

Uppdrag att förstärka kompetensen på området Livsmedel och måltidstjänster

SLUTRAPPORT REGERINGSUPPDRAG 2017-2018



Upphandlingsmyndigheten februari 2019
ISBN - nr: 978-91-985234-1-6
Produktion: Upphandlingsmyndigheten
Foto: Mostphotos

Innehållsförteckning

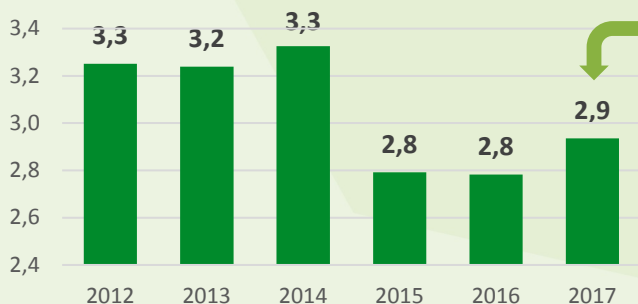
1.	Sammanfattning.....	7
1.1	Uppdrag att stärka kompetensen.....	7
1.2	Nationell livsmedelsstrategi påverkade uppdraget.....	7
1.3	Tre delaktiviteter	7
1.4	Förändringsarbetet har stärkts.....	8
2.	Läsanvisning	8
3.	Nationella upphandlingsstrategin och Upphandlingsmyndigheten	9
3.1	Vårt uppdrag är att ge upphandlingsstöd	9
3.2	Hållbar upphandling bidrar till bättre miljö.....	9
3.3	Livsmedel ett av tre segment	10
3.4	Nära samarbete med andra myndigheter.....	10
3.5	Nationell upphandlingsstrategi 2016.....	10
3.6	Upphandlingsstrategin ur ett livsmedelsperspektiv.....	11
4.	Syfte och mål med regeringsuppdraget	14
4.1	Strategisk livsmedelsupphandling ett viktigt verktyg	14
4.2	Nationell livsmedelsstrategi för hållbar matproduktion.....	15
4.3	Regeringsuppdrag i linje med våra långsiktiga mål.....	16
5.	Strategiskt inköp.....	17
5.1	Strategiskt inköpsarbete är ett samspel	18
6.	Genomförande av regeringsuppdraget	19
6.1	Tre huvudområden	19
6.2	Kompetensförstärkning genom workshoppar	19
6.3	Teori och gruppdiskussioner	20
6.4	Branschdialoger för inspiration och ökad samsyn.....	20
6.5	Sex områden för dialog	21
6.6	Samarbeten viktiga för genomförande av branschdialoger	21
6.7	Målgruppsanpassad kommunikation	22
6.8	Inspirerande exempel.....	23
6.9	Livsmedelsblogg för att nå ut.....	23
7.	Resultat av regeringsuppdraget	24
7.1	Kompetensförstärkning	24

8.	Effekter av genomfört arbete	28
8.1	Kompetensförstärkning	28
8.2	Bra betyg i utvärderingen.....	29
8.3	Inköpsstatistik kopplat till hållbarhetskriterier	29
8.4	Mer än hälften av inköpen görs med hållbarhetskriterier.....	30
8.5	Fyra av tio inköp är ekologiska	33
8.6	Branschdialoger	34
8.7	Ökad förståelse hos leverantörer	35
8.8	Lärande exempel ger inspiration	35
8.9	Effektuppföljning	36
9.	Omvärldsfaktorer som påverkar effekten av regeringsuppdraget	36
9.1	Regelverk.....	36
10.	Sju fokusområden för vidare utveckling av den offentliga affären	40
10.1	Dialog	40
10.2	Mer lokalt och svenskt på den offentliga tallriken.....	42
10.3	Mat för en hållbar framtid	43
10.4	Roller, ansvar och mandat.....	44
10.5	Logistik och distribution.....	45
10.6	Våga testa nya lösningar	46
10.7	Uppföljning	47
11.	Insikter från regeringsuppdraget	48
11.1	Utveckla dialogen	48
11.2	Dela erfarenheter och framgångar	48
11.3	Det finns ett glapp mellan teori och praktik.....	48
11.4	Samverkan mellan myndigheter	49
11.5	Livsmedelsstrategin skapar förutsättningar för långsiktighet.....	50
11.6	Regionala likheter och skillnader	51
11.7	Fem framgångsfaktorer för upphandling av livsmedel och måltidstjänster.....	52
12.	Fortsatt arbete inom myndigheten	54
13.	Bilaga 1	56
	Inspirationstalare – goda exempel	56
14.	Bilaga 2	58

Livsmedel i korthet

År 2017 annonserades **268 UPPHANDLINGAR** av livsmedel. Upphandlingar av livsmedel utgjorde därmed totalt sett 1 procent av alla annonserade upphandlingar 2017.

Genomsnittligt antal **anbudsgivare** för livsmedel

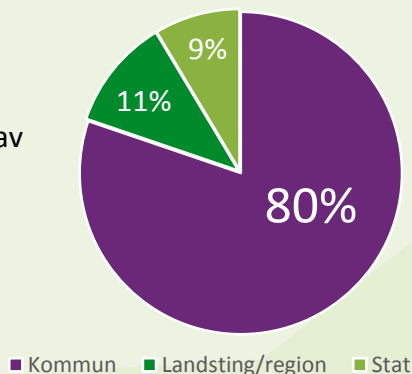


2,9 var det genomsnittliga antalet anbudsgivare för livsmedel 2017

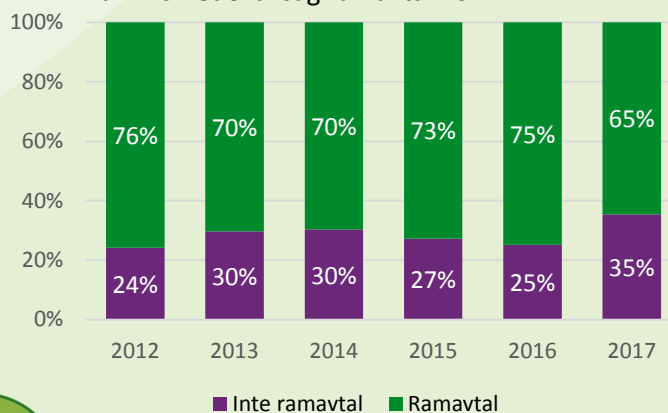
4,1 var det genomsnittliga antalet anbudsgivare för samtliga annonserade upphandlingar 2017



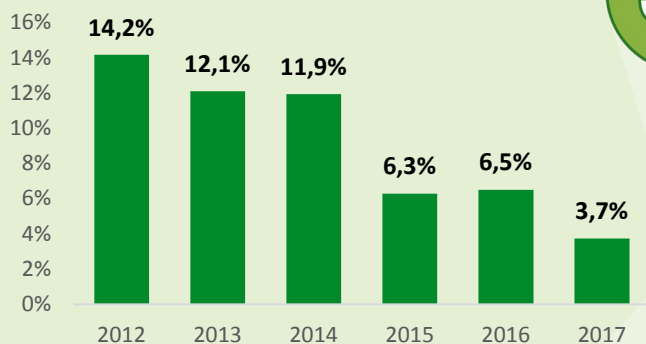
80% av upphandlingarna av livsmedel 2017 annonserades av kommuner



65 % av annonserade upphandlingar av livsmedel avsåg ramavtal 2017



Andelen **överprövade** upphandlingar av livsmedel har minskat kraftigt

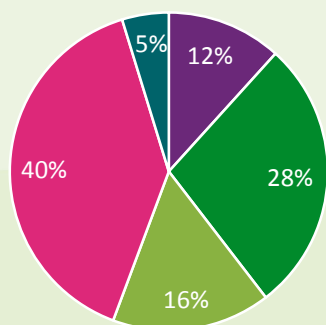


RAMAVTAL är ett avtal mellan en eller flera upphandlande myndigheter och en eller flera leverantörer som fastslår villkoren för senare tilldelning av kontrakt under en viss period.



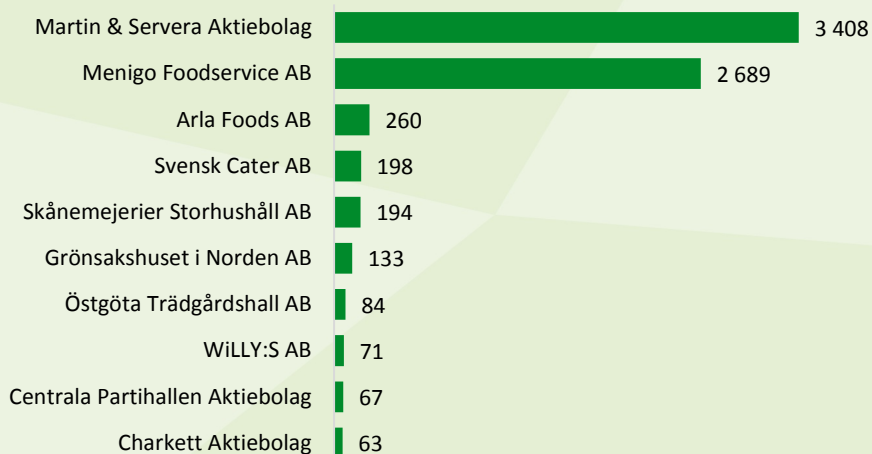
År 2017 betalades
9,7 miljarder kronor ut till
 5627 leverantörer av livsmedel.

Andel **kontrakterade**
 anbud vid upphandling
 av livsmedel 2017

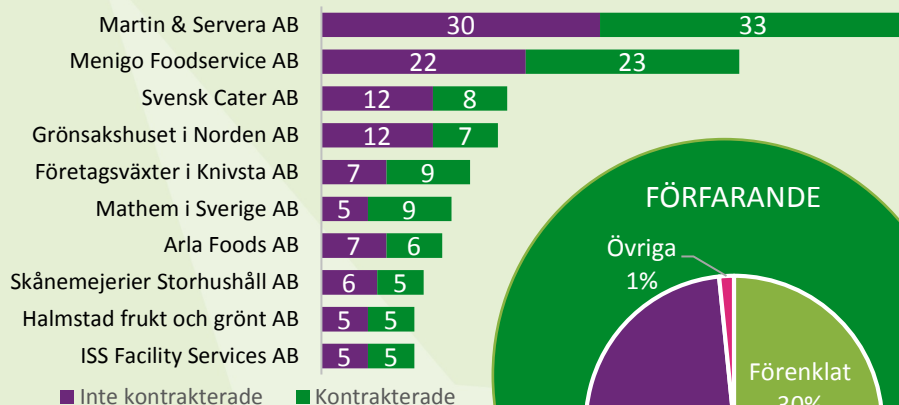


- Mikroföretag
- Små företag
- Medelstora företag
- Stora företag
- Övriga organisationer

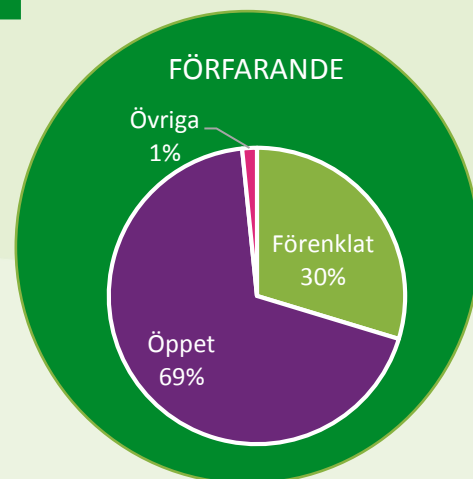
UTBETALNINGAR (miljoner kronor) från stat, kommun och landsting till leverantörer av livsmedel 2017



Anbudsgivare som lämnat flest anbud i upphandlingar av livsmedel 2017



FÖRFARANDE



1. Sammanfattning

1.1 Uppdrag att stärka kompetensen

Under 2017 och 2018 har Upphandlingsmyndigheten haft regeringens uppdrag att stärka kompetensen inom området upphandling av livsmedel och måltidstjänster. I formuleringen av uppdraget var regeringen tydlig med att fokus skulle ligga på målgruppsanpassad informationsspridning i form av bland annat branschdialoger och spridning av goda exempel.

1.2 Nationell livsmedelsstrategi påverkade uppdraget

Den 20 juni 2017 antog riksdagen den nationella livsmedelsstrategin. Det påverkade vår tolkning av regeringsuppdraget. Livsmedelsstrategin innebar att vårt uppdrag nu även inkluderade att verka för att offentlig sektor i samband med offentlig upphandling kan ställa krav och välja livsmedel som motsvarar samhällets ambitioner när det gäller exempelvis miljö, djurskydd och socialt ansvar.

1.3 Tre delaktiviteter

Genomförandet av regeringsuppdraget har bestått av tre delaktiviteter:

- Kompetensförstärkning inom användning av hållbarhetskriterier, lagstiftning, strategiska ambitioner och uppföljning.
- Branschdialoger som har genomförts i regional samverkan. Syftet har varit att öka förståelsen för olika målgruppers förutsättningar och öka samsynen kring knäckfrågor. En del av syftet har också varit att inspirera till utveckling utifrån egna roller genom lärande exempel, dialoger och gruppdiskussioner.
- Kommunikation för att skapa ett målgruppsanpassat webbstöd och en kommunikationskanal för spridning av kompetenshöjande informationsmaterial samt möjliggöra dialog med våra kunder.

Aktiviteterna har riktat sig till samtliga målgrupper verksamma inom området offentlig upphandling av livsmedel och måltidstjänster.



- KOMPETENSFÖRSTÄRKNING
- BRANSCHDIALOGER
- KOMMUNIKATION

Effekterna av regeringsuppdraget är flera:

- Det har möjliggjort ett aktivt deltagande som gett förutsättningar för individer att bli förändringsagenter i sina organisationer. Det har gett återverkningar i hela värdekedjan.
- Det har stärkt kunskapen hos samtliga målgrupper när det gäller bland annat strategisk upphandling på livsmedelsområdet, upphandlingshantverket samt tillämpning av hållbarhetskriterier.
- Aktiviteterna har gett ökad förståelse för olika roller och rollers ansvar i den offentliga affären. De har visat på köpare och säljares förutsättningar samt innebörden och konsekvenserna av strategiska målsättningar i den offentliga affären.
- Deltagarna har fått möjlighet att både bli inspirerade och inspirera till ökat engagemang och handlingskraft utifrån den egna rollen.

1.4 Förändringsarbetet har stärkts

Våra erfarenheter från regeringsuppdraget pekar på att det pågår ett förändringsarbete hos många aktörer inom den offentliga affären. Alla typer av förändringsarbete tar tid. Upphandlingsmyndigheten bedömer dock att insatserna inom ramen för regeringsuppdraget har stärkt detta förändringsarbete. Detta lyfter fram Upphandlingsmyndighetens förmåga att agera som katalysator för positiv utveckling.

2. Läsanvisning

Rapporten består av tre delar som kan läsas var för sig eller i en följd beroende på intresse och förkunskaper.

Första delen av rapporten inleds med en beskrivning av Upphandlingsmyndighetens uppdrag och den nationella upphandlingsstrategin i ett livsmedelsperspektiv. Därefter presenterar vi regeringsuppdraget och hur vi arbetat under de två år vi haft uppdraget.

Den läsare som är mest intresserad av resultatet av regeringsuppdraget kan gå direkt till den andra delen av rapporten där resultat och effekter redovisas. Vi rekommenderar att man då även läser avsnittet om omvärldsparemetrar som påverkat uppdraget. I denna del av rapporten finns även statistik för den som vill ha siffror och diagram som beskriver den offentliga måltiden.

Rapportens tredje och avslutande del är mer framtidsinriktad. Där diskuterar vi sju fokusområden som är viktiga för att utveckla den offentliga affären. Där sammanfattar vi också våra lärdomar och presenterar fem framgångsfaktorer för framgångsrik upphandling av livsmedel och måltidstjänster som vi identifierat.

Samtliga citat i rapporten har uttryckts av deltagare vid kriterieworkshops och branschdialoger, från olika typer av aktörer.

Sist i rapporten drar vi upp riktlinjerna för Upphandlingsmyndighetens framtida arbete inom livsmedel och måltidstjänster.

3. Nationella upphandlingsstrategin och Upphandlingsmyndigheten

3.1 Vårt uppdrag är att ge upphandlingsstöd

Upphandlingsmyndigheten bildades i september 2015. Vårt uppdrag är att erbjuda ett helhetsstöd som huvudsakligen inriktas på strategisk metodutveckling, standardisering av inköpsprocesser, kriterier för miljöhänsyn och sociala hänsyn inom upphandling samt att underlätta för små och medelstora företag att delta i den offentliga affären.

Upphandlingsmyndigheten ska verka för en rättssäker, effektiv samt socialt och miljömässigt hållbar upphandling som är till nytta för medborgarna och som bidrar till näringslivets utveckling. Vi ska också främja innovativa lösningar inom upphandling.

Vår ambition är att utveckla ett upphandlingsstöd i världsklass. Vi vill även bidra till att upphandlingens strategiska betydelse för den offentliga verksamheten stärks.

Vårt uppdrag innebär att vi ger stöd till exempelvis inköpare och upphandlare inom offentlig verksamhet genom att minska osäkerheten i olika sakfrågor. Det gör vi genom att visa på regelverkets möjligheter men också på dess begränsningar.

3.2 Hållbar upphandling bidrar till bättre miljö

Vi ger vägledning, utvecklar metoder och verktyg i samtliga delar i upphandlingsprocessen. Vårt mål är att utveckla den hållbara upphandlingen som kan bidra till bättre miljö och sociala villkor. Dessutom arbetar vi för att främja innovationsupphandling och verkar för att fler leverantörer, exempelvis små och medelstora företag, deltar i upphandlingar.



3.3 Livsmedel ett av tre segment

För att kunna ge ett mer kundanpassat stöd inom områden som präglas av stor samhällspåverkan, komplexitet eller betydelsefull upphandlingsvolym har Upphandlingsmyndigheten organiserat arbetet i tre segment. Ett av dem är livsmedelssegmentet.

Kundanpassning innebär att ge ett relevant stöd till Upphandlingsmyndighetens kunder inom den offentliga affären, såväl köpare som säljare. Samtliga enheter på myndigheten arbetar med segmenten för att möta kundernas olika behov och särskilda förutsättningar. Målet är att utveckla och främja offentliga affärer för en hållbar framtid.

3.4 Nära samarbete med andra myndigheter

Upphandlingsmyndighetens arbete sker i nära samarbete med andra myndigheter, verk och organisationer. Vi samarbetar exempelvis med Sveriges kommuner och landsting, Konkurrensverket, VINNOVA, Naturvårdsverket, Kemikalieinspektionen och Energimyndigheten. Inom livsmedelssegmentet är samarbete med Jordbruksverket och Livsmedelsverket centralt och i regeringsuppdraget har vi även arbetat nära Länsstyrelserna.

Vi samarbetar även med andra upphandlande organisationer, branschorganisationer, ideella organisationer och leverantörer.

3.5 Nationell upphandlingsstrategi 2016

Som ett led i arbetet med att utveckla offentlig upphandling beslutade regeringen 2016 om en nationell upphandlingsstrategi (NUS). Strategin innehåller en struktur för hur upphandlande myndigheter och enheter kan arbeta för att utveckla sitt strategiska arbete med offentliga inköp.

Den nationella upphandlingsstrategin riktar sig främst till statliga myndigheter. Men eftersom kommuner och landsting står för en stor del av de offentliga inköpen i Sverige, vill regeringen även verka för att alla typer av upphandlande organisationer tar fram styrande dokument med strategin som grund. Leverantörer till offentlig sektor påverkas av den nationella upphandlingsstrategin som aktörer på den offentliga marknaden.

Upphandlingsmyndigheten har i uppdrag att genomföra och följa upp den nationella upphandlingsstrategin.

3.6 Upphandlingsstrategin ur ett livsmedelsperspektiv

Upphandlingsstrategin innehåller sju inriktningsmål som syftar till att lyfta det offentliga inköpet till en strategisk nivå. Här beskriver vi målen ur ett livsmedelsperspektiv.



1. Offentlig upphandling som strategiskt verktyg för en god affär

Strategisk användning av upphandling inom livsmedel och måltidstjänster är en förutsättning för att upphandlande myndigheter och enheter ska nå sina verksamhetsmål. Genom att organisationer använder inköpsprocessen som en del av sin verksamhetsutveckling, kan upphandling på övergripande nivå bidra till att de måltider som serveras inom offentlig sektor möter samhällets ambitioner. På så vis bidrar det till en offentlig affär som tar hänsyn till helheten, från jord – till bord – till jord.



2. Effektiva offentliga inköp

För att möjliggöra en förflyttning till ett strategiskt angreppssätt, krävs en hög inköpskompetens inom organisationen. Personer som är direkt berörda av inköpet såsom upphandlare och måltidsansvariga har ofta goda kunskaper inom sina specifika sakområden. För att lyckas med effektiva inköps- och upphandlingsförfaranden krävs dock att kunskapen finns i ett bredare perspektiv i organisationen. Det krävs även att olika kompetenser samarbetar för att uppnå mål som ger mervärde i det längre perspektivet. Områden som det finns stora möjligheter att utveckla är de elektroniska verktygen för upphandling och inköp, samt andra digitala verktyg som stöd för till exempel marknadsanalys och avtalsuppföljning.



3. En mångfald av leverantörer och en väl fungerande konkurrens

Den offentliga affären på livsmedelsområdet behöver en väl fungerande konkurrens. Både små och stora företag behöver ha möjlighet att lämna anbud och bli antagna som leverantörer till offentlig sektor. För att nå dit krävs bättre dialog mellan köpare och säljare och ökad förståelse för varandras förutsättningar i den gemensamma affären.

I den nationella livsmedelsstrategin är några av målen att öka produktionen, bidra till en konkurrenskraftig livsmedelskedja samt att öka exporten och lönsamheten. Det finns också en ambition att en produktionsökning kan leda till en ökad självförsörjningsgrad i Sverige.

Enligt livsmedelsstrategin bör små och medelstora företag ges bättre möjligheter att delta som anbudslämnare vid upphandling av livsmedel och måltidstjänster. Många kommuner ser möjligheter med att stödja lokal produktion genom upphandling. Detta kan medföra målkonflikter i den offentliga affären då valet av leverantör ska ske på affärsmässig grund och alla leverantörer, oavsett nationellt ursprung, ska kunna tävla på samma villkor i varje upphandling.

Upphandlingsreglerna innebär dock att upphandlande organisationer ska överväga att dela upp kontrakten och ramavtalen i mindre delar och det finns också möjlighet att ställa upp villkor med innebörd att en och samma leverantör inte kan tilldelas alla delar. Dessa regler ger möjligheter för små och medelstora företag att tävla på lika villkor om offentliga kontrakt.



4. En rättssäker offentlig upphandling

Grunden för en väl fungerande upphandling är att såväl leverantörer som medborgare har tilltro till att rättssäkerheten fungerar. Ett sätt att öka rättssäkerheten är genom att ha en väl fungerande avtalsuppföljning. Genom att organisationer följer upp sina avtal säkras kvaliteten i de varor och tjänster som levereras. Det möjliggör också att det endast är seriösa leverantörer som konkurrerar om offentliga kontrakt.



5. En offentlig upphandling som främjar innovationer och alternativa lösningar

För att ytterligare utveckla den offentliga affären på livsmedelsområdet behövs nya och innovativa lösningar. Genom att öppna upp och efterfråga marknads förslag på lösningar utifrån verksamhetens behov så kan den offentliga affären bidra till att lösa samhällsutmaningar. Den nationella livsmedelsstrategin trycker på att livsmedelskedjans aktörer i rollen som beställare, på ett generellt plan, behöver ta ett aktivt ansvar för att formulera behov som möjliggör innovation och alternativa lösningar, här kan offentlig upphandling användas som verktyg i samma syfte.



6. En miljömässigt ansvarsfull offentlig upphandling

Sverige har lång erfarenhet av att ställa miljökrav i offentlig upphandling. Trots det finns mycket kvar att göra; miljöhänsyn i upphandling behöver öka i hela den offentliga sektorn. I den nationella livsmedelsstrategin lyfts det fram att den offentliga upphandlingen av livsmedel och måltidstjänster bättre bör styra mot samhälleliga ambitioner och motsvara den höga nivån på djurskydd och miljöhänsyn som svensk lagstiftning ställer. Genom att arbeta strategiskt, med fokus på helheten, kan högt ställda miljökrav bidra till att produktion med höga krav på miljö och djurskyddshänsyn premieras och små och medelstora företag kan attraheras att delta i den offentliga affären. I sammanhanget bör också belysas vikten av att arbeta utifrån ett livscykelperspektiv i måltidsplaneringen, för att hållbar upphandling ska bidra till minskad miljöpåverkan.



7. Offentlig upphandling som bidrar till ett mer socialt hållbart samhälle

Krav på social hänsyn bör ställas i offentlig upphandling där det är möjligt och lämpligt. Det kan handla om att främja möjligheten till anställning för särskilt utsatta grupper, säkerställa goda arbetsvillkor, lika möjligheter för kvinnor och män samt att se till att varor och tjänster är tillgängliga för alla oavsett ålder eller funktionsvariation. Upphandlingsreglerna innehåller inte bara möjligheter utan även skyldigheter.

Utifrån en riskanalys som gjorts på uppdrag av Upphandlingsmyndigheten är livsmedel ett område där det är obligatoriskt att ställa arbetsrättsliga villkor vid fullgörande av kontrakt, om det finns risk för oskäligen arbetsvillkor. Många regioner och kommuner arbetar strategiskt med dessa frågor. Området är dock komplext och nya metoder behöver utvecklas för att underlätta för upphandlande organisationer att ställa krav utifrån upphandlingsreglerna som kan följas upp och leder till samhällsnytta.

4. Syfte och mål med regeringsuppdraget

I juni 2016 tilldelades Upphandlingsmyndigheten ett regeringsuppdrag inom livsmedelsområdet för åren 2017–2018. Uppdraget omfattade att stärka kompetensen inom upphandling av livsmedel och måltidstjänster genom målgruppsanpassad informationsspridning och proaktiva branschdialoger mellan upphandlande organisationer, nuvarande och tänkbara leverantörer, branschorganisationer och andra relevanta aktörer.

4.1 Strategisk livsmedelsupphandling ett viktigt verktyg

Så här formulerar sig regeringen i sitt beslut:

”Regeringen uppdrar åt Upphandlingsmyndigheten att förstärka kompetensen på området upphandling av livsmedel och måltidstjänster hos upphandlande myndigheter och enheter samt hos leverantörer. Insatserna ska fokusera på att ge en målgruppsanpassad kompetensutveckling och informationsspridning, bl.a. i form av branschdialoger och information om goda exempel på området. “

Så här motiverar regeringen och dåvarande landsbygdsminister Sven-Erik Bucht beslutet:

”Regeringen anser att det är viktigt att stärka kompetensen hos upphandlande myndigheter och enheter samt leverantörer när det gäller upphandling av livsmedel och måltidstjänster. Enligt regeringen har en konkurrenskraftig livsmedelsproduktion förutsättningar att bidra till ökad sysselsättning och tillväxt och samtidigt bidra till att stärka den hållbara utvecklingen i såväl Sverige och EU som globalt samt att uppnå de nationella miljömålen. Strategisk livsmedelsupphandling är ett viktigt verktyg för att främja detta syfte. “



4.2 Nationell livsmedelsstrategi för hållbar matproduktion

Den 20 juni 2017 antogs den nationella livsmedelsstrategin av riksdagen. Den omfattar hela livsmedelskedjan med målet att till 2030 främja en ökad och hållbar produktion av mat som bland annat:

- ger bättre förutsättningar för offentlig kund att göra medvetna hållbara val
- stimulerar utbudet av hållbara varor och tjänster på marknaden
- skapar hållbar tillväxt i hela landet.

Målet med livsmedelsstrategin är enligt regeringen att skapa en konkurrenskraftig livsmedelsproduktion som kan bidra till ökad sysselsättning och tillväxt. Den ska även bidra till att stärka den hållbara utvecklingen, exempelvis inom Agenda 2030, i såväl Sverige och EU som globalt samt se till att de nationella miljömålen uppnås.

Upphandlingsmyndighetens regeringsuppdrag inom livsmedel och måltidstjänster syftar till att tillhandahålla ett praktiskt stöd för den offentliga sektorns arbete för att nå målen i den nationella livsmedelsstrategin där åtgärderna för offentlig konsumtion beskrivs inom det strategiska området ”Konsument och marknad”



4.3 Regeringsuppdrag i linje med våra långsiktiga mål

Regeringsuppdraget ligger i linje med Upphandlingsmyndighetens målsättning att bli det självklara kunskapsnavet i den offentliga affären för livsmedel och måltidstjänster. Uppdraget har stöttat vårt arbete med att främja upphandling som strategiskt verktyg för att utveckla den offentliga affären. Det har också verkat som en kraftsamling för att starta arbetet i livsmedelssegmentet.



Vår tolkning av regeringsuppdraget har inneburit att vi tydligt fokuserat på samtliga aktörer i livsmedelskedjan som på olika sätt berörs av den offentliga affären. Vi har riktat oss till politiker, upphandlare/inköpsfunktion, kostverksamhet, grossister, förädlingsindustri, underleverantörer, primärproducenter, branschorganisationer och myndigheter med flera. Alla aktörer har olika, men viktiga, roller för att främja den offentliga affären av livsmedel och måltidstjänster. Vi ser därför samverkan mellan aktörerna som en viktig förutsättning för utveckling.

Den nationella livsmedelsstrategin samt upphandling av livsmedel och måltidstjänster har kopplingar till samtliga mål i den nationella upphandlingsstrategin. Därför har vi fokuserat på strategiskt inköp som en viktig utgångspunkt för vårt arbete. De sju inriktningmålen i den nationella upphandlingsstrategin har också utgjort en naturlig grund när vi har planerat aktiviteterna inom regeringsuppdraget.

5. Strategiskt inköp

För att den offentliga affären ska bli ett effektivt verktyg för att nå samhällliga mål samtidigt som en god konkurrens på marknaden säkras har två faktorer stor betydelse. Inköpsprocessen måste genomsyras av ett strategiskt tänk och upphandlingsarbetet måste utgå från verksamhetens förutsättningar och politiska mål.

I genomförandet av regeringsuppdraget har Upphandlingsmyndighetens inköpsmodell, vår visualiserade modell av inköpsprocessen, varit en av våra utgångspunkter. Strategiskt utvecklingsarbete inom offentlig upphandling kännetecknas av inköp som kopplar till en styrning mot organisationens mål, övrig verksamhet, omvärld och leverantörsmarknad. Huvudbudskapet är att upphandlingsprocessen endast är en del av den större inköpsprocessen.



5.1 Strategiskt inköpsarbete är ett samspel

Vår modell visar inköpsprocessen i huvudsak från en inköpsfunktions perspektiv. Det är viktigt att belysa att ett strategiskt och framgångsrikt inköpsarbete sker i samspel mellan alla olika delar i en organisation. Inom området livsmedel och måltidstjänster är det exempelvis vanligt att måltidsverksamheten har en framträdande roll i den strategiska inköpsprocessens samtliga delar.

Även ur ett säljarperspektiv kan inköpsmodellen användas. Dels för att förstå den upphandlande myndighetens ambition, dels i det interna strategiska arbetet när man gör affärer med offentlig kund.

De yttre faktorer som i stor grad påverkar strategiskt inköp av livsmedel är exempelvis politiska styrdokument på lokal, regional och nationell nivå, omvärldsfaktorer som exempelvis effekterna av torka, diskussioner om självförsörjning samt förändringar på leverantörsmarknaden.

Vår tolkning av uppdraget har innefattat att vi fokuserat på aktiviteter som stärker kompetensen i det interna inköpsarbetet genom att fokusera på helheten. Dessutom har vi velat visa på hur yttre faktorer har en avgörande betydelse för hur väl man lyckas med det ”inre arbetet”.

Vi har också sett ett värde i att förmedla att det görs många goda affärer på livsmedelsområdet redan i dag även om inte alla organisationer följer vår inköpsmodell. Många, såväl köpare som säljare, arbetar strategiskt.



6. Genomförande av regeringsuppdraget

6.1 Tre huvudområden

För att lättare kunna förmedla kunskap, främja dialog mellan olika aktörer på marknaden och visa på goda exempel inom området delade vi upp aktiviteterna inom regeringsuppdraget i tre huvudområden:

- kompetensförstärkning
- branschdialog
- kommunikation.

Detta angreppssätt underlättade för oss att nå ut till så många som möjligt genom en lättillgänglig, ständigt aktuell och innehållsrik kommunikation via olika kanaler.

Aktiviteterna förstärkte varandra och skapade synergier; exempelvis kunde effektiv informationsspridning och ökad dialog mellan aktörerna på marknaden bidra till att stärka kompetensen hos både köpare och säljare inom upphandling av livsmedel och måltidstjänster.

Vi ansåg att regional representation och spridning var viktigt. Därför valde vi att i stor utsträckning samarbeta med regionala aktörer på området. Detta för att nå ut i hela landet med våra aktiviteter, oavsett geografisk placering eller storlek på organisation.

6.2 Kompetensförstärkning genom workshoppar

Som en delaktivitet för kompetensförstärkning inleddes uppdraget 2017 med en serie kriterieworkshoppar för köpare och säljare

Kriterieworkshopparna syftade till kompetenshöjning inom användning av hållbarhetskriterier för upphandling av livsmedel och måltidstjänster. Det fanns ett behov av detta eftersom vårt webbaserade kriteriebibliotek uppdaterades i december 2016. En ny upphandlingslagstiftning trädde i kraft den 1 januari 2017. Fokus i workshopparna låg på den nya lagstiftningens inverkan på den offentliga affären inom livsmedelsområdet samt de politiska ambitionerna på nationell och lokal nivå.

Målsättningen var att ge köpare inom offentlig sektor verktyg för att kunna planera, kartlägga och analysera sina behov. Vi ville stärka deras förmåga att prioritera och bedöma effekten av olika målavvägningar i upphandlingar av livsmedel eller måltidstjänster. Baserat på detta kan de sedan använda Upphandlingsmyndighetens hållbarhetskriterier som utifrån sina egna förutsättningar och leder mot strategiska mål.

Genom kriterieworkshopparna ville vi ge säljare till offentlig sektor en ökad förståelse för den offentliga kundens strategiska inköpsprocess. Vi ville också skapa förutsättningar för verifiering och uppföljning som möter den offentliga kundens kravbild, mål och ambition.

6.3 Teori och gruppdiskussioner

Workshopparna innehöll både teoretiska delar och aktivt deltagande i form av gruppdiskussioner och lösningsförslag på verklighetsbaserade Case som deltagarna skickade in i förväg. Genom detta kunde respektive workshoptillfälle anpassas till den kompetensförstärkning som behövdes för att bidra till lösning av de aktuella utmaningar deltagarna vid tidpunkten hade

Viktiga delmoment under dessa aktiviteter var att ge deltagarna möjlighet att diskutera utmaningar på området. Vi ville också att de skulle få chansen att ge varandra inspiration, stöd och tips om hur det strategiska inköpsarbetet inom livsmedel och måltidstjänster kan utvecklas inom både köparens och säljarens kompetensområde.

Utöver egna arrangemang prioriterades, inom ramen för regeringsuppdraget, deltagande som föreläsare, inspiratörer, moderatorer vid en rad aktiviteter, seminarier och konferenser med anknytning till den offentliga affären inom livsmedelsområdet.

6.4 Branschdialoger för inspiration och ökad samsyn

För att utveckla den offentliga affären av livsmedel och måltidstjänster behöver olika aktörer inom livsmedelsbranschen arbeta med frågorna gemensamt. I delaktiviteten branschdialog bjöd myndigheten, tillsammans med en regional medarrangör, in olika målgrupper inom hela livsmedelskedjan. Syftet var att föra dialog kring aktuella teman där det både fanns inspiration att hämta från goda exempel och stora utmaningar att hantera för att komma vidare i utvecklingen av den offentliga affären.

Genom branschdialoger ville vi åstadkomma en ökad förståelse för olika målgruppers förutsättningar, och öka samsynen kring specifika knäckfrågor. Målet var också att inspirera till utveckling utifrån egna roller.




6.5 Sex områden för dialog

Innan erbjudanden om genomförande av regionala branschdialoger skickades ut, identifierade myndigheten sex övergripande områden för dialog inom upphandling av livsmedel och måltidstjänster.

De kompetensförstärkande aktiviteterna gav oss en bild av områden där behovet av dialog var stort. Detta var också områden där möjligheter till utveckling genom gemensamt arbete skulle kunna främja den offentliga affären.

Dessa områden kom att utgöra grundteman för branschdialogerna:

- 
- **Uppföljning och verifiering**
Verktyg och utvecklingsmöjligheter för en väl fungerande uppföljning och verifiering av ställda krav i upphandling och avtal.
 - **Strategi och dialog i livsmedelsupphandling**
Upphandling som ett strategiskt verktyg och dialog som nyckeln till utvecklande affärer.
 - **Klimat**
Exempel på hur livsmedelsupphandling kan bidra till att nå klimatmål.
 - **Logistiklösningar**
Samordnad varudistribution och andra modeller som ger mervärden i den offentliga affären.
 - **Innovation, funktion och små och medelstora företag**
Exempel på hur offentlig upphandling kan bidra till att skapa förnyelse inom offentlig sektor samtidigt som fler företag ges möjlighet att utveckla innovativa lösningar och nya produkter.
 - **Digitala lösningar**
Systemlösningar och plattformar för e-upphandling och e-handel i upphandling samt inköpsprocesser inom offentlig sektor, såväl köpar- som säljarsidan.

6.6 Samarbeten viktiga för genomförande av branschdialoger

Ett erbjudande om genomförande av branschdialoger gick ut till samtliga aktörer som varit initiativtagare på regional nivå till framtagande av livsmedelsstrategier och handlingsplaner inom respektive län. På så vis kunde konceptet branschdialog nå ut brett ur ett geografiskt perspektiv. Dessutom kunde Upphandlingsmyndigheten då nå samarbetspartners, som har god kunskap om hur förutsättningarna och kompetensnivån ser ut i den egna regionen och som har det regionala utvecklingsansvaret utifrån den nationella livsmedelsstrategin. Inte minst när det gäller strategiska frågor som kopplar till offentlig upphandling av livsmedel och måltidstjänster.

Tack vare pågående arbete med regionala insatser utifrån den nationella livsmedelsstrategin, bland annat genom framtagande av regionala livsmedelsstrategier eller handlingsplaner var vårt erbjudande relevant och aktuellt. Exempel på samarbetspartners som aktivt deltagit i planering och genomförande av branschdialoger är bland andra länsstyrelser, regioner, Lantbrukarnas riksförbund och Hushållningssällskapet.

Vi ville att deltagarna under aktiviteten skulle ha ett gemensamt förhållningssätt i dialogen, nämligen att:

- diskutera utmaningar och möjligheter branschöverskridande
- söka förståelse för andra målgruppers förutsättningar
- bidra aktivt i dialogen och verka för positiv utveckling.

Branschdialogerna delades upp i två delar:

- en föreläsningsdel med inspiration och goda exempel, se bilaga 1.
- en diskussionsdel med en målgruppsanpassad och en målgruppsöverskridande uppgift eller fallbaserad diskussion utifrån angivet tema.

Vid varje branschdialog gav inspirationstalare exempel på lyckade arbetsmetoder, strategiska överväganden och praktisk kompetens. Dessa inspiratörer lade grunden för den fortsatta dialogen.

Varje grupps slutsatser, kring konkreta första steg i rätt riktning för att utveckla den offentliga affären, sammanfattades på plats vid varje branschdialog och skickades ut till samtliga deltagare.

Upphandlingsmyndigheten har, tillsammans med våra samarbetspartners, verkat aktivt för en så bred målgruppsrepresentation som möjligt i varje enskild dialog.

6.7 Målgruppsanpassad kommunikation

Arbetet med att skapa ett relevant och målgruppsanpassat webbstöd inom upphandling av livsmedel och måltidstjänster startade under våren 2017.

Tre primära målgrupper identifierades för målgruppsanpassning av informationen:

- **köpare**, vilket inkluderar kost- och måltidsansvarig, inköpsfunktion och andra som är involverade i en organisations inköp av livsmedel eller måltidstjänster
- **säljare**, vilket inkluderar anbudslämnare och underleverantörer samt övriga företag inom livsmedelsbranschen med intresse för den offentliga affären av livsmedel eller måltidstjänster
- **beslutsfattare**, vilket vi definierar som politiska beslutsfattare eller högsta tjänsteperson inom kommun, landsting, region eller statlig myndighet.

Informationen paketerades därefter för att rikta sig särskilt till dessa målgrupper. Information om hållbarhetsfrågor kopplat till offentlig upphandling av livsmedel och måltidstjänster paketerades för att passa samtliga målgrupper och allmänheten.

I samband med framtagandet av webbtexter var kvalitetsgranskning en central aktivitet, framför allt kopplat till juridiska och kommunikativa aspekter. Samråd genomfördes även med Livsmedelsverkets kompetenscentrum för vård, skola och omsorg, för de delar som berör deras verksamhet och för att skapa stringens i våra gemensamma budskap.

I samband med nylanseringen av webbsidorna gick vi även igenom de goda exempel inom upphandling på livsmedelsområdet, som fanns på webbsidan. Där det bedömts som lämpligt har dessa följts upp för att uppdateras och målgruppsanpassas.

6.8 Inspirerande exempel

Att lyfta inspirerande exempel har varit en genomgående strategi i samtliga aktiviteter under regeringsuppdraget. Det har handlat om praktiska exempel på arbetsmetoder, förhållningssätt och lyckade resultat. Exempelen har legat till grund för vidare diskussioner kring hur andras erfarenheter kan vara en möjlig väg i den egna organisationens framtida utveckling.

6.9 Livsmedelsblogg för att nå ut

Behovet av att sprida målgruppsanpassad information identifierades tidigt i planeringsarbetet. En blogg startades därför i februari 2018. Syftet med bloggen är att på ett lättillgängligt och effektivt sätt sprida information till, och även kommunicera med, alla som är intresserade av upphandling av livsmedel och måltidstjänster.

Förutom att vässa Upphandlingsmyndighetens egna kommunikationskanaler prioriterade vi att identifiera alternativa kommunikationskanaler. Vi sökte externa samarbeten med bland annat organisationerna Kost och näring, Dabas, Livsmedelsverket, Måltid Sverige och de regionala samarbetsparterna i samband med branschdialoger.



7. Resultat av regeringsuppdraget

7.1 Kompetensförstärkning

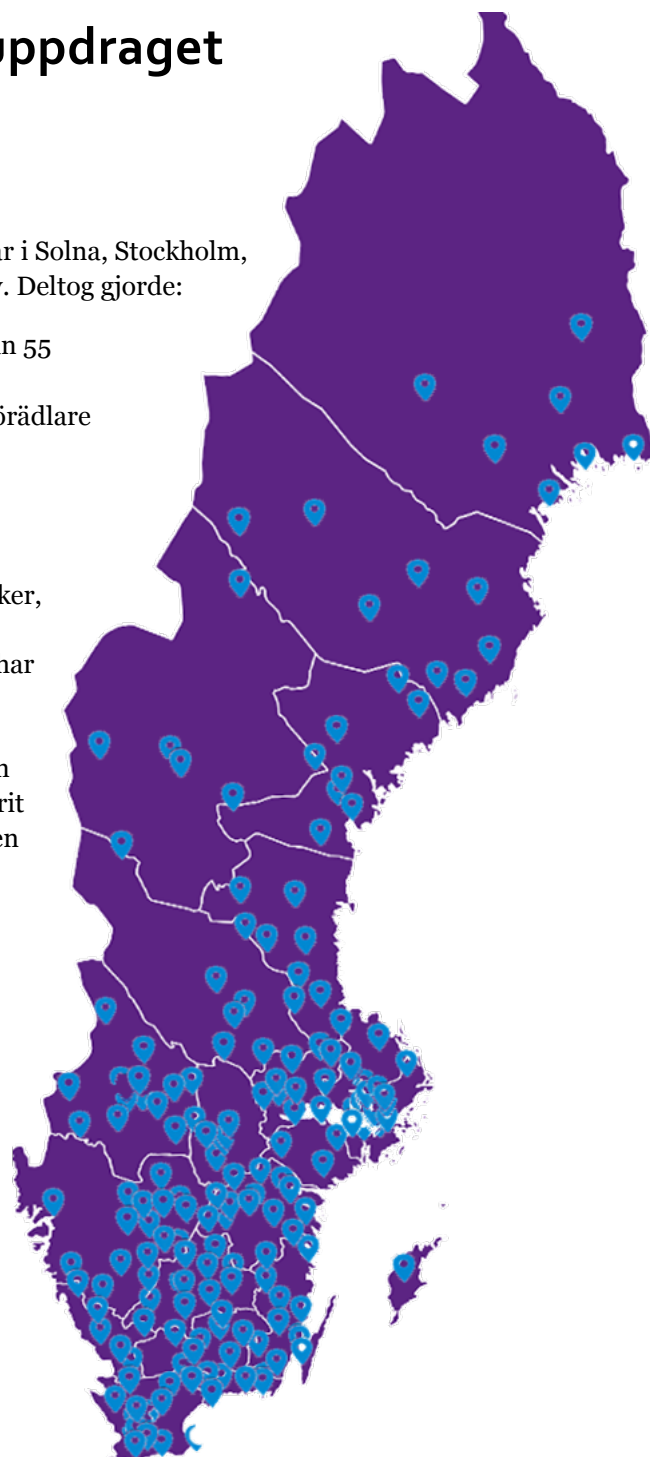
15 kriterieworkshoppar

Sammanlagt genomfördes 15 kriterieworkshoppar i Solna, Stockholm, Halmstad, Löddeköpinge, Norrköping och Aneby. Deltog gjorde:

- 79 upphandlare och måltidsansvariga från 55 kommuner, landsting och regioner
- 76 underleverantörer, producenter och förädlare
- 49 anbudslämnare

Föreläsningar och presentationer

För de som tillhör målgrupperna kost- och måltidsansvariga, inköpsfunktioner, lokala politiker, anbudslämnare, underleverantörer, branschorganisationer och statliga myndigheter har vi hållit presentationer och föreläsningar. Syftet har varit att stärka kompetensen inom upphandling av livsmedel och måltidstjänster och lyfta utmaningar på området. Syftet har också varit att beskriva vilket stöd Upphandlingsmyndigheten kan ge när det gäller att utveckla och förmedla kunskap, verktyg och metoder för offentlig upphandling.



Kartan visar regional spridning på deltagare från upphandlande myndigheter i regeringsuppdragets aktiviteter.

Aktivitet 2017	Antal deltagare
Ekomatscentrum – Ekomatsligan	Ca 400
Mat i Småland	Ca 60
Livsmedelsverkets Måltidsdagar	470
Kost & Näring Turné	150
Seminariedag i Luleå med Svensk Cater	Ca 40
Matlust seminarium Södertälje	30
Uppsala läns kostchefs nätverk	20
Upphandlingsdagen Västernorrland	Ca 60
Hantera Livs årskonferens	Ca 100
Livsmedelsforum 2017	380
Aktivitet 2018	Antal deltagare
Uppföljning Örebro	20
Knivstakonferensen	Ca 50
Dabas "On tour"	160
Kompetensdag Kalmar	35
Almedalen	195
Matologi Stockholm	35
Webbinarium om upphandling Mattanken	40
Livsmedelsforum	60
Webbinarium om antibiotika Mattanken	30
Livsmedelsverkets Måltidsdagar	500



20 branschdialoger

Branschdialoger genomfördes under perioden maj 2017 till 5 februari 2019 i Örebro, Solna, Eskilstuna, Malmö, Östersund, Kalmar, Vreta Kluster, Karlskrona, Boden, Sandviken, Umeå, Uppsala, Stockholm (två stycken), Växjö, Göteborg, Västerås, Halmstad, Värnamo och Karlstad.

Antal branschdialoger	Platser	Målgrupper	Antal representerade upphandlande organisationer	Antal representerade företag	Inspirationstalare
20	18 av 21 län*	Politiker (74) Måltidsansvariga (168) Upphandlare (155) Anbudslämnare (71) Producenter/underleverantörer (85) Branschorganisationer/stöd (152)	Ca 200	Ca 120	56

* Samtliga förutom Gotland, Västernorrland och Dalarna

Varje branschdialog resulterade i att ett antal slutsatser formulerades. Dessa slutsatser är förslag på första steg i rätt riktning för att utveckla den offentliga affären. Deltagarna på varje branschdialog kom fram till sina egna slutsatser genom erfarenhetsutbyte och gruppdiskussioner under mötet.

Slutsatserna från samtliga branschdialoger sammanfattades, vilket resulterade i ett antal övergripande fokusområden för att ta nästa steg. Fokusområdena identifierar de områden där det råder samsyn om att dessa bör prioriteras. Däremot kan det finnas olika syn på vad som ska prioriteras inom ett område. Vissa fokusområden utgör mål och andra utgör medel.

Områdena som identifierades är:

- dialog
- mer svenskt på den offentliga tallriken
- regional utveckling
- roller, ansvar och mandat
- maten för en hållbar framtid
- våga testa nya lösningar
- logistik och distribution
- uppföljning.

På sida 40 beskriver vi utförligt de sju fokusområdena.

Kommunikation

I februari 2018 lanserades nya webbsidor för målgruppsanpassad informations-spridning om upphandling av livsmedel och måltidstjänster. 60 nya sidor med webbtex t ersatte tidigare information som funnits på Upphandlingsmyndighetens webbplats. Den tidigare informationen fanns på betydligt fler sidor. En analys av antalet sidvisningar visar att antalet ”klick” per besökare har minskat, vilket kan bero på att antalet sidor är mycket färre och mer ändamålsenliga efter uppdateringen. Det kan också bero på att strukturen är tydligare och besökare snabbare hittar önskad information. Från mars 2018 till och med januari 2019 hade livsmedelssidorna 11 546 besökare.

Livsmedelsbloggen hade 151 unika prenumeranter i januari 2019. 9 blogginlägg har publicerats sedan februari 2018.



8. Effekter av genomfört arbete

Det är många parametrar hos köpare och säljare som påverkar den offentliga affärens utfall. Möjligheterna att skapa effekter i praktiken ligger främst hos aktörerna i livsmedelskedjan men även yttre faktorer kan påverka vilken effekt insatser får i den offentliga affären.

De genomförda aktiviteterna i regeringsuppdraget har haft ett tydligt syfte: att bidra till att skapa förutsättningar för positiv utveckling hos samtliga aktörer över tid.

En effekt av deltagande i regeringsuppdragets aktiviteter är att förutsättningar skapats för individer att bli förändringsagenter i sina organisationer. Det får återverkningar i hela livsmedelskedjan.

8.1 Kompetensförstärkning

Genom de kompetensförstärkande aktiviteterna i regeringsuppdraget har deltagarna fått ökad kunskap, vilket framgår av utvärderingar i samband med aktiviteternas genomförande. Dels om hur strategisk upphandling kan bidra till att nå mål i den upphandlande organisationen, dels om hur leverantörer kan tänkas möta upp de krav som ställs i detta syfte.

”

”Bra initiativ att få fart på en dialog för att mjuka upp gränserna och öka förståelsen mellan de olika aktörerna på anbudsmarknaden. Förhoppningsvis är detta bara början på en längre process som leder till konkreta resultat.”

Deltagarna har även fått ökad kunskap kring användningen av hållbarhetskriterier och uppföljning av dessa. Formatet har också gett stort utrymme för erfarenhetsutbyte och varit ett tillfälle att lära av andra i samma roll. Det har stärkt respektive deltagares förutsättningar att bli förändringsagent i den egna organisationen, oavsett om de deltagit som köpare eller säljare.

På kriterieworkshopparna fick deltagarna ny kunskap om exempelvis lagstiftning och praxis. Workshopparna har dessutom skapat förutsättningar för köpare och säljare att öka kunskapen om hur Upphandlingsmyndighetens stöd kan användas i det praktiska arbetet

För köpare har deltagandet givit ökad kunskap om upphandlingshantverket. Det kan antas ha haft effekt för organisationens utveckling på området.

För säljare har kriterieworkshopparna skapat förutsättningar för att fördjupa deras kunskaper om den offentliga kundens behov utifrån strategiska mål och ambitioner.

8.2 Bra betyg i utvärderingen

För att mäta vilken effekt workshopparna hade i praktiken utvärderades varje tillfälle med hjälp av en enkät. Utvärderingsfrågorna baserades på aktiviteternas syfte och mål. Respondenterna svarade genom att gradera sin upplevelse av aktiviteten på skala 1–4, där 1 innebär att de inte alls håller med om påståendet och 4 innebär att de helt håller med om påståendet. Sammanfattat höll samtliga deltagare till stor del med om påståendena i utvärderingen.

Utvärderingsfråga	Genomsnittligt resultat
Jag fick en ökad förståelse för syftet med hållbarhetskriterierna	3,17
Jag fick en ökad förståelse för hur den offentliga kunden kan koppla mål och ambitioner till kriterieurval	3,11
Jag fick dela med mig av mina erfarenheter och få kunskap om andras utmaningar	3,35
Jag kommer att ha praktisk användning av workshopens innehåll i mitt arbete	3,09
Jag kan rekommendera Upphandlingsmyndighetens kriterieworkshop till andra	3,67

8.3 Inköpsstatistik kopplat till hållbarhetskriterier

För att undersöka effekterna av de kompetenshöjande åtgärderna kopplat till användningen av Upphandlingsmyndighetens hållbarhetskriterier har vi köpt statistik från DKAB Hantera livs. Det är ett systemstöd för upphandling och uppföljning som många upphandlande organisationer använder.



8.4 Mer än hälften av inköpen görs med hållbarhetskriterier

Statistiken baseras på inköpsdata från DKAB från 2016 och 2017. Den omfattar 144 upphandlande organisationer varav 139 är kommuner och fem är landsting/regioner. Av de organisationer som ingår i statistiken representerar sju stycken (4,9 %) kommuner, landsting och/eller regioner med ett invånarantal på över 200 000 personer. 37 stycken (25,7 %) har ett invånarantal på mellan 50 000 och 200 000 personer. 100 stycken (69,4 %) ett invånarantal på under 50 000 personer. Inga statliga myndigheter eller offentligt ägda bolag omfattas av statistiken.

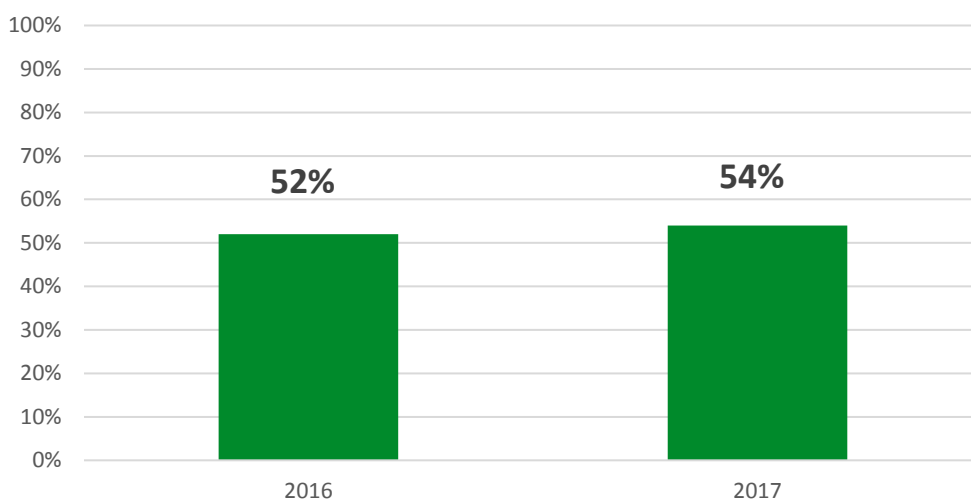
När hållbarhetskriterier används i en upphandling är ambitionen att produkterna som köps in under avtalstiden ska motsvara den prestanda som hållbarhetskriterierna anger. Att hållbarhetskriterier används i upphandlingen innebär dock inte automatiskt att inköpen motsvarar denna prestanda, exempelvis på grund av att sortimentstillgången saknas eller ändras. För att kunna följa upp effekten av användningen av hållbarhetskriterier behöver därför inköpsstatistiken analyseras. I inköpsstatistiken behöver de artiklar som köps in vara kopplade till information om uppfyllda hållbarhetskriterier som artikelegenskap (i de fall som artiklarna uppfyller kriterierna).

Statistiken vi redovisar avser de produkter som köpts in av kommuner, landsting och regioner under 2016 och 2017 som har haft Upphandlingsmyndighetens hållbarhetskriterier som kopplade egenskaper i artikelinformationen. Ett antagande som gjorts i analysen är att anledningen till att produkter med hållbarhetskriterier köpts in är att motsvarande hållbarhetskriterier använts i upphandlingen. Analysen omfattar det totala inköpsvärdet. Det kan även innefatta inköp som ligger utanför avtalat sortiment.



Av de inköp som underlaget motsvarar köptes livsmedel med Upphandlingsmyndighetens hållbarhetskriterier för totalt 1,73 miljarder kronor år 2016 och 1,88 miljarder kronor år 2017. Detta motsvarar 52 procent av alla inköp av livsmedel (djupfryst, färskvaror och kolonial/specerier) som gjordes av dessa kommuner, landsting och regioner under 2016 och 54 procent av inköpen under 2017.

Andel inköp med Upphandlingsmyndighetens hållbarhetskriterier av totalt inköpsvärde

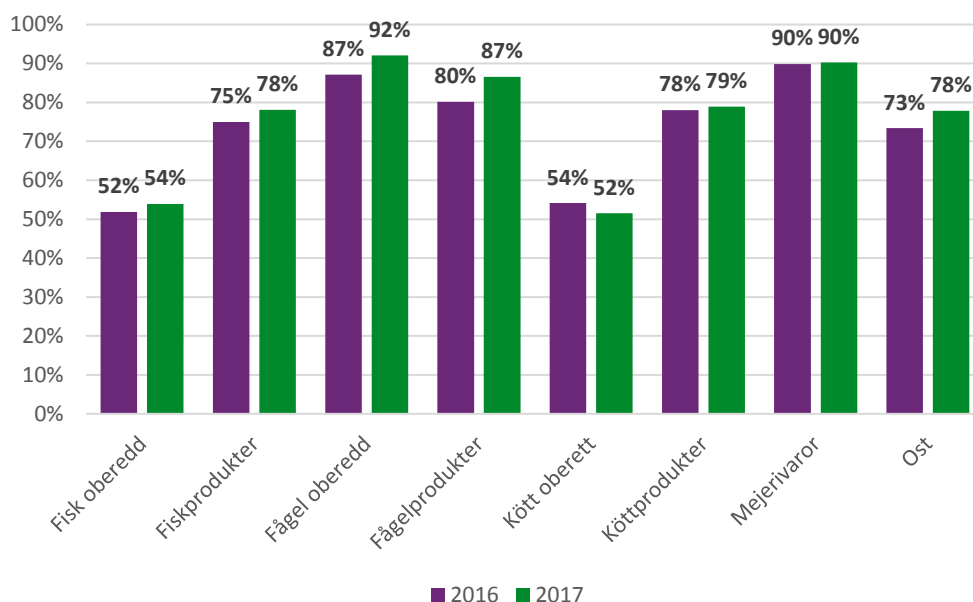


Fotnot: Totalt inköpsvärde motsvarar inköp av livsmedel (djupfryst, färskvaror, kylvaror, kolonial och specerier) gjorda av 144 upphandlande organisationer varav 139 kommuner och fem landsting/regioner under åren 2016 och 2017.

De produktkategorier där störst andel livsmedelsprodukter, utifrån DKAB:s uppdelning i varugrupper, köptes med hållbarhetskriterier var mejerivaror och oberedd fågel. Samtliga undersökta varugrupper, med ett undantag, visade en ökning i andelen inköp med hållbarhetskriterier mellan 2016 och 2017. Undantaget är varugruppen oberett kött som minskade med 2 procentenheter mellan 2016 och 2017.

54%
av inköpen 2017 var med
Upphandlingsmyndighetens
HÅLLBARHETSKRITERIER

Andel av totalt inköpsvärde med Upphandlingsmyndighetens hållbarhetskriterier per varugrupp

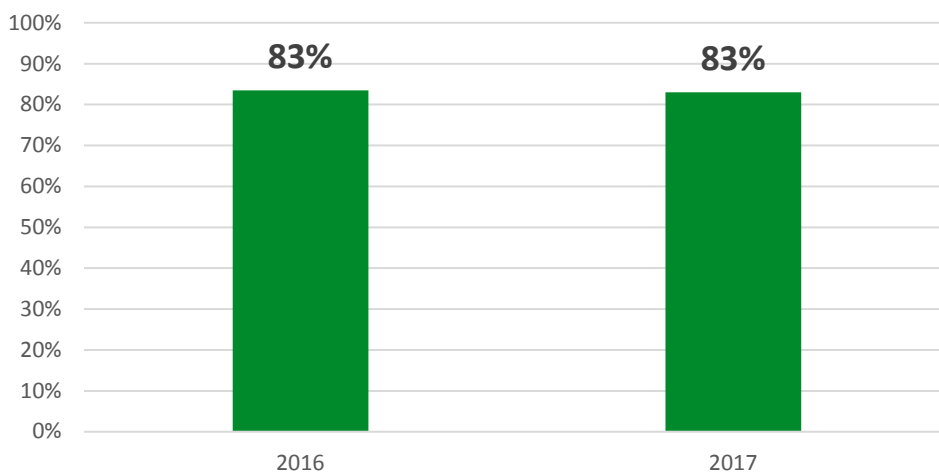


Fotnot: Totalt inköpsvärde motsvarar inköp av livsmedel (djupfryst, färskvaror, kylvaror, kolonial och specerier) gjorda av 144 upphandlande organisationer varav 139 kommuner och fem landsting/regioner under åren 2016 och 2017.

Upphandlingsmyndighetens hållbarhetskriterier, som är helt frivilliga att använda, är avstämde mot upphandlingslagarna, EU-rätten och rättspraxis. Kriterierna är likabehandlande och icke-diskriminerande och kan uppfyllas av företag oavsett i vilket land produktionen sker. Av de inköp av livsmedelsprodukter som gjordes 2016 och 2017 med Upphandlingsmyndighetens hållbarhetskriterier hade 83 procent Sverige som tillverkningsland.

Tillverkningsland avser enligt livsmedelsföretagens definition det land där processen för slutprodukten ägt rum. Det skiljer sig från exempelvis förpackningsland och råvarans ursprungsland. En råvara kan ha ursprung i ett annat land än Sverige men processas i Sverige och således ha tillverkningsland Sverige. Statistiken tyder genomgående på att livsmedelsprodukter som köps in med hållbarhetskriterier i stor utsträckning har Sverige som tillverkningsland.

Andel inköp av livsmedelsprodukter med Upphandlingsmyndighetens hållbarhetskriterier och tillverkningsland Sverige



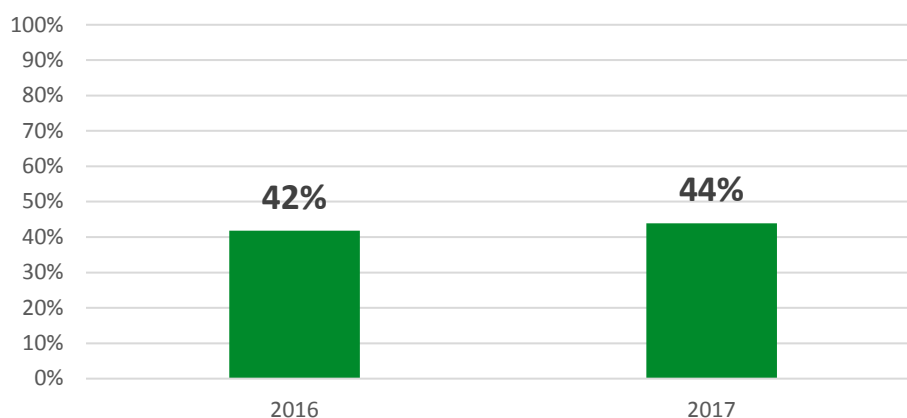
Fotnot: Avser den andel av inköpen av livsmedelsprodukter som har något av Upphandlingsmyndighetens hållbarhetskriterier och samtidigt tillverkningsland Sverige som artikel-egenskap. Totalt inköpsvärde motsvarar inköp av livsmedel (djupfrys, färsvaror, kylvaror, kolonial och specerier) gjorda av 144 upphandlande organisationer varav 139 kommuner och fem landsting/regioner under åren 2016 och 2017.

8.5 Fyra av tio inköp är ekologiska

Av de inköp som gjordes av livsmedelsprodukter med Upphandlingsmyndighetens hållbarhetskriterier var 42 procent ekologiska år 2016 och 44 procent ekologiska år 2017. En vara kan dock vara ekologisk utan att ha hållbarhetskriterier som taggad egenskap. Därför kan den totala andelen ekologiska livsmedel vara högre än vad denna siffra visar.



Andel inköp av ekologiska livsmedelsprodukter med Upphandlingsmyndighetens hållbarhetskriterier



Fotnot: Avser den andel av inköpen av livsmedelsprodukter som har något av Upphandlingsmyndighetens hållbarhetskriterier och samtidigt ekologisk som artikel-egenskap. Totalt inköpsvärde motsvarar inköp av livsmedel (djupfryst, färskvaror, kylvaror, kolonial och specerier) gjorda av 144 upphandlande organisationer varav 139 kommuner och fem landsting/regioner under åren 2016 och 2017.

Inköpsstatistiken visar att andelen inköp som görs med Upphandlingsmyndighetens hållbarhetskriterier ökar. Inköp som gjorts av livsmedelsprodukter med Upphandlingsmyndighetens hållbarhetskriterier är i många fall kopplade till egenskaper så som ekologiskt och tillverkningsland Sverige.

I vissa kategorier av livsmedel, som till exempel mejerivaror och fågel, uppfyller cirka 90 procent av produkterna som köps in Upphandlingsmyndighetens hållbarhetskriterier. Kategorier av hållbarhetskriterier inom dessa produktgrupper är exempelvis information om ursprung, antibiotikaförskrivning, bedövad slakt, hållbart producerat sojafoder och hälsoredoisningssystem.

8.6 Branschdialoger

I branschdialogerna har deltagare från den upphandlande myndigheten eller enheten fått möjlighet att få ökad förståelse för betydelsen av intern samverkan samt vilka roller och ansvar internt som ingår i det strategiska arbetet med inköpsprocessen.

Branschdialogerna har gett deltagarna inspiration och möjlighet att diskutera med motsvarande roller i andra upphandlande organisationer. En trolig effekt av detta är att branschdialogerna gett ökad förståelse, dels för vilka möjligheter som finns, dels för behovet av att utgå från organisationens egna förutsättningar i sin strävan mot strategiska mål.

8.7 Ökad förståelse hos leverantörer

Tack vare en bred målgruppsrepresentation från säljarens sida har deltagarna fått möjlighet att öka sin förståelse för befintliga och tänkbara leverantörers förutsättningar, möjligheter, utmaningar, inställning samt företagets varierande kompetensnivå om lagen om offentlig upphandling (LOU) och den offentliga affären.



”Jag ser en betydligt större vilja till att ta dialog idag även internt hos oss med bl a kommuner och landsting.”

Deltagare från säljarsidan har genom branschdialogen fått möjlighet att öka sin förståelse för de roller och ansvar som ingår i det strategiska arbetet hos den upphandlande myndigheten eller enheten. Branschdialogen har gett deltagare från säljarsidan ökade förutsättningar att förstå köparens strategiska ambitioner och hur upphandling används som ett verktyg för att nå strategiska mål.

Att befintliga leverantörer i branschdialogen kunnat kommunicera sina förutsättningar, möjligheter och utmaningar kring den offentliga affären är viktigt. Att de synliggjort konsekvenser av ogenomtänkt kravbild i offentlig upphandling har gett leverantörerna möjlighet att bidra till ökad kännedom om tillgången på marknaden. Det kan i förlängningen leda till mer genomarbetade upphandlingsdokument där utbudet kan möta efterfrågan och ökad konkurrens med flera anbudslämnare.

Att tänkbara leverantörer i branschdialogen kommunicerat sina förutsättningar, möjligheter och gemensamt diskuterat utmaningar kring den offentliga affären med en potentiell offentlig kund har gett dem större insikt i hur affärsmöjligheter på den offentliga marknaden. Detta har framgått av diskussionerna under och efter branschdialogerna.

8.8 Lärande exempel ger inspiration

Deltagare som inte tillhör köpar- eller säljarsidan har fått möjlighet till ökad kunskap om den offentliga affärens olika aktörer och deras förutsättningar och mål samt den egna organisationens möjlighet att bidra till utveckling på området.

Genom att delta kan en trolig effekt vara att:

- insikten om den egna rollen i den offentliga affären blivit tydligare
- behovet av stödjande aktörer som agerar en länk mellan köpare och säljare synliggjorts ytterligare.

Genom lärande exempel av praktiska erfarenheter från olika målgrupper har deltagarna fått möjlighet att inspirera och bli inspirerade till ökat engagemang och handlingskraft utifrån den egna rollen.

Effekter i ett längre perspektiv förutsätter ett fortsatt aktivt arbete från Upphandlingsmyndighetens sida med att förmedla information, ge stöd i upphandling samt samverkan och att agera som katalysator för förändrat beteende hos målgrupperna.

8.9 Effekttuppföljning

Effekttuppföljning av uppdraget innebär att lägga samman indikatorer till en rimlighetsbedömning. Den indikerar om genomförda aktiviteter har haft effekt eller inte, och om framtida effekter kan väntas.

Indikationer vi har fått under arbetets gång stödjer förväntningarna på att en långsiktig positiv utveckling av den strategiska inköpsprocessen för livsmedel och måltidstjänster kan uppnås. Indikatorer på att arbetet har haft effekt kan illustreras med resultat ifrån liveuppföljning och citat från deltagare under branschdialogerna eller i samband med uppföljning av deltagandet. Se bilaga 2.



”Mäkleri-idén, vi väntar på ett beslut gällande ett tvåårigt projekt i dagarna!”

9. Omvärldsfaktorer som påverkar effekten av regeringsuppdraget

Faktorer i omvärlden har påverkat och påverkar alla offentliga och privata aktörers agerande inom livsmedelsbranschen. De påverkar också utvecklingen på upphandlingsområdet generellt. Exempel på betydelsefulla faktorer, utifrån vårt perspektiv, som har påverkat utfallet och effekten av aktiviteterna i regeringsuppdraget är: regelverk, politiska beslut, marknaden, media och opinionsbildare samt andra myndigheter.

9.1 Regelverk

Den offentliga upphandlingen omfattas av regelverk på europeisk och nationell nivå samt utvecklingsarbeten inom internationell handel och Europeiska kommissionen.

Upphandlingens fem grundprinciper

Inköpsprocessen för livsmedelsområdet skiljer sig inte på något sätt från andra typer av upphandlingar ur ett juridiskt perspektiv. Upphandlingsreglerna som styr all offentlig upphandling bygger på fem grundprinciper: icke-diskriminering, likabehandling, proportionalitet, öppenhet (transparens) och ömsesidigt erkännande.

Upphandlingsreglerna innebär bland annat att alla leverantörer oavsett ursprung ska kunna delta på samma villkor i offentlig upphandling. Det finns därmed ingen möjlighet att i upphandling exempelvis kräva att leverantör eller varan som köps ska vara av ett utpekad lokalt, regionalt eller nationellt ursprung. Det strider mot grundprincipen om icke-diskriminering.

De upphandlingslagar som trädde i kraft i januari 2017 innebär dock att den upphandlande organisationen ska överväga att dela upp upphandlingen i mindre delar. Vid beslut om att inte dela upp upphandlingen ska det motiveras och dokumenteras. Den upphandlande organisationen får också ställa upp villkor med innebörd att ett enda företag inte får tilldelas alla delarna i en upphandling. Detta gör det möjligt att lämna anbud på delar av en upphandling. På så vis kan konkurrensen främjas genom att små och medelstora företag ges ökade möjligheter att delta i den offentliga affären.

Upphandlingsdokumenten ska vara förutsägbara, det vill säga klart och tydligt formulerade och innehålla samtliga krav som ställs. Den upphandlande organisationen har, så länge som principerna om bland annat likabehandling och icke-diskriminering följs, betydande frihet när de bestämmer vad som ska upphandlas och vilka krav och egenskaper som ska gälla i upphandlingen. Det finns därför goda möjligheter för den upphandlande organisationen att formulera krav och villkor som möjliggör inköp av livsmedel med önskad kvalitet till konkurrenskraftiga priser. Det är bakgrunden till att offentlig upphandling av livsmedel kan resultera i att både små, medelstora och stora företag kan vara leverantörer och att exempelvis lokalproducerade produkter kan förekomma på avtal.



Politisk styrning och regional livsmedelsstrategi

Den upphandlande myndigheten eller enheten ställer krav i upphandling utifrån den politiska inriktningen och politiskt styrda processer. Den politiska inriktningen kan vara på nationell, regional och lokal nivå och varierar över tid. Målet är ofta en offentlig måltid med alla de mervärden som den upphandlande myndigheten önskar sig (och bör vara beredda att betala för). Exempel på mervärden som uttrycks i dessa politiska inriktningar kan vara ett konkurrenskraftigt näringsliv, levande landsbygd, måltiden som pedagogisk resurs, minskade transporter med mera.

Styrkan hos offentliga kunder är att om många ställer liknande krav kan det påverka leverantörerna på den offentliga marknaden. Den offentliga kravprofilen blir då mycket styrande på den totala marknaden. Detta har som exempel varit fallet när det gäller tillgången till ekologiska produkter på svenska marknaden. Genom att det offentliga ställt krav på ekologiska livsmedel har det även bidragit till utvecklingen av en ökad bredd ekologiska livsmedelsprodukter till konsumenterna.

Under regeringsuppdragets utförande har en viktig politisk intention varit att främja målen i den nationella livsmedelsstrategin och arbetet med livsmedelsstrategier på regional nivå. Det blev tydligt när regionala samarbetspartners efterfrågade stöd. Under framför allt 2018 präglades exempelvis branschdialogerna tydligt av detta. Vilket kom att innebära att målet ”mer svenskt på den offentliga tallriken” fick stort genomslag i deltagarnas diskussioner.

Marknad

Leverantörer till offentlig sektor svarar upp mot krav från offentliga kunder. Leverantörsmarknaden inom livsmedel är diversifierad. Den offentliga affären inom livsmedel präglas dock av att några stora aktörer har kapacitet att tillhandahålla fullt sortiment. Dessa har stor möjlighet att påverka exempelvis produktsortimentet i ett enskilt avtal, och i förlängningen på marknaden. Om upphandlarna i ökad utsträckning delar upp upphandlingarna i mindre delar kan det på sikt innebära en större mångfald av leverantörer och en förbättrad konkurrens. En uppdelning av upphandlingar i mindre delar kan medföra att mindre lokala leverantörer ges möjlighet tävla på lika villkor om offentliga kontrakt. Det kan dock finnas andra hinder för mindre leverantörer att lämna anbud såsom brist på en effektiv logistiklösning, leveranskapacitet och andra resursmässiga faktorer.



Den allmänna marknadstillgången på livsmedelsprodukter påverkas i sin tur av många ytterligare parametrar. En särskilt viktig parameter som påverkade diskussionerna under regeringsuppdragets utförande var den torra sommaren 2018. Det ledde till diskussioner om den offentliga upphandlingens roll i beredskap och kris, exempelvis när det gäller att tillhandahålla måltider i offentlig verksamhet under extraordinära omständigheter.

Media

Media och opinionsbildare påverkar bilden av den offentliga upphandlingen. Media, särskilt lokalpressen, skriver ofta om upphandlingar av exempelvis mat på äldreboenden eller skolor. Det gör de för att de vet att mat och livsmedel är ämnen som intresserar och engagerar läsarna. Under torkan sommaren 2018 rapporterade radio, tv och tidningar om konsekvenserna av foderbristen. Inte minst att många lantbrukare tvingades nödslakta djur. Även det är en fråga som engagerar.



Opinionsbildare använder sig ofta av media för att nå ut med sina budskap. Under 2018 drev exempelvis branschorganisationen Svensk Fågel frågan om antibiotika i den kyckling som serveras på sjukhus. Lantbrukarnas riksförbund och Livsmedelsföretagen är andra exempel på opinionsbildare som når ut i media med sina budskap.

Medialt fokus har i olika grad påverkat både diskussionerna i exempelvis branschdialogerna och hur stort fokus enskilda sakfrågor har fått i regeringsuppdraget i stort. Sakfrågor som tagits upp i media kan i förlängningen även påverka den politiska inriktningen och de politiska besluten.

Andra myndigheters arbete

Inom ramen för den nationella livsmedelsstrategin har flera myndigheter fått utpekade uppdrag av regeringen för att bidra till att målen uppnås. Det har skapat synergier mellan Upphandlingsmyndighetens och andra myndigheters pågående arbete. Det har också ökat intresset för upphandlingsfrågor i flera forum. Regeringsuppdragets utförande har formats av efterfrågan på stöd i upphandlingsfrågor från exempelvis Livsmedelsverket.

Regeringsuppdraget har stärkt förändringsarbetet

Våra erfarenheter från regeringsuppdraget pekar på att det pågår ett förändringsarbete hos många aktörer inom den offentliga affären. Även om all typ av förändringsarbete tar tid är vår bedömning att insatserna inom ramen för regeringsuppdraget har stärkt förändringsarbetet. Det lyfter fram Upphandlingsmyndighetens förmåga att agera som katalysator för positiv utveckling på upphandlingsområdet.

De genomförda aktiviteterna har utöver informationsspridning gett aktörerna en arena för dialog och diskussion över målgruppsgränserna samt möjlighet att samverka och knyta nya kontakter. Det har uttryckts stor uppskattning för Upphandlingsmyndighetens bidrag till kompetensförstärkningen och till att skapa denna arena runtom i landet.

En förutsättning för att nå ut till målgrupper på regional nivå har varit samarbeten med regionala och nationella aktörer. Detta bör även fortsatt vara en viktig del i Upphandlingsmyndighetens arbete.

Det är tydligt att det finns ett önskemål om fortsatt utvecklingsarbete i alla led i den offentliga inköpsprocessen. Där kan Upphandlingsmyndigheten vara med och bidra.

Genom att stärka samtliga målgruppers förmåga att använda upphandling som ett strategiskt verktyg för att uppnå samhällliga mål kan Upphandlingsmyndigheten även i framtiden bidra till att främja målsättningarna i:

- den nationella livsmedelsstrategin
- den nationella upphandlingsstrategin
- andra nationella och internationella ambitioner.

10. Sju fokusområden för vidare utveckling av den offentliga affären

När slutsatserna från samtliga branschdialoger sammanfattades resulterade det i sju övergripande fokusområden. Fokusområdena kan appliceras på samtliga aktiviteter i regeringsuppdraget och kan utgöra grunden för att ta nästa steg i den fortsatta utvecklingen av den offentliga affären på livsmedelsområdet.

10.1 Dialog

Oavsett vilken typ av aktivitet som genomförts inom regeringsuppdraget har det under branschdialogerna tydligt framkommit att mer dialog är en förutsättning för att driva frågor framåt. Många upphandlande organisationer har insett att mer fokus generellt behöver läggas på förarbetet inför en upphandling. De vill därför avsätta mer tid för att hinna med dialogen internt och externt genom hela inköpsprocessen. Vad dialogen bör innehålla och vilken kompetens som behöver finnas hos dialogens parter för att tillvarata tillfället på bästa sätt, är tydliga frågeställningar som behöver adresseras inom livsmedelsområdet.

Intern dialog inom den upphandlande organisationen

Mer dialog efterfrågas internt inom den upphandlande organisationen. Det krävs bättre samverkan mellan olika roller och funktioner. Det krävs också bättre samverkan i olika stadier av inköpsprocessen och i ett proaktivt skede, då de styrdokument som ska ligga till grund för verksamhetens mål formuleras. Genom att ha en bättre dialog internt och därmed åstadkomma förankring, redan när styrdokument för

verksamhetens mål tas fram, kan en organisation inleda sitt strategiska tänk utifrån målsättningar som är relevanta och nåbara.

Genom intern dialog kan eventuella målkonflikter tydliggöras och det skapas bättre förutsättningar för att samtliga funktioner har en tydlig målbild av vad organisationen vill uppnå som helhet. Det blir då möjligt att göra tydliga prioriteringar.

Intern dialog skapar också möjlighet för att medarbetare med olika kompetenser ska kunna bidra med sin specifika sakkompetens och skapa en offentlig affär som både styr mot myndighetens mål och ser till helheten.



”För att lyckas med att göra dialog till verkstad måste vi bli modigare!”

En slutsats vi kan dra när det gäller dialog internt är att det krävs ett aktivt, strukturerat arbete med att upprätthålla dialogen. I många upphandlande organisationer upplevs det som oklart vem som är ansvarig för att vara den sammankallande länken för det tvärfunktionella arbetet och den interna dialogen, samt vilka funktioner som bör ingå i det strategiska inköpsarbetet.

Dialog mellan köpare och säljare

Marknadsdialogen det vill säga dialogen mellan köpare och säljare, både befintliga och potentiella, både kan och bör nyttjas mer. Även om fler organisationer arbetar proaktivt med att ha dialog med leverantörer inför en ny upphandling, finns fortfarande en viss okunskap om när, var och hur dialog mellan köpare och säljare är okej utifrån upphandlingsreglerna.

En bättre dialog mellan köpare och säljare är viktig inför en upphandling för att se vad marknaden har att erbjuda utifrån det som köparen efterfrågar. Genom mer och bättre dialog kan organisationen få en uppfattning om hur den tänkta kravbilden kommer att påverka utfallet i upphandlingen i ett senare skede.

Det har tydligt framgått i gruppdiskussionerna att leverantören vill vara med och berätta om vad de har att erbjuda i god tid innan upphandlingsdokumentet formuleras. Det gäller inte minst för små aktörer, eller leverantörer som ännu inte sett offentlig sektor som en intressant marknad.

Dialog på leverantörssidan

Dialogen mellan grossister och underleverantörer kan och bör förbättras. En bättre dialog mellan till exempel en grossist och en liten producent som inte har förutsättningar att lämna ett eget anbud, skapar möjligheter för producenten att delta i den offentliga affären som underleverantör.

Dialog även under avtalstiden

Dialog är fortsatt lika viktigt såväl när avtalet börjar gälla som under hela avtalstiden. Det gäller både dialog internt mellan beställare och uppföljningsansvarig samt externt mellan säljare och köpare. Båda delar är centrala i den strategiska implementeringsfasen som kontinuerlig avtalsuppföljning är en del av.



”Sikta på långsiktiga relationer mellan köpare och säljare.”

10.2 Mer lokalt och svenskt på den offentliga tallriken

De allra flesta kommuner, landsting och regioner vi träffat har någon form av politisk målsättning att verka för att öka andelen livsmedel som har lokal anknytning eller svenskt ursprung.

Definitionen av vilken produktion som anses vara ”lokal” har ofta kommit upp till diskussion. Det finns dock ingen nationell överenskommelse om vad som menas med lokalt producerat utan det är upp till varje organisation att skapa sin egen tolkning.

Flera skäl att efterfråga lokalproducerat

Anledningarna till varför det på lokal nivå finns politiska ambitioner om att upphandla mer ”lokal” eller ”svenskt” skiljer sig också åt. Uppfattningen är oftast att ett lokalt eller svenskt ursprung leder till bättre kontroll av varans egenskaper eller kvalitet. Det kan även finnas en upplevelse av kvalitetsmässiga mervärden som grund för inriktningen.

Det kan också handla om att stärka det lokala näringslivet och att genom upphandling öka företagsamheten i den egna regionen, även inom livsmedelsområdet.



”Vi behöver marknadsföra oss bättre mot lokala leverantörer, om fördelarna med att leverera till offentlig kund!”

Det finns stora möjligheter för den upphandlande organisationen att i större utsträckning se den offentliga upphandlingens potential för den regionala utvecklingen. Organisationerna kan exempelvis tillvarata kompetensen hos sin näringslivsfunktion i det strategiska inköpsarbetet.

Under regeringsuppdragets andra år har frågan om en ökad självförsörjningsgrad aktualiserats i våra aktiviteter, det vill säga möjligheten att inkludera beredskapsperspektivet i samband med upphandling av livsmedel. En av anledningarna är sommarens extrema torka 2018 vilket hade stor påverkan på den svenska jordbrukssektorn och lyfte offentlig sektorsmedvetenhet om dessa frågor. Att ta fram strategiska planer för att bli mer självförsörjande lokalt kan vara ytterligare en faktor som spelar in när organisationen definierar mål om ”mer svenskt” eller ”mer lokalt”.

Det är möjligt att upphandla lokala leverantörer

Att ställa krav i en offentlig upphandling att en vara ska ha ett visst ursprung eller finnas lokalt strider mot upphandlingslagstiftningens grundläggande principer om icke-diskriminering. Men upphandlande organisationer har ändå stora möjligheter att öka chanserna för att alla typer av aktörer kan vara med och konkurrera om de offentliga avtalen. Det gäller såväl lokala som nationella och internationella leverantörer och allt från stora till medelstora och små företag.

”

”Man får inte gynna svenska, små eller nära producenter, men heller inte missgynna dem.”

Genom att ställa ändamålsenliga krav på leverantören, varorna och tjänsten och dela upp kontrakt kan även mindre företag lämna anbud. Att bjuda in till dialog tidigt i inköpsprocessen, lyssna på vad marknaden har att erbjuda och se över möjligheten till effektiva distributionslösningar gör att fler leverantörer blir intresserade. Att efterfråga ett mer säsongsbaserat sortiment och förenkla utformningen av underlagen gör att svenska och lokala aktörer kan delta i offentlig upphandling med goda möjligheter att bli vinnande anbud.

Frågan är komplex. Men det är viktigt att se de möjligheter som finns inom ramen för lagen om offentlig upphandling (LOU) och inte fastna i argument som bara ser lagen som ett hinder för utveckling av den offentliga affären.

10.3 Mat för en hållbar framtid

Att använda upphandling som verktyg för att nå hållbarhetsmål är ingen nyhet för aktörerna inom livsmedelskedjan. Här har det funnits politiska ambitioner och viljeriktningar hos offentliga organisationer under lång tid. Hållbarhetskrav har under många år ställts i upphandling av livsmedel och måltidstjänster.

”

”Vi vill utbilda framtidens konsumenter i en medveten hållbar livsstil.”

Eftersom hållbarhetskrav har ställts under lång tid är det i dag mer relevant för utvecklingen på området att lyfta blicken. Fokus ska ligga mer på förarbete och uppföljning och inte bara på kravställning på detaljnivå. Det gäller att se hur upphandling kan påverka ur ett större perspektiv och säkerställa att ambitionen får effekt och att en hållbar måltid till slut hamnar på den offentliga tallriken.

Under regeringsuppdraget har många diskussioner förts kring upphandlingens roll för att uppnå hållbarhetsmål. Det har bland annat handlat om menyplanering, minskat matsvinn, måltiden som pedagogiskt verktyg och kunskap kring certifieringar som bevis. Det är stora utmaningar, med stora utvecklingsmöjligheter.

Samsyn och prioriteringar är nycklar till framgång

Trots stort engagemang och många goda inspirerande exempel är detta fokusområde komplext. Det är inte ovanligt att det uppstår målkonflikter. Olika aktörer inom

livsmedelsområdet kan ha olika syn på vad som är hållbart. Det kan också skilja sig stort mellan olika upphandlande organisationer.

Synen på vilka verktyg i den offentliga affären som är mest effektiva för att uppnå hållbarhetsmål skiljer sig också mycket åt. För att driva hållbarhetsfrågor finns det här, liksom på andra områden, stora vinster med att köpare och säljare utvecklar affären genom att lösa knäckfrågor tillsammans, exempelvis gällande uppföljning av hållbarhetskrav.

”Motverka begreppsförvirringen kring ekologiskt, svenskt, lokalt. Det ena behöver inte utesluta det andra, men ibland behövs prioriteringar.”

Dialogen i alla delar av inköpsprocessen är en nyckel till framgång, liksom kontraktsvillkor som möjliggör förbättringsåtgärder över tid.

10.4 Roller, ansvar och mandat

Oavsett tema eller ingång vid våra aktiviteter har diskussionerna kring organisatoriska faktorer i den offentliga affärens olika delar varit central. Upplevelsen är att det finns en otydlighet kring ansvarsfördelning och de olika rollernas ansvar och mandat i det tvärfunktionella arbetet. Ett exempel är frågan om vem som ska ha samverkansansvar i inköpsprocessens olika delar. När Upphandlingsmyndigheten har lyft frågan – vem ska göra detta? – har det blivit tydligt att uppfattningen skiljer sig mycket åt.

Tjänstepersoner i de upphandlande organisationerna har återkommande påtalat brister. Det saknas långsiktiga och tydliga målformuleringar. Måltidspolitiska program innehåller mål som kan komma i konflikt med varandra, eller som är oförenliga med upphandlingslagstiftningen. När dessa situationer uppstår kan besluten hamna i knäet på upphandlarfunktionen och måltidansvarig som kanske inte har formellt mandat att fatta beslut och göra prioriteringar. Det skapar en osäkerhet hos tjänstepersonerna om hur de förväntas agera.

En annan återkommande diskussion drivs av tjänstepersoner som efterfrågar konsekvensanalyser av politikernas målbilder. Konsekvensanalysen bör tydliggöra de långsiktiga effekterna av strategiska överväganden i samband med inköpsprocessen. Detta för att underlätta beslut utifrån rätt resurssättning. För att genomföra förändringar krävs tillräckliga resurser i form av tid, personal och pengar.

”Satsa resurser från politiken på upphandlingskompetens.”

Eldsjälar med förmåga att se helheten

Att gå från dialog till verkstad kräver en tydlig ansvarsfördelning. Hos de aktörer vi har träffat under regeringsuppdraget skiljer sig uppfattningen åt, såväl internt som externt, kring vem som tar eller bör ta initiativ till dialog och samverkan.



”Ensam är jag inget, i allianser blir vi starka.”

Det kan finnas ett värde i bättre samverkan mellan näringslivsfunktionen och inköpsfunktionen när det gäller att få fler lokala och regionala företag intresserade av att delta i den offentliga affären. Det presenterades också en idé att den regionala näringsutvecklingsfunktionen skulle kunna ansvara för marknadsanalys i samband med upphandling och vara en länk mellan köpare och potentiella säljare.

I organisationer där betydelsen av strategiska inköpsprocesser är stor finns ofta en eller flera eldsjälar som har ett synsätt som inkluderar hela inköpsprocessen. Dessa personer är en länk för samverkan både internt och externt. Gemensamt för de eldsjälar vi har kommit i kontakt med är deras förmåga att se helheten oavsett vilken roll dessa personer har. De har tålamod i förändringsarbetet, även när det går långsamt, och har förståelse för olika målgruppers perspektiv. Det underlättar samverkan och att hitta nya lösningar som passar affärens förutsättningar.

10.5 Logistik och distribution

Hur logistiken ska lösas är en uppmärksam fråga inom inköp av livsmedel. Det är även en återkommande politisk fråga. Det råder stora skillnader mellan olika upphandlande organisationers åsikter om lämpliga logistiklösningar.

Det finns generellt sett två logistiklösningar:

- en fullsortimentsgrossist som levererar alla typer av livsmedelsprodukter från sitt lager till respektive leveransenheter utifrån avtalad tjänst
- någon form av samlastningscentral som samordnar leveranser från olika kontrakterade leverantörer och därefter levererar till kund.

Argumenten för att samordna transporter via en distributionscentral varierar. Ofta är målet med att samordna en kommuns varuleveranser ökad effektivitet och minskad miljöbelastning från transporterna. Ett annat argument för att samordna logistiken är att det underlättar för lokala livsmedelsföretag förmåga till egen distribution att kunna delta i den offentliga affären. Logistiken kan annars utgöra ett avgörande hinder för att delta i en upphandling vilket kan försämra konkurrensen.



”Transporten är ett stort hinder för lokala producenter att lämna egna anbud.”

Geografiskt läge skapar olika förutsättningar

Den upphandlande myndighetens geografiska läge i Sverige är en utgångspunkt som skapar helt olika förutsättningar. En storstadskommun i ett geografiskt attraktivt läge har andra logistikförutsättningar jämfört med en kommun i glesbygd.

Inom logistik och distribution finns stora vinster med att transporternas totala kapacitet nyttjas och att fyllnadsgraden av transporten är hög. Effektivt nyttjande gynnar både säljare och köpare som tillsammans kan arbeta mot gemensamma mål, exempelvis minskad klimatpåverkan.



Utvärdera nya sätt att leverera, för effektivitet och leveranssäkerhet, tänk "24 h på ett dygn".

Frågor som rör logistik är komplexa och mångfacetterade. Vi kan konstatera att oavsett resonemang om logistiklösningars för- och nackdelar finns det goda möjligheter att utveckla området. Men då krävs det att det används faktabaserade underlag som omfattar olika aspekter, exempelvis ekonomi, miljö, trafiksäkerhet och effektivitet, när en organisation för diskussioner kring sina framtida logistikval. Det kan också finnas behov av särskild kompetens inom logistik för att utifrån dessa underlag kunna fatta beslut utifrån den egna organisationens behov och förutsättningar.

10.6 Våga testa nya lösningar

I en föränderlig värld där utvecklingen går snabbt efterfrågas innovativa lösningar inom den offentliga affären. Det krävs helhetssyn, kunskap om vilka de verkliga behoven är och mod, både från köpare och säljare, när det gäller att tänka utanför ramarna. Organisationer kan uppleva att de når ett bättre resultat genom att fokusera mer på helheten i den lösning de vill upphandla i stället för att fokusera på detaljkrav i sina upphandlingsdokument.

Att tänka nytt är utvecklande för köpare och säljare

Genom att vara mer öppen i behovsanalysen och fokusera på att beskriva organisationens behov under förberedelsefasen kan nya marknadslösningar växa fram. Vår uppfattning är att det finns aktörer på leverantörssidan som vill komma in i ett tidigt skede i förarbetet för att kunna presentera nya lösningar och affärsmodeller som främjar den sunda offentliga affären. Att tänka nytt och våga utmana traditionella upphandlingsförfaranden, utvärderingsmodeller och avtalsvillkor är ofta utvecklande för både köpare och säljare.

Nya lösningar som utvecklas i samråd med marknaden skapar förtroende och tillit hos säljare. De kan känna sig tryggare med att framtida hållbara offentliga affärer som tar hänsyn till mjuka mervärden och som ser till nyttan med den offentliga måltiden i sin helhet kan komma att efterfrågas.

Vi kan konstatera att det finns ett stort intresse och engagemang, från både köpare och säljare, att se och vilja ta steget till nya grepp inom offentlig upphandling av livsmedel

och måltidstjänster. Fler organisationer behöver bli inspirerade till att våga tänka nytt vilket kräver organisatoriska förutsättningar. De som lyckats med nytänkande lösningar behöver också bli duktigare på att sprida sina exempel. Då kan och vågar fler ta steget även på leverantörssidan.

10.7 Uppföljning

Effektiv avtalsförvaltning som inkluderar god dialog mellan den upphandlande myndigheten och leverantören är en förutsättning för goda relationer under avtalstiden. Det är också viktigt för att skapa framtida möjligheter i det strategiska inköpsarbetet.



”Uppföljning är ett lysande samverkansområde”

Det är under uppföljningsfasen som säljare och köpare ser det faktiska resultatet av upphandlingen. Det är viktigt att redan i inköpsprocessens förberedelsefas tänka igenom vad som

ska följas upp och inte minst hur. Organisationen behöver bland annat fundera på vilka resurser finns internt för avtalsuppföljning.

Förvaltningsdelen i den strategiska inköpsprocessen är den minst prioriterade aktiviteten hos många organisationer. Arbete med att följa upp befintligt avtal skapar förutsättningar att exempelvis utveckla efterfrågade mätbara nyckeltal och öka insikten om vilka parametrar som är kostnadsdrivande på avtalet.

Precis som tidigare nämnts är mer lättillgänglig och kvalitetssäkrad information genom digitala lösningar en förutsättning för att lyckas med affären. Genom att avsätta resurser för implementering och förvaltning kan den offentliga affären effektiviseras. Detta kan även leda till högre kvalitet i nästa upphandling. Därmed kan affären utvecklas ytterligare.

Resurser och tid för avtalsuppföljning är ett utvecklingsområde. Vi har sett exempel på samverkan mellan olika upphandlande organisationer när det gäller förvaltning och avtalsuppföljning. Det kan vara en lösning för organisationer som gärna vill lägga mer tid på att följa upp sina avtal men som inte har resurser att göra det fullt ut i sin egen organisation. Ett tydligt budskap vi fått under regeringsuppdraget är också att många leverantörer vill bli granskade utifrån de krav som de vunnit affären på.

Uppföljningens kvalitet är ett gemensamt ansvar för köpare och säljare. Resultatet av uppföljningsarbetet kan inte bli högre än kvaliteten på köparens frågeställningar och säljarens svar.

11. Insikter från regeringsuppdraget

På de kommande sidorna ska vi försöka sammanfatta de viktigaste lärdomarna av två års intensivt arbete med regeringsuppdraget. Vi börjar med tre generella insikter för att sedan bli mer konkreta innan vi avslutar med fem framgångsfaktorer.

11.1 Utveckla dialogen

Behovet av dialog kan inte poängteras för mycket. I samtliga aktiviteter har vikten av dialog kommit upp. Däremot lyfts inte behovet av kvalitet, på vilken nivå dialogen ska ske och vem som ska ta initiativet till den, upp i motsvarande grad.



Det är viktiga frågeställningar för både köpare och säljare för att dialogen ska leda till den positiva utveckling som eftersträvas. Oavsett vilket tema som har diskuterats är det generellt lättare att se svagheter hos andra än hos sig själv och sin egen organisation.

11.2 Dela erfarenheter och framgångar

Det görs redan i dag mycket bra runtom i landet för att stärka den offentliga affären på livsmedelsområdet. Vi har sett att det ofta är lättare att inspireras och ta till sig av exempel på utvecklingsarbete och initiativ som sker i närområdet.

Att aktörer vågar dela med sig av och ges tid till att kommunicera sina framsteg är viktigt för att fler ska ta ett första steg i rätt riktning. Genom att jobba mer med att sprida goda exempel regionalt kan upphandlande organisationer stärka den regionala företagsutvecklingen och få fler att öppna dörren till den offentliga affären.

11.3 Det finns ett glapp mellan teori och praktik

En utmaning är att de som ska utföra arbetet i praktiken är betydligt fler till antalet än de som behöver – och har tillräcklig med tid – att förstå teorin. Det kan bero på både kompetensmässiga och organisatoriska faktorer. För att genomföra en förändring i praktiken behöver inte alla delar av teorin förstås. Men det är viktigt att de medarbetare som ska genomföra en förändring, exempelvis när det gäller planering, resurssättning, arbetssätt, resurser och mandat, ha tillräckligt med kunskap och fakta för att vilja genomföra förändringen.

Hela livsmedelskedjan är lika viktig för att teorin ska kunna omsättas i praktiken. Verksamhetsförändringar som underlättar den offentliga affären i praktiken, exempelvis genom digitalisering och automatisering av tidskrävande processer, som gör det ”lätt att göra rätt” är efterfrågad av samtliga aktörer.

En hjälp skulle vara om det omfattande stöd som Upphandlingsmyndigheten och andra stödjande organisationer, exempelvis myndigheter och företag erbjuder skulle kunna nyttjas i större utsträckning. Detta skulle i sin tur kunna bidra till att livsmedelsupphandling i Sverige tar ytterligare steg mot utveckling. Respektive organisation kommer dock att behöva forma sitt eget utvecklingsarbete för att förbättra arbetsätten mot de mål som är prioriterade i respektive organisation. De måste hitta sina metoder för att på bästa sätt tillvarata sina resurser för att tillgodose sina unika behov.

11.4 Samverkan mellan myndigheter

Samverkan är vanligt mellan statliga myndigheter i Sverige och kan styras genom regleringsbrev och myndighetsinstruktioner eller ske under friare former. Det är ett sätt att rationellt och effektivt ta ansvar för att uppnå gemensamma mål, och göra det enklare och tydligare för de kommuner, regioner och leverantörer som skall tillämpa gällande lagstiftning och samtidigt förhålla sig till en mängd riktlinjer och styrdokument.



Frivillig myndighetssamverkan har varit en viktig förutsättning för regeringsuppdragets framgång. Viktiga samverkansmyndigheter har varit Sveriges länsstyrelser, Landsbygdsnätverket vid Jordbruksverket och Nationellt kompetenscentrum för måltider i vård, skola och omsorg vid Livsmedelsverket.

Viljan och förutsättningar för praktisk samverkan inom myndigheterna har stärkts av den nationella livsmedelsstrategin och det stora nationella intresset för just upphandling av livsmedel som produkter eller i form av måltidstjänster.

Möjligheterna att verka inom regeringsuppdraget har ytterligare understrukt vikten av samsyn, samverkan och samarbete. Detta eftersom myndigheternas gemensamma kunder faktiskt bryr sig mindre om vilken myndighet som för ut ett budskap. Det viktiga är att budskapet upplevs som trovärdigt och synkroniserat med andra signaler från relevanta myndigheter och i linje med önskvärd samhällsutveckling.

Ingen kedja är starkare än sin svagaste länk och samverkan mellan olika aktörer har potential att stärka utvecklingsarbetet i hela livsmedelskedjan. Att utifrån de olika uppdragen jobba i samverkan ökar trovärdigheten och förutsägbarheten. Alla aktörer inom den offentliga inköpsprocessen är lika viktiga för att arbetet ska få resultat och myndigheters samverkansförmåga är en förutsättning för detta.

11.5 Livsmedelsstrategin skapar förutsättningar för långsiktighet

Den nationella livsmedelsstrategin har haft en stor positiv inverkan på uppdragets genomförande. Tidigare bidrog visionen *Sverige – det nya matlandet* till att skapa fokus på den offentliga livsmedelsmarknaden.

Livsmedelsstrategin är till skillnad från *Sverige – det nya matlandet* en proposition som är antagen av riksdagen. Det skapar förutsättningar för långsiktighet. Det ger även ökad trygghet hos aktörerna i kedjan att agera i linje med strategin. De vågar exempelvis fatta mer långsiktiga investeringsbeslut.

Den offentliga livsmedelsmarknaden må vara liten i jämförelse med den privata, men den offentliga konsumtionen kan styras mot samhälleliga mål i större utsträckning. Offentlig konsumtion kan därmed användas för att uppnå målen i livsmedelsstrategin och bidra till ytterligare utveckling för konsumentprodukter.





Strategins målsättning om att likvärdiga krav som ställs på svenska djuruppfödare och växtodlare ska ställas i svensk offentlig upphandling är accepterad hos aktörerna. Det innebär dock inte att råvaror med svenskt ursprung ska efterfrågas i upphandling eftersom det skulle bryta mot LOU:s grundläggande principer. Det är inte heller alltid så att tillgången på produkter med svensk råvara är tillräcklig för att tillgodose behovet, därför är det viktigt att råvara från andra länder som uppfyller likvärdiga krav som ställs på svensk produktion accepteras i offentlig upphandling.

11.6 Regionala likheter och skillnader

Det finns regionala skillnader i vårt avlänga land både vad gäller teori och praktik inom offentlig upphandling och möjligheterna att genomföra den nationella livsmedelsstrategin. Alla har olika förutsättningar vilket av naturliga skäl leder till skilda arbetssätt.

Den offentliga kundens motivation att köpa lokalt finns i stor utsträckning i hela landet även om det i praktiken inte alltid leder till upphandling eller beställning.

Generellt kan sägas att ju större lantbrukssektor i regionen, desto fler aktörer lyfter frågan om lokalproducerat ur ett näringslivsperspektiv. Utanför storstadsregionerna har frågor kring politisk styrning varit mer uttalade. Där har det regionala näringslivsperspektivet mer frekvent lyfts fram i diskussioner och strategiska överväganden. Upphandlings- och måltidsverksamheter i dessa regioner har även i stor utsträckning lyft fördelarna med kortare transporter och den lokala och regionala matens identitetsskapande kvaliteter. I regioner med större städer utgår efterfrågan på lokala produkter oftare ifrån konsumentperspektivet. Dessa produkter upplevs bidra med mervärden, så som trygghet gällande ursprung och prestanda till måltidsgästen. Producentens perspektiv är i storstadsregionerna ofta mindre framträdande än utanför.

Det finns även skillnader bortom geografiska aspekter, exempelvis den upphandlande myndighetens storlek och resurser. En stor organisation med specialiserade tjänster inom upphandling, logistik, hållbarhet, uppföljning och måltidsverksamhet har ökade möjligheter att genomföra det förberedande, upphandlande och implementerande arbetet som krävs för bra inköp. Det praktiska uppföljningsarbetet är dock en verksamhet av omfattande komplexitet som kräver tillräckliga resurser och utvecklade metoder oavsett organisationens storlek.

Ju mer omfattande förståelse för inköps- och upphandlingsprocessens teori som finns inom organisationen, desto större frihet och möjlighet finns att innovativt nyttja den juridiska spelplanens alla möjligheter i praktiken. Förmågan att utveckla upphandlingsdokumenten och affären kopplas ofta till medarbetare med mandat, det

vill säga organisatoriska parametrar. Det kopplas också till deltagande i sammanhang och nätverk som främjar informationsutbyte och nytänkande i upphandlingens hantverk och helhetssyn på inköpsprocessen.

Förutsättningar för produktion, förädling och marknad skiljer sig åt i olika delar av landet. Det finns därmed betydande regionala skillnader i vad lokala producenter kan erbjuda den offentliga marknaden. Regionala skillnader i produktion och förädling beror bland annat på geografi och klimat. Regionala skillnader i marknadsförutsättningar beror bland annat på hur stor del av det som produceras lokalt som säljs till den lokala privata marknaden, som kan ha högre betalningsvilja och enklare logistiklösningar än offentlig sektor.

Fullsortimentsgrossisterna verkar över hela landet. Deras regionala och lokala sortiment finns framför allt i södra Sverige och Mellansverige där råvaror produceras och förädlingsindustrin för animalier och vegetabilier ofta är lokaliserade. De lokala och regionala sortimenten i de norra länen består främst av mjölkprodukter, nötkött och till viss del rotfrukter. Förklaringen är att den norra delen av landet inte har optimala förutsättningar varken för konventionella eller ekologiska spannmål och baljväxter. Därför är distributionen av dessa typer av varor till norra Sverige beroende av logistikflöden från andra delar av landet eller från import.

11.7 Fem framgångsfaktorer för upphandling av livsmedel och måltidstjänster

Vi har identifierat fem framgångsfaktorer som är gemensamma för de organisationer som är framgångsrika i upphandling av livsmedel och måltidstjänster.

Gör grundjobbet först och gör det själv

En grundlig kartläggning och analys av behov och marknad är grundstenarna i en effektiv och ändamålsenlig offentlig affär. Grundjobbet går ut på att lära känna sina egna förutsättningar, oavsett om du är aktör på köpar- eller säljarsidan av den offentliga affären.

Samverkan och samarbete med andra aktörer är viktigt men såväl den enskilda upphandlande myndigheten som leverantören måste fatta beslut utifrån sina egna förutsättningar och behov. Det finns ingen mall som passar för alla.

Skapa en konstruktiv dialog

Alla är överens i teorin om att de vill ha mer dialog. För att dialogen ska ge resultat behöver den vara genomtänkt. Grundjobbet behöver definiera vad dialogen ska ge. Vad vill man ha sagt, till vem, när ska dialogen ske, är tre exempel på frågeställningar som behöver tänkas igenom.



En konstruktiv attityd från medverkande parter i dialogen skapar goda möjligheter för affärsutveckling under hela inköpsprocessen. Det ligger inte heller på någon enskild aktör att bjuda in till dialog, alla kan göra det. Det krävs dock att någon tar ansvaret för att dialogen ska bli av.

Ta gemensamt ansvar för utveckling

Den offentliga affären består av en mängd aktörer som alla kan bidra till utveckling. När samtliga aktörer i värdekedjan ser sin roll, tar ansvar för sin del och blir förändringsagenter, går det snabbare att ta steg i rätt riktning. Det stärker känslan av att positiv förändring är möjlig och motiverar till fortsatt gemensamt utvecklingsarbete.

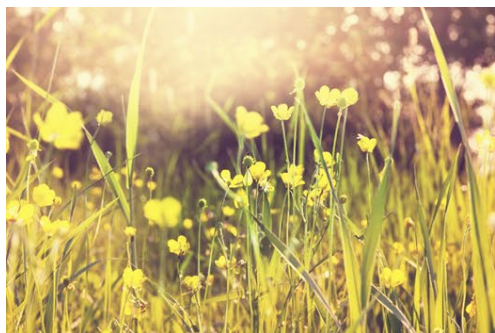
Bygg organisationsstrukturer som tillvaratar eldsjälens helhetssyn

Den offentliga upphandlingen innebär inte endast att uppfylla åtagandet om offentliga måltider inom ramen för lagstiftningen. Offentlig upphandling kan även bidra till affärsutveckling på den offentliga marknaden i hela landet. Storleken på organisationen spelar ingen roll, inte heller om det är storstad eller landsbygd.

När det finns en person med drivkraft, tålamod och ett engagemang utöver det förväntade, det vill säga en eldsjäl som vill göra skillnad för den offentliga upphandlingen generellt, ökar chanserna för utveckling mot bättre strategiska inköpsprocesser över tid. Vår erfarenhet är att eldsjälen ofta är en person, inom eller utanför organisationen, som tänker större än bara den egna organisationen. Ansvaret för helhetssyn bör dock inte vara beroende av en enskild person. För att minska sårbarheten som skapas av att en enskild person är ovärderlig bör upphandlande organisationer istället bygga upp strukturer som tillvaratar eldsjälens arbetssätt och helikopterperspektiv, för att möjliggöra långsiktig utveckling av den offentliga affären.

Tillvarata möjligheterna med regionala livsmedelsstrategier

Den nationella och de regionala livsmedelsstrategierna skapar en möjlighet att utveckla den offentliga affären inom livsmedelsområdet. Just nu pågår mycket arbete runt om i landet. Flera viktiga förändringsprocesser har startat. När pågående arbete tas tillvara uppstår synergieffekter och förändringsprocessen kan accelereras till gagn för samtliga aktörer.



12. Fortsatt arbete inom myndigheten

I syfte att kunna ge ett mer anpassat stöd inom områden som präglas av stor samhällspåverkan, komplexitet eller betydelsefull upphandlingsvolym har Upphandlingsmyndigheten pekat ut tre prioriterade segment. Livsmedel är ett sådant segment och kommer fortsatt att vara det. Det innebär att vi även i fortsättningen har en bevakning inom området för att utveckla stöd och sprida kunskap. Arbetet kommer dock inte kunna fortsätta bedrivas i samma skala som finansieringen genom regeringsuppdraget tidigare möjliggjort.

Inom ramen för ordinarie uppdrag kommer Upphandlingsmyndigheten fortsätta stödja den offentliga livsmedelsaffären med generella åtgärder och i viss utsträckning efter förfrågan om stöd från kunder. Upphandlingsmyndighetens uppfattning är dock att mer specifikt upphandlingsrelaterat stöd i form av proaktiva riktade åtgärder vore effektivt men förutsätter resurser som vi inte har tillgång till. En stor del av den nationella livsmedelsstrategin skall genomföras med åtgärder som vidtas i lokala och regionala sammanhang. Genom detta regeringsuppdrag har Upphandlingsmyndigheten bidragit till att lägga en kunskapsplattform om upphandling och den strategiska betydelsen av inköp. I nuläget har olika regionala och lokala organisationer fortfarande olika förutsättningar och har kommit olika långt i att utveckla strategier för livsmedels- och måltidstjänster.

Det arbete som myndigheten ser som viktigt fortsatt arbete och kommer prioritera mellan är:

1. Fortsatt utveckling av externa samarbetet med t e x dialogmöten kommer att fortsätta inom livsmedelsområdet genom att utgå från målgruppernas behov. Samverkan och dialog med myndigheter, länsstyrelser, branschorganisationer, systemleverantörer och representanter för upphandlande organisationer och leverantörer är en naturlig utveckling och viktigt för att önskad utveckling ska ta fart. Omfattningen på antalet dialogmöten och spridningen över landet blir mer begränsad i den fortsatta ordinarie verksamheten.
2. Det finns förväntningar från både köpar- och säljarsidan att Upphandlingsmyndigheten ska fortsätta främja möjligheterna för offentliga organisationer att ställa krav i nivå med svensk produktion när de upphandlar livsmedel och måltidstjänster. Livsmedelsstrategins målsättningar till 2030 leder till fortsatt efterfrågan på stöd från Upphandlingsmyndigheten.
3. Upphandlingsmyndighetens roll för att sprida all utveckling på området upplevs som positiv. Denna roll underlättar upphandlande organisationers arbete när de tar sig an nya strategiska områden där upphandling fyller en viktig funktion, exempelvis digitalisering och självförsörjning kopplat till krisberedskap.
4. I Upphandlingsmyndighetens roll som rådgivande myndighet ingår att bidra till att effektivisera och stärka den offentliga inköpsprocessen och stödja våra kunder i deras strävan att nå samhällsliga mål. Detta görs genom konkret stöd för inköp och upphandling inom livsmedelsområdet på strategisk/taktisk/operativ nivå inom flera områden t e x när det gäller leverantörmångfald, miljömässig hållbarhet, social hållbarhet, funktionskrav, avtalsuppföljning.



13. Bilaga 1

Inspirationstalare – goda exempel

Namn	Roll	Organisation
Wendla Thorstensson	Kommunstyrelsens ordförande	Lekebergs kommun
Gina Kylin	Kvalitetsansvarig	Arla Foods
Anna Svartsjö	Upphandlare	Södertälje kommun
Joakim Browall	Vice VD	Delfi/Dabas
Kerstin Tibbling	Kostchef	Trosa kommun
Karin Lundell	Kostchef	Strängnäs kommun
Robert Henriksson	Kostchef	Katrineholms kommun
Magnus Jörgel	Strateg	Region Skåne
Håkan Samuelsson	Miljöstrateg	Region Skåne
Karin Enwall	Projektledare	Inköpscentralen Västervik
Robert Litzén	Producent	Dackebygdens kött i Virserum
Britta Florén	Forskare	RISE - Research Institutes of Sweden
Per Ahlin	LRF Jämtland	Lantbrukarnas Riksförbund
Evonne Mattsson	Kostchef	Östersunds kommun
Anders Burman	Enhetschef måltidsservice	Östersunds kommun
Jonny Ohlsson	Kostchef	Sollefteå kommun
Espen Rognstad	Kostchef	Ödeshögs kommun
Eva-Lott Blixt	Kostchef	Boxholms kommun
Anna Lundstedt	Kostchef	Vadstena kommun
Anna Svartsjö	Upphandlare	Södertälje kommun
Mathias Sylvan	Jurist	Mathias Sylvan Konsult
Tina Persson	Projektledare	Ystad Kommun
Olof Moen	Logistiker, forskare	Göteborgs universitet
Fredrik Mårdh	Projektledare	Energikontor Sydost
Peter Lundmark	Måltidschef	Skellefteå Kommun
Theresa Hägglund	Upphandlingschef	Bodens Kommun
Håkan Stenmark	Företagsutvecklare	LRF Norrbotten
Elisabeth Öberg	Trädgårdsforskare	Trädgård & Konsult

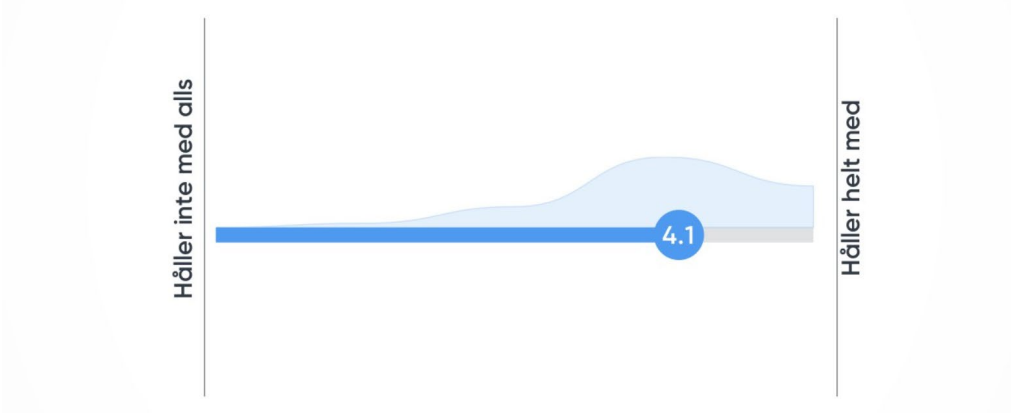
Namn	Roll	Organisation
Hans-Erik Holmqvist	Samordnare	MatVärden
Maria Eriksson	Kostchef	Sandvikens Kommun
Magnus Conradzon	VD	Grönsaksfabriken
Malin Viklund	Projektadministratör	Region Västerbotten
Catarina Heilborn	Koststrateg	Haninge Kommun
Pirjo Gustafsson	Företagarcoach	LRF Dalarna/ LRF Riks
Eric Winding	VD	Upplands Trädgårdsprodukter
Therese Persson	Inköpsstrateg	Region Gävleborg
Tove Palm	Sustainability Manager	Everfresh
Louise Svensson	Hållbarhetsstrateg	SKL Kommentus
Ulla Öhrn	Upphandlare	Västerviks kommun
Magnus Göransson	VD	Växjö partiäffär
Jens Vikingsson	Konsult	Måltidsresurs
Conny Bjurman	Livsmedelscontroller	Skövde kommun
Axel Ericsson, mfl	Anbudslämnare	Martin & Servera
Daniel Nyman	Anbud/Underleverantör	Atria
Maria Forshuvud	VD	Svenskmärkning AB
Ingemar Olsson	Ordförande	Sveriges Grisföretagare
Anna-Karin Landin	Matkonsult	Hushållningssällskapet
Stefan Calrell	Försäljningsdirektör	Martin & Servera
Eva Sundberg	Projektledare	MatTanken
Alain Grenard	Kostchef	Karlstad kommun
Johan Erberth	VD	Mälardalens frukt & Grönt
Hans-Göran Johansson mfl.	Kommunstyrelsens ordf.	Värnamo kommun
Michael Bengtsson	Sales manager	Menigo Foodservice
Carina Segersten Larsson	Egenföretagare och fd politiker	
Anders Bergstedt		Kils slakteri
Stefan Hellstrand		Nolby Ekostrategi
Göran Malmberg		Competence AB

14. Bilaga 2

Exempel på resultat från utvärdering av branschdialoger

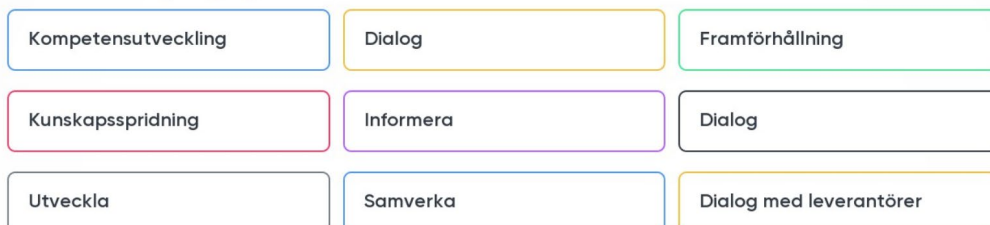
Jag har blivit inspirerad till handling utifrån min egen roll

Mentimeter



Vad ska jag göra nu?

Mentimeter



Vad ska jag göra nu?

Mentimeter



Det här tar jag med mig från dagen

Mentimeter



