten från Eskilstuna Stadsmission. Notera att i exemplen nedan ingår enbart drifts och i vissa fall etableringskostnad. Kostnaderna för kommunikation och utveckling har inte inkluderats då dessa är mycket svåra att uppskatta för enskilda aktiviteter.

Matbankslager: Exempel från matbankslager i Stockholm med en area på 1000 m^2. [11]

Driftskostnad: 2 500 000 kr/år (här inkluderas hyra, el, lön för koordinator samt deltidsanställd handledare, kontor, renhåll, underhåll samt en OH på 8 %)

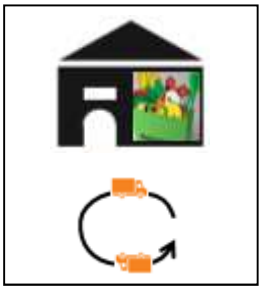
Försäljningsintäkter: 126 000 kr/år (från anordnarbidrag för den arbetsträning som äger rum i enheten)

Matbanksbil: Exempel matbanksbilen Stockholm[12].

Driftskostnad: 744 000 kr/år (här inkluderas hyra för bil, bensin, lön till chaufför, hyra av kontor, förbrukning, underhåll samt en OH på 8 %)

Försäljningsintäkter: 234 000 kr/år (från anordnarbidrag för arbetsträning samt transportavgift)

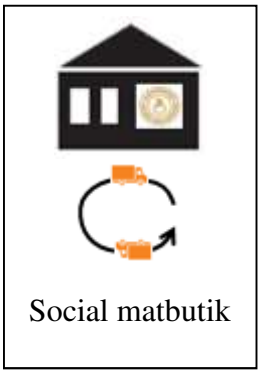
[11] Matbankslagret förser 2 matmissionen butiker och 24 sociala verksamheter med livsmedel.
[12] Kapacitet att redistribuera upp till 100 ton/år till sociala verksamheter med matkasseutdelning eller matservering



Matkasseverksamhet: Exempel Matlaget Eskilstuna (med sponsrad bil)

Driftskostnad: 1 025 000 kr/år (här inkluderas hyra, el, bildrift samt service, lön för två deltidsanställda, förbrukning, underhåll, administration samt en OH på 8 %)

Försäljningsintäkter: 65 000 kr/år (från anordnarbidrag för arbetsträning samt prenumerationsavgifter)



Social matbutik: Exempel Matmissionen Rågsved

(Etableringskostnad: 1,7 miljon)

Driftskostnad: 3 756 000 kr/år (här inkluderas hyra och el, bil och bensin, lön till fem anställda, renhållning, förbrukning, kontorshyra, underhåll, kassasystem inklusive bank, franchiseavgift samt en OH på 8 %)

Intäkter: 3 744 000 kr/år (från försäljning av mat motsvarande ca 28 ton/månad och anordnarbidrag för arbetsträning)

Kraven på livsmedelssäkerhet inom redistribution

Kraven på säker livsmedelshantering genom egenkontrollprogram och rutiner för spårbarhet, gäller för alla som släpper ut livsmedel på marknaden, och därmed också ideella sociala aktörer som jobbar med redistribution. Alla distributionskanaler ska ha ett egenkontrollprogram med rutiner avseende hygien, temperaturkontroller samt faroanalyser och åtgärdsplan. I takt med att flera sociala ideella aktörer börjar arbeta med redistribution och utveckla sina distributionskanaler, kan det finnas stora fördelar i att dela kunskap och erfarenheter kring hur den ideella sektorn kan uppnå säkra livsmedelsrutiner i sin redistribution.

I takt med att logistiken utvecklas och större volymer distribueras till flera olika aktörer krävs också en utveckling av kommunikationen samt rutinerna för spårbarhet och produktlarm, och systemstöd i samband med detta. I dagsläget sker ofta kommunikationen via mail och telefon och registrering av produkter manuellt. I ett nationellt logistiksystem där stora donationer ibland snabbt ska fördelas mellan flera sociala aktörer och levereras till olika städer, finns det behov av en digitaliserad process. Digitaliseringen kan effektivisera rutinerna och möjliggöra en snabb informationsdelning samt säkerställa spårbarheten vid exempelvis produktlarm. Även runt utvecklingen av ett sådant system kan det finnas fördelar i att den ideella sektorn samverkar.

Kapitel 3: Samordnade redistributionslösningar i Europa, Norden och Sverige

Jämfört med resten av Europa är vi i Sverige sena med nationell samordnad redistribution via centrala matbanker. Den svenska modellen avviker från både den danska och den norska modellen. I Danmark är den nationella matbanken en egen ideell förening som levererar mat till ideella sociala verksamheter. I Norge äger de fem största sociala ideella organisationerna den nationella matbanksorganisationen och dessa organisationer är ofta de som även driver de lokala matbankerna. Det finns likheter mellan dagens lösning i Sverige och den brittiska matbanken FareShare som den såg ut på 90-talet. Sedan dess har den blivit en egen ideell organisation. I denna del av rapporten beskriver vi ett antal initiativ i Europa, Norden och Sverige, vilka aktörer som är involverade, mängden redistribuerad mat, samt hur olika lösningar finansierats.

Redistribution i en europeisk kontext

Centrala matbanker, dvs. matbanker som levererar överskottslivsmedel till många sociala ideella aktörer, är inget nytt fenomen i Europa och Norden. Den första europeiska matbanken etablerades i Frankrike i 1984 och inom en tioårs-period fanns det matbanker i Spanien, Italien, Irland, Portugal, Grekland och Polen. Idag representerar Federation of European Foodbanks (FEBA) matbanker i 24 länder, en medlem från varje land, som tillsammans redistribuerar närmare 300 000 ton funktionellt livsmedelssvinn till människor i utsatthet. Sverige är ett av 7 europeiska länder som inte är medlem i eller projekt till FEBA[13]. I slutet på 80-talet etablerades också de första sociala matbutikerna i Frankrike och idag finns det mer än 1000 butiker i Europa[14]. Inom ramen för vårt projekt har vi inspirerats och tagit del av information främst från fyra europeiska länder. Matbankerna i dessa fyra länder kommer att presenteras närmre nedan.

Fareshare i Storbritannien

Den brittiska matbanken, FareShare, etablerades 1994 i London av den ideella sociala organisationen Crisis som arbetar för människor i hemlöshet. Under 90-talet etablerade Crisis flera regionala matbanker runt om i Storbritannien, för vissa av dessa användes social franchise. 2004 blev FareShare en egen ideell organisation och idag består FareShare av 21 matbanker 2016 redistribuerades cirka 12 500 ton överskottslivsmedel till över 1000 sociala verksamheter i Storbritannien. FareShare har flera gånger utnämnds till *Charity of the year*. FareShare har ett huvudkontor i London och en årlig budget på 5 769 000 £. Majoriteten av kostnaderna är kopplade till drift av de 21 matbankerna. De centrala stödfunktionerna som kommunikation och insamling kostar uppskattningsvis 607 000 £ årligen. Matbankerna drivs ofta av lokala ideella sociala organisationer på uppdrag av FareShare, bara fyra drivs av Fareshares egen personal.

FødevareBanken i Danmark

Danmark var först i Norden när de 2008 etablerade FødevareBanken i Köpenhamn. Den danska matbanken är en ideell förening som idag driver tre centrala matbanker i Köpenhamn, Kolding och Århus. 12 kylbilar och en skåpbil levererar dagligen livsmedel till mer än 200 sociala verksamheter som erbjuder matservering. Under 2017 levererade FødevareBanken totalt 914 ton mat, motsvarande 1 828 000 måltider. Maten levererades av FødevareBankens mer än 180 frivilliga chaufförer.

Drifts- och administrationskostnader för FødevareBanken var 2017 på ca 10 miljoner DKK. Driften finansierades huvudsakligen via stöd från stiftelser (t.ex. Veluxstiftelsen, A.P. Möller stiftelsen, Oak Foundationen) och monetärt stöd från livsmedelsföretag (3,5 miljoner). FødevareBanken får också offentligt stöd och logistikavgifter betalas av de mottagande sociala verksamheterna. På sikt är målet att driften ska finansieras främst via samarbeten med livsmedelsföretag och genom de logistikavgifter de mottagande sociala enheterna betalar.

Matsentralen i Norge

Under 2013 etablerades den första centrala matbanken, Matsentralen, i Oslo på initiativ av livsmedelsbranschen, Matdepartementet, Coop Norge, ICA, Nortura, Kavlifondet, NorgesGruppen och TINE. Efterhand har ännu fler aktörer tillkommit i samarbetet. Matsentralen Oslo ägs idag av Kyrkans Bymisjon, Frelsesarmeen, Blå kors, Evangelisentret och IOGT Norge. År 2017 redistribuerade Matsentralen i Oslo 1 270 ton mat, motsvarande 2

[13] Tillsammans med Finland, Rumänien, Kroatien, Bosnien-Hercegovina, Kosovo och Lettland.
[14] Frankrike (820), Österrike (81), Belgien (66), Schweiz (23), Luxembourg (10), Rumänien (3), Sverige (3)

540 000 måltider. De ideella sociala aktörerna hämtar själva maten på Matsentralens lager. Driftskostnaderna i 2017 uppgick till 3,7 NOK. 53 % av finansieringen kom från livsmedelsbranschen medan resterande kom från stiftelser (vissa med koppling till livsmedelsbranschen), myndigheter och mottagande sociala verksamheter. Matsentralen Oslos budget för 2019 är fortfarande inte fullt finansierad.

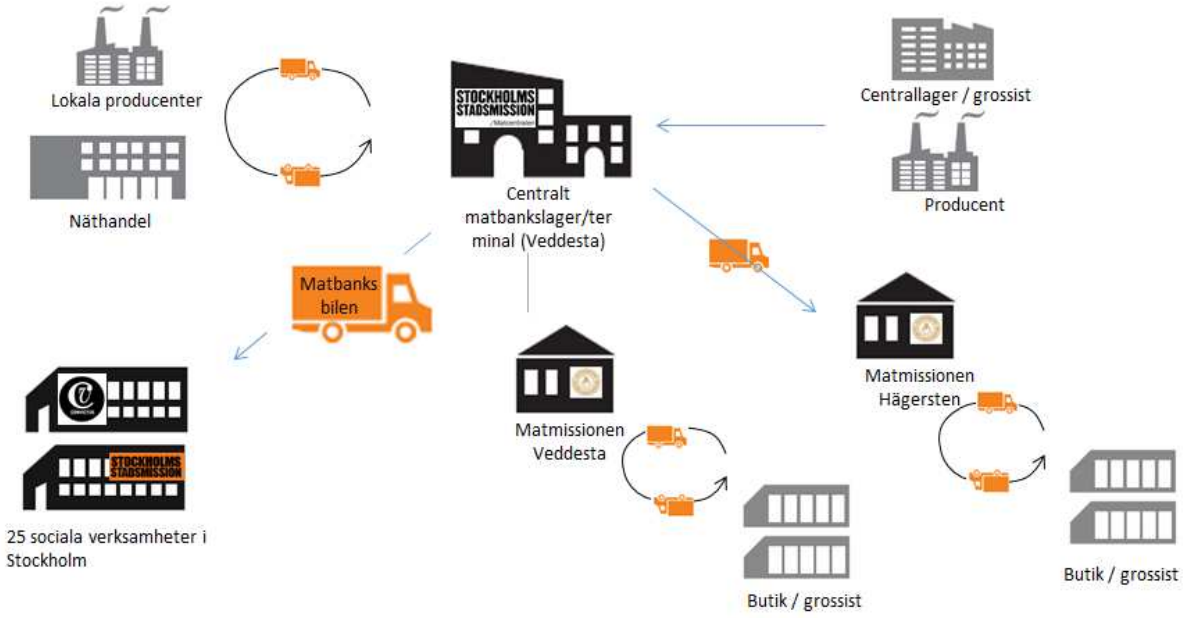
2017 etablerades paraplyorganisation Matsentralen Norge som är en ideell förening som har fem centrala matbanker i Oslo, Bergen, Trondheim, Bodø och Tromsø som medlemmar och flera är på ingång. I Matsentralen Norges styrelse sitter representanter från lokala Matsentraler, representanter från stora sociala ideella organisationer samt en representant från Dagligvarehandelens Miljøforum och en representant från MatVett. Matsentralen Norge har en anställd och förutom att fungera som stöd för befintliga och nya matbanker jobbar den anställde med olika utvecklingsprojekt.

Matcentralen i Stockholm

2015 etablerades Matmissionen, Nordens första sociala matbutik, i Stockholm i ett samarbete mellan Stockholms Stadsmission och Axfood, och med ett tiotal livsmedelsföretag som medfinansiärer. Idag finns det en social franchise-modell av Matmissionen-konceptet, som gör det möjligt för andra ideella sociala aktörer att etablera Matmissionen-butiker. I 2016 etablerades den första centrala matbanken som levererar mat till flera ideella sociala organisationer i Stockholm.

I matbanken och Matmissionen-butikerna kan upp till 25 personer delta i arbetsträning. År 2017 redistribuerades det totalt 565 ton mat och resultatet för att driva matbanken och de numera två sociala matbutikerna uppgick till minus 4 miljoner SEK. Matmissionen-butikerna drivs som sociala företag och finansieras till stor del utifrån försäljning av varor och arbetsträning, medan matbanksbilen och lagret till stor del finansieras via insamlade medel och transportavgifter från mottagande sociala verksamheter. Detta resulterar i en hybridbaserad finansieringsmodell som består av både försäljning (av livsmedelsprodukter, transporttjänster och arbetsträning) och insamlade medel.

Matcentralen i Stockholm, som illustreras i figur 4 nedan, består av ett matbankslager, två Matmissionen-butiker och en matbanksbil som levererar mat till sjutton sociala verksamheter som erbjuder matservering eller matkasseutdelning till behövande. Åtta av de sociala verksamheterna hämtar själv livsmedlet från lagret medan de övriga får detta utkört.



Figur 4. Exempel på samordnad redistribution med central matbank i Stockholm.

Kapitel 4: Värdeskapande i ett nationellt system

I denna del uppskattar vi det samhällsmässiga värdeskapandet inom redistributionen. Våra kalkyler visar att värdet som skapas långt överstiger kostnaderna för att driva systemet. Exemplen på utvecklingsmöjligheter i en stor och en mellanstor stad visar att man genom en större tillgång på överskottsprodukter och enklare investeringar, skulle kunna öka värdeskapandet reellt. Investeringar och ökat livsmedelsinflöde genom ett nationellt logistiksystem måste gå hand i hand, fram för allt i de mellanstora städerna där inflödet från de lokala donatorerna (ofta butiker) är begränsad.

Värdeskapandet – Exempel Matcentralen Stockholm 2017

Vi har vid uppskattandet av det värde som genereras i en redistributionslösning utgått från exemplet Matcentralen i Stockholm och dess verksamhet under året 2017. De aspekter som tagits hänsyn till är matbankslagret, en matbanksbil och två matmissionen-butiker (där den andra butiken öppnades i mars 2017). Driftkostnaderna minus försäljningsintäkter var i 2017 4 miljoner.

Det som vi uppskattat som det värde som systemet genererar är dels de minskade utsläppen av växthusgaser (CO_{2e}). De minskade utsläppen är baserade på beräkningen i PwCs utvärdering av Matmissionen[15]. Vid beräkningen av värdet av att människor går från offentligt försörjning till låglönejobb har vi utgått från Fryshusets rapport ”Att vara med i leken”[16]. I denna rapport beräknas vad samhället sparar på att en person i etableringsfasen kommer i jobb. Beräkningen visar att genom att en person går från offentlig försörjning till låglönejobb sparar samhället minst 181 000 kr/år. Slutligen, värdet av maten som redistribueras inom Matcentralen. Tittar man på Matmissionens intäkter ligger de på ca 10 kr/kg när de säljs till medlemspris (en tredjedel av vanligt butikspris), alltså motsvarande 30 kr/kg. Dock finns det också (få) kunder som handlar till vanligt butikspris. På uppdrag av den danska matbanken gör Økonomer Uden Grænser en årlig analys av Fødevarebankens effekter. De estimerar att värdet på maten som distribueras till ca 21,93 DKK/kg. Vi kan därför utan att ta i för mycket utgå från 22 SEK/kg i Matcentralen. Under året 2017 redistribuerades totalt 565 ton mat och fem personer i arbetsträning gick vidare till jobb. Ytterligare sex personer fortsatte i utbildning. Resultatet från våra beräkningar framgår av tabell 3.

Värde	Beräkning	Resultat
Minskade CO_2 emissioner	565 ton * 1 300 kr/ton =	734 500kr/år
Från arbetsträning till jobb	181 000 kr * 5 =	905 000 kr/år
Försäljningspris redistribuerad mat	565 ton * 22 kr/kg =	12 430 000 kr/år
Total		**14 069 500 kr/år**

Tabell 3. Uppskattade värden som genererats under år 2017 för Matcentralen Stockholm

Att även beakta vid uppskattning av det värde som systemen genererar är att majoriteten av den omhändertagne maten annars hade gått till lägre nivåer i mathierarkin (se figur 1) t.ex. till biogas. Vi har inom projektet försökt att undersöka omfattningen av och värdet på det matsvinn som omvandlas till biogas, bland annat genom kontakt med biogasanläggningar och genomlysning av livsmedelsföretagens hållbarhetsrapporter, men har inte lyckads få tillgång till bra siffror.

[15] https://www.stadsmissionen.se/sites/default/files/files/Matmissionens%20Effektutvärdering%202017.pdf

[16] Besparingar och intäkter till offentlig sektor 181 kr/invid/år för en person på etableringsersättning som går till ett låglönejobb. Källa: https://institutet.fryshuset.se/files/2016/08/Socioekonomisk-Analys-Vuxna-immigranter-Juli-2016.pdf

Möjligt utvecklingsscenario- Stor stad

I uppbyggnaden av ett scenario för en större svensk stad har vi utgått från Malmö som exempel. Skåne Stadsmission som är mycket aktiva i Malmö har nyss flyttat till större lagerlokaler, där de kan ta emot och hantera större volymer och distribuera det till sociala verksamheter som tillagar och serverar maten eller delar ut matkassar. Verksamheten med lager, en bil och två anställda kostar ca 1 680 000 kr årligen att driva. Det distribueras ca 260 ton per år och maten distribueras till 320 personer i veckan via matkassar eller måltider i sociala verksamheter.

Som vi såg i tabell 1 är fattigdomen stor i Malmö, och därmed också behovet av gratis eller billig mat. En utveckling mot en etablering av en Matmissionen-butik, i kombination med det befintliga lagret och fortsatta leveranser till sociala verksamheter skulle därför vara en lämplig lösning i Malmö. Detta skulle uppskattningsvis totalt kosta 5 400 000 kr per år samt uppskattningsvis 1,7 miljoner i etableringskostnader för en ny butik (kostnaden är starkt beroende av butikens storlek). Systemet kan ge årliga intäkter på 3 774 000 kr[17] (uppskattat utifrån försäljning av livsmedel och anordnarbidrag för arbetsträning). Kostnaderna skulle därmed ligga på ca samma nivå som idag (1 626 000 kr/år), med skillnaden att man skulle kunna hantera minst 33 ton mat i månaden och kunna nå uppskattningsvis 3500 unika individer per månad samt möjliggöra plats för 15 personer i arbetsträning. Med tanke på den omfattande livsmedelsproduktion och handel som finns i Skåne skulle det finnas såväl tillräckligt med livsmedelsöverskott som variation på produkterna. Värdeskapande för en stor stad såsom Malmö framgår av tabell 4.

Värde	Beräkning	Resultat
Minskade CO_2 emissioner	396 ton * 1300 kr/ton	514 800 kr/år
Från arbetsträning till jobb	2 personer * 181 000 kr	362 000 kr/år
Försäljningspris redistribuerad mat	396 ton * 22 kr/kg	8 712 000 kr/år
Totalt		**9 588 800 kr/år**

Tabell 4. Uppskattade värden som kan erhållas av en redistributionslösning i en större stad.

Möjligt utvecklingsscenario- Medelstor stad

I uppbyggnaden av ett scenario för en medelstor svensk stad har vi utgått från Eskilstuna som exempel. Eskilstuna Stadsmission driver en matkasseverksamhet i en källarlokal med kylskåp och frysboxar. Verksamheten har en sponsrad bil och två deltidsanställda. Här redistribueras ca 5 ton mat i månaden (60 ton/år) och 140 människor nås varje vecka via matkasseverksamheten, medan 70 personer nås varje vecka via matservering. Det kostar ca 1 000 000 kr/år att driva verksamheten.

Även Eskilstuna karakteriseras av stor fattigdom (se tabell 1). Mer än 3300 personer lever på långvarigt socialbidrag medan över 13 000 lever i risk att hamna i fattigdom (13 %). För att kunna öka redistributionen av överskottslivsmedel krävs nya och mer lämpliga lokaler samt ett större livsmedelsinflöde. I dagsläget hämtas majoriteten av maten i lokala butiker och här kan kvaliten och volymerna variera väldigt mycket från en vecka till nästa. Det finns få livsmedelsbutiker, producenter och grossister i Eskilstuna och en utökning av matsvinnsverksamheten är därför också beroende av ett nationellt logistiksystem och leveranser

[17] Baserad på redistribution av 33 ton mat i månaden, 396 ton/år

från t.ex. ett centrallager i Stockholm. En utvecklingsmöjlighet i Eskilstuna är att kombinera Matmissionen-butik och lager i samma lokaler. Butiken skulle förslagsvis kunna ha kortare öppettider än de som finns i Stockholm för att motivera ett lägre antal medlemmar. Detta skulle även göra det möjligt att hämta och leverera livsmedel i sociala verksamheter på förmiddagen och driva butik på eftermiddagen. Med ett livsmedelsinflöde på 15 ton i månaden skulle det vara möjligt att driva butik samt nå de mest utsatta med gratis måltider eller matkassar via sociala verksamheter. Verksamhetens omfattning medger att det skulle kunna erbjudas plats för tio personer i arbetsträning och totalt skulle ca 2 600 människor i utsatthet kunna få ta del av livsmedlen. Verksamheten skulle uppskattningsvis ha 2 940 000 kr/år i driftskostnader men samtidig intäkter på ca 2 160 000 kr/år. Verksamheten skulle därmed få en årlig kostnad på 780 000 kr. Dock skulle det krävas en etableringsfinansiering på uppskattningsvis 1,5 miljon för den nya butiken med lagret. Värdeskapande för en medelstor stad såsom Eskilstuna framgår av tabell 5.

Värde	**Beräkning**	**Resultat**
Minskade CO_2 emissioner	180 ton * 1000 kr/ton	180 000 kr/år
Från arbetsträning till jobb	1 personer * 181 000 kr	181 000 kr/år
Försäljningspris redistribuerad mat	180 ton * 22 kr/kg	3 960 000 kr/år
Totalt		**4 375 000 kr/år**

Tabell 5. Uppskattade värden som kan erhållas av en redistributionslösning i en medelstor stad.

En, från ett logistiskt perspektiv, bra och möjligen ännu billigare lösning kunna vara att etablera verksamheten i Eskilstuna kommuns cityterminal för samordnarvarudistribution som ligger i direkt anslutning till återbruksgallerian ReTuna. En dialog kring möjligheterna för detta har förts under projektets gång. Dock medför en sådan lösning att ett antal praktiska utmaningar rörande exempelvis juridiska avtal måste överbryggas

Kapitel 5: Tänkbara utvecklingstrategier för ett nationellt redistributionssystem

Inom projektet har vi kommit fram till framgångsfaktorer och utvecklingsstrategier för ett nationellt logistiksystem för redistribution. I detta kapitel beskrivs ett antal sådana, bland annat fördelar i att använda det befintliga nationella logistikflödet och behovet av etablerade kommunikationskanaler mellan systemets alla användare, tydlighet kring varumärkesfrågor samt central koordinering bland mottagare. Andra utvecklingsaspekter är att lyfta redistributionsfrågan till agendan i affärsuppföljningar så den mäts, följs upp och kommuniceras internt och externt, samt fortsatt utvecklingsarbete mellan logistiksystemets användare. I kapitlet presenteras också strategier för expansion och tillväxt på både lokal och nationell nivå.

Behovet av överenskommelser och utnyttjande av befintliga resurser

Ett nationellt logistiksystem för redistribution kräver samverkan mellan systemets användare: livsmedelsföretag som har ett svin, logistikföretag som kan transportera produkterna och som ska hantera kunders eller eget svinn, samt ideella sociala aktörer.

Det finns idag strukturella rikstäckande transportnätverk med terminalpunkter som hanterar identifierade logistikbehov utifrån avsändare från en punkt till spridning av volymer till mottagare över hela Sverige. Tillväxtstrategin kan utgå från den kollektiva livsmedelstrafiken som bygger på samlastningsproduktion för minskad miljöpåverkan, bättre kostnadseffektivitet samt totalt minskat antal transportfordon i samhället.

En strategi är att varuägare (donator) och nätverkstransportör tillsammans med aktuell ideell social aktör skapar en ”förutsägbarhet” i redistributionsmodellen. Precis som i vanlig distribution identifieras behov och förväntningar genom att besluta möjliga köpdagar, leveransdagar, deadlinetider, kontaktpersoner för beslut och övrigt. Samma mekanismer gäller i ett redistributionssystem. Tillsammans mellan handelspartners skapas en plan för transportbehovet avseende vad, hur och när.

En möjlighet som ett nätverk kan ge är t ex. att få en större enskild doneringsvolym att delas upp till mindre behovsanpassade volymer till flera mottagare (exempelvis är en container dumplings svårt för en enskild mottagare att ta emot) i en sk Split-Point. Omvänt kan även ett nätverk nyttjas till en konsolideringspunkt av flera donatorsvolymer till en samlad sluttransport till en mottagare.

En förutsättning för att de sistnämnda funktionerna ska fungera är det att det finns en etablerad central styrning, något som Stockholms Stadsmission redan har erfarenhet av genom lokal samordning i Stockholm. Detta för att underlätta kommunikationen och hantera frågor som ”ny” varuägare, spårbarhet, mottagares mottagningsmöjlighet etc.

Framgångsfaktor för att öka redsitributionen är att donationshinder såsom varumärkesfrågor och mandatfrågor säkerställas parterna emellan. Vid t ex ett haveri/transportskada i pågående distribution måste det gå att fatta snabba och korrekta beslut för att ett livsmedel inte ska passera t.ex. bäst-före-datum eller i väntan på beslut inte hanteras i rätt temperaturzon. Får producenten som är den faktiska varuägaren donera t ex fryst kund-chokladkaka till den lokala ideella sociala organisationen? Vem har mandat att fatta vilka beslut? Detta måste vara reglerat i handelspartnernas överenskommelse. På sikt kan dessa frågor även diskuteras på er övergripande nivå och branschrekommendationer kan tas fram.

En annan tillväxtaspekt är att lyfta redistributionsfrågan till agendan i affärsuppföljningar. Nyckeltal och mätpunkter kan skapa ökat fokus och tillväxt avseende redistribution av livsmedel och kan kommuniceras internt såväl som externt. Som en förlängning av detta bör det utvecklas en central bokningsstyrning för överskottsprodukter med en tydlig ersättnings- och finansieringsmodell, gärna kopplat till ett produktregistreringssystem. Denna kan ta fram statistiskt underlag som leder till information om systemets värdeskapande. Åtgärder, nyckeltal och effekter kan presenteras i t.ex. hållbarhetsredovisningar.

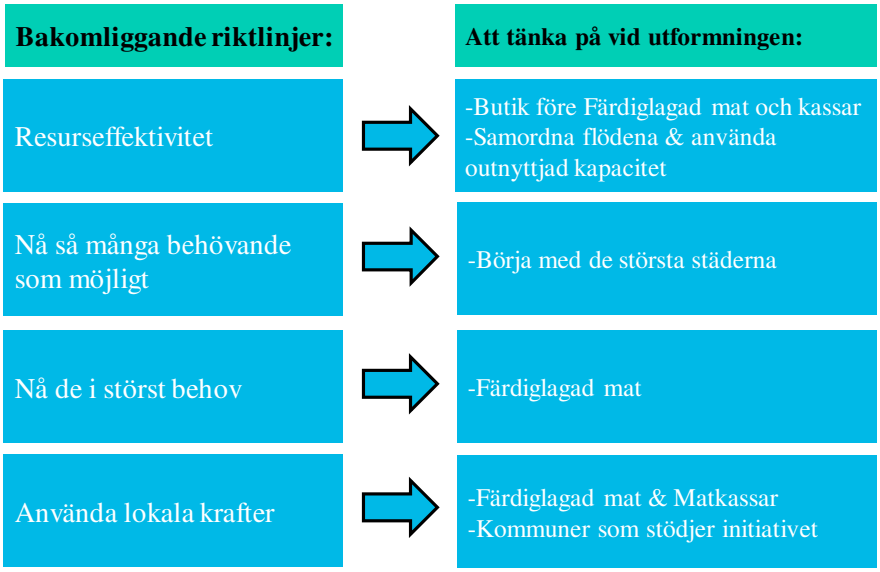
En sista tillväxtaspekt är fortsatt utvecklingsarbete för alla intressenter inom redistributionssystemet, bland annat för att utveckla ”best practice” inom logistiken. Precis som workshops inom detta projekt har lett till ny kunskap, fokus på olika hinder för redistribution

samt tillväxtfaktorer bör det även i framtiden finnas forum där ideell sektor, livsmedelsbranschen och logistiksektorn kan fortsätta diskussionen.

Bakomliggande riktlinjer för expansion

Vid expansion finns det ett antal riktlinjer som bör beaktas, vilka illustreras i figur 5. Flertalet av dagens lokala lösningar såsom matkassar kräver mycket handpåläggning och är därmed sällan resurseffektiva i jämförelse med exempelvis sociala matbutiker. De resurser som krävs per måltid ska med fördel vara så låg som möjligt för att kunna hjälpa så många som möjligt. För att få resurseffektivitet är det även av stor relevans att använda outnyttjad kapacitet och samordna flödena, lokalt genom en samverkan mellan lokala ideella sociala aktörer och på en nationell nivå via befintlig livsmedelslogistik.

Stockholms Stadsmission och andra sociala ideella aktörer ser som sin roll att först hjälpa människor i störst utsatthet. Detta ställer krav på distributionslösningar som riktar sig till de som är mest utsatta och kanske inte har möjlighet att själv tillreda mat eller betala för den, d.v.s. att använda distributionskanaler baserade på matservering och gratis matkassar via sociala verksamheter. Samtidigt finns det ett allt större behov av mat till människor som är en del av välfärdssystemet, men ändå lever i fattigdom, och därmed ett behov av att utveckla distributionskanaler där man på ett effektivt sätt når så många som möjligt. Vidare finns det sociala ideella aktörer i Sveriges städer som idag möter människor i utsatthet. Många erbjuder exempelvis matkassar och lagade måltider. Dessa lokala krafter bör utnyttjas och stödjas fullt ut av tillväxtstrategin för att möjliggöra lokal expansion av system för redistribution. Vad vi kan se är att dessa bakomliggande riktlinjer visar på ett behov av att använda alla former av distributionskanaler.



Figur 5. Bakomliggande riktlinjer (till vänster) att ta vid beaktande vid expansion och hur dessa påverkar utformningen av den nationella distributionslösningen (till höger).

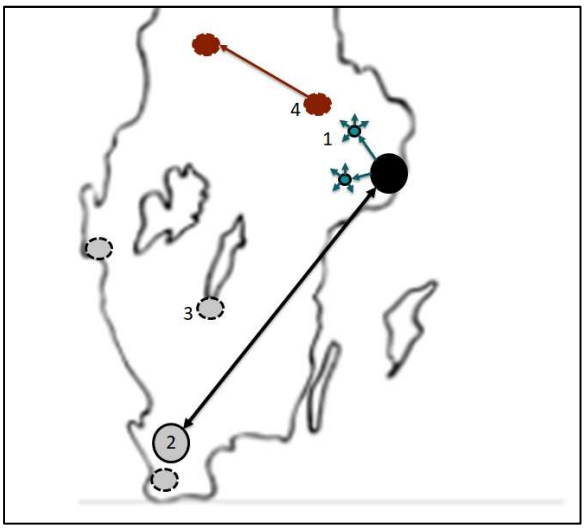
Utöver detta har vi funnit stöd i en vetenskaplig artikel som bland annat undersökt framgångsfaktorer att driva och vidareutveckla system för redistribution av funktionellt matsvinn[18]. De framgångsfaktorer de identifierat är:

- Stordrift (ekonomiska skalfördelar, synergier)
- Branding (rykte och kännedom)
- Bygga kompetens
- Bygga medvetenhet (matsvinn generellt)
- Positivt fokus i kundmöten

Vi har vid utvecklandet av systemet även tagit i beaktande vanliga barriärer för sociala affärsmodeller såsom användaracceptans, introducerandet av ny teknik samt utmaningen att nå få finansiell hållbarhet[19]. Vi återkommer till dessa framgångsfaktorer i rapportens slutkapitel.

Strategier för nationell tillväxt

Vi har inom ramen för projektet identifierat och diskuterat ett antal olika sätt för befintliga system att växa nationellt. Fyra realistiska tillväxtstrategier har identifierats, se figur 6. Tillväxten kan ske enligt en av dessa strategier eller i en kombination mellan olika strategier.



Figur 6. Illustrering av fyra tänkbara strategier för tillväxt på en nationell nivå.

De fyra strategierna, som åskådliggörs i figur 7, är:

1. **Genom distribution från befintlig terminal/central matbank i Stockholm till kranskommuner.** Här sker tillväxten som ”ringar på vattnet” så långt kapaciteten i befintlig terminal är möjlig, det finns en lösning för distribution mellan terminal och

[18] Aschemann-Witzel, J., De Hooge, I.E., Rohm, H., Normann, A., Bossle, M.B., Grønhøj, A. & Oostindjer, M. (2017), "Key characteristics and success factors of supply chain initiatives tackling consumer-related food waste – A multiple case study", *Journal of Cleaner Production,* 155**,** 33-45.

[19] Boons, F. & Lüdeke-Freund, F. (2013), "Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda", *Journal of Cleaner Production,* 45**,** 9-19.

närliggande kommuner och närliggande kommuner har kapacitet att mottaga och vidaredistribuera livsmedel.

2. **En till terminal för regional uppsamling av donerad mat.** Det råder en obalans mellan Sveriges population och var livsmedelsproduktionen äger rum. Vidare sker stor import av livsmedel genom Malmö, Helsingborg och framförallt Göteborg. Detta talar för en terminal i Södra Sverige som samlar ihop dessa flöden. Den södra terminalen kan användas för att distribuera ut överskottslivsmedlet till landets södra del. För att balansera ut sortimentet kommer det behövas transporter mellan de båda terminalerna. Lämpligen används överkapacitet i ett logistikföretags befintliga terminallösning.

3. **Uppstart av butiker i form av ex franschiselösningar.** Sociala matbutiker är den mest resurseffektiva logistiklösningen för redistribution av funktionellt livsmedelssvinn. Utifrån information kring dagens två butiker och statistik över fattigdom ser vi en möjlighet för att starta upp butiker i ytterligare 5-10 städer. Dock kräver etablering av en butik ett relativt stort, varierad och ständigt livsmedelsinflöde.

4. **Logistikföretag använder outnyttjad resurs för att transportera i befintligt nät.** I de fall logistikföretag har en stor mängd obalanserade flöden mellan två regioner och det finns ett behov av att redistribuera maten i denna riktning kan denna resurs användas för redistribution. Detta förutsätter att det finns en väl fungerande struktur med en lokal matbank och etablerade lokala distributionskanaler med exempelvis matkassar, social matbutik eller måltider.

Möjliga lösningar för lokal distribution

Vi har inom ramen för projektet identifierat och diskuterat ett antal lösningar för lokal distribution eftersom detta är en förutsättning för att vara en del av ett nationellt logistiksystem. Val av lösning är främst beroende av tre aspekter, vilka beskrivs närmre nedan.

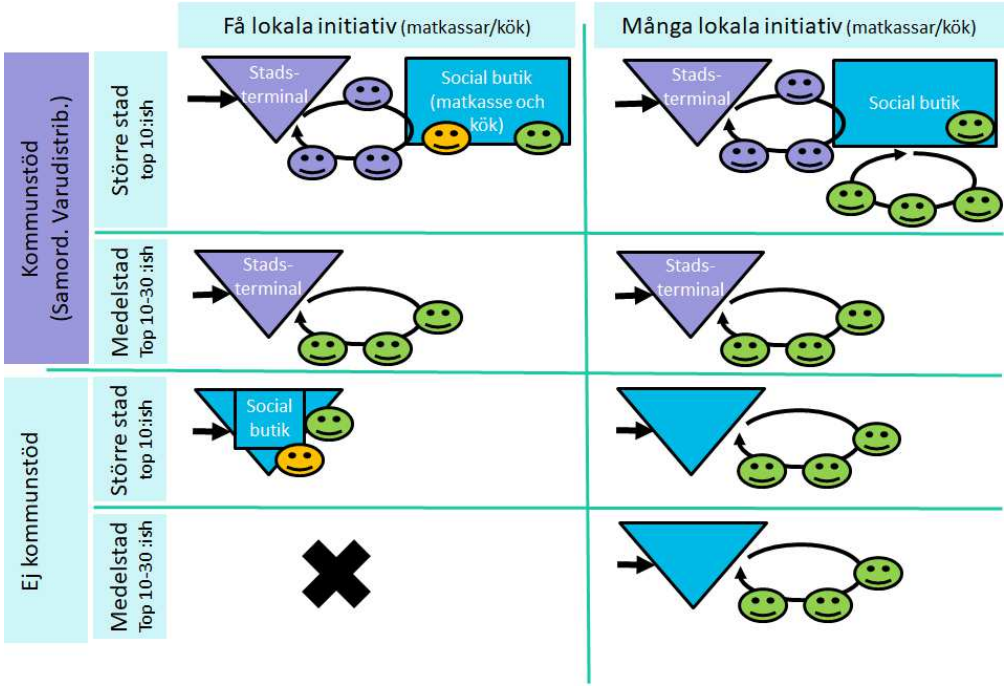
Stadens storlek är en viktig aspekt för vilken form av lösning som är lämplig. Genom att inledningsvis fokusera landets största städer ser vi en möjlighet att nå ut till en stor andel av landets behövande. Genom att undersöka stadens storlek i kombination med andelen fattiga, se tabell 1, ser vi att några av landets ca 10 största städer kan ha ett tillräckligt stort underlag för att motivera en butik med tillhörande matbankslager. Dock kräver detta som tidigare nämnt en viss volym och variation på överskottsprodukterna.

En annan viktig aspekt som identifierats är den lokala mottagningskapaciteten och distributionskanalerna hos ideella sociala aktörer. I en del städer finns det aktörer som redan idag hanterar stora volymer mat och distribuerar via olika kanaler, se exempel i kapitel 2, medan livsmedelshanteringen inte är lika utvecklat andra städer (se tabell 2). I de städer där det finns begränsad mottagningskapacitet och outvecklade distributionskanaler är det inte heller lämpligt att etablera en central matbank.

En tredje aspekt som kan påverka utformningen av lämplig lösning är kommunens stöd. Här ser vi att de kommuner som har samordnad varudistribution kan spela en avgörande roll i framtiden. De flesta kommuner där landets 30 största städer ingår har idag infört samordnad varudistribution. Detta innebär att kommunerna har, ofta i upphandlad form, ett eget logistiksystem med mottagningsterminal och distributionsbilar som kör ut varor till

kommunens olika verksamheter. Vi ser en stor stordriftspotential att i framtiden utveckla dessa system till att även inkludera redistribution av funktionellt livsmedelssvinn till kommunens mest utsatta invånare. Detta är dock inget som sker över en natt utan kräver dels ett starkt engagemang runt ett social och miljömässigt hållbarhetstänk och vilja från kommunens håll, men även att befintliga avtal löper ut och nya upphandlingar av logistiktjänster genomförs där det utökade logistikbehovet inkluderas.

Utifrån dessa tre aspekter har vi skissat på olika lösningar för redistribution av livsmedel, se figur 7. Som framgår av bilden så ser vi det idag inte som lämpligt att satsa på medelstora städer som saknar utvecklade distributionskanaler och stöd från kommunen. I de fall kommunen ställer sig positiv till att på sikt inkludera redistributionen av livsmedelssvinn i den samordnade varudistributionen förespråkar vi detta. För de större städerna med en hög andel fattiga kan en social matbutik eller central matbank vara ett stopp på befintliga distributionsslingor.



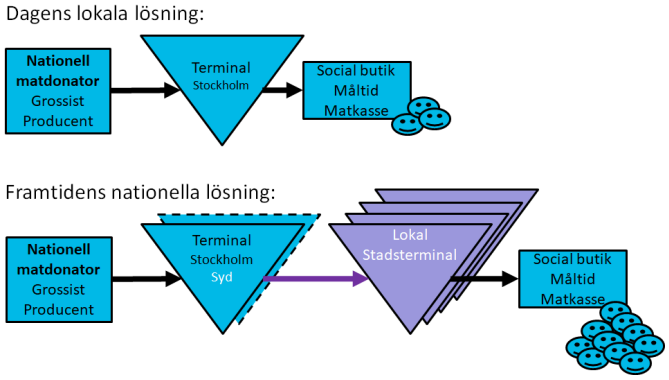
Figur 7. Lämplig utformning på lokala distributionslösningar är bl.a. beroende av antalet lokala initiativ, stadens storlek och andelen fattiga, samt kommunens stöd.

Kapitel 6: Logistik kostar och vem ska betala?

Vi har inom detta projekt fokuserat på affärsmodellen för ett nationellt logistiksystem för stora volymer överskottslivsmedel. En förutsättning för att det nationella systemet är att det finns effektiva och säkra lokala distributionskanalerna som når målgrupperna. En ökad redistribution kräver därför även ökade investeringar i de lokala distributionskanalerna. Det leder till behov av dedikerad avlönad personal med övergripande livsmedelsansvar, större/nya lokaler eller upprustning av befintliga lokaler samt lokala distributionskanaler. Personalkostnader, lokaler samt transporter är här de största kostnadskomponenterna vilket beskrivits i tidigare kapitel (se kapitel 3). Här kommer vi att gå djupare in på att förklara varför de nya lösningar medför en ökad logistikkostnad samt ge ett förslag på en framtida kostnadsmodell, eller social prissättningsmodell som vi också kallar denna. Vi avslutar med en diskussion kring vem som lämpligen betalar för denna logistik genom att identifiera systemets kunder och de värdeerbjudanden dessa kan erbjudas genom att stödja ett redistributionssystem.

Ett nationellt distributionssystem kostar mer

Oavsett vilka tillväktstrategier som väljs och hur lokala lösningar utformas kommer ett nationellt system innebära att fler logistikresurser behövs och därmed ökade kostnader för logistiken. Dagens donatorer stödjer ofta en distribution lokalt men framtidens donatorer behöver även stödja de transporter och terminaler som möjliggör en nationell spridning av det funktionella livsmedelssvinnet, se illustration i figur 8.



Figur 8. Illustration av den extra logistik som behövs i ett nationellt system.

Som illustrerat uppkommer det nya kostnader i form av nationella transporter och lokala centrala matbanker/terminallösningar samt distributionslösningar (lila i figuren). Även ökade administrationskostnader tillkommer, båda personalkostnader i samband med koordinering av logistiken samt systemstöd för informationsdelning och spårbarhet. Uppskattade kostnader för lokal varumottagning finns beskrivit i kapitel 2. Kostnader för nationella transporter har vi försökt uppskatta nedan.

En kostnadsmodell för nationella transporten

För att illustrera en alternativ prissättning för logistikkostnaderna för redistribution har vi utvecklat ett generellt förslag på en preliminär kostnadsmodell, se figur 9. Grundtanken bakom modellen är att logistikföretag inte ska tjäna pengar på att transportera redistribuerade varor men samtidigt ska inte detta innebära en extra kostnad för logistikföretagen. En strävan har därför varit att på ett mycket övergripande och schematiskt plan försöka fånga logistikens verkliga kostnader. Självklart är kostnadsmodellen inte sann för varje enskild transportlänk då den verkliga kostnaden är beroende av ett flertal andra faktorer utöver de som tagits med i modellen, såsom balanserade flöden, tillväxtstrategier etc. Men den kan användas som en startpunkt för en förhandling, den aktuella kostnaden alltid är en överenskommelse mellan två parter. Samspelet mellan intressepartnerna utifrån prisperspektivet innebär för donator, central donationsmottagare, leveransmottagare och transportör att man alltid stämmer av aktuellt pris med vald transportör samt vem som är fraktbetalare.

Syftet med denna kostnadsmodell är främst att få en ökad förståelse och medvetenhet i ekonomisk hållbarhet samt att synliggöra principerna som bygger på volym och sträcka. Principerna bygger på två regler där kostnaden ökar linjärt med ökat avstånd samt att kostnaden per kilo minskar exponentiellt desto mer sändningsvikten ökar. Principerna resulterar i att man enklare exempelvis ska kunna göra en ekonomisk beräkning och ta beslut för logistiken av donationen utifrån sträcka och volym.

Utöver volym och sträcka finns det för modellen två olika kostnadsupplägg:

- **Liten transport**, dvs två pallar eller mindre, innebär en inhämtning, terminalhantering, fjärrtransport, terminalhantering och distribution.
- **Större transport**, dvs tre pallar eller mer, definieras oftast som ett partigods där en positioneringskostnad uppstår (framkörningskostnad) samt transport från avsändare till mottagare.

Transportpriser Sverige (Indikation)

Tempererad transport
(Kyld, 4-8 grader eller fryst -18 grader)

Sek/KG	Intervall, KG, från vikt				
Avstånd	370	740	1480	2220	3700
Under 100 km	2,0	1,4	1,0	0,7	0,5
101-200 km	2,1	1,5	1,1	0,8	0,6
201-300 km	2,2	1,7	1,2	0,9	0,7
301-400 km	2,3	1,7	1,2	0,9	0,7
401-500 km	2,4	1,8	1,3	1,0	0,7

Sek/Pall alt rullbur	Intervall, Pall, från antal				
Avstånd	1	2	4	6	10
Under 100 km	725	518	363	268	196
101-200 km	772	568	401	297	218
201-300 km	832	627	446	330	242
301-400 km	840	635	451	334	246
401-500 km	890	684	488	362	268

Sek/Sändning	Antal Pall				
Avstånd	1	2	4	6	10
Under 100 km	725	1.036	1.453	1.610	1.962
101-200 km	772	1.137	1.605	1.781	2.175
201-300 km	832	1.254	1.782	1.980	2.425
301-400 km	840	1.270	1.805	2.006	2.465
401-500 km	890	1.367	1.951	2.170	2.679

Ej tempererad transport
(Obs! var medveten om frostrisk vintertid)

Sek/KG	Intervall, KG, från vikt				
Avstånd	370	740	1480	2220	3700
Under 100	1,7	1,2	0,8	0,6	0,5
101-200	1,8	1,3	0,9	0,7	0,5
201-300	1,9	1,4	1,0	0,8	0,6
301-400	1,9	1,5	1,0	0,8	0,6
401-500	2,0	1,6	1,1	0,8	0,6

Sek/Pall alt rullbur	Intervall, Pall, från antal				
Avstånd	1	2	4	6	10
Under 100 km	616	440	309	228	167
101-200 km	656	483	341	252	185
201-300 km	707	533	379	280	206
301-400 km	714	540	384	284	210
401-500 km	756	581	415	307	228

Sek/Sändning	Antal Pall				
Avstånd	1	2	4	6	10
Under 100 km	616	880	1.235	1.369	1.667
101-200 km	656	966	1.365	1.514	1.849
201-300 km	707	1.066	1.515	1.683	2.061
301-400 km	714	1.079	1.534	1.705	2.095
401-500 km	756	1.162	1.659	1.844	2.277

Exempel: Tempererad transport av 2 pallar från Norrköping till Stockholm. Avstånd på 170 km = priset upptill 200 km. Alltså 627 sek/pall gånger 2 pall = 1254 SEK

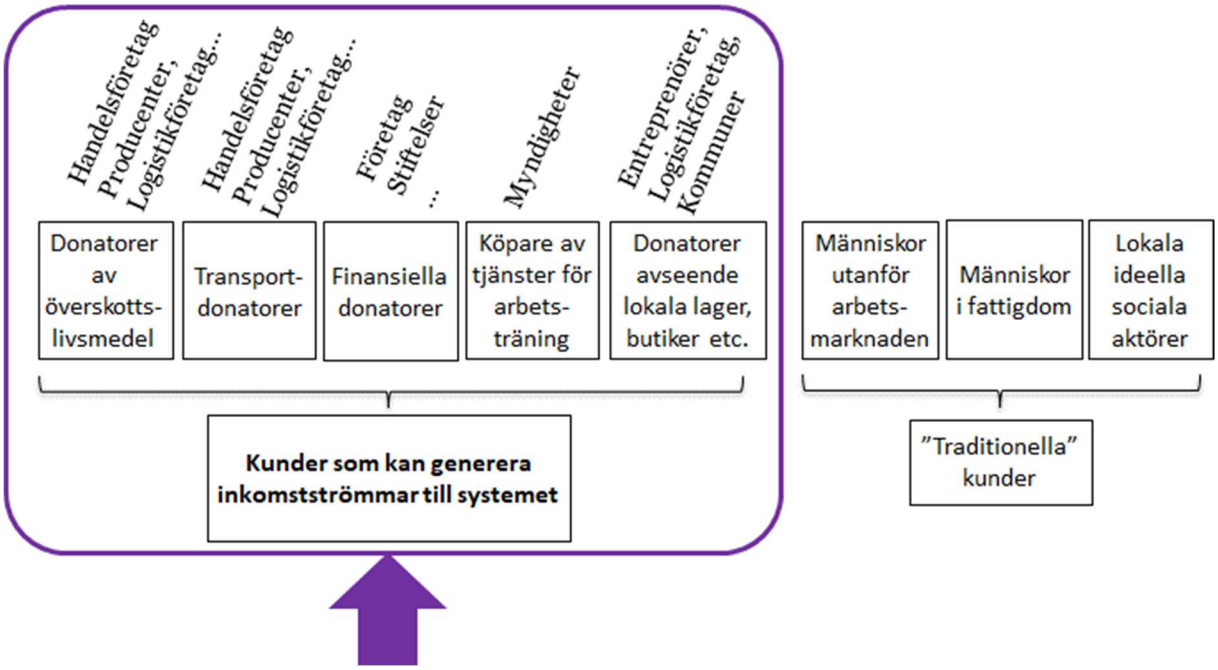
Figur 9. Generellt förslag på en preliminär kostnadsmodell för redistribution som kan användas som en utgångspunkt i kostnadsförhandlingen mellan olika parter.

Vem ska betala och varför?

En första fråga som man lämpligen ställer sig när det blir en fråga om betalning är vem gynnas av systemet, eller vem är kunden? Traditionellt finner vi kunden i slutet av försörjningskedjan, dvs mottagaren. I fallet med redistribution av livsmedelsöverskott är mottagarna personer i behov och dessa nås via de ideella aktörerna. Verksamheten hos de ideella aktörerna drivs vanligtvis med insamlade medel.

Det är inte rimligt att dessa grupper kan betala då de inte har de finansiella tillgångarna. Det blir till att leta efter andra kunder och grupper som gynnas av redistributionen. Ur ett affärsmodellsperspektiv kan man se kunden som den som har möjlighet att generera intäkter till eller besparingar för systemet, vilka illustreras i figur 10. Det framtida logistiksystemet och dess utveckling kan, i likhet med matbankerna i Danmark, och Norge, finansieras av de

donerande livsmedelsföretagen, logistikföretag och andra finansiärer såsom stiftelser eller donationer från privatpersoner, kommunalt stöd, inkomster för sålda tjänster (arbetsträning och transportavgifter) och sålda livsmedel till reducerat pris. I dagsläget finansieras de lokala redistributionsverksamheterna genom de ideella sociala aktörernas generella insamlingsverksamhet som riktar sig mot företag, stiftelser och privatpersoner och som finansierar social verksamhet.



Figur 10. Identifiering av kundgrupper som har en möjlighet att generera intäkter till systemet.

Värdeerbjudande för olika kundgrupper

Som framgår av figur 11 är det ett flertal kundgrupper som kan generera intäkter till systemet. Vi ser de lokala och kommunala aktörerna som en potentiellt mycket viktig kundgrupp för framtida system. Redistributionssystemet kan generera inte bara stora miljöbesparingar utan även på ett lokalt plan drastiskt förbättra levnadsvillkoren för en mycket utsatt grupp människor. Detta är värden som ligger helt i linje med den strävan vi ser i de flesta av landets kommuner. Att stödja en redistributionslösning kan i likhet med att kommuner exempelvis går över till samordnad varudistribution vara ett mycket effektivt sätt att med relativt lite resurser kraftigt förbättra kommunens miljöavtryck och stödja utsatta invånare. I likhet med detta finns det flertalet stiftelser på både lokal och nationell nivå som har en stark strävan att stödja verksamheter som kan uppvisa stora effekter för miljön eller människors livsvillkor. Vi ska inte heller glömma bort den stora påverkan enskilda lokala individer eller företag kan få genom att engagera sig och bidra med t.ex. lokaler, kompetens, nätverk eller finansiering och på så bidra till redistributionssystemet.

Ett värde som framkommit under de seminarier vi haft, och som delas av de flesta potentiella kundgrupperna, är värdet som deras stöd ger genom stolta och engagerade medarbetare, samt möjligheten att få god publicitet samt möjlighet att stärka företagets varumärke och image. Till

bidragsgivarna finns även ett tydligt mervärde i att på ett effektivt och framgångsrikt sätt få tillbaka människor på arbetsmarknaden. En kundgrupp som vi identifierat som den som har mest att tjäna på initiativet är livsmedelsföretagen.

Under projektets gång har ett stort fokus legat på livsmedelsföretagen. Dels för att vi velat öka deras förståelse för och engagemang för frågan, men även att öka vår förståelse för deras situation, upplevda utmaningar eller hinder för donation av livsmedel och dess hantering av detta, samt hur de värdesätter en medverkan i ett initiativ såsom en nationellt redistributionslösning. Inom ramen för projektet har ett examensarbete[20] genomförts med syfte att bland annat kartlägga nuvarande och potentiella livsmedelsdonatorers syn på initiativet och de värden de kan se med detta. Ett flertal aspekter som nuvarande och potentiella matdonatorer lyfte fram som viktiga återges i en tabell i detta arbete, se figur 11. Bland de mest centrala aspekterna lyftes hållbarhetsaspekterna fram, att minska företagets fotavtryck på ett effektivt sätt. En annan viktig aspekt var marknadsföringsvärdet och att arbetet sågs som en möjlighet att stärka företagets image. Enkelhet och ett effektivt sätt att bli av med svinnet lyftes även det fram som viktiga faktorer.

Företag/Faktor	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Totalt
Snabba svar	X		X		X	X	X			5
Varumärke			X	X		X				3
Kyl-/fryskedja		X		X	X	X	X		X	6
Hållbarhet	X	X	X	X	X	X	X		X	8
PR		X	X	X	X	X	X			6
Kapacitet	X		X	X		X				4
Flexibilitet			X	X		X	X	X		5
Ekonomi	X					X				2
Enkelhet	X			X		X	X	X	X	6
Trevliga	X				X					2
Sociala frågor	X	X	X	X		X				5
Skapar internt engagemang		X	X	X			X	X		5
Seriös organisation		X	X	X		X			X	5
Besök på Matcentralen			X						X	2
Arbetsträning			X							1
Livsmedelssäkerhet			X	X			X	X	X	5
Geografi			X	X			X			3

Figur 11: Exempel på värdeskapande faktorer hos livsmedelsföretag. Källa: Tabell 17 i Sundin och Wasteson, 2018.

Detta är några exempel på värden som tar utgångspunkt i vid fortsatta vidareutveckling av värdeerbjudanden till livsmedelsdonatorer. Exempelvis arbetas det kontinuerligt för att kvantifiera de hållbarhetsvinster systemet genererar, vilket även illustrerats i tidigare delar av denna rapport. Dessa värden kan utgöra en central del i värdeerbjudandet då företag har en möjlighet att utifrån sina donationer till ett fungerande logistiksystem vara en bidragande faktor till den ökade sociala och miljömässiga hållbarhet systemet genererat. Att värdeerbjudandet

[20] Sundin och Wasteson, 2018, Hur kan värde skapas för livsmedelsföretag genom redistribution av livsmedelssvinn till välgörande ändamål?, Examensarbete i logistik på institutionen för ekonomisk och industriell utveckling, Tekniska högskolan vid Linköpings universitet, ISRN: LIU-IEI-TEK-A–18/03030–SE

innehåller mätbara miljömässiga och sociala vinster är även något som forskare[21,22] lyfter fram som en aspekt som skiljer sociala affärsmodeller från traditionella affärsmodeller.

[21] Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P. & Evans, S. (2014), "A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes", *Journal of Cleaner Production,* 65**,** 42-56.

[22] Boons, F. & Lüdeke-Freund, F. (2013), "Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda", *Journal of Cleaner Production,* 45**,** 9-19.

Kapitel 7: En affärsmodell växer fram

På flertalet ställen i denna rapport har vi redan berört flera av de grundkomponenter som utgör en affärsmodell. I detta kapitel ges en övergripande beskrivning av vad som är viktigt att ta i beaktande vid utformning av en affärsmodell för ett nationellt redistributionssystem för överskottslivsmedel, hur arbetet bör organiseras samt vilka aktörer man bör involvera i utvecklingsarbetet.

En affärsmodell kan beskrivas som ”Det sätt en organisation erbjuder värde till ett eller flera kundsegment och den arkitektur företaget har, dess partnernätverk för att skapa, marknadsföra och leverera värden, för att generera lönsamma och hållbara intäkter”[23].

Vid uppskalning av hållbara affärsmodeller är det viktigt att även värdeerbjudandet skalas upp för maximerade sociala och miljömässiga fördelar[24]. Dessutom gäller det att hitta rätt kanaler och nya (ibland ovanliga) partners samt att säkerställa rörliga (ex franchise eller licenser) eller fasta (M&A) avgifter för uppskalning. Stockholms Stadsmission har exempelvis tagit fram en franchiselösning för Matmissionen-butiken samt diskuterar löpande möjliga samarbeten med logistikföretag för att i likhet med ”licenser” använda deras outnyttjade kapacitet i exempelvis befintliga terminaler.

Utmärkande för den sociala affärsmodellen är bland annat att involverade aktörer tar ansvar för både de egna och lokalorganisationens intressenter utan att skifta socialekonomisk börda på sina leverantörer. Vidare lyfter forskare fram vikten av att den lokala organisationen motiverar leverantörer att ta ansvar för deras konsumtion, samt att det sker en lämplig fördelning av kostnader och fördelar.[25,26] Som konkret exempel, att endast donera mat utan att vilja stödja att denna mat hamnar rätt och hanteras på ett professionellt sätt kan ses som ett sätt att delvis skifta en börda på andra aktörer. Flertalet av dessa aspekter har inkluderats i kommunikationen med befintliga och potentiella donatorer och samarbetspartners och är viktiga utgångspunkter i dialogen med kunder och i utvecklandet av kunderbjudandet.

Vi har redan i denna rapport beskrivit den logistikrelaterade resursbas som krävs för att möjliggöra redistributionen, samt de kostnader denna är förenad med. Vi har även redogjort för möjliga kunder och värdeerbjudanden. Nedan kommer istället vikten att ligga på den del av affärsmodellen som rör ”företagets arkitektur” och de nätverk som behövs för att möjliggöra en expansion. Ett förslag till framtida affärsmodell illustreras i figur 12 och de olika rollerna beskrivs närmre nedan.

I samband med våra workshops har det framkommit att företag inte vill binda sig till att endast samarbeta med en ideell social organisation. De ser att ett nationellt system i förlängningen måste baseras på gemensamma krafter. En tänkbar framtidsutveckling är därför att en styrgrupp med det övergripande strategiska ansvaret för systemet identifieras. Styrgruppen bär det övergripande ansvaret för de lösningar som implementeras, även om förslag på utvecklingar och koncept kan komma från den operativa ledningen, referensgruppen eller styrgruppen. Stockholms Stadsmission är med sin erfarenhet och nuvarande systemlösning en viktig part i denna grupp, men här ser vi även en styrka i att andra ideella sociala organisationer liksom branschorganisationer finns representerade. Också när det kommer till att involvera livsmedelsbranschen ser vi en styrka i att producenterna och handeln i stort är representerade i styrgruppen. Antigen genom branschorganisationerna (SvDH, LF, DLF), eller genom att flera stora aktörer från produktion och handel finns representerade. Här kan det vara intressant att

[23] Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C.L., (2005). *Clarifying business models: Origins, present, and future of the concept.*

[24] Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P. & Evans, S. (2014), "A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes", *Journal of Cleaner Production,* 65**,** 42-56.

[25] Boons, F. & Lüdeke-Freund, F. (2013), "Business models for sustainable innovation: state-of-the-art and steps towards a research agenda", *Journal of Cleaner Production,* 45**,** 9-19.

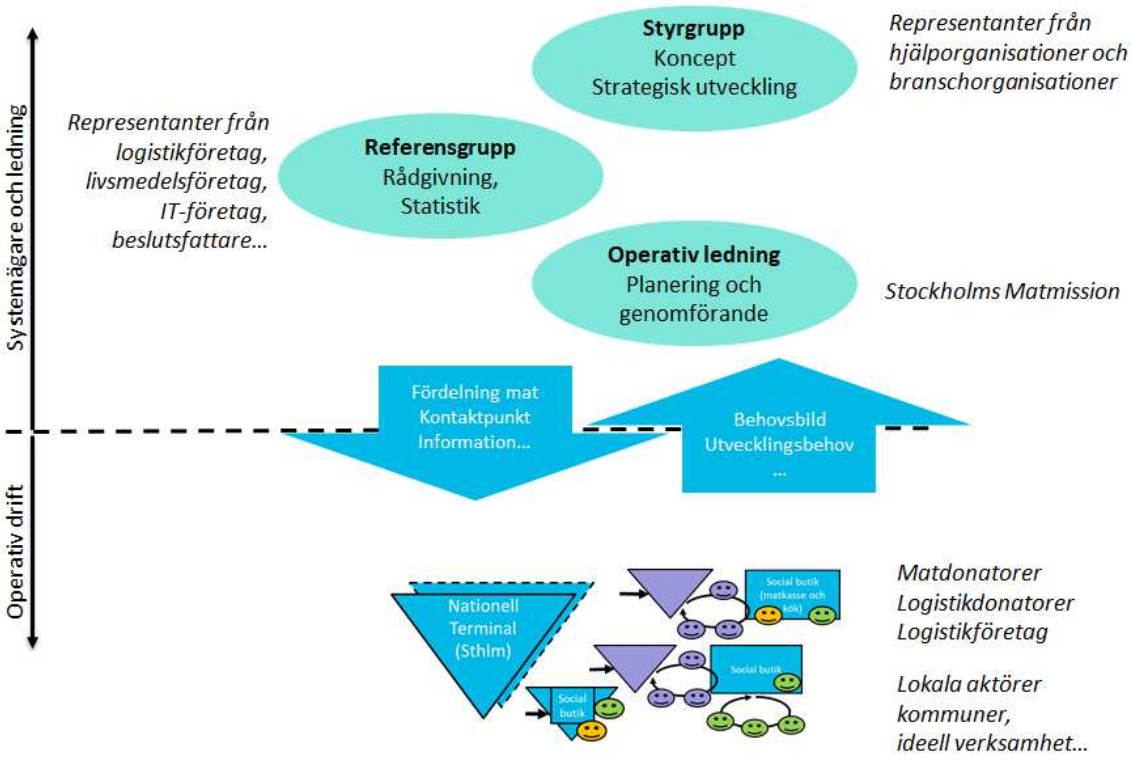
[26] Bocken, N.M.P., Short, S.W., Rana, P. & Evans, S. (2014), "A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes", *Journal of Cleaner Production,* 65**,** 42-56.

titta på utvecklingen av Matsentralen Norge. Där var det flera stora aktörer inom livsmedelsbranschen som tog initiativ till etableringen av Matsentralen i Oslo, och de finansierade bland annat en inledande förundersökning samt renoveringen av lagret via mycket fördelaktiga lån. I dagsläget finansierar företag och stiftelser inom livsmedelsbranschen mer än 50 % driftskostnaderna i Matsentralen Oslo. Att flera stora aktörer, trots det att de dagligen är varandras konkurrenter, engagerade sig i utvecklingen och etableringen av en central matbank i Oslo samt liknande lösningar i andra delar av landet har varit en framgångsfaktor i Norge. Det finns också flera exempel på att den svenska livsmedelsbranschen tillsammans har utvecklat effektiva, hållbara och innovativa nya lösningar när det funnits behov. Svenska Retursystem är ett exempel. SRS ägs av Svensk Dagligvaruhandel (SvDH) och Dagligvaruleverantörers Förbund (DLF). Ett annat exempel är den frivilliga ursprungsmärkningen *Från Sverige*. Initiativet till märkningen kom från Livsmedelsföretagen (LI), Svensk Dagligvaruhandel och Lantbrukarnas Riksförbund (LRF), som gemensamt startade och äger Svenskmärkning AB. Märkningen används idag av ett stort antal livsmedelsproducenter och handlare.

Det finns dock en fara i att involvera exempelvis livsmedelsföretag i denna grupp. Detta kan, vilket skett för andra initiativ, uppfattas som detta företags lösning och att andra företag inte vill samarbeta om exempelvis deras konkurrenter sitter i styrgruppen. Vidare finns det en risk att företag styr utvecklingen, medvetet eller omedvetet, mot något som är mer gynnsamma för dem. Exempelvis att lösningar utformas på ett sätt att de exempelvis blir mer fördelaktigt för stora företag jämfört med mindre eller företag lokaliserade i storstadsregioner jämfört med producenter i glesbygd. Om företag blir representerade i styrgruppen är det därför otroligt centralt att de tillsammans utgör en bas som är representativ för branschen i stort. Vidare ska det finnas tydliga policy för att undvika att särintressen gynnas.

Enskilda livsmedelsföretag har därmed en mycket central roll att spela i den referensgrupp som formas kring initiativet. Vidare kan referensgruppen få en mycket central funktion i och med att de kan utveckla och föreslå exempelvis olika lösningsförslag. Referensgruppen kan därför få en betydligt mer central funktion än bara rådgivande. Redan idag har Stockholms Stadsmission en referensgrupp som bland annat bidrar med rådgivning, erfarenheter men även kunskap om branschen. Denna referensgrupp ser vi gärna en stor bredd av olika företag, (både livsmedels- och logistikaktörer), men även myndigheter, beslutsfattare, jurister, It-företag etc.

Den operativa ledningen kan med fördel ombesörjas av Stockholms Stadsmission då mycket i den operativa ledningen kring ett centrallager är densamma som i dagens system. Den operativa ledningen utgör även kontaktpunkten för logistikföretag och donerande livsmedelsföretag och ansvarar för fördelningen av mat mellan olika områden i landet. Den operativa ledningen är den som erhåller information kring lokal mottagningskapacitet och logistikbehov likväl som möjliga sätt att utveckla lokala distributionslösningar och har därmed en tydlig bild över vilka framtida behov som behöver mötas. Detta kommuniceras vidare till styrgruppen och referensgruppen.



Figur 12. Ett förslag på en affärsmodell för en nationell redistributionslösning.

Kapitel 8: Nästa steg, nya projekt

Även om det Vinnovafinansierade projektet ”Affärsmodell för logistiksystem för överskottslivsmedel, -på väg mot en cirkulär ekonomi för matsvinn” avslutas i och med denna rapport, så stannar inte utvecklingen. Arbetet med att utveckla ett nationellt logistiksystem för matsvinn kommer fortsätta. I detta kapitel berättar vi lite mer om detta projekt, samt hur det relaterar till tidigare nämnde framgångsfaktorer i kapitel 5. Vi kommer också med reflexioner till olika väger att gå i utvecklingen mot ett nationellt logistiksystem för överskottslivsmedel i Sverige.

Utvecklingen till år 2020

Arbetet med att utveckla ett nationellt logistiksystem för matsvinn kommer fortsätta inom ett nytt projekt. Riksföreningen Sveriges stadsmissioner[27] (RSS) har fått projektmedel från Postkod Lotteriet till samordning och utveckling av stadsmissionernas matsvinnsverksamheter. Projektet sträcker sig från 1 september 2018 till december 2020.

Inom projektet kommer man utveckla samordningen av stora livsmedelsdonationer och bland annat undersöka möjligheten att använda lagret i Stockholm som centrallager för flera stadsmissioner och därmed uppnå de stordriftsfördelar som är en av de framgångsfaktorer som nämns tidigare i rapporten.

Projektet kommer också ägna sig åt utvecklingen av den lokala distributionen i respektive stadsmissioner och konceptualisering av redan utvecklade och beprövade distributionskanaler, så de på ett enkelt sätt kan implementeras i andra stadsmissioner och städer. Projektet ska säkerställa enhetliga, effektiva och säkra rutiner får livsmedelshantering genom att ta fram rutinbeskrivningar och handböcker. Detta är ett sätt att bygga kompetens runt redistribution inom ideell sektor. Men kompetensbyggandet ska också fortsättningsvis ske i dialog med livsmedelsbranschen, och genom att involvera denna i specifika utvecklingsprojekt samt att bjuda in till dialog och kunskapsdelning vid exempelvis årliga konferenser om redistribution av matsvinn.

RSS kommer inom de kommande två åren att utveckla ett digitalt system för registrering av de överskottsprodukter, detta för att säkerställa spårbarheten och få in statisk för effektmättning. Genom digital registrering av de olika produkterna som redistribueras, blir det möjligt att mäta logistiksystemets miljöeffekt. Systemet kommer också bidra med statistik om de sociala effekterna eftersom det också kommer fungera som inrapporteringssystem för de sociala verksamheterna som tar emot maten, och därmed innehålla information om olika distributionskanaler och antalet människor man når via dessa. Tillsammans med RISE har RSS ansökt om medel från Vinnova till att utveckla en systemdesign i dialog med systemets användare (donerande livsmedelsföretag, redistribuerande aktörer och mottagande sociala verksamheter) med möjlighet till finansiering av utveckling och implementering av systemet i en ny etapp 2-utlysning.

Inom det Postkodfinansierade projektet kommer det också genomföras en kvalitativ analys av effekten för individer och familjer som varje vecka hämtar en gratis matkasse hos stadsmissionerna. Också detta kommer ge oss mer kunskap om redistributionens effekter.

Också branding och kundfokus lyfts fram som framgångsfaktorer. Att med registreringssystemet kunna kommunicera mer om effekterna av redistributionen till donerande företag och även kunna återkoppla med förtagsspecifik statistik som kan användas i t.ex. hållbarhetsrapporter, fokuseras de önskemål som kunder uttalat.

Inom den ideella sociala sektorn är effekten för kunden (eller deltagaren som hen också kalles) central. Det att skapa effekt eller förändring för individen i utsatthet är anledningen till att sektorn finns. En nackdel med att det är ideella sociala aktörer som driver redistributionen uppstår runt den sista framgångsfaktorn som Boons och Ludeke-reund nämner, nämligen brandingen. Alla ideella organisationer jobbar mycket med utvecklingen av sitt varumärke, och

[27] Sveriges stadsmissioner finns i Eskilstuna, Göteborg, Kalmar, Linköping, Skåne, Stockholm, Uppsala, Västerås och Örebro.

ideella organisationer har över lag ett mycket stort förtroende i samhället visar undersökningar. Gemensamt för nästan alla är dock att matdistributionen bara är en liten del av det ofta omfattande sociala arbetet som drivs och därför blir branding och varumärkesfrågor kopplat till matdistributionen begränsat. I det hänseende har organisationer som enbart jobbar med redistribution av matsvinn, som Matsentralen i Norge eller FareShare i Storbritannien, bättre förutsättningar att jobba med branding.

Vägval för framtiden

Att utveckla ett nationellt logistiksystem för redistribution av överskottslivsmedel kräver en engagerad livsmedels- och logistikbransch samt en ideell sektor som samverkar både på lokal och nationell nivå. All redistribution som äger rum idag och deltagandet i workshops eller på annat vis i detta projekt visar att det finns ett stort engagemang bland systemets alla aktörer och en vilja till att bidra till utvecklingen av ett effektivt, livsmedelssäkert och professionellt system.

Projektet och denna rapport visar också på att det redan finns mycket erfarenhet och kunskap runt redistribution i Sverige och Europa. Dock är det också tydligt att när det kommer till ett samordnat nationellt system som täcker stora delar av landet, är Sverige ett av få europeiska länder som ännu saknar detta. Detta, tillsammans med det stora fokuset på FNs hållbarhetsmål och det ambitiösa målet om en halvering av matsvinnet innan 2030, gör att det ligger helt rätt i tiden att implementera en nationell lösning även i Sverige.

Kunskapen som redan finns bör tas tillvara. Den stora kunskapen runt målgrupperna och målgruppsanpassade distributionskanaler och rutiner för livsmedelshantering som finns inom ideell sektor, ofta på lokal nivå bör modellsättas och spridas så andra kan ta del av den. Mycket samverkan mellan ideella sociala aktörer sker idag på lokal nivå men ett mer formaliserat samarbete på nationell nivå, som man t.ex. har sett det i Norge, behövs för att få till ett nationellt logistiksystem.

Inom livsmedelsbranschen, där många företag redan i dagsläget donerar sitt överskott till ideella aktörer, finns det ett behov av ökad samsyn och samverkan som gör det möjligt att lösa hinder för donation (runt t.ex. lagstiftning och varumärkesfrågor), utveckla rutiner för snabba beslut, samt utveckla ”best practice” för donation och transport i olika delar av kedjan (produktion, grossist och handel). Även en dialog om hur branschen förhåller sig till Mathierakins olika steg bör föras och förankras inom branschen. Det finns redan ett antal branschnätverk för diskussion.

Utvecklingen av systemet kräver framförallt ökad dialog och samverkan mellan alla systemets användare. T.ex. med fokus på etablering av effektiva kommunikationskanaler i samband med donation, digitalt systemstöd för systemet, påverkansarbete riktad mot politiker och myndigheter, standardavtal mellan donator och mottagare, systematik för kvalitetssäkring samt effektmättning och kommunikation är frågor som livsmedelsbranschen och ideell sektor tillsammans bör lösa. Helt centralt för utvecklingen av ett nationellt logistiksystem för redistribution av matsvinn är också att utveckla ett kostnadseffektivt system och en hållbar finansieringsmodell för systemet.

Internationella erfarenheter

Vi kan lära oss mycket av de internationella erfarenheterna som beskrivs i kapitel 3. FareShare i Storbritannien har utvecklat en framgångsrik logistiklösning, som ständigt tar hand om alltmer mat. Det är dessutom en för allmänheten mycket välkänd organisation som flera gånger har blivit utnämnt till Charity of the year i Storbritannien. Modellen med ett nationellt huvudkontor som fördelar stora donationer, sköter dialogen och ingår avtal med livsmedelsbranschen på nationell nivå samt ett antal centrala matbanker som drivs av sociala ideella aktörer som

erbjuder arbetsträning, känner kunderna/de ideella sociala verksamheterna som tar emot maten väl och sköter den lokala distributionen, bidrar till att olika aktörer kan fokusera på det de är bäst på. Men är etableringen av en ny organisation med en egen administration och kommunikations- och insamlingsavdelning det mest effektiva sättet att öka redistributionen i Sverige?

Det är också relevant att titta på utvecklingen i Norge där frivilliga initiativ tagna av livsmedelsbranschen har varit framgångsrika. Livsmedelsbranschen har i dialog med myndigheterna skrivit på det frivilliga branschavtalet om en reduktion av matsvinn. Avtalet definierar livsmedel som är producerat för mänsklig konsumtion, men inte äts av människor, som svinn. Detta skapar en stor motivation för livsmedelsföretag att i första hand reducera sitt livsmedelsöverskott och i andra hand att donera det som ändå finns till ideella sociala organisationer. Livsmedelsbranschens initiativ att etablera Matsentralen Oslo 2013 har lett till att det idag finns en paraplyorganisation och fem centrala matbanker i Norge. Dock brottas matbankerna i Norge, såväl som den danska matbanken, varje år med att få till finansiering av nästa års budget. I mindre organisationer som den danska och norska matbanken tar insamling av driftsmedel tid och resurser från kärnverksamheten: att på ett säkert och effektiv sätt förse målgrupper i behov med mat.

Finns det en möjlighet till en svensk modell där livsmedelsbranschen i samarbete med ideell sektor, och i dialog med myndigheter och regering kan utveckla ett säkert och kostnadseffektivt nationellt logistiksystem med en långsiktigt hållbar finansieringsmodell? Precis som livsmedelsbranschens organisationer tidigare har hittat innovativa och hållbara lösningar på andra samhällsutmaningar (se kapitel 7).