



Förstudie för ökad försörjningsförmåga

Titel

Förstudie för ökad försörjningsförmåga

Författare

Jessica Lindberg, Beatrice Ramnerö, Piteå kommun

Uppdragsgivare

Förstudien finansieras av Region Norrbotten och Piteå kommun

Layout

Oh My Interactive AB

Tryck

Piteå kommun

Hemsida

[www.pitea.se/grona-naringar/pagaende-projekt/
forstudie-for-okad-forsorjningsformaga/](http://www.pitea.se/grona-naringar/pagaende-projekt/forstudie-for-okad-forsorjningsformaga/)

Innehållsförteckning

Inledning.....	4
Syfte och mål.....	6
Metod.....	7
Bakgrund och omvärld.....	8
Trender som påverkar livsmedelssystemet.....	9
01. Inköp.....	15
Inledning till området.....	16
Hinder.....	17
Verktyg.....	20
02. Kompetensförsörjning.....	23
Inledning till området.....	24
Hinder.....	25
Verktyg.....	26
Generell kompetensförsörjning.....	27
Hinder.....	28
Verktyg.....	28
03. Näringslivsutveckling.....	29
Inledning till området.....	30
Hinder.....	30
Verktyg.....	32
04. Myndighetsutövning.....	35
Inledning till området.....	36
Hinder.....	37
Verktyg.....	40
05. Samverkan och strukturer.....	43
Inledning till området.....	44
Slutsats.....	47
Bilaga I. Målkonflikter	48
Källförteckning.....	49

Inledning

Denna förstudie behandlar hur en kommun eller offentlig aktör kan stödja det lokala livsmedelssystemet och stärka försörjningsförmågan. Vilka verktyg finns och hur används de effektivt? Även om kommunens verktyg sällan är avgörande för företagens överlevnad, är det viktigt att utnyttja dem för att stödja lokala företag utifrån deras specifika förutsättningar. I vissa fall har dock kommunens åtgärder varit avgörande för företagens fortlevnad, vilket förstudien sett exempel på.

I förstudien har vi pratat med många personer och tagit del av omfattande material, vilket tydligt visar att de lokala förutsättningarna avgör vilka prioriteringar som bör göras för att stärka försörjningsförmågan. Vi har identifierat framgångsfaktorer och hinder som olika kommuner har mött, och även om det är en stor variation så går det att urskilja gemensamma trender, viktiga verktyg och generella utmaningar.

Många pekar på att vi befinner oss i en föränderlig tid, där de starkaste trenderna gör att vi behöver nya sätt att arbeta. En viktig faktor för framgång är just modiga ledare som vågar ta beslut och driva förändring. Enligt Kairos Future, i podcasten Framtidsstudion, är lärande och resultatfokus framgångsfaktorer, snarare än strikt regelefterlevnad, som kan hindra anpassning till förändringar.

Intervjuer i förstudien bekräftar detta, där framgångsrika kommuner betonar vikten av att lära av varandra, skapa en öppen kultur, testa nya metoder och fokusera på resultat. En intervjuad uttryckte det som att "man behöver vara lite galen för att nå verklig framgång". Andra viktiga faktorer är att byta tankesätt från att bara göra det som är tillåtet till att se vad som är möjligt, samt att skapa närhet inom organisationen för att underlätta samarbete mellan förvaltningar och politik. Ett tydligt ledarskap, som ger tjänstepersonerna mandat och förtroende att testa metoder och driva utveckling, är också en återkommande framgångsfaktor. Norrbottens livsmedelstrategi Nära Mat utgör en ram för arbetet med att främja livsmedelsnäringen i Norrbotten och den lyfter att länets offentliga aktörer ska verka för att möjliggöra

Framgångsfaktorer:



Lärande och öppen kultur



Satsa på resultat och mod - våga testa olika metoder



Närhet i organisationen



Tydligt ledarskap

genomförandet av strategins vision och strategiska mål. I handlingsplanen för strategin finns förslag på konkreta åtgärder som kommunerna ska ansvara för. Målet är att stärka livsmedelssektorn och säkerställa att befolkningen har tillgång till bra mat och rent vatten. Resultaten från förstudien går i linje med de föreslagna åtgärderna i Nära Mat.

Företagsfrämjande insatser som stödjer näringslivsklimatet gynnar även livsmedelsproducerande företag. För att stötta dessa företag krävs en bättre förståelse för deras behov och att deras frågor lyfts högre på agendan. Lantbruksföretag uttrycker en oro över att kommuner ofta prioriterar andra sektorer före lantbruk och livsmedel. Vanliga hinder som lyfts fram är strukturella sådana, som svårigheter att samarbeta över förvaltningsgränser och generellt en bristande kultur för samarbete. Ett annat problem är att arbetet med frågor som dessa ofta är personberoende, där nätverk och kunskap byggs upp av individer, vilket gör det svårt att bevara denna kunskap och nätverk om personen slutar.

En utmaning som ofta lyfts är den låga kompetensen om lantbruks- och livsmedelsföretag i många kommuner. Detta leder till bristande förståelse för dessa företags specifika behov och förutsättningar, vilket kan påverka beslutsfattandet negativt och hindra näringens utveckling. Kompetensbristen finns på alla nivåer och gör det svårt för kommunerna att ge rätt stöd. Ett annat hinder är kostnadsaspekten, särskilt vid upphandling av närproducerad mat, som ofta är dyrare. Detta gäller även näringslivssatsningar där tillgång till finansiering är en avgörande faktor för att driva frågor framåt. Vid projektinsatser är det vanligt att projektpengar används för att tillfälligt kunna satsa mer resurser.

I denna rapport presenteras resultaten från Förstudie för Ökad Försörjningsförmåga. Inledningen berör kort de övergripande möjligheterna och hindren som identifierats. Försättningsvis presenterar förstudiens syfte och metoden för informationsinsamling. Resultatet är indelat i fem områden som närmare presenterar de hinder och möjligheter som identifierats.



Syfte och mål

Syfte

Syftet med förstudien är att, med Piteå som pilotkommun, kartlägga och synliggöra hur offentliga aktörer kan arbeta för att öka produktionen av närproducerade livsmedel. Förstudien ska identifiera möjligheter och verktyg som finns för offentliga aktörer att stödja och främja livsmedelsproducerande företag och vilka utmaningar som man stöter på i detta arbete. Genom att inkludera samtliga verksamheter som arbetar med livsmedelsproducenter strävar förstudien efter att ge en helhetsbild av nuläget och identifiera konkreta behov.

Förstudien syftar även till att på sikt stärka Piteå kommuns försörjningsförmåga på livsmedel, vilket är av stor betydelse för att säkerställa en stabil och hållbar livsmedelsförsörjning i kommunen. Detta är särskilt viktigt i ljuset av de senaste årens händelser som har visat på sårbarheten i de globala livsmedelskedjorna. Genom att öka mängden närproducerade livsmedel kan kommunen minska sitt beroende av import och därmed öka sin motståndskraft mot externa störningar.

Förstudien ska också bidra till att öka medvetenheten och kunskapen om fördelarna med närproducerade livsmedel bland kommunens tjänstepersoner och övriga aktörer. Inkluderat att lyfta fram de miljömässiga, ekonomiska och sociala fördelarna med lokal produktion, såsom minskade transporter, ökad självförsörjningsgrad, stärkta lokala gemenskaper och ett företagsfrämjande arbete.

Övergripande mål

Målet med förstudien är att genom en bred kartläggning identifiera de utmaningar och möjligheter en offentlig aktör har för att arbeta mer företagsfrämjande och strategiskt för att stärka försörjningsförmågan på närproducerade livsmedel. De olika resultat som framkommit under arbetets gång har sammanställts i denna vägledande rapport, tänkt att fungera som inspiration och verktygslåda för andra kommuner att använda i sitt arbete.



Metod

Förstudien har främst baserats på intervjuer med tjänstepersoner från olika kommuner, framförallt inom områden som inköp, måltidsverksamhet, näringslivsutveckling, hållbarhet, landsbygdsutveckling och planeringsverksamhet. Ett standardiserat frågebatteri användes till intervjuerna men intervjufrågorna anpassades något efter varje individs arbetsuppgifter och vi har identifierat intervjupersoner genom tips från tidigare intervjuer. Intervjuerna har kompletterats med underlag från studier, seminarier och webinarier för att bekräfta och komplettera de insikter som samlats in.

Upphandling är ett av de första områdena som nämns när man diskuterar hur det offentliga kan stötta lokala livsmedelsproducenter. Det är ett välkänt område med många framgångsrika insatser, vilket förklarar varför det ofta kommer upp spontant under intervjuer. För att bredda samtalen har vi behövt styra diskussionerna mot andra områden, där kommuner ofta har mindre erfarenhet. Vi har träffat många personer inom det offentliga, och i flera fall har intervjupersoner initialt tvekat kring varför vi ville prata om att stötta lokal livsmedelsproduktion med just dem. Men under samtalet har de insett att de faktiskt redan stöttar den genom sina arbetsuppgifter, utan att ha reflekterat över det.

Dialogen med producenter har vi behövt göra på ett annat sätt än vad vi tänkte i den ursprungliga planen. När vi först frågade producenterna vad kommunen kan göra för dem, fick vi ofta motfrågan "ja - vad kan kommunen göra för oss?". För att kunna komma vidare i den diskussionen behövde vi visa på en rad möjliga åtgärder som kommuner kan vidta och diskutera utifrån dessa.

När producenter efterfrågar något från en kommun handlar det ofta om hinder de stött på. För att få en bredare bild har vi granskat motioner till

Lantbrukarnas Riksförbunds (LRF) förbundsstämma som rör kommuner. Motionerna har till en början skrivits av en medlem som har en vilja att förändra något, de har sen bearbetats och behandlats i flera steg innan de når föreningsstämman. Därför kan de antas representera en större mängd lantbruksföretagares åsikt. Samtalen med enskilda producenter fokuserar ofta på de senaste mötena de har haft med kommunen, och färgas av deras senaste upplevelser. Det i sig är också värdefull information, men en fördel med att granska motioner som berör kommuner på olika sätt är att de genomgått en noggrannare process och kan ge en mer samlad bild av branschens synpunkter.

Resultatet av förstudien har sedan mynnat ut i den rapport du nu läser, utformad för att vara tillämpbar och inspirerande även för andra offentliga aktörer. Genom att lyfta de olika utmaningarna, möjligheterna och verktygen vi fått till oss under arbetets gång, ska rapporten bidra till att på sikt stärka den lokala försörjningsförmågan och möjliggöra ökad produktion av närproducerade livsmedel.



Bakgrund och omvärld

Det händer mycket i vår omvärld och det är viktigt att rikta blicken utåt för att hålla koll på de trender som syns och försöka förstå hur de kan påverka förutsättningarna för livsmedelsproducerande företag i vår närhet. Detta avsnitt är inte ett försök till att göra en fullständig omvärldsanalys, men vi lyfter några relevanta spaningar från andras analyser som kan påverka Piteå kommuns och andra offentliga aktörers arbete med att stärka försörjningsförmågan och det lokala livsmedelssystemet.

Livsmedelssystemet är komplext och innefattar både ekonomiska och sociala aspekter. Det beskrivs ofta som en kedja, från jord till bord, men består av många olika aktörer och undersystem med egna logiker och kritiska frågor. Livsmedelssystemet levererar mer än bara mat – restauranger skapar upplevelser och gemenskap, REKO-ringar bygger relationer mellan producenter och konsumenter, den traditionella livsmedelsindustrin fokuserar ofta på kostnadseffektivitet, och handeln kopplar samman utbud och efterfrågan. Alla dessa parallella värdekedjor bidrar till helheten av livsmedelssystemet.

Framtiden för den gröna näringen i Sverige rymmer både många möjligheter och utmaningar. Attraktiviteten inom sektorn är central, då det är en utmaning att locka unga, som ofta uppfattar sektorn som lönsamhetssvag, tuff och med begränsade karriärmöjligheter. För att öka attraktiviteten måste branschens image förbättras, exempelvis genom att lyfta fram dess teknologiska framsteg och centrala roll i hållbar utveckling. Lönsamheten i den gröna näringen är pressad och påverkas i stor grad av marknadsförhållanden, med både regleringar och stöd från EU och även nationellt och samtidigt påverkas lönsamheten starkt av globala handelsvillkor. Svenska lantbrukare möter press från billigare importerade varor och höga produktionskostnader, särskilt för energi, gödsel och foder. Framtiden erbjuder möjligheter genom nya marknader för hållbara och närproducerade varor, om konsumenter är villiga att betala mer. Samtidigt är kompetensbristen en stor utmaning. Många lantbrukare närmar sig pensionsåldern och det är svårt att rekrytera unga som kan ta över gårdarna. Framtidens arbetskraft kommer behöva både traditionell lantbrukskompetens och nya färdigheter inom IT, automation och AI.

Utbildningar som kombinerar dessa områden, samt statliga incitament, kan vara avgörande för att locka unga och underlätta ägarskiftet.

En annan utmaning är den politiska påverkan från både nationell och EU-nivå. Politiken styr både regler och stöd, och framtida jordbrukspolitik kommer sannolikt att fokusera mer på hållbarhet, biologisk mångfald och klimatanpassning, vilket kan innebära både utmaningar och möjligheter. Företagarna behöver långsiktiga förutsättningar och en förutsägbarhet i politiken.

I Norrbotten har antalet företag inom primär livsmedelsproduktion minskat, förutom grisproduktionen som det senaste decenniet har ökat. Jordbrukspolitikerna skapar viss osäkerhet kring framtiden, samtidigt som förädlingsindustrin och tillgången till slaktmöjlighet spelar en central roll för utvecklingen. För att öka mängden närproducerade livsmedel i Norrbotten behövs långsiktiga strategier som säkerställer en stabil och lönsam produktion. Norrbottens regionala livsmedelsstrategi pekar ut riktningen för hur vi ska få mer norrbottnisk mat på våra tallrikar. De strategiska mål som strategin arbetar mot handlar om att norrbottnisk matproduktion har ökat både i volym och lönsamhet. Att värdet per enhet har stigit, och produktionen har blivit mer motståndskraftig mot risker, vilket tryggar tillgången till mat och vatten vid samhällsstörningar. Att kunder köper mer norrbottnisk mat tack vare ökad kunskap om hållbar konsumtion och dess mervärden. Att den norrbottniska matmarknaden har utvecklats med ökad närvaro i butiker, restauranger och offentliga kök. Och att maten ses som en strategisk fråga för samhällets utveckling och bidrar till cirkulär ekonomi och den gröna omställningen.



Trender som påverkar livsmedelssystemet

Det är viktigt att följa och analysera förändringar i omvärlden för att förstå vad som påverkar verksamheternas långsiktiga planeringsförutsättningar. I detta avsnitt lyfter vi fem trender som redan idag påverkar livsmedelssystemet, och kommer påverka det än mer framöver, och som därför är viktiga att ta hänsyn till i arbetet med att stärka livsmedelsproduktionen.



I. Hållbarhet

Hållbarhet är en trend som varit i topp på omvärldsanalyserna länge och som självklart håller i sig och aktualiseras än mer, samtidigt som trenden har ändrats något under de senaste åren.

Det finns en ökande förväntan på både företag och offentlig sektor att ta ansvar för hållbarhet, där det offentliga förväntas bidra mer aktivt. FN:s 17 globala mål för hållbar utveckling har fått stor betydelse för både offentliga och privata aktörer och för livsmedelssystemet. Särskilt mål 2 (ingen hunger), 3 (god hälsa), samt mål relaterade till mark, vatten, och klimat (6, 13, 14, 15) är direkt kopplade till livsmedelssystemet. Dessutom är livsmedelssystemet avgörande för flera ekonomiska och sociala mål (5, 7, 8, 9, 10, 11, 12). Enligt Kairos Future ökar samhällskraven på hållbarhetsarbete, men många vill inte själva agera utan ser omställningen som ett ansvar för beslutsfattare och experter. Trots detta förväntar sig allmänheten att omställningen ska vara en gemensam insats mellan medborgare och beslutsfattare, men där experter snarare än allmänheten tros driva utvecklingen. Staten och det offentliga förväntas få ökade utgifter eftersom det finns allt större förväntningar på vad staten och det offentliga ska ha för roll, vilket både kan handla om konsumtion av livsmedelssystemets

varor och tjänster men även om reformer som kostar. Offentliga måltider har stor betydelse för livsmedelssystemet. Livsmedelsverket påpekar att det finns svaga målsättningar kring svinn, konsumtion samt klimatpåverkan, och en framtid med striktare krav på offentliga måltider kan förväntas.

Kommuner måste också hantera nya risker kopplade till klimatförändringar, såsom höjda havsnivåer och förändrade nederbördsmonster, vilket ställer större krav på åtgärder som kan bli kostnadsdrivande. Kommunerna behöver planera för att hantera ökad nederbörd och stärka biologisk mångfald genom samarbete med andra markägare.

Klimatrelaterade risker och överexploatering av naturresurser påverkar globalt livsmedelssystemet, vilket gör det allt mer till ett allmänintresse. Samtidigt ökar efterfrågan på livsmedel, som beräknas växa med 30–62% fram till 2050. Att öka produktionen samtidigt som klimatpåverkan minskar är en stor utmaning som kräver historiska satsningar.

Sammanfattat:

- Ökade krav och förväntan på att det offentliga adresserar hållbarhetsfrågor.
- Ökade krav kopplade till klimatanpassning, stärkt biologisk mångfald osv.
- Nya risker kopplade till klimatförändringar måste hanteras.
- Livsmedelssystemets omställning är central för hela samhället, historiska satsningar krävs.

2. Digitalisering

Teknik och digitala verktyg används allt mer för att förbättra effektiviteten i livsmedelskedjan, från produktion till distribution.

Men hur kan nyttja dessa möjligheter fullt ut?

Teknisk utveckling omformar våra samhällen och ger nya verktyg för att bland annat hantera klimatkrisen, förbättra sjukvård och optimera resursanvändning i samhällsbyggnad. Arbetsuppgifter förändras när digitala kollegor tar över beräkningar och administrativa uppgifter, vilket skapar utrymme för mer värdeskapande arbete. Samtidigt innebär denna utveckling risker.

Framtidens samhälle måste vara adaptivt och skapa lagar som möjliggör rättvis användning av teknik, utvecklingen måste ske på ett ansvarsfullt och etiskt sätt där integritet och mänskliga rättigheter beaktas. Den snabba teknikutvecklingen går inte i takt med lagstiftningen, vilket hindrar oss från att fullt ut nyttja fördelarna eller få insyn i de processer som formar samhället. Teknikutvecklingen ställer nya krav på myndigheter, kommuner och regioner att hantera snabba förändringar och nya målkonflikter som kan uppstå. Offentliga aktörer måste hantera dessa snabba förändringar och säkerställa att teknikens fördelar är tillgängliga för alla. En allt snabbare teknikutveckling utmanar samhällets och politikens arbetssätt, strukturer och former för lagstiftning och annan reglering.

Hos RISE pågår idag flera testbäddar för framtidens digitaliserade jordbruk. De menar att digitaliseringen

kommer att förändra jordbruket i grunden och skapa möjligheter för smartare och mer effektiva arbetssätt. Genom nya teknologier som uppkopplade maskiner, Internet of Things (IoT) och Artificiell Intelligens (AI) kan stora mängder data analyseras och användas för att optimera arbetsprocesser och ta fram ny effektiva lösningar. Den ökade digitaliseringen möjliggör en förbättrad djurvälstånd, ökad lönsamhet och minskad klimatpåverkan och genom att omfamna digitaliseringens möjligheter kan framtidens jordbruk utformas med hållbarhet i fokus, där innovation och teknik skapar en långsiktig, positiv förändring för både miljön och samhället.

AI och ny bioteknik medför både möjligheter och risker, och den snabba utvecklingen påverkar både teknikval och affärsmodeller. Den snabba teknologiska utvecklingen kommer att förändra livsmedelsproduktionen, från avancerad planering och självkörande fordon till nya grödor som är mer resistenta mot väder och sjukdomar och som skulle kunna kompensera för andra omvärldsförändringar som driver mot försvårade förhållanden. En slutsats från Kairos Futures framtidsspaning är att kommuner kan stödja innovation inom jordbruk och livsmedelsproduktion genom att erbjuda testbäddar och stödja start-ups.

Sammanfattat:

- Snabb teknikutveckling och digitalisering ger oss tillgång till nya verktyg och förändrar vårt sätt att arbeta. Det innebär många möjligheter men även många utmaningar.
- Det offentliga behöver arbeta för att vara adaptiva till de förändringar som sker och arbeta för att möjligheterna med de nya teknikerna kan nyttjas och att de fördelas rättvist.
- Även inom livsmedelssystemet sker teknikutvecklingen fort och kommer göra stort avtryck på livsmedelssystemet framöver.

3. Geopolitisk osäkerhet och ett ökat regionalt fokus

Geopolitisk osäkerhet och förändrad handel ökar behovet av regionala samarbeten. För Sveriges livsmedelssystem blir EU:s agenda och lokala initiativ avgörande för resiliens och hållbarhet.

Geopolitiska spänningar, förändrad global handel och nya makroekonomiska förutsättningar har ökat beredskapens betydelse och stärkt behovet av regionala partnerskap. För Sveriges livsmedelssystem innebär detta att EU:s agenda och relationerna mellan medlemsländer blir ännu viktigare, samtidigt som livsmedel blir en mer central samhällsfråga.

I en globaliserad värld har geografiska begränsningar kunnat kompenseras genom handel, men med minskad global sömlöshet blir regioner som kan säkerställa egen produktion allt viktigare. Detta skiftar synen på tillgången till primärproduktion, energi, arbetskraft och finansiering, och ökar geopolitikens betydelse för varje nations grundförutsättningar, som att producera livsmedelsöverskott.

Demokratin utmanas globalt och även i Sverige, där valdeltagande sjunker och stora samhällsskillnader

växer. Förtroendet för politiker har minskat, och välfärdsbrottslighet hotar att underminera välfärdssystemet. Framtidsspaningar visar på ett behov av mer demokrati för att hantera utmaningar som klimatförändringarna, som kräver samarbete på alla nivåer. Här spelar globala organisationer en nyckelroll, men kommuner och regioner får en allt viktigare roll i förändringsarbetet, där flera redan leder genom stark politisk vilja och ansvarstagande.

För det svenska livsmedelssystemet handlar det till stor del om att bygga starkare regionala samarbeten som kan minska beroenden på globala flöden och samtidigt främja hållbara lösningar. Regioner med diversifierad produktion och en stark lokal identitet kan fungera som förebilder för andra och skapa ett långsiktigt och hållbart system.

Sammanfattat:

- Geopolitiska spänningar har förändrat förutsättningarna för livsmedelssystemet och hur man ser på det.
- En allt mer regional syn på livsmedel, där de som kan säkra sina egna insatsvaror och liknande gynnas.
- Demokratin utmanas på många sätt men samtidigt behöver vi starka demokratiska processer för att hantera vår tids största utmaningar.

4. Livsmedelsberedskap

Omvärldsutvecklingen har lett till ett ökat regionalt fokus och ett större betoning på beredskap och robusthet, vilket har förändrat förväntningarna på kommunernas ansvar.

Sverige är idag starkt beroende av livsmedelsimport. För livsmedelssystemet har detta fört upp frågan om de risker som är kopplade till en låg självförsörjning av livsmedel och importberoende av insatsvaror. Under de senaste decennierna har den inhemska marknadsandelen minskat för att den svenska livsmedelsindustrin har haft svårt att konkurrera på den globala marknaden.

För att stärka Sveriges krishanteringsförmåga har kommuner och regioner en viktig roll i det civila försvaret, särskilt när det gäller livsmedel, hälsovård, vattenförsörjning, transporter och energi. Kommunernas ansvar för att lagerhålla

kritiska resurser ökar, och för att minska vårt beroende av kritiska resurser behöver vi därför i högre grad producera, återanvända och cirkulera olika råvaror på hemmaplan.

I utredningen *Livsmedelsberedskap för en ny tid* föreslås att kommunerna får en mer aktiv roll i att säkerställa livsmedelsberedskap, med beredskapsplaner och lager för att hantera kriser. Kommunerna måste samarbeta med näringslivet, civilsamhället och statliga myndigheter, prioritera resurser vid bristsituationer och informera invånarna om vikten av egen beredskap, som att ha mat hemma för minst en vecka.

Sammanfattat:

- Ökat fokus på livsmedelsberedskap och minska sårbarheten i dagens livsmedelssystem, som i stor utsträckning är beroende av importerade insatsvaror.
- Främjandet av lokal produktion och konsumtion stärker den lokala livsmedelsberedskapen.
- Kommuner behöver samarbeta med regionala och nationella aktörer och även bygga starka nätverk med lokala producenter för att skapa robusta livsmedelssystem.

5. Grön omställning

Landsbygden är nyckeln till en hållbar omställning, där lokal matproduktion skapar arbetstillfällen och stärker försörjningen – men kräver att livsmedelsproduktion och samhällsutveckling går hand i hand.

Den gröna omställningen är på allas läppar, men vad är egentligen landsbygdens roll i den gröna omställningen? *"Jordbruk och matproduktion har till stor del glömts bort i den gröna omställningen. Mer lokal matproduktion skulle ge mer jobb, även i delar av norra Sverige där det inte byggs nya industrier"* säger Arne Müller i Sommar & Vinter i P1 sommaren 2024.

Jordbruket spelar en viktig roll i att säkerställa livsmedelsförsörjningen i takt med att befolkningen växer, samtidigt som det bidrar till att uppnå klimatmålen både globalt och nationellt. Genom att fler väljer närproducerat ökar efterfrågan och lönsamheten för svenska lantbrukare vilket är en förutsättning för den gröna omställningen och en inhemsk livsmedelsproduktion. Landsbygden och jordbruken är nyckelaktörer i den gröna omställningen, genom att främja hållbara metoder och teknologier som minskar klimatpåverkan och stödjer en övergång till en mer hållbar framtid.

Omställningen påverkar kommunerna på flera sätt och kan också påverka lantbruket. Inflyttning till kommunerna kan skapa nya arbetsmöjligheter, men kräver inte bara konkurrenskraftiga löner utan även attraktiva samhällen med bra skolor, kulturutbud och infrastruktur. Det kan påverka lantbrukets möjlighet att rekrytera personal om lönerna i andra sektorer drivs upp. Expansionen av kommunal service kan vara positiv för lantbrukare om den gör det enklare att verka i områdena. Men om det sker på bekostnad av åkermark kan det uppstå en målkonflikt mellan livsmedelsproduktion och utbyggnad av service. En ökad befolkning utan motsvarande serviceutbyggnad kan också skapa negativa effekter för företagen.

Sammanfattat:

- Lantbruket och livsmedelsproduktionen är centrala i och behöver ta en större plats i diskussionen om den gröna omställningen.
- Rekryteringen till industrierna kopplade till grön omställning kan göra det svårare för lantbruket och livsmedelsnäringen att attrahera anställda.
- Expansion av kommunal service kan vara positivt för livsmedelsproduktionen om det inte sker på bekostnad av näringen, t.ex. genom byggnation på åkermark.

01.

Inköp



Inledning till området

Under förstudien har det blivit tydligt att upphandling av närproducerad mat är ett område som länge varit i fokus för kommuner och offentliga aktörer, och som det finns många exempel på runt om i landet. Offentliga inköp kan spela en viktig roll i att stödja det lokala livsmedelssystemet.

En fråga som har väckts är hur man mäter framgång inom detta område. Vanligtvis används en procentsats för andelen närproducerad, men detta mått är problematiskt då kommuner har olika definitioner av vad som räknas som närproducerad. Vissa kommuner ser bara produkter producerade i den egna kommunen som närproducerade, medan andra inkluderar flera län eller även grannländer. Därför blir jämförelser mellan kommuner baserat på procentsatser missvisande.

” **Restaurangpersonal får verkligen göra det som de är utbildade till och de har varit och är väldigt positiva till den resan som görs - de får laga mat på riktigt igen**
– Citat intervjuad kostchef

Vi har också sett många olika strategier för att arbeta med denna fråga. Vissa kommuner jobbar nära livsmedelsproducenter och fokuserar på att skapa goda relationer och hitta nya sätt att samverka. Andra fokuserar helt på procentsatsen och de politiska mål som finns inom området och exempelvis jobbar mot grossisten för att de ska byta ut produkter mot närproducerade för att nå en allt

högre andel närproducerad. Det finns inget som säger att det ena sättet är bättre än det andra och det ena utesluter inte heller det andra. Många vittnar dock om att goda relationer till livsmedelsproducerande företag är otroligt viktiga och att det spiller över positiva effekter från detta relationsskapande även på andra områden. Just för att företagen får en positiv kontakt med kommunen och genom det får en bättre bild av kommunen och det offentliga i stort.

I våra intervjuer framkommer både fördelar och utmaningar med att upphandla närproducerad mat. Fördelarna som ofta lyfts är att det gynnar den lokala tillväxten och att skattepengar stannar i regionen. För många offentliga aktörer innebär lokal upphandling inte nödvändigtvis att maten kommer från den egna kommunen, men det bidrar ändå till ekonomin på regional nivå. Andra argument är att offentliga aktörer bör föregå med gott exempel genom att köpa livsmedel som följer svensk lagstiftning, samt att lokal upphandling har ett signalvärde som kan uppmuntra fler att göra samma sak. Det lyfts också fram att upphandling av närproducerad mat har ett utbildande syfte och ökar kompetensen om matens ursprung.

Många intervjuade anser att frågan om närproducerad mat är viktig och att det finns starkt engagemang för att arbeta med den. Några av de intervjuade lyfter fram att det finns exempel på företag i den egna kommunen som inte överlevt om det inte vore för den kommunala upphandlingen, så det är ett viktigt verktyg även för näringslivsklimatet. En annan fördel som lyfts är ökad arbetsglädje hos kökspersonal när de arbetar med närproducerade råvaror. Att komma närmare producenterna, besöka gårdar och skapa relationer är också värdefulla aspekter. Att de nära relationerna kan skapa möjlighet att vara med och påverka produkterna så att de bättre passar de behov som finns i köken lyfts också som en stor fördel och även att det är viktigt ur beredskapssynpunkt att upphandla närproducerad mat.

Varför närproducerad mat i det offentliga köket?

- Bidra till tillväxt i närområdet
- Kommunen föregår med gott exempel
- Uppmuntra fler till att handlar närproducerat
- Utbildande syfte
- Stötta företag i den egna kommunen
- Arbetsglädje för kökspersonal
- Närmare relationer till producenter ger möjligheter till samarbete
- Viktigt för beredskapen i kommunen

Hinder

Trots de många fördelarna med att upphandla närproducerade livsmedel har de intervjuade lyft fram flera hinder och utmaningar. Många av dessa har redan hanterats inom kommunen, och vissa utmaningar kan samtidigt ses som möjliga lösningar. I detta avsnitt belyser vi de hinder och utmaningar som framkommit genom intervjuer och litteraturstudier, strukturerade i övergripande kategorier.

Vissa utmaningar återkommer hos flertalet intervjupersoner, medan andra nämns av endast några. Vi lyfter särskilt fram de områden som flest pekar på, men det betyder inte att dessa är de största eller mest svårhanterliga. Förutsättningarna för upphandling av närproducerade livsmedel varierar mellan kommuner, vilket också gör att utmaningarna skiljer sig.

Grossister – Bland de intervjuade råder delade meningar om huruvida grossister är ett hinder eller en möjlighet för kommunernas lokala livsmedelsupphandling. De som ser grossister som ett hinder menar att producenter undviker att svara på upphandlingar för att inte riskera sin relation med grossisten, och föredrar att gå genom dem istället. Å andra sidan kan grossister i dessa fall ses som en möjlighet för att öka tillgången på närproducerade produkter, om producenterna inte är intresserade av att själva svara på en upphandling utan är mer bekväma med att överlåta det arbetet och ansvaret till en grossist. Inköpare upplever

” **Var öppna och transparenta för att undvika överklaganden - berätta att nu går vi ut med en liten varukorg och kommer gå ut med en större varukorg sen, så att även de "stora" vet hur denna process kommer se ut.**

- Citat intervjuad tjänsteperson inköp



ibland att grossister inte accepterar lokala inköp utöver avtalade leveranser och att de är rädda att grossisterna kan komma att överklaga, medan andra menar att grossister är positiva så länge man är transparent och tydlig i avtalen om vad som gäller.

” Grossisterna tycker generellt sett inte att det är ett problem att vi handlar en del lokalt utöver avtalen, vi har lyft det med grossisterna innan och frågat hur de vill att de ska skriva ut det i avtalen - så de är införstådda redan från början

- Citat intervjuad tjänsteperson inköp

Utbud – Ett hinder som lyfts är att det lokala livsmedelsutbudet inte alltid matchar kökens behov, exempelvis när det gäller förpackningsstorlekar. De största utmaningarna handlar om att enkelt hitta tillgängliga produkter och att det finns ett begränsat utbud av de önskade varorna, vilket beror på brist på både producenter och produkter. Andra hinder som nämns är bristande leveranssäkerhet, där vissa lokala producenter inte kan garantera tillförlitliga leveranser, något som är avgörande för offentliga kök. Dessutom anges brist på variation som ett hinder, då enbart närproducerad mat kan leda till en otillräcklig kostvariation i de offentliga köken.

Logistik – Många av de intervjuade lyfter logistiken, dvs. distributionen av närproducerade livsmedel, som ett hinder. Producenter vill ofta inte ta ansvar för transporten själva och det blir svårt att få ekonomi i det när det handlar om många leveransställen. Flera små leveranser innebär också säkerhetsrisker, särskilt vid leveranser till skolor och förskolor, samt ökade utsläpp, vilket skapar en målkonflikt. Vissa kommuner löser detta genom upphandlad varudistribution eller genom att få producenterna att samarbeta kring leveranser. Andra har ett centralt leveransställe och ansvarar själva för transporter mellan enheterna.

Typ av kök – Kökstypen i kommunen lyfts som ett hinder, med både för- och nackdelar för tillagningskök och produktions- eller slutberedningskök. De flesta kostchefer betonar att tillagningskök underlättar arbetet med att öka andelen närproducerade livsmedel, då de ger större flexibilitet i råvarumottagning och ökar arbetsglädjen bland personalen, som får laga mat från grunden och bygga stolthet. En fördel med större produktionskök är att det minskar antalet leveransställen, vilket förenklar logistiken för de upphandlade leverantörerna.

Upphandlingen – Ett hinder som lyfts är svårigheten att ställa rätt krav i upphandlingarna, dvs. krav som är tillräckligt snäva för att ge lokala producenter en chans, men inte så tuffa att de blir omöjliga att uppfylla. Ofta fungerar kraven även för större nationella leverantörer, vilket gör det svårt för små producenter att komma in i upphandlingen. Även avtalens längd diskuteras, där vissa anser att fyra år är för kort. Producenter efterfrågar långsiktiga förutsättningar och bra framförhållning inför upphandlingarna, gärna ett år i förväg.

” Mycket handlar om att utbilda kökspersonalen, de måste förstå varför detta är viktigt. De behöver stärkas och vara trygga i vad som behöver göras

- Citat intervjuad person inom måltidsverksamhet

Intern kompetens – Som i många andra frågor är arbetet ofta personbundet, där mycket hänger på en individs kompetens och nätverk. Om personen slutar kan det vara svårt att behålla kunskap och kontakter inom kommunen. En annan utmaning är den interna kompetensen i köken, som ibland upplevs som otillräcklig. Det finns ett behov av att höja medarbetarnas förståelse för sin roll och hur de bidrar till helheten, vilket kräver betydande utbildningsinsatser.

” Det är tråkigt att säga, men köksfrågorna är inte de mest prioriterade i vissa förvaltningar - konstigt nog! Det finns ett motstånd - eller kanske inte ett motstånd att jobba med dessa frågor - men det finns så många andra frågor som ska tryckas in att det är svårt att få utrymme för frågor runt mat. Det krävs ibland eldsjälar för att driva frågorna

- Citat intervjuad person inom måltidsservice

Interna strukturer – Ett hinder som lyfts är svårigheten att samarbeta mellan olika förvaltningar. En utmaning är att målen för närproducerad mat och besluten kring dessa måste fattas på rätt nivå. Problem uppstår när exempelvis Måltidsservice, som är en stödförvaltning, sätter siffermål men inte har beslutanderätt för andra nämnder. Detta kan leda till att beslut inte är förankrade i alla förvaltningar, vilket gör att medel används på ett sätt som inte är efterfrågat. Besluten bör därför tas på rätt nivå och tydligt ingå i beställningarna från exempelvis socialnämnden och barn- och utbildningsnämnden för att undvika målkonflikter.

Kompetens/intresse producenter – En utmaning som lyfts av dem som arbetar med livsmedelsupphandlingar är att få producenter att svara på upphandlingarna, trots riktade insatser som dialoger och anbudsskolor. Intresset har varit svagt, även när upphandlingar anpassats för att bättre passa lokala producenter, exempelvis genom att bryta ut specifika varukorgar. Anledningarna till det låga intresset inkluderar bilden av kommunen som kund, administrativa hinder och logistik. Tidigare upplevdes kommuner som dåliga betalare, men nu börjar bilden förändras. Å andra sidan ses de administrativa utmaningarna, såsom e-handelssystem

och regelbundna uppdateringar, som tidskrävande och tekniskt svåra. Producenter har svårt att se värdet i att hantera dessa krav och väljer oftare enklare försäljningsvägar. Transportutmaningar, där producenter inte vill ansvara för leveranser till flera ställen, är också ett vanligt hinder.

Övriga hinder - En utmaning som lyfts är bestämmelserna om jämlik mat i kommunen, där syftet är gott men kan hindra småskaliga tester, som att prova nya initiativ på några skolor. Vissa menar att jämlikheten ändå uppnås på sikt, vilket gör det möjligt att testa nya idéer i mindre skala och sprida dem om de fungerar. En annan synpunkt är att förändringar bör ske i lagom takt för att undvika negativa konsekvenser. Om andelen närproducerad mat ökar för snabbt kan det bli kostnadsdrivande och leda till att populära rätter tas bort, vilket påverkar bilden av den offentliga måltiden negativt. Lagring av livsmedel är också ett hinder, särskilt när köken köper in hela djur eller stora mängder säsongsbetonade grönsaker, då det ofta saknas tillräckliga utrymmen för förvaring.

” Varför är inte kommunen intressant som kund? Det är viktigt att fråga producenterna om detta så att vi kan fundera på hur vi gör kommunen till en mer intressant kund!

- Citat intervjuad tjänsteperson kommun

Verktyg

Här presenteras de möjligheter vi identifierat under förstudien, grupperade efter både generella och specifika lösningar på hinder.

Styrning & politiska mål – Vikten av att ha en tydlig styrning mot mer närproducerat lyfts av alla vi har pratat med i förstudien. Målen och inriktningen varierar mellan kommuner, men där det finns stark politisk vilja har tjänstepersonerna ett tydligare mandat att driva frågorna. Vissa kommuner har agila mål för andelen närproducerat i upphandlingen och upplever att detta fungerar bra, då andelen kan ökas successivt. Att politiska prioriteringar behövs är något som många lyfter, inte minst vid budgetnedskärningar.

En kommunövergripande kost- eller måltidspolicy lyfts som ett bra verktyg, men det är viktigt att ha tydliga mål och avgränsningar för att undvika att den blir för omfattande. Det behövs en tydlig gränsdragning mellan vad som ska ingå i en övergripande policy och vad som bör hanteras på nämnds nivå. En sådan policy kan också fungera som en kommunikationsplattform som sprider kunskap om vikten av närproducerade livsmedel till allmänheten.

Anpassa upphandlingen – Det finns många bra förslag på hur upphandlingen kan anpassas inom ramen för LOU (Lagen om offentlig upphandling) för att främja mer närproducerad mat i offentliga kök. Anpassningarna beror på kommunens behov och förutsättningar, och kan inkludera:

- Uppdelning i varukorgar för att underlätta för mindre leverantörer.
- Kravställande att kunna göra studiebesök.
- Att inte ställa samma krav på alla leverantörer utan anpassa utifrån deras storlek.
- Anpassa tiden för upphandlingen, t.ex. låta den vara öppen under en längre tid.

Breda inköpsarbetet – Flera kommuner arbetar på att bredda inköpsarbetet för att bli mer strategiska och drivande. Genom att koppla samman inköp av närproducerade livsmedel med traditionella näringslivsuppdrag, som att stärka lokala företag, ökar de både genomslagskraften och företagens vilja att handla med kommunen.

Nätverk – Många lyfter vikten av ett bra nätverk och goda relationer med lantbrukare och livsmedelsproducenter. Detta skapar möjlighet att köpa närproducerad mat till bättre priser, exempelvis produkter som inte kan säljas till fullpris (som t.ex. krokiga gurkor). Nära relationer gör detta möjligt, och i kommuner som aktivt byggt sådana relationer har det lett till positiva effekter, där producenter nu tipsar varandra om att kontakta kommunen för att börja samarbeta.

Att använda kommunens efterfrågan för att garantera volymer lyfts som en möjlighet att få producenter att våga skala upp sin verksamhet. Säkerheten om en stabil kund kan minska tröskeln för att växa.

Mindre grossister – Flera kommuner testat att upphandla mindre grossister som fokuserar på närproducerade råvaror. Genom att samarbeta med lokala grossister eller förädlare kan fler närproducerade produkter inkluderas i upphandlingen. För små företag kan en mindre grossist fungera som mellanhand och hantera hinder som administration och leveranser. För producenter kan det vara enklare att överlåta logistiken till grossisten, men det krävs att hela kedjan är lönsam. Producenterna måste vara beredda att sälja till grossisterna till ett lägre pris för att täcka leverans och minska risken.

Logistik – Vissa kommuner hanterar leveransutmaningar genom att själva äga logistikkedjan. Det finns delade åsikter om detta; vissa ser det som en bra lösning, medan andra anser att kommuner inte bör driva åkeriverksamhet. Exempelvis har vissa kommuner anställt egna chaufförer för att underlätta transporter och minska antalet leveransställen. De flesta vi har pratat med är överens om att det är bättre för producenterna om det bara finns ett fåtal leveranspunkter, även om åsikterna om hur detta bör genomföras skiljer sig.

Dynamiskt inköpssystem – Många ser ett dynamiskt inköpssystem (DIS) som en bra möjlighet, särskilt för att få mindre producenter att delta i upphandlingar. DIS underlättar för producenter att sälja sina varor, men kan skapa komplikationer för köken, som får fler leverantörer att hantera. Vissa kommuner använder DIS för att hitta och komma i kontakt med lokala producenter. Systemet gör det enkelt för producenter att svara på olika

upphandlingar. Generellt sett är användarna positiva, även om de ser vissa begränsningar. Producenterna tycker att DIS är mindre krångligt än förväntat, och en kommun nämner att det lett till bättre samarbete och högre betyg i näringslivsrankningar.

Övriga framgångsfaktorer – En framgångsfaktor som lyfts fram i förstudien är vikten av engagerade personer som vågar testa nya grepp. Flera har beskrivit att man ibland behöver vara "lite galen"

och våga satsa för att lyckas. Kairos Future pekar på att de som vågar tänka nytt inom det offentliga har större chans att lyckas, särskilt i en föränderlig värld. De som prioriterar strikt regelefterlevnad riskerar att halka efter. De vi intervjuat menar också att det är i miljöer där man har mandat och förtroende att prova nya idéer som verkligt innovativa lösningar och framgångsexempel uppstår. Politisk vilja, tydligt ledarskap och att alla drar åt samma håll är avgörande för att driva arbetet framåt.

Best practices

En kommun delade ett bra exempel på hur man kan lyfta lokala producenter. De stöttade en mindre livsmedelsproducent genom att arrangera en tävling i kommunens offentliga kök där olika maträtter lagades med producentens råvaror. Deltagarna i måltiden fick rösta på den godaste rätten, som sedan togs in på matsedeln och uppkallades efter gården. På så sätt fick både deltagare och serveringspersonal direkt koppling till den lokala produktionen – ett effektivt sätt att kommunicera och skapa engagemang kring närproducerad mat.



02.

Kompetensförsörjning



Inledning till området

Kompetensförsörjning är ett omfattande område som ofta lyfts fram, både av dem vi intervjuat och i det material vi granskat. Det handlar om behovet av att stärka kompetensen generellt, bland allmänheten men även tjänstepersoner och politiker. Tjänstepersoner som har god förståelse för både hållbarhetsarbete och verksamheterna när det gäller exempelvis naturbruksgymnasiernas roll är avgörande, eftersom deras kompetens ger en helhetssyn som kopplar samman utbildningarnas mål med de långsiktiga behoven inom lantbruk, livsmedelsproduktion och miljöarbete.

” **Det är lätt att prata om att lägga ner för att det är så stora kostnader, men om vi lägger ner detta – vad har vi då? Men nu är det inte så stora diskussioner om det längre, det känns som att vi har medvind**

– Citat tjänsteperson på naturbruksgymnasium

Inom branschen krävs fler anställda, fler entreprenörer och en ökad generell kompetens för att hantera externa faktorer som kan påverka livsmedelssystemet på olika sätt. Det kan handla om klimatförändringar, svängningar på världsmarknaden, ändrade konsumentbeteenden, nya regler eller problem med transporter och leveranser. För att

företag ska kunna växa och stå emot de utmaningar som kan uppkomma krävs både strategisk kunskap och rent praktiska lösningar. I denna förstudie berör kompetensförsörjningen behovet rent generellt men också specifikt naturbruksgymnasiernas roll och deras betydelse för att stärka kompetensen inom livsmedelskedjan. För att ge en tydlig bild delas avsnittet upp i två delar: naturbruksgymnasiernas betydelse för kompetensförsörjningen och generell kompetensförsörjning.

Naturbruksgymnasiernas betydelse

Under 1990-talet började många landsting renodla sina verksamheter, vilket ledde till att ansvaret för naturbruksgymnasierna överfördes till kommuner eller privata aktörer. Samtidigt har nya utbildningsaktörer tillkommit som erbjuder naturbruksprogrammet. Här ser man tydligt att kommunens politiska prioriteringar spelar en viktig roll för naturbruksgymnasiernas utveckling och framtid.

I intervjuer vi har gjort har det framkommit att företrädare för dessa skolor upplever en förbättrad relation med politiken jämfört med för några år sedan. Tidigare har det funnits diskussioner om att lägga ner skolorna, men idag ser man en ökad förståelse och ett bredare intresse bland politiska partier för naturbruksgymnasierna och en förståelse runt deras betydelse. Flera partier arbetar aktivt för att de ska finnas kvar, och det positiva söktrycket till programmen har också stärkt stödet från politikerna och lyfter också fram vikten av att naturbruksgymnasierna ska ha en stark och tydlig bransch att samarbeta med. Branschen kan ses både som bollplank och som en drivande kraft för att lyfta viktiga frågor och stärka skolornas position.

Hinder

I detta avsnitts beskrivs de hinder vi har stött på i förstudien som handlar om naturbruksgymnasiers roll för branschens kompetensförsörjning.

Ekonomi – Många naturbruksgymnasier, särskilt de som bedriver lantbruk, har svårt att få ekonomin att gå ihop bland annat på grund av höga drift- och underhållskostnader. Resursfördelningen gynnar ofta teoretiska program, vilket gör det svårt för praktiska program att få tillräckliga resurser. För naturbruksgymnasier med många praktiska program blir det därför en utmaning att säkerställa undervisningens kvalitet och relevans. Naturbruksgymnasier behöver också ofta dyr och specialiserad utrustning för att kunna erbjuda modern utbildning inom jordbruk, skogsbruk och djurhållning. Tekniken och metoderna inom jordbruk och naturbruk utvecklas snabbt, och skolorna behöver kontinuerligt anpassa sina utbildningsprogram för att följa med i utvecklingen och kännas aktuell för att kunna attrahera nya elever.

Rekrytering – Flera vi pratat med vittnar om att det är svårt att hitta och behålla lärare med både praktisk erfarenhet och pedagogisk utbildning

inom naturbruk, vilket leder till många obehöriga lärare. Många är dessutom nära pensionsåldern, och konkurrensen från näringslivet gör att kvalificerade yrkespersoner väljer mer lönsamma karriärer, vilket skapar en brist på yrkeslärare.

Sviktande elevunderlag – Vi ser att i glesbefolkade områden kan elevunderlaget vara lågt trots utvidgade upptagningsområden, det här gör det svårt för vissa naturbruksgymnasier att fylla sina utbildningsplatser vilket såklart påverkar skolans intäkter och kan leda till osäkerhet om skolornas långsiktiga överlevnad.

Brist på förståelse – Naturbruksgymnasierna upplever bristande förståelse från andra delar av kommunen, vilket leder till isolering och samarbetsproblem, särskilt i otydliga ansvarsområden. De upplever att detta förstärker ett stuprörstänk där uppgifter undviks utanför eget ansvarsområde. Eftersom naturbruksgymnasierna skiljer sig från andra verksamheter får de ofta svårt att göra sin röst hörd, vilket hindrar deras möjlighet att bidra till kommunens utveckling och visioner.



Verktyg

Naturbruksgymnasier har en central roll och stor potential att fungera som drivkraft för utvecklingen inom livsmedelskedjan, både på lokal och nationell nivå. Genom att utbilda framtidens arbetskraft inom den gröna näringen bidrar de till att säkra kompetensförsörjningen och samtidigt bli ett kunskapsnav som stärker och utvecklar lokal livsmedelsproduktion. Här presenteras de möjligheter vi stött på i förstudien med fokus på naturbruksgymnasier.

Utbilda framtidens arbetskraft –

Naturbruksgymnasier utbildar framtidens arbetskraft genom att kunna erbjuda praktisk erfarenhet inom jordbruk, skogsbruk, djurvård och naturturism. Hållbarhet, teknik, ekonomi och entreprenörskap är viktiga delar i utbildningen. Eleverna ges även värdefulla arbetslivskontakter som gör dem väl förberedda för att kliva in i arbetslivet.

Samarbeten med andra gymnasieprogram

– Samarbeten med andra gymnasieprogram kan skapa unika möjligheter för elever att tillämpa sina kunskaper i verkliga projekt samtidigt som de lär sig av andra programinriktningar. Exempel på ett sådant samarbete är byggprogrammet där elever kan delta i praktiska projekt som

att planera, bygga och renovera befintliga gårdsbyggnader i olika omfattningar. Ett annat exempel är el- och energiprogrammet där elever lär sig installation av hållbara energisystem som solpaneler, vindkraftverk eller energieffektiva uppvärmningslösningar på gårdsnivå. Den här typen av projekt ger inte bara praktisk erfarenhet för eleverna utan också en djupare förståelse för hur hållbar teknik kan integreras i en lantbruksmiljö.

Pilotanläggningar – Naturbruksgymnasier kan fungera som testbädd för olika typer av innovativa lösningar genom att exempelvis kombinera utbildningen med projekt inom teknik, klimatlösningar och livsmedelsproduktion. När man integrerar skolorna med kommunens övriga verksamheter och använder deras anläggningar som ”skyltfönster”, till exempel i upphandlingar och genom att bättre nyttja köken och den kompetens som finns där, kan skolornas roll stärkas ytterligare.

Generell kompetensförsörjning

Kompetensförsörjning handlar inte enbart om skolorna utan inkluderar också folkbildning och kompetensutveckling bland kommunens tjänstepersoner och beslutsfattare. Det är av stor betydelse att de som fattar beslut som innebär en inverkan på lantbrukets och livsmedelsproduktionens förutsättningar också har tillräcklig kunskap om hur deras beslut faktiskt påverkar dessa näringar. Samtidigt är det viktigt

att allmänheten har en god kunskap om var maten kommer ifrån och varför det är betydelsefullt att stödja det lokala livsmedelssystemet för att kunna göra medvetna val. Frågor kopplade till kompetens, både hinder och möjligheter, har varit återkommande i denna förstudie och berörs inom flera områden. Många av de punkter som lyfts här återkommer också på andra ställen i rapporten.



Hinder

I detta avsnitt beskrivs de hinder vi har stött på i förstudien som vi anser vara mer generella hinder när det gäller kompetensförsörjning på en bredare nivå.

Intern kompetensbrist – Att endast ett fåtal personer besitter nödvändig kunskap när det gäller livsmedelssystemets olika delar skapar en sårbarhet och begränsar organisationens förmåga att fatta välgrundade beslut och driva utvecklingen framåt. Det här är en återkommande utmaning som de flesta tjänstepersoner vi har talat med lyfter fram, oavsett var i kommunen de arbetar. Det handlar om alltifrån behovet av ökad kompetens i köken för att förstå vikten av närproducerad mat och hur den bäst tillagas, till stärkt expertis på näringslivs- och inköpsavdelningar, tillsynsenheter och andra områden.

Externt kompetensbrist – På samma sätt lyfts det att det finns en lärokurva bland lantbruksföretagen och då framför allt de som potentiellt skulle kunna svara på en upphandling att förstå kommunen som kund, att höja den administrativa mognaden och att få mer kunskap om vad som krävs av en som leverantör för att man ska kunna leverera till en kommun är något som ofta lyfts i våra intervjuer.

Attraktivitet – Att attrahera personal till branschen är en utmaning där en anledning som nämns bland annat är att många företag har svårt att erbjuda marknadsmässiga löner. Detta är en central fråga inom näringslivsutveckling och kompetensförsörjning – hur kan dessa företag utvecklas och växa framåt?

Kunskap om matens ursprung – Kunskapsklyftan mellan konsumenter och livsmedelsproducenter växer, vilket påverkar valen och stödet för lokala producenter. Att öka medvetenheten om fördelarna med närproducerat stärker det lokala livsmedelssystemet.

Verktyg

Här fokuserar vi på de möjligheter och verktyg som framkommit på en mer generell nivå, genom intervjuer och litteraturstudier under arbetets gång.

Kompetenshöjande insatser – Genom kontinuerlig utbildning och workshops av olika slag kan både tjänstepersoner och beslutsfattare få nödvändig kunskap för att fatta beslut som främjar en hållbar och långsiktig, lokal livsmedelsproduktion.

Företagsbesök – När tjänstemän, beslutsfattare och politiker gör besök ute hos de lokala företagen ges de en god inblick i livsmedelsproducenternas verksamheter, hur de fungerar och vilka behov de har.

Expertgrupper/råd – Att samla relevant expertis i olika tematiska grupper för att ge underlag och vägledning till de grupper som påverkar lantbruk och livsmedelsproduktion stärker beslutsprocesserna och ökar kunskapen.

Använda skolor i marknadsföring – Skolor, oavsett årskurser, är en viktig plattform för att sprida kunskap och medvetenhet, både till elever och till samhället i stort. Att förstå vikten av hållbar livsmedelsproduktion och lokal mat och samtidigt öka intresset och attraktion till yrken inom den gröna näringen.

Övrig folkbildning – Använda de arenor som kommunen förfogar över för att bidra till att öka medvetenheten om varför det är viktigt att äta närproducerat.

03.

Näringslivsutveckling



Inledning till området

Detta avsnitt belyser hur offentliga aktörer kan främja närproducerade livsmedel inom ramen för arbetet med landsbygdsutveckling och näringslivsutveckling. Trots avsaknaden av ett tydligt uppdrag för landsbygdsutveckling hanterar många kommuner frågan inom ramen för näringslivsutveckling. De gröna näringarna är en viktig basnäring som bidrar till cirka 4 % av Sveriges BNP och skapar närmare 2,5 fler jobb per omsatt miljon jämfört med 1,4 i övriga näringslivet. Offentliga aktörer fungerar ofta

som en brygga mellan företag och kommunala funktioner, vilket stärker konkurrenskraften och ökar förståelsen för de gröna näringarnas utmaningar.

Våra intervjuer visar att närings- och landsbygdsutvecklare spelar en viktig roll genom sina nätverk och insyn i företagets behov, men det behövs en ökad branschkunnskap om livsmedelsproducenternas specifika utmaningar för att maximera stödet.

Hinder

Företag inom den gröna näringen och lokal livsmedelsproduktion möter idag flera utmaningar som kan hindra deras tillväxt och utveckling. Den i många fall begränsade kunskapen om branschens specifika behov och förutsättningar gör att dessa företag ofta inte får det stöd och de resurser de behöver för att investera i sin verksamhet, utveckla nya produkter och tjänster, eller expandera. Detta gäller både för redan etablerade företag och för nya initiativ inom branschen. Att öka förståelsen och förbättra stödet för dessa verksamheter är avgörande för att stärka den lokala livsmedelsproduktionen och bidra till en mer hållbar och resilient näring. Vi har identifierat ett antal hinder men också många möjligheter när det gäller näringslivs- och landsbygdsutveckling och företagsfrämjande arbete som framkommit under arbetets gång som presenteras nedan.

Kompetensförsörjning – Att klara av kompetensförsörjningen inom de gröna näringarna och den lokala livsmedelsförsörjningen är avgörande för en hållbar och stark lantbrukssektor. Många lantbruk står inför ägarskiftet, men bristen på både ny arbetskraft och möjligheter att genomföra ägarskiftet hotar sektorns framtid. Enligt Jordbruksverket är var tredje lantbrukare

över pensionsåldern, medan endast en av sex är under 45 år. Det här är en ödesfråga för att säkerställa långsiktig lönsamhet, klimatlösningar och en tryggad livsmedelsförsörjning.

Studier visar att företag sällan gör stora investeringar när ägaren närmar sig pension, vilket minskar både lönsamheten och intresset för nya ägare att ta över. Samtidigt behövs 20 000 nya anställda inom livsmedelsindustrin fram till 2028. En förbättrad kompetensförsörjning är därför avgörande för att öka svensk livsmedelsproduktion, stärka konkurrenskraften och klara den hållbara omställningen.

Attraktivitet och lönsamhet – Bristande lönsamhet är en stor utmaning i delar av branschen, det krävs stora och kostsamma investeringar att bedriva exempelvis lantbruk och förädlingsverksamhet och med en åldrande arbetskår är det viktigt att stärka attraktiviteten till branschen. Kommuner och livsmedelsproducenter står inför flera utmaningar i sitt arbete där det bland annat kan vara svårt att attrahera och behålla kvalificerad personal inom branschen särskilt eftersom företagen inte alltid kan erbjuda marknadsmässiga löner.

Svårigheter att se helheten – Det finns modeller som kan beräkna livsmedelsproduktion och konsumtion kopplat till svensk livsmedelsstrategi på kommunnivå. Dessa resultat blir dock inte alltid rättvisa om man endast ser på en enskild kommun, eftersom livsmedelsproduktionen sträcker sig bortom kommungränserna. Flera vi har pratat med menar att en regional syn är nödvändig för att förstå de olika beroendena. Samtidigt ger beräkningarna värdefulla insikter och incitament för att arbeta strategiskt med krisberedskap, samhällsbyggnad, näringslivsutveckling och måltidsverksamhet i linje med livsmedelsstrategin.

Tillväxt och utveckling – En utmaning är att många i branschen är små, och vill av en rad olika anledningar inte alltid expandera sin verksamhet. Det beror delvis på att livsmedelsbranschen har strikta regler för säkerhet, hantering och märkning, särskilt när försäljning sker på en större marknad. Små företag kan känna att de saknar kunskap eller resurser för att möta dessa krav, vilket skapar en tröskel för att nå ut på nya marknader.

” Hur får vi fler att vilja växa?

– Citat näringslivsutvecklare

Många små företag inom livsmedelssektorn är starkt förknippade med lokala traditioner, kvalitet och hantverk, och en expansion kan leda till oro över att tappa denna autenticitet. Att växa snabbt kan kännas som ett hot mot företagets

varumärkesidentitet och produktkvalitet och en oro att inte kunna behålla kontrollen över alla delar av sin verksamhet. Att expandera innebär att släppa den kontrollen till viss del, exempelvis genom att samarbeta med större distributörer eller sälja via digitala plattformar, vilket kan skapa en viss motvilja. Företagen saknar också ofta stöd från rådgivare och nätverk för att våga satsa på tillväxt. Utan rätt vägledning blir det svårare att navigera riskerna och möjligheterna som en expansion innebär.

Personbundet arbete – För tjänstepersoner som arbetar med näringslivsfrämjande arbete upplever många av de personer vi pratat med att deras arbete blir starkt personbundet eftersom de ofta bygger nära relationer med lokala företagare och engagerar sig i deras behov och utmaningar. Näringslivsutveckling, oavsett det handlar om företag på landsbygden eller i centralorter, handlar ofta om att skapa förtroende och personliga band till företagare för att få dem att känna sig sedda och förstådda. Näringslivs- och landsbygdsutvecklarens personliga nätverk, erfarenhet och kunskap om den lokala marknaden och dess aktörer blir ofta centrala för hur effektiva de kan vara i sitt arbete, men den här personbundna kopplingen innebär också risker. Om en tjänsteperson byter tjänst eller av någon anledning slutar, kan det leda till att viktig kunskap, nätverk och relationer går förlorade, vilket kan påverka kontinuiteten i utvecklingsarbetet.

Ingen eller otydlig politisk styrning – Avsaknad av eller otydlig politisk styrning skapar osäkerhet för både tjänstepersoner och företagare, vilket försvårar beslut och prioriteringar i ett långsiktigt perspektiv. Utan tydliga riktlinjer riskerar resurser att splittras, viktiga projekt att stanna av och företagare att tveka inför eventuella investeringar.



Verktyg

En viktig del av näringslivsarbetet är att hjälpa företag att identifiera och dra nytta av de stöd och bidrag som finns tillgängliga genom exempelvis regionen och länsstyrelsen. Många företag har inte full insyn i dessa möjligheter, vilket gör näringslivs- och landsbygdsutvecklarens arbete med att informera och lotsa företagen desto viktigare. Utöver detta erbjuder man stöd genom hela etablerings- eller utvecklingsprocessen och fungerar som en kontaktpunkt och viktig ingång till kommunen för att lösa de frågor och utmaningar som kan uppstå. I detta avsnitt presenterar vi verktyg och möjligheter som identifierats under arbetet, baserat på återkommande insikter från intervjuer med näringslivs- och landsbygdsutvecklare, men även andra tjänstemän som i sin arbetsroll kommer i kontakt med livsmedelsproducerande företag.

Nätverk och kontaktytor – Ett vanligt verktyg för näringslivsfrämjande arbete handlar om att skapa plattformar för företagskontakter och även medborgardialoger. Kommunens näringslivsfunktion kan också agera mellanhand genom att samla och dela information om regionala producenter som underlättar samarbeten och kontakt med potentiella partners.

Företagsbesök – Är ett effektivt sätt för kommunen att stärka dialogen med lokala företag och skapa ett mer inkluderande och dynamiskt företagsklimat. Genom att lyssna på företagets behov och utmaningar kan kommunen utveckla träffsäkra lösningar som främjar tillväxt och samarbete. Detta bidrar till ett starkare rykte och en attraktivare plats för både företag och investeringar.

Kommun som säker kund – För livsmedelsproducenter, kanske framför allt de mindre, kan kommunen vara en viktig kund genom stabila, långsiktiga avtal som inte alltid kräver stora volymer. Den här typen av avtal skapar en tryggare efterfrågan och kan bidra till att företag vågar satsa och investera samtidigt som den lokala produktionen stärks. Ytterligare en aspekt är de signalvärden kommuner skickar ut genom att möjliggöra den här typen av upphandling och inköp.

”Checklista för strategiskt arbete” – Är ett verktyg framtaget av Tillväxtverket som lyfter upp landsbygdens perspektiv i strategiska dokument och beslut. Den kan till exempel användas vid remissvar eller för att öka förståelsen för landsbygdens frågor inom din verksamhet och hjälper att balansera olika perspektiv. Vid behov kan den även anpassas till plats- eller geografiska perspektiv.

Varumärkesarbete – Ett viktigt verktyg är att hjälpa företag utveckla sin försäljning och marknadsföring genom att stärka varumärket och öka synligheten. Som kommun är det dessutom strategiskt viktigt att lyfta fram lokala företagare och producenter som en del av sitt platsvarumärke. Genom att våga sätta fokus på de företag och entreprenörer som bidrar till det lokala näringslivet skapas inte bara en stolthet över ortens unika resurser, utan också en starkare koppling mellan producenterna och invånarna. Att kommunicera ut och profilera dessa företagare ger dem ökad synlighet och trovärdighet, vilket kan vara viktig del i företagets tillväxt och framgång.

Kommunens kommunikation – Att lyfta fram lokala producenter i kommunens marknadsföring, exempelvis vid företagsbesök som delas i kommunens sociala kanaler, kan dessutom göra det lättare att engagera invånarna i att handla lokalt om de förstår vikten av att välja just närproducerat. När kommunens varumärke är förankrat i lokala företag och produkter, blir det också enklare att långsiktigt attrahera både nya invånare och besökare som söker en plats med en genuin lokal identitet.

”Landsbygdsglasögon” – Tillväxtverket har tagit fram övningar med frågeställningar som handlar om att ta på sig ”landsbygdsglasögon” där deltagarna (ofta beslutsfattare) reflekterar över hur deras beslut påverkar livsmedelssystemet vilket hjälper till att bredda perspektiv och skapa ett hållbarhetstänkande i hela organisationen. Liknande övningar kan även göras för livsmedels- och lantbruksperspektiv

Samverkan och samarbete – Kommuner som framgångsrikt integrerar landsbygdsutveckling med näringslivsutveckling, särskilt i samarbete med livsmedelsproducenter, upplever ofta en ökad kompetens och bredd hos

sina näringslivsfunktioner. För att stärka förutsättningarna för livsmedelsproducenter att växa är en nära samverkan mellan olika aktörer (till exempel näringslivet, banker och kommunens upphandlingsenheter) avgörande. När det gäller företagens relation till sin lokala bank är det viktigt att de har god förståelse för livsmedelsföretagens specifika behov eftersom de har en nyckelroll för att möjliggöra långsiktiga investeringar och därmed möjliggöra tillväxt hos företagen.

Kompetensförsörjning – Många känner inte till de mångsidiga karriär- och företagsmöjligheter som finns inom lantbruket idag och samtidigt finns också ett stort behov av att hjälpa dem som vill överta befintliga lantbruksföretag, både inom familjen och att hitta rätt möjligheter och kontakter om gården inte fortsätter drivas i familjens ägo. Kommuner som har etablerat ett nära samarbete mellan LRF, landsbygdsutvecklare och näringslivsfunktioner ser tydligt att detta underlättar processen genom att vägleda potentiella företagare i allt från ägarskifte till finansiering och affärsutveckling.

Projekt – Projekt kan vara ett kraftfullt verktyg för att utforska och utveckla olika områden inom bland annat livsmedelsproduktion som troligen skulle vara svårt att genomföra inom ordinarie verksamhet. Genom att fokusera på projekt som stödjer tydliga strategier för utveckling inom de gröna näringarna kan kommunerna samla kunskap, fördjupa sina relationer med företagare och skapa hållbara lösningar. Samtidigt säger många vi pratat med att det är viktigt att projekten går i linje med de långsiktiga målen kommunen har - och blir varaktiga, annars riskerar de att bli verkningslösa och skrivbordsprodukter. Därför har vissa kommuner projektkontor eller projektsamordnare som har koll på relevanta utlysningar och som kan anpassa projekten och knyta till sig rätt kompetens för att uppfylla kommunernas mål för långsiktiga resultat.

Best practices

Pass Forward är ett koncept som används av vissa kommuner för att utveckla sina företagsbesök. Idén är enkel: det företag som får ett besök från kommunen rekommenderar vilket företag som bör besökas härnäst. Detta tillvägagångssätt har gett kommunerna nya möjligheter att nå företag som annars ofta hamnar utanför etablerade nätverk och plattformar, vilket bidrar till en bredare och mer inkluderande dialog med det lokala näringslivet.

Best practices

Ett exempel på ett lyckat samarbetsprojekt som drevs av Piteå kommun och Hushållningssällskapet under tre säsonger 2022-2024 är Markhotellet på Öjebyn Agro Park. Syftet med projektet var att öka produktionen och konsumtionen av ekologiska grönsaker och bär i norra Sverige där etableringen av ett markhotell skulle ge blivande grönsaksodlare möjlighet att testa och utveckla en kommersiell verksamhet med allt vad det innebär. Samtidigt skulle platsen inspirera, sprida kunskap om odling och vikten av närproducerade grönsaker och bär och möjliggöra att fler kan och vill börja odla, men också kunna agera arena för integration och arbetsmarknadsåtgärder.

Best practices

En mindre kommun har inlett ett samarbete med andelsjordbruk för att säkerställa en hög andel närproducerade grönsaker under hela året till kommunen offentliga kök (målet är 100% närproducerade grönsaker på sikt). Konceptet gör att riskerna sprids, andelsjordbruket har en säker kund, kommunen slipper lagring och leveranser då allt förvaras på andelsjordbruket, som även står för kontakten med kommunens kök.

04.

Myndighetsutövning



Inledning till området

Kommunens myndighetsutövning, särskilt i frågor om tillstånd och tillsyn, har stor betydelse för företagares bild av kommunen och deras vilja att starta, investera eller expandera. Om myndighetsutövningen inte fungerar väl kan det negativt påverka företagens vilja att etablera sig.

Flera myndigheter har de senaste åren utvecklat arbetssätt för att främja regelefterlevnad och hjälpa företag och medborgare att följa regler. En undersökning från LRF & Ipsos 2023 visade att fyra av tio lantbrukare upplever att myndighetsutövning hindrar deras verksamhet, och lika många funderar på att lägga ner sin verksamhet på grund av regelbördan. Kritiken är starkast från större lantbruksföretagare. Undersökningen visar att företagare har högt förtroende för myndigheter och förstår syftet med regelverk som miljö- och djurskydd, men att det finns utmaningar kring regelverkens omfattning och tillämpning samt myndigheternas kompetens och attityd. Skatteverket får bäst betyg från lantbrukarna,

medan kommunen får de sämsta omdömena, trots att den är en av de myndigheter lantbrukarna oftast har kontakt med. Ett gott företagsklimat är avgörande för att underlätta företagande, skapa arbetstillfällen och öka skatteintäkterna. Ett dåligt företagsklimat hindrar tillväxt och innebär att samhället går miste om företagarnas potential. Effektiva regelverk och god myndighetsutövning främjar både tillväxt och regelefterlevnad.

Upplevelsen av myndighetsutövning bland lantbruksföretagare är ofta individuell och präglas av specifika kontakter med myndigheter. För att få en mer generell bild har vi samlat information från lantbrukare och livsmedelsföretagare, samt från motioner behandlade av Lantbrukarnas Riksförbunds föreningsstämma under de senaste sex åren. Vi har även bekräftat detta genom undersökningar om lantbrukares syn på myndighetsutövning och genom intervjuer med kommunala tjänstepersoner som arbetar med att främja livsmedelsföretag.

Hinder

I detta avsnitts beskrivs de hinder vi har stött på i förstudien, de är grupperade under mer generella hinder och hinder som är kopplade till ett särskilt område. Dessa hinder förekommer på många av områdena som förstudien tar upp och kan därför ibland upprepas.

Generellt

Upplevs som bromskloss och brist på förtroende – Lantbruksföretagare upplever regler och myndighetskontakter som en bromskloss. De anser att regelbördan är omfattande och komplex, och att kontakterna med myndigheter ofta inte fungerar optimalt. Företagarna beskriver regelverket och kontroller som hinder som ständigt förändras, vilket gör myndighetskontakterna besvärliga. Enligt en undersökning från Ipsos och LRF upplever 55% av lantbruksföretagarna myndighetskontakterna som tunga, särskilt vid tillståndsansökningar och anmälningar. Och hälften av de tillfrågade lantbrukarna i samma undersökning uppger att de saknar förtroende för hur regler och villkor tillämpas.

” **Företagare upplever hinder i form av omfattande, motstridiga och otydliga regler, administrativa bördor och tidskrävande och dyra kontroller**

– Citat LRF & Ipsos:s undersökning

Bristande kompetens om lantbruk och olika bemötande – Ett återkommande tema som lantbruksföretagare lyfter är att de upplever att myndigheterna har bristande kompetens om lantbruk och de specifika förutsättningarna för denna typ av företagande. Dessutom upplever de att de möts av olika attityder inom kommunen, där olika delar inte alltid delar samma vilja att stödja utvecklingen av lantbruksföretagen.

” **Jag möttes av hejarop från näringslivs-avdelningen, men när jag pratade med tillsyn fick jag höra att de inte vill att det ska finnas verksamheter som dessa i kommunen**

– Citat företagare

Politiska poänger som blir hinder – Även om tjänstepersoner rekommenderar ett visst beslut, kan beslutet bli något annat, eftersom det är en politisk styrd organisation. Politiska poänger plockas på vissa frågor. I en politiskt styrd organisation är det därför extra viktigt att säkerställa att beslutsfattare har rätt kompetens och är medvetna om konsekvenserna av sina val.

Mark/vatten/infrastruktur

Låg förståelse för varför åkermarken

ska bevaras – Ett vanligt hinder är den låga förståelsen, särskilt bland beslutsfattare, för varför åkermark bör bevaras. Detta varierar dock mellan kommuner, där vissa har en tydlig politisk vilja att skydda åkermark från bebyggelse.

Sätta värde på jordbruksmarken

– En utmaning är att sätta värde på jordbruksmarken och värdera jordbruksmarkens bidrag, inte bara i form av livsmedel och energi, utan även andra ekosystemtjänster. Jönköpings kommun är ett exempel på en kommun som har försökt definiera värdet av dessa ekosystemtjänster, men det har varit svårt att integrera dem i fysisk planering. Därför valde man att prioritera livsmedelsproduktionen som den viktigaste ekosystemtjänsten. Det krävs ett tydligt förhållningssätt till byggande på åkermark, där inte bara marken bevaras utan också livskraften i livsmedelskedjan. Om marken inte brukas, förloras dess värde som resurs.

Dålig infrastruktur – Bristande infrastruktur, som dåliga vägar och otillräcklig internetanslutning, är ett hinder för det gröna näringslivet. En god vägstandard, oavsett väghållare, är avgörande för effektiva transporter inom sektorn.

För låg kompetens om de gröna näringarna vid infrastrukturarbeten – En utmaning som lyfts är bristande kompetens hos entreprenörer vid infrastruktur- och serviceutbyggnad ofta leder till skador på åkermark, exempelvis vid dränering. Detta

orsakar onödiga skador och framtida konflikter. Kommunen kan verka för att entreprenörerna har god kunskap om åkermarkens funktion och hur skador kan undvikas samt säkerställa en tydlig dialog för att undvika missförstånd.

” **Vi är alla näringslivs-utvecklare i kommunen för näringslivet är så otroligt viktigt för kommunen**

– Citat tjänsteperson kommun

Hantering av dagvatten vid byggnation

– I vissa delar av landet är utmaningen med vatten på åkermark stor när det kommer till hantering av dagvatten vid byggnation, där allt mer hårdgjorda ytor leder till översvämningar och dräneringsproblem. Det betonas att kommuner måste ta ansvar för att hantera vattnet på rätt sätt, antingen genom att använda det som en resurs eller genom att noggrant reglera anslutningar till diken och vattenområden. Lantbruksföretag står inför ökande vattenrelaterade utmaningar, och det behövs bättre implementering av lagstiftning och ökad kommunal kompetens för att skapa rättvisa och effektiva lösningar.

Best practices

I små kommuner kan samarbetet mellan olika enheter vara enklare. I en mindre kommun vi talat med har samhällsbyggnad och näringsliv slagits samman till samma avdelning efter att tidigare ha varit i samma byggnad utan mycket kontakt. Genom omorganisationen har de nu ett nära samarbete, vilket underlättar kommunikation och samordning av frågor. Att lära känna varandra bättre har skapat en starkare gemenskap och en lättare arbetsmiljö.

Tillsyn

Tillrättavisande i stället för samverkande

– Många lantbruksföretagare upplever att myndigheter främst är där för att kontrollera och tillrättavisa dem istället för att ha en rådgivande och samverkande roll som hjälper dem att göra rätt. Den inställningen ses som ett hinder.

” **Det viktigaste är att lagstiftningens mål uppnås på ett sätt, vilket sätt spelar ingen större roll**

– Citat tjänsteperson kommun

Stelbent tillämpning av regler – En

stelbent tillämpning av regler ses ofta som ett hinder, där regelverk tillämpas bokstavstroget istället för att anpassas efter situationen och fokusera på resultat. Tjänstepersoner påpekar också att erfarenhet och kollegialt stöd gör dem mer flexibla i tolkningen av reglerna.

Ensamarbete – Ensamarbete, särskilt i mindre kommuner, ses som ett hinder då tjänstepersoner ofta saknar kollegor att bolla med. För att hantera detta samarbetar dessa personer en del med personer i andra kommuner eller skapar egna nätverk för att få olika perspektiv och utbyte.

Dålig samordning i miljökontrollen –

Lantbruksföretagare uppger att miljökontroller inte känns samordnade och upplevs ineffektiva, att många får en separat miljökontroll för varje delverksamhet vilket innebär många besök och störande moment i verksamheten.

Kontakt med kommunen – Företagare uppger

att det är svårt att nå rätt person och att det i kommuner är långsamma processer gör att hantering av ärenden, som bygglov och tillstånd för livsmedel och alkohol, upplevs som utdragna. Ett annat hinder är att företagare upplever att de blir bemötta på olika sätt och att systemet upplevs som orättvist och rättsosäkert i vissa fall.

Livsmedelsverkets nya riskklassningsmodell

– Småskaliga livsmedelsföretag drabbas hårt av Livsmedelsverkets nya riskklassningsmodell, som leder till hög kontrollfrekvens baserat på aktiviteter och produktgrupper. Detta innebär orimligt höga avgifter för vissa företag, vilket kan hindra eller omöjliggöra utveckling. Det är viktigt att justera kontrollfrekvenserna där de blir för höga, enligt vägledningens öppningar.

Verktyg

Här presenteras de möjligheter och verktyg vi identifierat under förstudien, grupperade efter både generella och specifika lösningar på hinder.

Generellt

Visa att företag inom de gröna näringarna är viktiga för kommunerna – Undersökningar bland lantbrukare visar att det finns en stark önskan hos företagen om att samhället ska sluta upp mer kring dem och se de gröna näringarna och företagen som viktiga. Många uttrycker en förvåning och frustration över att det inte alltid upplevs som så i dagsläget.

Se värdet av landsbygden och hjälpa mindre företagare – Det finns en önskan bland lantbrukare att kommunen ska se värdet av utveckling och tillväxt på landsbygden och stötta små eller mindre företag inom lantbruket. Idag upplevs det som att en del större företag, och andra sektorer går före.

Företagsfrämjande approach – Det finns en stark önskan bland lantbrukare om att myndigheter ska förstå lantbrukarnas perspektiv och att man ska kunna få stöd och hjälp på ett bättre sätt. När företag upplever förståelse och stöd från myndigheter ökar också förtroendet, vilket stärker demokratin.

Mark/vatten/infrastruktur

Ta ansvar för den ökade dagvattenhanteringen – Säkerställ en hållbar dagvattenhantering i takt med samhällets tillväxt, särskilt vid byggnation och hårdgörande av ytor. Öka kunskapen om vattenflöden på jordbruksmark i relation till dagvattenhantering och ställ krav på att nyetableringar inte får påverka kringliggande jordbruksmark genom ökad markförsegling.

Skydda jordbruksmark från exploatering – Många lantbrukare betonar vikten av att skydda jordbruksmark från exploatering och bebyggelse. Det behövs en tydlig hållning mot att bygga på åkermark för att främja jordbruket. Frågan blir allt viktigare, särskilt ur beredskapssynpunkt. I betänkandet Livsmedelsberedskap för en ny tid

(SOU 2024:8) lyfts behovet av förändrad lagstiftning för att skydda jordbruksmark och säkerställa livsmedelsberedskap. Och det lyfts att regeringen bör ge Jordbruksverket i uppdrag att analysera förslag om nationella territoriella anspråk och riksintresse.

Få med det komplexa runt att bygga på åkermark i den fysiska planeringen – Den fysiska planeringen måste ta hänsyn till mer än bara bevarandet av åkermark. Faktorer som närhet till gårdscentra och tillgång till gödsel är också avgörande för lantbrukarnas förutsättningar och bör inkluderas i planeringen.

Kompensationsåtgärder –

Kompensationsåtgärder kan både vara ett hinder och en möjlighet. LRF varnar för att ett för stort fokus på kompensation kan leda till mer exploatering av åkermark och försvaga skadelindringshierarkin, där byggande på åkermark bör undvikas i första hand. I Jönköping har kompensationsåtgärder undersökts, men man ser det inte som en lösning på hela utmaningen, utan att det endast är aktuellt för vissa fall.

” **Man behöver överkompensera om man ska få fram samma ekosystemtjänster, kompenserar man I ha med I ha får man inte samma resultat**

– Citat tjänsteperson kommun

Arbeta för en god infrastruktur – Både underhålla kommunala vägar och stötta enskilda vägar med underhåll och upprustning. Det är viktigt för det gröna näringslivet att transporter inte hindras. Det är också viktigt med bra internetanslutning.

Tillsyn

Förståelse för företagandet – Den förbättringsåtgärd som de flesta lantbruksföretagare betonar är att myndigheterna och de personer de möter i myndighetsutövningen ska ha en bättre förståelse för företagandet generellt och lantbruks- och livsmedelsföretagande specifikt. En ökad dialog och kunskapsutbyte är nödvändigt för att förbättra företagsklimatet.

Ändamålsenlig myndighetsutövning – Lantbruksföretagare verkar i en komplex och föränderlig miljö och behöver vara kreativa och flexibla för att behålla lönsamheten. Därför är det viktigt att regelverk och myndighetsutövning ger handlingsutrymme och stödjer anpassningsförmågan. Myndigheter bör förstå företagets situation, erbjuda stöd där det är möjligt och att försöka undvika onödiga hinder som begränsar företagets förmåga att hantera förändringar. Lantbrukare efterfrågar en mer serviceinriktad myndighetsroll som fokuserar på möjligheter snarare än begränsningar.

Använd flexibiliteten i Livsmedelsverkets vägledning till riskklassningsmodellen – För att undvika att småskaliga livsmedelsproducenter missgynnas. Det finns möjlighet att justera kontrollfrekvensen när den inte är rimlig, men vägledningarna och verktygen är svårtolkade, vilket kan leda till godtycklig kontroll och bristande likvärdighet.

Kombinationsmodell - Rättviksmodellen "Tillsyn och Tillväxt" – Svensk Handel förordar Rättviksmodellen "Tillsyn och Tillväxt", som har lett till ett positivt förändrat företagsklimat i många kommuner. Modellen ersätter förskottsbetalning för tillsyn med rådgivande dialog och faktura, vilket skapar en bättre attityd mellan kommunen och företagarna. Tillsynen är avgiftsbaserad, inte skattefinansierad, och kombinerar riskklassificering med erfarenhetsklassificering för att bedöma livsmedelshantering. Lantbruksföretagare efterfrågar mer rådgivning vid tillsynen och att få hjälp att göra rätt, snarare än att leta fel.

Bygga förtroende – Myndigheter och handläggare är företagares främsta kontakt med det offentliga och påverkar deras syn på myndigheter och samhället. När förtroendet för myndigheternas bedömningar minskar, sjunker också viljan att följa deras krav och rekommendationer. Det är därför viktigt att bygga och bevara förtroendet.

Företagsfrämjande fokus på myndighetsutövningen – Flera tjänstepersoner vi pratat med har genomgått utbildningar för att arbeta mer företagsfrämjande, vilket har ökat deras förståelse för hur de kan stödja företagets utveckling. Utbildningarna, som inkluderat både näringsliv och offentlig sektor, har fokuserat på att förenkla processer, förstå företagarnas perspektiv och arbeta mer serviceinriktat. Tjänstepersonerna har upplevt att utbildningarna, som till exempel de från Svenskt Näringsliv, har haft en positiv effekt.

Helhetsstöd, tillgänglighet och effektivitet – Vissa kommuner har satsat på att ge helhetsstöd till företagarna, från första kontakt till slutligt stöd. Det innebär att vara tillgänglig, erbjuda telefontider, ge tydlig information på hemsidan och tipsa om andra relevanta kontakter. Företagarna ska inte behöva navigera genom olika personer utan få ett sammanhållet stöd. Att ha en transparent och effektiv beslutsprocess och att se till att hantering av och beslut om ärenden, t.ex. bygglov är snabb och effektiv är också av stor betydelse.

Politisk styrning för att förbättra företagsklimatet – För att förbättra företagsklimatet behöver politisk styrning och ledarskap prioritera detta långsiktigt. Engagerad kommunledning och ansvariga med mandat att driva arbetet är avgörande. Förbättringen kräver att hela organisationen, från handläggare till chefer, är involverad. En dedikerad person med ansvar och mandat att koordinera insatser är också nödvändig. Arbetet måste vara långsiktigt och stå stabilt över flera mandatperioder, oavsett politisk styrning.



05.

Samverkan och strukturer



Inledning till området

Många av utmaningarna som lyfts handlar om hur kommunens arbete fungerar, ofta präglad av stuprör som gör det svårt att hantera strategiska, tvärgående frågor. Detta avsnitt behandlar strukturella och samverkansrelaterade utmaningar som framkommit i intervjuerna, där hinder och möjliga lösningar diskuteras tillsammans.

Interna barriärer:

Politisk vilja, acceptans och kompetens – Flera intervjuade betonar vikten av en stark politisk vilja för att driva frågor om lokal livsmedelsförsörjning. Politisk vilja och acceptans ger mandat för att främja livsmedelsproduktionen. Denna vilja hänger ofta samman med kommunens kompetens inom lantbruk och livsmedel. En amerikansk studie bekräftar att en kommuns förmåga att stödja jordbruket beror på kompetens och relationer inom sektorn. Kommuner med kunniga tjänstepersoner och förtroendevalda, samt goda relationer till jordbruket, är mer benägna att stötta lantbruket och landsbygdsföretag.

” **Hur kan vi fatta mer informerade beslut och ge rekommendationer som bättre främjar lantbruks- och livsmedelsnäringen i kommunen?**

– Citat tjänsteperson kommun

Integrera kompetensen i beslutsfattandet

– För att hantera lantbruks- och livsmedelsfrågor effektivt är det viktigt att stärka den interna kompetensen. Studier visar att ett kunnigt och konsekvent planeringsarbete gynnar jordbrukssystemet, och att beslutsfattare behöver förstå lantbruket bättre. Det är avgörande att hela livsmedelssystemet inkluderas i planering

och beslut. Företagsbesök och läromöjligheter som faktablad, riktlinjer och kurser kan öka förståelsen. För att integrera denna kompetens i beslutsfattandet rekommenderas att involvera experter, genomföra konsekvensanalyser och använda "jordbruks-glasögon" för att förstå frågorna ur lantbruksperspektiv.

Närhet i organisationer:

Närhet till andra avdelningar och förvaltningar – Samarbete över avdelnings- och förvaltningsgränser ses som en utmaning av flera tjänstepersoner. I mindre kommuner kan närheten mellan förvaltningar underlätta samarbetet, medan större kommuner behöver skapa strukturer för att främja samverkan. Nya arbetssätt och befintliga arenor kan användas för att skapa ett mer horisontellt samarbete, vilket kan minska administration, dubbelarbete och underlätta för företagarna. Genom att tjänstepersonerna samarbetar kan företagaren slippa söka rätt på flera kontakter.

Närhet till ledning och politiker – Närhet till kommunledning och kommunalråd är en viktig framgångsfaktor, då det möjliggör en naturlig och nära dialog om lantbruks- och livsmedelsfrågor, vilket hjälper att få dessa frågor högre upp på agendan. Utan denna fysiska närhet blir det svårare att driva frågorna och få genomslag.

Stuprör – Stuprör i organisationer är ett vanligt hinder, både för samarbete mellan avdelningar och förvaltningar, och för att producenter ska hitta rätt kontaktperson i kommunen. Ofta upplevs att ingen har övergripande kunskap, vilket leder till att ärenden skickas runt utan att lösas. Verksamheter som inte passar in i stuprören (som naturbruksgymnasier som vi lyft i tidigare kapitel) känner ofta att de inte har någon naturlig tillhörighet och att deras frågor lätt hamnar mellan stolarna. Dessutom är det svårt att få genomslag för övergripande perspektiv, som miljömässig hållbarhet, eftersom dessa frågor lätt glöms bort om inte rätt person är närvarande.

Personberoende – strukturer och riktlinjer

som minskar det – Personberoende är en vanlig utmaning, där viktiga perspektiv riskerar att missas om rätt personer inte är närvarande. För att minska personberoendet lyfts vikten av tydligare styrning, såsom riktlinjer och policys, som säkerställer att alla relevanta perspektiv beaktas. En annan utmaning är kompetensglapp, särskilt när det gäller att kombinera hållbarhets- och verksamhetskunskap. För att integrera dessa perspektiv i allt arbete behövs personer med kompetens inom båda områdena.

Behålla kompetens i kommunen

– Att behålla kompetens i kommunen är en utmaning som handlar både om att behålla personal och att säkra kunskap och nätverk när medarbetare slutar. Viktigt är att skapa strukturer för att bevara och sprida kompetens inom organisationen, så att den inte går förlorad. Effektiv kompetensöverföring är avgörande för att både bevara kunskapen och underlätta för nyanställda.

” **Gå ihop över förvaltningsgränser och hitta de som VILL och de som KAN göra något åt det**

– **Citat tjänsteperson kommun**

Vissa delar av kommunen blir som "isolerade öar" – Vissa delar av kommuner riskerar att bli "isolerade öar", där expertorgan, till exempel agricultural advisory committees (just detta exempel lyfts i en studie av en amerikansk kommun), inte integreras effektivt i den övriga verksamheten. Detta leder till lägre samarbete och ett mindre optimalt utbyte mellan kommunen och dessa organ.

” **Det är så viktigt att det finns tjänstepersoner i kommunen som brinner för frågan - det om något är en framgångsfaktor i arbetet med lokala livsmedel. Det finns så mycket man kan göra med det misslyckas ofta på tjänstemannanivån, vad som måste till är att det finns någon som verkligen VILL**

– **Citat tjänsteperson kommun**

Extern samverkan:

Samverka mellan olika kommuner – Flera i förstudien lyfter både fördelar och nackdelar med samverkan mellan kommuner, ofta handlar det om små kommuner som samarbetar med större kommuner. Att som liten kommun jobba nära en större kommun kan innebära fördelar så som draghjälp, samtidigt som mindre handlingsutrymme är en nackdel som lyfts.

Nätverk och möten för erfarenhetsutbyte – Det är viktigt att sprida goda exempel och erfarenheter istället för att uppfinna allt på nytt. Flera i förstudien lyfter behovet av ett nätverk för de nordligaste länen för erfarenhetsutbyte och att stärka samarbetet inom länet, exempelvis genom att skapa samarbetsytor mellan kommunala och regionala aktörer för effektiv implementering av strategier och spridning av kunskap och kompetens.

Kommuner som möjliggörare och samordnare – Kommuner har en viktig roll i att koordinera insatser som ökar livsmedelsberedskapen, tack vare sin lokala kunskap om näringslivet och företagarna. Kommunal nivå är ofta bäst för att främja initiativ som ökar matproduktionen, inte bara genom livsmedelsprojekt utan även genom att stödja REKO-ringar, marknader och mötesplatser för mat. Kommuner kan även höja kunskapen om närproducerad mat både internt och bland allmänheten, och inspirera fler att välja den.

Strategier – Ett hinder som lyfts i Norrbotten är kopplingen mellan regionala åtaganden och faktiskt genomförande på kommunal nivå. Trots att den regionala livsmedelsstrategin är antagen av kommunerna, är det svårt att få den att implementeras på en praktisk nivå. Ett verktyg för att öka engagemanget är att skapa en kommunal handlingsplan kopplad till livsmedelsstrategin. Detta gör det möjligt att arbeta mer konkret och i linje med den övergripande strategin, samtidigt som det anpassas efter kommunens egna förutsättningar. Det är också viktigt att kommunen tydligt arbetar i enlighet med initiativ som Nära Mat för att säkerställa en hållbar och lokal livsmedelsproduktion.

Kommuners möjlighet till att främja odling

Myndigheten för samhällsskydd och beredskap (MSB) rekommenderar att befolkningen ska odla en del livsmedel själva, det är något som kommuner kan stötta på flera sätt. Det kan handla om att planera för odlingsmöjligheter i anslutning till bostäder, om att främja odlingsinitiativ på skolor och förskolor, främja etablering av odlingsföreningar, kolonilotter, arrangera utbildningar mm.



Slutsats

Vi har i arbetet med framtagandet av rapporten *Förstudie för ökad försörjningsförmåga* undersökt och kartlagt hur offentliga aktörer kan stödja lokal livsmedelsproduktion och stärka försörjningsförmågan, med Piteå som pilotkommun. Syftet med rapporten är att identifiera utmaningar och möjligheter för att främja närproducerade livsmedel och på sikt stärka kommunens livsmedelsförsörjning. Studien bygger främst på intervjuer med tjänstepersoner från olika kommuner i landet som på olika sätt kommer i kontakt med livsmedelsproducerande företag, samt kompletterande litteratur, workshops och seminarier. Rapporten lyfter fram flera framgångsfaktorer, många gånger är dessa av likartad karaktär oavsett vem vi har pratat med. Det många trycker på är att en lärande och öppen kultur, där fokus ligger på resultat snarare än strikt regelefterlevnad är viktig. Tydligt ledarskap och modiga beslut är också viktiga, liksom närhet inom organisationen för att underlätta samarbete mellan förvaltningar och politik.

Trots de många framgångsfaktorer som lyfts finns det en hel del hinder att övervinna. Det kan handla om alltifrån rent strukturella hinder, som svårigheter att samarbeta över förvaltningsgränser till kompetensbrist hos tjänstepersoner, beslutsfattare och politiker inom lantbruks- och livsmedelsfrågor. Ett annat hinder som inte sällan nämns i olika sammanhang är kostnadsaspekten, då närproducerad mat ofta är dyrare.

För att övervinna de hinder som kan uppstå föreslås en rad verktyg uppdelade områdesvis i rapporten, som kan användas i kommunernas verksamheter och anpassas efter de förutsättningar man har. Anpassad upphandling där varukorgar delas upp och krav ställs för att underlätta för mindre leverantörer, är en viktig strategi som många kommuner också använder sig av redan idag. Logistiklösningar, där kommuner hanterar leveranser för att underlätta för producenter, är också ett verktyg som några kommuner vi pratat med förespråkar.

Kompetensförsörjning är en knäckfråga som behöver lösas. Naturbruksgymnasier spelar en viktig roll i att utbilda framtidens arbetskraft inom den gröna näringen, men generell kompetensutveckling för tjänstepersoner och beslutsfattare är också nödvändig.

Näringslivs- och landsbygdsutveckling är ett annat fokusområde där offentliga aktörer kan stödja företag med en rad olika företagsfrämjande insatser, inte minst när det gäller marknadsarbete som marknadsföring och varumärkesstrategier är viktiga för att stärka företagets synlighet och konkurrenskraft.

Myndighetsutövning med en företagsfrämjande approach och rådgivande roll är något som vi ser används allt oftare, med stor framgång. En effektiv tillsyn, med flexibel tillämpning av regler och bättre samordning av kontroller, är också något som ofta nämns i samtal med producenter och myndighetsutövare.

Ett behov av ökad samverkan och tydliga strukturer inom kommunen där intern samverkan mellan olika avdelningar och förvaltningar är avgörande för att skapa en sammanhållen strategi där man arbetar mot gemensamma mål. Extern samverkan, genom nätverk och skapandet av både formella och informella mötesplatser för kunskaps- och erfarenhetsutbyte, är också viktigt.

Att offentliga aktörer kan spela en ledande roll i att främja lokal livsmedelsproduktion genom strategiskt och långsiktigt arbete är tydligt och ett arbete som kräver mod, tydligt ledarskap och en vilja att testa nya metoder och samarbeta över gränserna.

Bilaga I.

Målkonflikter

I denna bilaga sammanfattas de målkonflikter som lyfts fram i förstudien. Vissa områden präglas av flera målkonflikter, exempelvis mellan bevarande av åkermark och utbyggnad av kommuner. Andra målkonflikter återkommer inom flera områden.

EKOLOGISKT vs NÄRPRODUCERAT

– Tidigare var detta en målkonflikt, men efter justeringar av målsättningar upphandlas nu ekologiska och närproducerade produkter parallellt, där det närproducerade prioriteras. Kombinationen av närproducerat och ekologiskt är mest prioriterad.

MÅL FÖR MINSKAD KLIMATPÅVERKAN vs NÄRPRODUCERAT

– Närproducerat kött får ofta dåliga resultat i livscykelanalyser som mäter klimatpåverkan, vilket skapar en målkonflikt då både lägre utsläpp och mer närproducerat mat eftersträvas. Beräkningsmodellerna tar inte hänsyn till faktorer som kortare transportavstånd och koldioxidbindning i vallodlingar.

MÅNGA SMÅ LEVERANTÖRER vs FÅ STÖRRE LEVERANTÖRER

– Flera små leverantörer innebär många leveranser, vilket både ökar utsläppen och påverkar säkerheten, särskilt på skolor, vilket skapar en målkonflikt vid upphandlingar.

BILDEN AV DEN OFFENTLIGA MÅLTIDEN vs NÄRPRODUCERAT

– Ökad andel närproducerade livsmedel, som ofta är dyrare, kan minska utrymmet för populära rätter och ge en negativ bild av den offentliga måltiden. Det finns också målkonflikter mellan ekonomiska och hållbarhetsmål, särskilt vid inköp.

ETABLERING PÅ JORDBRUKSMARK

vs BEVARANDE – Nya etableringar på jordbruksmark kan hota bevarandet av odlingsbar mark, särskilt där hållbar jordbruksutveckling prioriteras.

OLIKA NÄRINGAR I KONFLIKT – Vid exempelvis etableringar och tillväxt kan olika näringar konkurrera med varandra om mark och resurser, vilket skapar målkonflikter i användningen av naturresurser.

LOKAL MARKNAD vs EXPORT – Ökad produktion kan leda till ökad export, vilket kan påverka tillgången på varor på lokala marknader och skapa konkurrens för lokala producenter.

HÅLLBARHET vs KOSTNAD – Att producera hållbara exempelvis livsmedel kan vara dyrare, vilket skapar målkonflikter mellan prisvärdhet och miljöhänsyn.

REGELVERK vs FLEXIBILITET

– Strikta regelverk för livsmedelssäkerhet kan begränsa innovation och flexibilitet, vilket kan hämma näringslivsutveckling, samtidigt är det viktigt att livsmedelssäkerheten är god.



Källförteckning

- Enhancing Municipal Capacity to Support Agriculture in the Greenbelt
 - GB_EnhancingMunicipal_REPORT_2021_E-ver.pdf
- Guide to Support Agricultural Growth in Your Municipality . Ontario
 - <https://ofa.on.ca/wp-content/uploads/2021/05/Guide-to-Support-Agricultural-Growth-in-Your-Municipality.pdf>
- Hushållningssällskapet Försörjningsbalans webinarie - Ökad beredskap
- Linköpings Måltidspolicy
 - <https://www.linkoping.se/contentassets/6a847e62024e439d932eab31004e0816/maltidspolicy.pdf>
- Livsmedelsberedskap för en ny tid
 - <https://www.regeringen.se/rattsliga-dokument/statens-offentliga-utredningar/2024/02/sou-20248/>
- Livsmedelsföretagens kompetensrapport 2023
 - <https://www.livsmedelsforetagen.se/app/uploads/2023/05/var-ska-livsmedelsindustrin-hitta-20000-nya-medarbetare-livsmedelsforetagen-kompetensrapport-maj-2023.pdf>
- Livsmedelssystemet mot 2035 - Analys av trender, omvärldsfaktorer och osäkerheter som påverkar det svenska livsmedelssystemet mot 2035 (2023), Kairos Future, Tillväxtverket
 - <https://tillvaxtverket.se/download/18.d3a882b187eaf937dc49c81/1683830933087/Livsmedelssystemet%20mot%202035.pdf>
- LRF
 - Landsbygd – LRF; <https://www.lrf.se/sakomraden/landsbygd/>
- LRF motioner, stämmohandlingar 2018-2024
 - <https://www.lrf.se/om-lrf/sa-arbetar-lrf/riksforbundsstamma/>
- Intervjuer med 25 personer i olika roller inom livsmedelskedjan, anonyma i denna rapport
- Ipsos & LRF undersökning myndighetsutövning 2024
 - https://www.lrf.se/media/xaynucg3/va-gen-till-ett-gott-fo-retagsklimat_rapport_2024_webb.pdf
- Miljö ekonomi och politik, Den gröna industriomställningen i norra Sverige, Konjunkturinstitutet 2024
 - <https://www.konj.se/publikationer/miljoekonomisk-rapport/miljoekonomisk-rapport/2024-11-06-staten-har-en-viktig-roll-i-komplex-och-riskfylld-gron-omstallning.html>
- Nära Mat Norrbottens Livsmedelsstrategi 2022-2025
 - <https://www.naramat.nu/wp-content/uploads/Handlingsplan-tillganglig-na%CC%88ra-mat-2022-2025-2.pdf>
- Piteå kommuns Handlingsplan - Miljö, klimat och energi
 - <https://www.pitea.se/contentassets/9c4b5902081c401a985a37bee096f992/handlingsplan-miljo-klimat-och-energi.pdf?t=638201013076470932>
- Piteå kommuns Näringslivsprogram
 - <https://www.pitea.se/BOKHYLLAN/Styrande%20dokument/3.PLANER%20-%20PROGRAM/N%C3%A4ringslivsprogram.pdf>
- Piteå kommuns Policy för inköp
 - <https://www.pitea.se/Bokhyllan/Styrande%20dokument/1.POLICY/Policy%20f%C3%B6r%20ink%C3%B6p.pdf?t=638715184506604703>
- Piteå kommuns Verksamhetsplan 2024-2026
 - <https://www.pitea.se/BOKHYLLAN/Styrande%20dokument/0.STRATEGISK%20PLAN%20OCH%20BUDGET/Budget%202024%20och%20Verksamhetsplan%202024%20-%202026.pdf>
- Svenskt Näringslivs guide till myndighetsutövning
 - https://www.svensktnaringsliv.se/bilder_och_dokument/wjdq12_guide-myndighetsutovningpdf_1132203.html/BINARY/Guide:%20Myndighetsut%C3%B6vning.pdf
- Svenskt Näringslivs guide till systematiskt förbättringsarbete
 - https://www.svensktnaringsliv.se/bilder_och_dokument/rapporter/fo2xwt_guide_systematiskt_fo_rba_ttringsarbete_webpdf_1194821.html/Guide_systematiskt_fo_rba_ttringsarbete_web.pdf
- Södertälje Livsmedelsförsörjningsstrategi
 - livsmedelsforsorjningstrategi-2022-2030.pdf

- StratKIT – Verktyslåda för hållbara offentliga måltider
 - <https://www.sustainable-public-meal.eu/sv/>
- Tillväxtverkets metodstöd
 - Metodstöd för livskraftiga landsbygder - Tillväxtverket
 - Verktug: Checklista för strategiskt arbete - Tillväxtverket
- Upphandlingsmyndigheten
 - Inköpsprocess för livsmedel och måltidstjänster | Upphandlingsmyndigheten
 - <https://cdn.halifax.ca/sites/default/files/documents/city-hall/standing-committees/191119cped1215r.pdf>
- Upphandlingsmyndighetens rapport Matnyttigt och samhällsnyttigt
 - <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/globalassets/dokument/publikationer/rapport-matnyttigt-och-samhallsnyttigt.pdf>
- Vännäs Måltidspolicy
 - <https://www.vannas.se/download/18.2bffacc81902c3883dc26e/1721136413023/M%C3%A5ltidspolicy.pdf>
- Vägval för framtiden 5 – En spaning mot år 2035 (2023), Sveriges Kommuner och Regioner
 - <https://skr.se/download/18.6ab5149b18acc28e1f823344/1695901660671/Vagval-for-framtiden-5.pdf>
- WWFs verktyslåda
 - www.wwf.se/engagera-dig/kommuner/mat/#verktyslada-for-kommuner