



Kategoriplan

Livsmedel och måltider

2023-04-03

Versionshantering

Datum	Version	Beskrivning	Ändrat av
2023-04-03	1.0	Slutlig kategoriplan	INK

Innehåll

1	Introduktion.....	5
1.1	Övergripande målsättningar.....	5
1.2	Planens omfattning och avgränsningar.....	6
2	Kategoridefinition.....	6
3	Nulägesanalys.....	7
3.1	Internanalys.....	7
3.1.1	Stadens målsättning och inriktning.....	7
3.1.2	Spendanalys.....	9
3.1.1	Avtalssituation.....	12
3.1.2	Kravställningar.....	13
3.1.3	Beställningsarbete.....	14
3.1.4	Uppföljningsarbete.....	15
3.1.5	Etablerade forum.....	16
3.1.6	Cirkulärt perspektiv – ett hållbart livsmedelsystem.....	17
3.2	Externanalys.....	17
3.2.1	Hållbarhet.....	18
3.2.2	Trender.....	18
3.2.3	Marknads- och leverantörsanalys.....	19
3.2.4	Livsmedelsinköp inom offentlig sektor.....	20
3.2.5	Benchmarking.....	21
3.2.6	Leverantörsdialog.....	23
4	Strategier.....	24
4.1	Strategier för framgång.....	24
4.2	Risker.....	27
4.3	Kommunikationsstrategi.....	28
	Appendix I. Detaljering av kategorier.....	29
	Appendix II. Metod och genomförande.....	36
	Metod.....	36

Sammanfattning

Kategoristyrningsarbetet inom kategorifamiljen *Livsmedel & Måltider* har genomförts från maj 2022 till mars 2023. Arbetet har bedrivits av ett tvärfunktionellt kategoriteam och ett kategoriråd under ledning av Inköp- och upphandlingsförvaltningen (*INK*). Arbetet har följt *INK:s* framtagna process för kategoristyrning.

Kategoristyrningsarbetets övergripande mål är att a) *Kommunicera verksamheternas arbete för måluppfyllnad* b) *Möjliggöra måluppfyllelse av stadens målsättningar*, samt c) *Vara ett forum för gemensam strategiutveckling och kunskapsdelning*.

Livsmedel & Måltider inkluderar alla typer av livsmedel, livsmedelsrelaterade tjänster och måltider och omfattar totalt 13 kategorier. Spenden har varierat de senaste åren till följd av pandemin och uppgick under 2021 till 550 msek. Kategorin *Grossister* som omfattar livsmedel inom varuområdena kolonial, kylvaror, spannmål och torrvaror står för ca 50% av spenden.

Nästan alla stadens verksamheter köper *Livsmedel & Måltider*, men *Måltidsverksamheterna* och *Nöjes- och eventklustret* står för majoriteten av spenden. Största köparna är *Äldre samt vård- och omsorgsförvaltningen* (24%), *Grundskoleförvaltningen* (23%) och *Liseberg* (17%).

Totalt nyttjas 735 leverantörer varav de tio största leverantörerna står för 71%. Således är leverantörskoncentrationen hög och leverantörsvansen lång. De ramavtalsbundna inköpen omfattar ca 65% av stadens totala spend. Om *Lisebergs* egna ramavtal, och köp som omfattar lunchkuponger (*Edenred*) respektive måltidsproduktion (*Tre Stiftelser*) exkluderas, är den stadengemensamma ramavtalsäckningen 87%. Således är ramavtalsäckningen inom kategorifamiljen som helhet mycket hög.

Stadens miljöspendanalys visar att *Livsmedel & Måltider* har högst klimatpåverkan per krona av stadens kategorifamiljer. Livsmedelssektorn står för en stor del av de globala utsläppen och den nationella livsmedelsstrategin anger inriktningen för livsmedelsområdet. Staden har många målsättningar för att främja en hållbar livsmedelskonsumtion, stödja det lokala näringslivet och den svenska produktionen.

De övergripande trenderna som påverkar kategorifamiljens utveckling kommande åren är framför allt ett ökat fokus på hållbarhet, småskalighet och ursprung, digitalisering och hälsa. De senaste åren har präglats av pandemi och ökad inflation, vilket påverkat producenter och leverantörers intäkter och kostnader samt prisutvecklingen.

Staden ställer idag långtgående krav inom ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet för att adressera stadens målsättningar. Bland de stora köpande verksamheterna pågår arbeten med att omhänderta stadens målsättningar genom planerings- och beställningsarbetet.

I dagsläget saknas förutsättningar att följa upp arbetet på stadennivå då arbetet är manuellt och data inte konsolideras, vilket påverkar möjligheten att kommunicera stadens arbete. Därtill kan beställningsarbetet utvecklas för att möjliggöra effektivare arbetsprocesser och aktivare val. Koordineringen mellan stadens verksamheter kan utvecklas och samverkan med olika aktörer utanför staden kan öka.

Följaktligen har fyra strategier definierats: *Förbättra uppföljningen*, *Stärka beställningsarbetet*, *Utveckla stadens koordinering* och *Förbättra samverkan mellan olika aktörer*. Utifrån dessa har sju utvecklingsprojekt identifierats.

Implementering av strategier och tillhörande aktiviteter sker enligt framtagen tidplan. Kategoriledaren kallar kategoriteam och kategoriråd till uppföljningsmöten där projekten följs upp.

1 Introduktion

Göteborgs Stad lade grunden för kategoristyrning under 2018. Arbets sättet möjliggör ett mer affärsmässigt och proaktivt strategiskt inköpsarbete. Metoden använder en faktabaserad ansats där resurser och aktiviteter utgår från analys av inköpskategorier. Detta möjliggör tydliga faktabaserade strategier och aktiv styrning för inköpsarbetet tvärs över organisatoriska enheter. Syftet är att genom samverkan dra nytta av stadens samlade resurser och sänka totalkostnaden vid köp av varor och tjänster genom god styrning baserad på faktabaserad analys.

Med ett kategoristyrts arbets sätt kan inköpsverksamheterna i staden arbeta mer strukturerat mot övergripande målsättningar. Det möjliggör inköp med god framförhållning och flexibilitet samt möjligheter att långsiktigt utveckla staden på ett hållbart och innovativt sätt.

Kategorifamiljen *Livsmedel & Måltider* är ett av de områden som prioriterats i inköpsplanen. Under hösten 2021 genomfördes ett förarbete för att analysera hur *Livsmedel & Måltider* skulle adresseras inom ramen för ett kategoristyrts arbete. Kategoristyrningsarbetet rekommenderades att omfatta hela kategorifamiljen för att möjliggöra strategisk ansats och adressera frågor som inte är knutna till respektive kategori utan fokusera livsmedels- och måltidsområdet som helhet. Under våren 2022 initierades ett kategoriarbete för kategorifamiljen *Livsmedel & Måltider* under ledning av Inköp- och upphandling (*INK*).

1.1 Övergripande målsättningar

Kategorifamiljen *Livsmedel & Måltider* har tre övergripande målsättningar som identifierades under förarbetet. Målsättningarna grundar sig i stadens politiska mål och styrande dokument som beskriver stadens inriktning inom området.

- *Kommunicera verksamheternas* arbete för måluppfyllnad avser att lyfta fram det arbete som redan görs i staden inom för att adressera stadens målsättningar. Därtill att tydliggöra eventuella gap och den komplexitet som finns och de avvägningar som görs bland stadens verksamheter.
- *Möjliggöra måluppfyllelse av stadens målsättningar* omfattar att staden behöver enas om gemensamma definitioner över inriktningar, mätetal och dataunderlag samt process för uppföljning. Därtill deltagande verksamheter och hantering av diverse underlag.
- *Forum för gemensam strategiutveckling och kunskapsdelning* inkluderar grupperingar för fortsatt utvecklingsarbete med spridande av goda exempel samt lärande av varandra.

Då kategoriarbetet initierades våren 2022 har de politiska målsättningarna utvecklats. Kategoriarbetet har under arbetets gång hanterat konsekvenser av justeringar/tydliggöranden som kommit.

1.2 Planens omfattning och avgränsningar

Kategoriplanen omfattar kategorifamiljen *Livsmedel & Måltider* utifrån dess definition (avsnitt 2). Den berör samtliga stadens bolag och förvaltningar. Innehållet baseras på det arbete som genomförts från maj 2022 till mars 2023. Planen inkluderar målsättningar (avsnitt 1), nulägesanalys (avsnitt 3) och strategier som ska bidra till uppfyllande av definierade mål (avsnitt 4).

Appendix I presenterar en detaljerad analys per kategori. Appendix II inkluderar en beskrivning av metod och genomförande. Appendix III (handlingsplanen) beskriver ingående de aktiviteter som arbetats fram för att möjliggöra kategorifamiljens identifierade strategier.

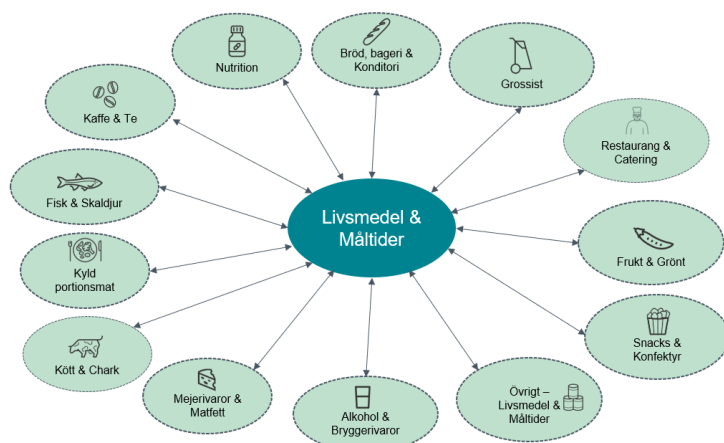
Arbetet innehåller inte en analys kring för- och nackdelar med samordnad varudistribution för att möjliggöra lokala livsmedelsproducenter att delta i stadens upphandlingar. Det innehåller inte heller en kartläggning kring vilka lösningar som stadens verksamheter bör nyttja för att minska sårbarheten utifrån ett beredskapsperspektiv. *INK* har i uppdrag att genomföra en utredning om hur stadens transporter kan optimeras och samordnas. Utredningen genomförs separat tillsammans med *GSL*.

Baserat på kategoristyrningsarbetets målsättningar har en totalkostnadsanalys inte bedömts som relevant för arbetet. Således omfattar kategoriplanen inte en analys huruvida egen alternativt måltidsverksamhet i extern regi, eller kombinationer därav, är mest kostnadseffektivt. Kategoristyrningsarbetet har inte heller utrett hur stor andel av stadens inköp som skulle kunna nyttjas genom lokala producenter och/eller konsekvenser av ett utökat jordbruk genom den mark som staden äger och förvaltar.

Inte heller inkluderas kranskommunernas inköp som görs inom ramen för de avtal som staden tillhandahåller genom att agera inköpscentral.

2 Kategoridefinition

Definitionen av en inköpskategori är i grunden en samling likartade produkter och tjänster som köps på en homogen leverantörsmarknad. Kategorifamiljen *”Livsmedel & Måltider”* inkluderar alla typer av livsmedel, livsmedelsrelaterade tjänster och måltider.



Figur 1. Översikt av varor och tjänster som inkluderas i Livsmedel & Måltider

Kategorifamiljen omfattar totalt 13 kategorier med kategorisering utifrån leverantörsmarknad vilket medför att leverantörerna sällan levererar över kategorigränserna. Kategoristyrningsarbetet noterar att kategorin *Grossister* levererar varor som även återfinns bland övriga kategorier utifrån hur leverantörsmarknaden är utformad. Detaljerad beskrivning av kategorierna presenteras i Appendix I.

3 Nulägesanalys

Nulägesanalysen består av en genomgång av *Livsmedel & Måltiders* interna respektive externa perspektiv som grund för kategorifamiljens strategier.

3.1 Internanalys

Internanalysen avser att bland annat presentera stadens målsättningar och inriktning, övergripande spend, köpande verksamheter, leverantörer, avtalsituation, kravställning och beställningsarbete. Detaljer avseende respektive kategori återfinns i Appendix I.

3.1.1 Stadens målsättning och inriktning

Göteborgs Stad serverar årligen cirka 20 miljoner luncher i skola, vård, omsorg, konferensverksamhet, evenemang och vid representation. Utöver det tillkommer andra måltider för exempelvis måltidsverksamheterna och *Lisebergs* tre miljoner gäster per år.

Kategoristyrningsarbetet utgår från stadens målsättningar och inriktningar. Då kategorifamiljen har en stark koppling till grunduppdraget för en del av stadens verksamheter, en hög påverkan på miljön och klimatet, sociala risker och möjlighet att nyttja lokala leverantörer finns det många dokument, policys och riktlinjer som anger områdets inriktningar och indikatorer för delar eller stadens alla verksamheter.

Framför allt finns övergripande målsättningar för hela staden som påverkar kategorifamiljen i *Budgeten, Klimat- och Miljöprogrammet, Avfallsplanen och Göteborgs Stads riktlinje för inköp och upphandling*.

- Staden ska arbeta mot en hållbar livsmedelsförsörjning utifrån cirkulärt perspektiv under 2023 och framåt. Cirkulära lösningar ska alltid eftersträvas och relevanta miljökrav ställas och följas upp. I *Miljö- och klimatprogrammet* framgår att stadens växthusgaser från stadens inköp ur ett livscykelperspektiv ska minska med cirka 30% och andelen ekologiska livsmedelsinköp via *Göteborgs Stads* ramavtal ska uppgå till 80% år 2030. Målen ska bland annat uppnås genom att byta ut livsmedel med hög klimatpåverkan mot sådana med låg klimatpåverkan. Matsvinnet från kommunens verksamheter ska enligt *Avfallsplanen* minska till maximalt 30 gram per serverat huvudmål och engångsartiklarna i kommunens verksamheter ska minska med 50%. Därtill ska minst 70% av matavfallet gå till näringsåtervinning och biogasproduktion eller annat miljömässigt motsvarande ändamål. *Budgeten* konstaterar att Göteborgsmodellen för minskat matsvinn ska vidareutvecklas till att även omfatta skolmatsalars tallrikssvinn.
- Därtill konstateras i *budgeten* att en liten del av stadens livsmedelsbehov produceras i närområdet och att det saknas en tydlig målbild kring livsmedelsförsörjningen. Krisberedskapsfrågan har fått ett större fokus givet utvecklingen i närområdet. Således ska en samarbetsfunktion inrättas och utvecklas för *Göteborg Stads* aktörer med koppling till livsmedelsförsörjning. Det behöver även finnas bättre förutsättningar att kunna köpa in och odla närodlat och klimatsmart mat samt att fler mindre och lokala producenter ska ges möjlighet att leverera genom att ställa krav på ökad andel färska råvaror, uppdelningar mellan produktkategorier och tidig dialog med lokala aktörer. Även i *Riktlinjerna för inköp och upphandling* anges betydelsen av en varierad leverantörsbas med mindre företag där civilsamhällets aktörer ingår och att större upphandlingar ska utformas så det är möjligt att lägga anbud på avgränsade delar. Betydelsen att arbeta för bättre mat, planera menyer och inköp efter säsong och rådande utbud för att hålla nere kostnaderna, lyfts fram i *budgeten*.

Utöver ovanstående punkter är staden en Fairtrade City vilket betyder att staden engagerar sig för en rättvis handel och etisk konsumtion. Arbetstagares rättigheter ska beaktas genom krav och uppföljning av arbetsrättsligavillkor när det är behövligt. Sysselsättningskrav ska ställas i lämpliga upphandlingar och personer som står långt ifrån arbetsmarknaden ska beredas jobb hos stadens leverantörer.

3.1.1.1 Måltidsverksamheternas målsättningar

Göteborgs Stads policy för måltider – kommungemensamt för livsmedel, mat och måltider, som ersatt tidigare program, klargör betydelsen av livsmedel, mat och måltider för måltidsgästens välbefinnande och hälsa samt tydliggör vad som förväntas av arbetet med berörda verksamheter. Den lyfter även fram måltidens betydelse för staden då den har en central roll att fullgöra verksamheternas grunduppdrag och mål. Måltiderna ska vara *goda, integrerade, trivsamma, näringsrika, säkra och miljösmarta*.

- *Goda måltider* handlar om att matgästerna ska uppleva maten vällagad, aptitlig och att alternativ ska erbjudas utifrån olika smakpreferenser samt att de ska bli

inspirerade till goda och sunda matvanor. *Näringsrika måltider* omfattar att matgästerna ska få energi och näringsrik mat. *Integrerade måltider* innebär att måltidsgästen ska se fram emot måltiden och njuta av den. Måltiden har en pedagogisk betydelse och därför ska måltidsgästen få äta i lugn och ro. *Trivsamma måltider* poängterar också miljöns betydelse och att stämningen ska vara välkomnande, trivsam och trygg. *Säkra måltider* handlar om att maten ska vara fräsch och hygien god samt matgästen vid specialkost och allergier ska kunna förlita sig på att det finns kompetens och rutiner som säkerställer säkra måltider.

- *Miljösmarta måltider* handlar om att minska miljö- och klimatpåverkan genom hela livsmedelskedjan från produktion till avfall. De livsmedel som köps in ska produceras, transporteras och tillagas med så liten påverkan som möjligt. En miljömåltid ska vara baserad på miljömärkta, säsongsbaserade råvaror och ta hänsyn till etiska aspekter och stödja en ökad hållbar lokal livsmedelsförsörjning. Därtill ska miljömåltiden bestå av en stor andel vegetabilier och baljväxter och får inte innehålla fisk som är utrotningshotad. Måltiderna ska även klimatberäknas samtidigt som svinnet och användningen av engångsartiklar ska minskas.

3.1.2 Spendanalys

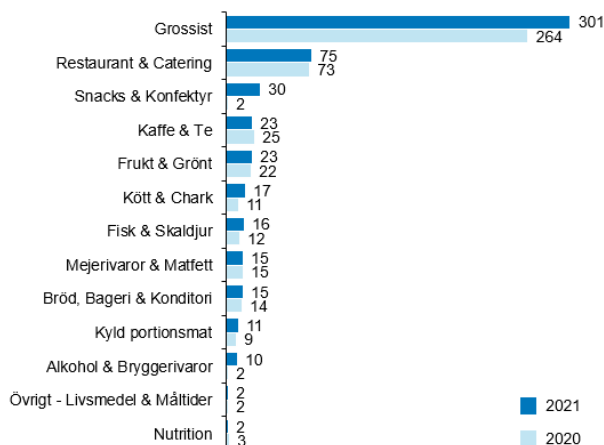
Spend¹

Livsmedel & Måltider är den tionde största kategorifamiljen inom staden som helhet. Kategorifamiljens spend har under de senaste fyra åren i genomsnitt uppgått till 568 msek årligen, vilket motsvarar ca 2,3% av stadens totala spend. Under 2020 minskade spenden med 30% (-200 msek) jämfört med föregående år. Den främsta faktorn till minskningen var att några stora köpande verksamheter, huvudsakligen från *Nöjes- och evenemangsklustret*, reducerade sina inköpsvolymerna till följd av den pågående pandemin. Under 2021 ökade spenden igen med 22% (+100 msek) till 550 msek. Kategorifamiljens spend förutspås att öka även under kommande år till följd av högre livsmedelspriser.

Grossister är den största kategorin inom **Livsmedel & Måltider**. Kategorin har en årlig spend om ca 293 msek vilket motsvarar ca 50% av spenden inom hela kategorifamiljen. **Grossisten** erbjuder ett brett sortiment med produkter som även går att köpa inom de andra kategorierna. Framför allt köps Mejerivaror & Matfett (56 msek), Fukt & Grönt (45 msek) och Kolonialvaror (41 msek) av **Grossisten**.

Utöver **Grossisten**, är andra stora kategorier **Restaurang & catering** (14% av total spend inom **Livsmedel och Måltider**), **Snacks & konfektyr** (6%), samt **Frukt & grönt** (5%). Pandemin har även påverkat storleken på kategorierna, då bland annat *Liseberg*, som står för majoriteten av inköpen i kategorin **Snacks & konfektyr** höll stängt. Detta medförde att inköpen av **Snacks & konfektyr** minskade med 96,6% under 2020.

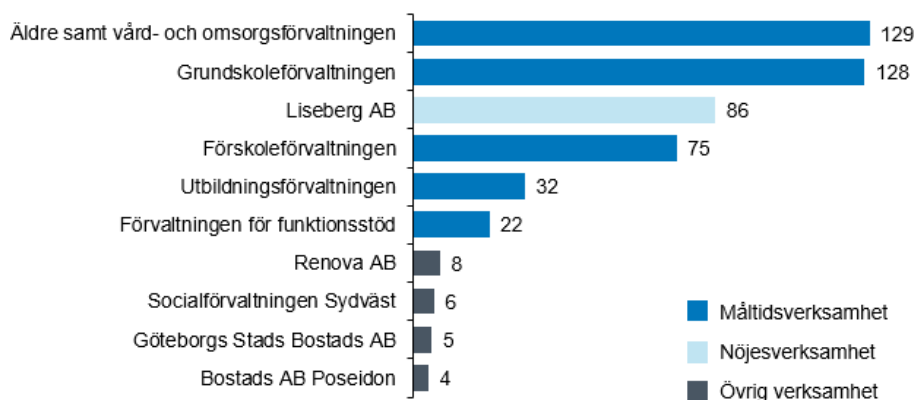
¹ Spend definieras inom Göteborgs Stad som de utbetalningar som görs i samband med stadens anskaffning av varor, tjänster, entreprenader, hyror, med mera om detta görs utifrån frivillighet och konkurrens samt att krav på nyttoskapande finns



Graf 1. Översikt spend per kategori för 2020 och 2021 (msek).

Köpande verksamheter

De flesta av stadens verksamheter köper **Livsmedel & Måltider** men inköpen är koncentrerade till ett fåtal stora köpande verksamheter, framför allt **Måltidsverksamheterna**² (71%) och **Nöjes- och eventklustret**³ (17%). De fem största köpande verksamheterna **ÄVO** (24%), **Grundskoleförvaltningen** (23%), **Liseberg** (17%), **Förskoleförvaltningen** (13%) och **Utbildningsförvaltningen** (6%) står tillsammans för 83%.



Graf 2. Översikt spend (msek) per de 10 största köpande verksamheterna (2021).

Många av stadens verksamheter köper inom de allra flesta av kategorierna. De största köparna och köparbasens koncentration varierar mellan kategorierna, framför allt mellan **Måltidsverksamheterna** och **Nöjes- och eventklustret**.

- **Måltidsverksamheterna** tillsammans med **Liseberg** utgör en stor del av inköpsvolymen inom kategorierna **Grossist** (96%), **Frukt & Grönt** (85%), **Kött & Chark** (99%), **Fisk & Skaldjur** (98%) och **Kyld portionsmat** (96%).

² Förskoleförvaltningen, Grundskoleförvaltningen, Utbildningsförvaltningen, ÄVO och Förvaltningen för funktionsstöd

³ Liseberg, Got Event, Göteborg & Co och Göteborgs Stadsteater

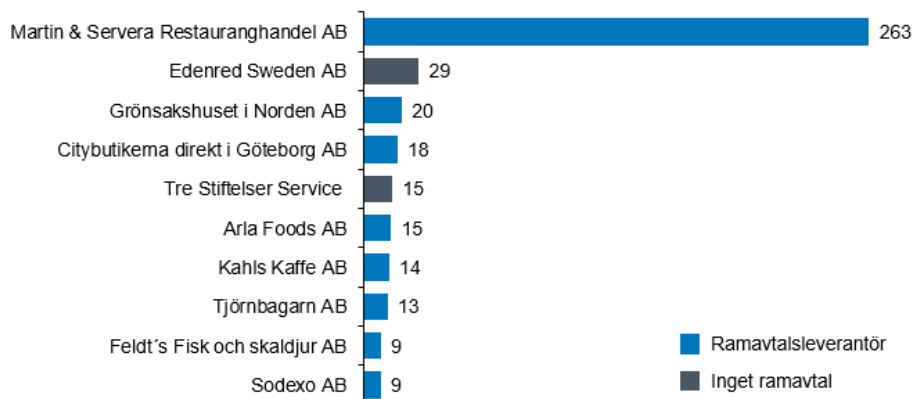
- *Måltidsverksamheterna* står för en stor andel av volymerna för **Mejeri & Matfett** (99%) och **Bröd, Bageri & Konditori** (80%).
- *Liseberg* är den enskilt största köparen av **Alkohol & Bryggerivaror** (68%) och **Snacks & Konfektyr** (96%).
- *ÄVO* är den största köparen för **Nutrition** (98%).
- Inom **Kaffe & Te, Restaurang & Catering** och **Övrigt – Livsmedel & Måltider** är inköpen mer spridda.

Leverantörer

Livsmedel & Måltiders leverantörsbas består av många leverantörer. Under år 2021 nyttjade staden totalt 735 leverantörer.

- De tio största leverantörerna står för 71% av spenden och 617 leverantörer har en spend på under 100 tsek.
- De fem största leverantörerna *Martin & Servera* (50%), *Edenred Sweden AB* (5%), *Grönsakshuset i Norden AB* (4%), *Citybutikerna direkt i Göteborg* (3%) och *Tre stiftelser servicehandelsbolag* (3%) står tillsammans för 65% av kategorifamiljens totala spend under 2021.

Således består leverantörsbasen av många leverantörer samtidigt som koncentrationen är hög. Ett fåtal leverantörer, framför allt ramavtalsleverantörer, står för en hög andel av spenden vilket återspeglas i en hög ramavtalstrohet.



Graf 3. De 10 största leverantörerna under 2021 (msek).

Åtta av stadens tio största leverantörer är ramavtalsleverantörer. *Edenred Sweden* och *Tre stiftelser Service* utgör de två leverantörerna som inte är ramavtalsleverantörer. *Edenred Sweden* tillhandahåller lunchkuponger till stadens verksamheter, framför allt utbildningsklustret. *Tre Stiftelser Service* är en leverantör inom området omsorg, vård och service, och levererar i denna kontext måltider inom äldreården.

Antalet leverantörer och leverantörskoncentrationen varierar stort mellan de olika kategorierna. Staden nyttjar flest leverantörer inom kategorierna **Restaurant & Catering** (398 st) och **Övrigt – Livsmedel & Måltider** (135 st) medan kategorierna **Nutrition** (1 st) och **Kyld portionsmat** (2 st) nyttjar minst antal leverantörer.

Då staden nyttjar många leverantörer men leverantörskoncentrationen är hög, skiljer sig leverantörsbasens fördelning baserat på SME-klassificering⁴ åt beroende på belopp och antal leverantörer. 87% av stadens leverantörer inom kategorifamiljen är SME-företag, däremot utgör de endast 26% av den totala spenden. Då staden har behov av stora volymer med många leveransadresser begränsas antalet leverantörer som har möjlighet att svara på stadens upphandlingar. Således nyttjas till stor del större leverantörer, exempelvis **Grossisten**, som verkar som distributör av varor från olika producenter med varierad storlek.

3.1.1 Avtalssituation

Staden har 22 stadengemensamma ramavtalsområden inom **Livsmedel & Måltider**. För att främja konkurrensen och möjliggöra nyttjandet av flera och mindre leverantörer har avtalen har delats upp i ett större *Grossistavtal* och mindre avtal som avser specifika varugrupper som exempelvis *Kött & Chark*, *Frukt & Grönt* och *Mejerivaror & Matfett*.

Ramavtalsäckningen inom kategorifamiljen är relativt hög (66%). *Liseberg* utgör till stor del resterande del av inköpen då de nyttjar egna avtal. Exkluderas *Lisebergs* spend blir den stadengemensamma ramavtalsäckningen hög (78%). Om köp som omfattar lunchkuponger (*Edenred*) respektive måltidsproduktion (*Tre Stiftelser*) exkluderas, är den stadengemensamma ramavtalsäckningen 87%. Således är ramavtalsäckningen inom kategorifamiljen som helhet mycket hög.

För enskilda kategorier varierar den stadengemensamma ramavtalsäckningen mellan 0% och 99%. Täckningen är låg för kategorierna som saknar stadengemensamma ramavtal och/eller där *Liseberg* är stora köpare och har eget ramavtal, och hög för de kategorier där måltidsverksamheterna är stora köpare som nyttjar de stadengemensamma ramavtalen. *Liseberg* har till stor del egna avtal med samma leverantörer som staden, exempelvis **Grossisten**, vilket exempelvis återspeglas i en samlad ramavtalstrohet (nedan ”leverantörstrohet”) om 94%.

3.1.1.1 Försörjningsrisk

Risken för störningar (försörjningsrisk) har en stor påverkan på alla verksamheter som köper inom kategorin, om störningar inträffar. Den främsta avtalade leverantören, grossisten *Martin & Servera*, har en central roll för att hantera storskalig logistik till ca 1900 leveransadresser. I händelse av avbrott eller störning i deras logistik finns risker för förseningar. Generellt möjliggör stadens olika avtal och uppdelning av avtalsområden att det finns alternativ⁵, om enstaka leverantörer inte kan leverera under normala förhållanden.

⁴ Små- och medelstora företag (SMF:s) (eng. Small and Medium Enterprises – SME's) enligt EU kommissionens definition

⁵ Kategoriarbetet har inte detaljgranskat avtalet med VGR avseende Nutrition (ca 2,4 msek spend), som kan ha fördömande effekt på brukare i händelse av långvarigt avbrott i leveranser.

3.1.2 Kravställningar

I de stadengemensamma ramavtalen ställs långtgående krav inom ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet för att adressera målsättningarna som finns i stadens styrande dokument och riktlinjer. Kravställningarnas utformning och anpassning varierar något givet varugruppens inneboende förutsättningar och komplexitet. Inför varje upphandling görs ett omfattande arbete med att bedöma vilka krav som ska ingå och om något kan förbättras jämfört med föregående upphandling.

Inom **ekonomisk hållbarhet** ställs krav på kvalitetsledningssystem och anti-korruption inom nästan alla ramavtalsområden. Undantag är de ramavtalsområden där potential identifierats till att nyttja leverantörer från civilsamhället.

Kraven på **social hållbarhet** varierar något mellan ramavtalsområden beroende på den risknivå som staden bedömer kommer behöva regleras. En del stadengemensamma ramavtalsområden inkluderar krav på uppförandekod som syftar till att leverantörerna ska göra åtaganden och fullgöra kontraktet i enlighet med villkor avseende arbetares rättigheter. Därtill ILO:s åtta kärnkonventioner om tvångsarbete, barnarbete, diskriminering samt föreningsfrihet och organisationsrätt. Dessa områden har höga arbetsrättsliga och etiska risker i framför allt producent- och förädlingsleden. De inkluderar även krav på spårbarhet, således att kontroll ska finnas över produkterna genom hela produktions- och leverantörskedjan.

Ett fåtal stadengemensamma ramavtalsområden, baserat på bransch, ställer krav på social hänsyn vilket innebär att staden förbehåller sig rätten att föra dialog med avtalsleverantören under avtalsperioden. Syftet är att möjliggöra sysselsättning för personer som står långt ifrån arbetsmarknaden.

De **ekologiska kraven** varierar stort mellan de stadengemensamma ramavtalsområdena baserat dess påverkan från jord till bord. För majoriteten av avtalen ingår krav om miljöledningssystem, hållbarhet vid leverans för att minska svinn, miljökrav på fordonen (typ, ålder och utsläpp), förpackning/emballage. Utöver det ställs krav på miljömärkning vilket betyder att leverantören ska kunna delge relevant miljöinformation och exponeras på ett tydligt sätt för beställarna i Proceedo. Vissa avtal inkluderar krav om dialog för att främja cirkulär ekonomi och minskning av svinn. Andra typer av krav som är produktspecifika, framför allt märkningar, varierar mellan ramavtalsområdena.

- För de stadengemensamma ramavtal som omfattar animaliska produkter ställs krav på djurskydd i enlighet med Upphandlingsmyndighetens hållbarhetskriterier.
- Stadengemensamma ramavtal som omfattar fisk ställer krav på att all vildfångad fisk ska vara från hållbara bestånd motsvarande MSC och att all odlad fisk ska vara från hållbara bestånd motsvarande ASC.
- För de stadengemensamma ramavtal som omfattar frukt, grönsaker och rotfrukter ställs olika krav beroende på produkt/avtalen. I avtalet *Färsk frukt, grönsaker, rotfrukter och potatis, bearbetade och obearbetade* ställs bland annat

kravet att produkterna ska vara klass 1, att grönsaker och rotfrukter ska vara tvättade (ej innehålla främmande ämnen, jord och främmande växtdelar), att bananerna ska vara ekologiska och/eller etiskt märkta samt att tvättad potatis ska minst uppfylla kvalitetskravet enligt SMAK klass Storhålls-Prima. Därtill ställs krav på att originalförpackningen ska inkludera bland annat ursprungsland och producent. I *Grossistavtalet* ställs krav på ursprung och efterskördshandling för rotfrukter och lök obearbetade samt en efterfrågan på ekologisk och etisk märkning och ursprungsland om möjligt. I avtalet för *Catering av sallader* anges att det är önskvärt att leverantören nyttjar säsongsbaserade och närodlat råvaror för att minimera klimatpåverkan.

- Vidare ställs miljökrav på fordon och förnybart drivmedel. I de stadengemensamma ramavtalen *Mejerivaror* samt *Grossist* inkluderas en mervärdesmodell där avdrag från anbudssumman ges om leverantören använder fossilfria transporter.

Utöver ovannämnda hållbarhetskrav ställs leveranskrav i form av tid och frekvens. Majoriteten av avtalen anger att beställningar måste göras tre dagar innan och leverans sker vardagar 08:00 – 15:00. I många av specialistavtalen finns en skrivelse som hänvisas till Grossistavtalet vid låga volymer för att minimera leveranskostnaderna och transportererna. Vid sidan av det hänvisar några stadengemensamma ramavtalsområden till nyttjande av gröna näringen och en del andra till lokala leverantörer vid beställningar under direktupphandlingsgränsen. Detta för att möjliggöra nyttjandet av ekologiska, mindre och lokala producenter. Avvägningen mellan krav och dess ekonomiska påverkan har inte kunnat kartläggas under arbetet.

Avtalen anger även att leverantören ska överlämna statistik två gånger per år över gjorda inköp i volym (kg/liter) och värde (kronor). Statistikens innehåll varierar mellan avtal beroende på produktområde. Således varierar vilken data som rapporteras in mellan olika leverantörer beroende på ramavtalsområde.

Liseberg har tecknat egna avtal då efterfrågade leveranstider och behov skiljer sig gentemot övriga staden. De använder stadens kravställning tillsammans med Upphandlingsmyndighetens kravbibliotek som referens vid formulering av relevanta krav. De nyttjar även *INK* som bollplank vid frågor. Vid säsong sker leveranserna varje dag utanför parkens öppettider och beställning läggs dagen före leverans. I linje med de stadengemensamma ramavtalen efterfrågas statistik och möjlighet till regelbundna leverantörsdialoger.

3.1.3 Beställningsarbete

Stadens verksamheter har organiserat inköps- och måltidsorganisationen på olika sätt utifrån sina respektive verksamheters förutsättningar och fokus. Bland de stora köpande verksamheterna pågår löpande arbetet med att omhänderta stadens målsättningar, till exempel genom att utifrån tillgängliga/avtalade livsmedel planera efter säsong, välja livsmedel utifrån märkningar och CO₂-avtryck eller påverka matsvinnet. En stor del av detta arbete sker dagligen genom verksamheternas måltidsplanerings- och beställningsarbete.

Måltidsverksamheterna har under många år arbetat aktivt med att utveckla hållbara måltider utifrån program/policy samt Göteborgsmodellen och balansera

olika målsättningar/målkonflikter. Beställarna nyttjar kostplaneringsvektyg vid menyplanering för att säkerställa måltider med rätt näringsinnehåll, ekonomisk livsmedelshantering, lågt klimatavtryck och effektiv resurshållning genom minskat svinn samt engångsartiklar. Måltiderna klimatberäknas utifrån koldioxidekvivalenter och svinnet mäts. Beställningarna görs flera gånger i veckan utifrån bland annat miljömärkning, ursprung, säsong och andelen vegetabilier/baljväxter. Antalet beställningar, dess frekvens och volym baseras på respektive organisations behov. Verksamheterna arbetar aktivt med hur maten framställs för måltidsgästen för att främja näringsrika och hållbara måltider. Följaktligen är konceptet miljömåltid väletablerat i verksamheterna.

Beställningarna på ramavtal görs via Proceedo där det finns ett brett utbud med likvärdiga varor. I dagsläget är det svårt att välja rätt produkter vid beställning utifrån klimatpåverkan då koldioxidekvivalenter inte är synligt i systemet utan i kostplaneringssystemet. Systemet visar inte heller lagersaldo, vilket gör att beställarna inom måltidsverksamheterna vid beställning ibland arbetar parallellt i Proceedo och leverantörernas webbshop för att minska risken för ersättningsvaror alternativt uteblivna leveranser.

Liseberg som har eget ramavtal, och inte arbetar genom Proceedo lägger beställningarna direkt till leverantören. En stor del av menyerna planeras inför säsongsöppnande baserat på ekonomi och hållbarhet för att säkerställa en bra upplevelse för besökaren/gästen, samtidigt som hållbarhetsmålsättningarna är i fokus. Det innebär att verksamheten arbetar aktivt med att mäta och minska matsvinnet, engångsartiklarna/källsortering och erbjuda miljömåltider med varor som är ekologiska, närproducerade, växtbaserade och MSC-märkta. De arbetar även med att identifiera lokala producenter och har utvecklat samverkan med grossister och producenter för att möjliggöra produkter som är lokalproducerade, utan att behöva bygga leveranskedjor. Därtill utvecklas gröna och hållbara restaurangkoncept i parken, exempelvis The Green Room, för att möta gästens behov och driva på utvecklingen mot en mer hållbar livsmedelskonsumtion.

3.1.4 Uppföljningsarbete

Staden följer frekvent upp sina inköp inom *Livsmedel- och måltider*. Uppföljningen skiljer sig något mellan de stadengemensamma ramavtalen och övriga avtal.

INK genomför regelbunden avtalsuppföljning och dialog med leverantörer och beställare för att kontrollera avtalsefterlevnad och identifiera förbättringsområden. Dessutom följer *INK* varje halvår upp hur mycket ekologiskt och etiskt märkt mat (kg) som stadens verksamheter köper via de stadengemensamma ramavtalen. Statistiken omfattar 66% av stadens totala spend och bygger på den data som stadens ramavtalsleverantörer rapporterar in till *INK*.

Uppföljningen redovisar övergripande inköp och produktgrupperna kött, fisk, bananer, kaffe & te, mjölk, ägg och bönor & linser. Vid sidan av det samlas data in kring bland annat ursprungsland och olika certifieringar beroende på produktområde/avtal. Således saknas data kring vart i Sverige som varan odlas/förädlas och koldioxidekvivalenter. Således saknas sammanställning som

visar hur mycket staden nyttjar lokala producenter via exempelvis *Grossisterna* som verkar som distributörer. I dagsläget finns det inget standardiserat sätt att över tid att mäta exempelvis andelen ekologisk. Det krävs manuell handpåläggning att summera detta, vilket är en sårbar metod.

Under första halvåret 2022 köpte verksamheterna ekologisk mat på de stadengemensamma ramavtalen för totalt 44%, vilket motsvarade minskning jämfört med 2020 då andelen ekologisk mat var 46%. Andelen varierar kraftigt mellan de olika produktgrupperna. Exempelvis utgörs andelen ekologiskt inom *Kött och chark* till 37%, medan det inom kategorin *Kaffe och te* uppgår till 97%.

Liseberg som inte nyttjar de stadengemensamma ramavtalen följer upp sina inköp på övergripande nivå. I avtalen anges att leverantören regelbundet ska överlämna statistik över gjorda inköp. I *Lisebergs* hållbarhetsrapportering presenteras en sammanställning och statistik rapporteras årligen in till staden. Under 2021 köpte *Liseberg* 46 % miljömärkta eller miljöanpassade livsmedel⁶ vilket är en ökning jämfört med 2019 (33%). Detta inkluderar inte inköp till Fastfood-enheterna. Inom *GotEvent* som också tillhör *Nöjes- och eventklustret* var 40 % av inköpen till den egna restaurangverksamheten ekologiska produkter under 2021.

Det har under kategoriarbetet inte varit möjligt att få en sammanfattande bild kring hur väl staden adresserar de olika målsättningarna totalt, även om det rapporteras in för olika delar, då data inte konsolideras och rapporteras.

Staden har under 2021 genomfört en miljöspendanalys för att möjliggöra en skattning och översikt över olika inköpskategoriers utsläpp av koldioxidkvaliteter. Analysen visar att även om kategorifamiljen *Livsmedel & Måltider* är den tionde största kategorin sett till spend har den högst klimatpåverkan per krona. De ingående kategorierna *Grossist, Restaurang & Catering* samt *Övrigt – Livsmedel & Måltider* är de som har störst total påverkan, och sett till påverkan per krona har kategorierna *Kött & Chark, Övrigt – Livsmedel & Måltider* och *Restaurang & Catering* störst påverkan. Miljöspendanalysen baseras på inköpsvolym och visar vad som köpts på produktnivå. Således baseras analysen inte på antalet kg och variabler såsom ursprung och märkning, vilket gör att den är svår att nyttja för att bedöma stadens totala koldioxidkvalitetsutsläpp för *Livsmedel & Måltider* och jämföra utveckling över tid då även prisutveckling kan få ett stort genomslag.

3.1.5 Etablerade forum

I dagsläget finns avtalsgrupper etablerade som hanterar ramavtalspecifika frågor kopplat till de olika upphandlingarna och hantering av avtalen under sina respektive livslängder. Arbetet drivs under ledning av *INK* där många av stadens måltidsverksamheter träffas regelbundet för att diskutera pågående och kommande upphandlingar samt val av avtalsvaror. I avtalsgrupperna finns bred och relevant kompetens samlad i upphandlings- och uppföljningsarbetet. Verksamheterna representeras av bland annat verksamhets- och enhetschefer,

⁶ Definieras i *Lisebergs* hållbarhetsredovisning (2021) som EU Ekologiskt, KRAV, Fair Trade, MSC, ASC, Rain Forest Alliance och Cocoa Life.

verksamhetsutvecklare, köksmästare, kockar som har god förståelse för den enskilda verksamhetens behov- och kravbild.

Utöver avtalsgrupperna finns en strategigrupp etablerad som adresserar strategiska och övergripande frågor avseende de stadengemensamma ramavtalsområdena. Frågor som hanteras är pågående upphandlingar, uppföljning, val av avtalsvaror, andelen ekologiskt, varor vid kris och krig samt erfarenhetsutbyte med andra offentliga verksamheter. I gruppen deltar många av stadens måltidsverksamheter men inte *Miljöförvaltningen* och *Liseberg*. Roller som deltar i strategigruppen är upphandlingsledare (*INK*), controller för livsmedel (*INK*), verksamhetschefer/kökschef för måltider (Förskoleförvaltning, Grundskoleförvaltningen, Utbildningsförvaltningen och ÄVO) samt samordnare offentliga måltider.

3.1.6 Cirkulärt perspektiv – ett hållbart livsmedelsystem

Miljö- och klimatnämnden fick i uppdrag av kommunfullmäktige att ta fram ett förslag på en plan för ett hållbart livsmedelsystem ur ett cirkulärekoniskt perspektiv. Ett långsiktigt hållbart livsmedelssystem kräver en omställning av samhället där många faktorer behöver beaktas. Staden ska kunna använda sina muskler för att omvandla resursflöden till cirkulära samt stödja och driva förändringen mot ett hållbart livsmedelssystem. Syftet med rapporten är att guida, inspirera och stödja stadens verksamheter i sina uppdrag. Framtagna rekommendationer godkändes under kategoriarbetets gång.

Vissa av rekommendationerna relaterar till inköpsarbetet. Två av rekommendationerna handlar om att utveckla koordineringen i staden. Dels att upprätta en samarbetsfunktion för stadens aktörer med koppling till livsmedelsförsörjning för att driva på mot en gemensam målbild och hantera frågor som faller mellan olika aktörers ansvarsområden, dels att utveckla en funktion som koordinerar utbudet från små lokala producenter för att möjliggöra mer lokalproducerad mat.

En annan rekommendation är att använda en egen definition av lokalproducerad mat för att ge tydlighet och transparens i vad staden efterfrågar. Planen inkluderar en definition som ska verka som en vägvisare för inköp av livsmedel och som guide för producenter. Definitionen baseras på de tre hörnstenarna omfattning, avstånd och utveckling. Primärproduktionen av produkten ska, för att livsmedlet ska omfattas av definitionen, i första hand ske i länet (Västra Götalands län). Förädling och råvara om möjligt i det egna länet, annars i angränsande, med hänsyn tagen till befintliga, lokala förutsättningar.

3.2 Externanalys

Nedan presenteras bland annat trender inom hållbarhet kopplade till livsmedel och måltider, utmaningar och arbetssätt inom branschen.

3.2.1 Hållbarhet

Livsmedelsindustrin har en stor påverkan på samhället. Produktionen och konsumtionen av mat påverkar miljö, ekonomi och hälsa. Omställningen mot ett mer hållbart livsmedelssystem anses som en förutsättning att nå globala hållbarhetsmål, nationella miljömål, folkhälsomål och nationella livsmedelsstrategin.

Livsmedelskedjor är ofta långa och komplexa med en stor miljö- och klimatpåverkan och sociala risker⁷. Utsläppen från livsmedelssektorn står för cirka 20–30% av de globala utsläppen⁸. Påverkan varierar mellan de olika livsmedelsgrupperna och hållbarhetsriskerna bedöms generellt vara som högst i det inledande steget (utvinning av råvara). En stor del av råvaruutvinningen, utifrån ett globalt perspektiv, sker i högriskländer med en hög miljöpåverkan i form av exempelvis avskogning, transporter och giftiga bekämpningsmedel vilket leder till bland annat minskad biologisk mångfald, mark- och grundvattenföroreningar. Till stor del saknas information om specifika risker i leverantörskedjans andra och tredje steg. Då den svenska livsmedelsproduktionen skattas som relativt resurseffektiv och miljö- och klimateffektiv, i jämförelse med utländsk produktion, anses en ökad svensk livsmedelsproduktion bidra till en lägre global miljöpåverkan⁹.

Därtill tillhör livsmedelsbranschen en högriskbransch med såväl etiska som arbetsrättsliga risker (även i Sverige)¹⁰. Upphandlingsmyndigheten rekommenderar att kontraktsvillkor kopplade till ILO:s kärnkonventioner och hållbara leveranskedjor inkluderas i upphandlingarna för att adressera riskerna.

3.2.2 Trender

Då klimat- och miljöpåverkan är hög och det finns arbetsrättsliga risker genom hela livsmedelsprocessen har hållbarhetsperspektivet en påverkan på branschens utveckling. Många bransch- och konsumenttrender är kopplade till hållbarhetsområdet såsom hälsa och välbefinnande samt digitalisering. Andra stora trender som påverkar branschen är konkurrenssituationen och prisutvecklingen.

- Genom ett ökat **hållbarhetsfokus** har producenterna och leverantörerna börjat arbeta med olika initiativ för att få ner miljö- och klimatpåverkan. Kunderna ställer allt högre krav på att producenterna tar hänsyn till miljön, klimatet och etiska frågor. De efterfrågar högre spårbarhet och vill veta mer om hållbara val vilket kräver en ökad transparens och tillgängliggörande av information genom hela kedjan. Efterfrågan på småskalighet och regionala produkter som stödjer

⁷ Upphandling av livsmedel och måltidstjänster, Upphandlingsmyndigheten, <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/branscher/upphandling-av-livsmedel-och-maltidstjanster/>

⁸ Vad vi äter påverkar klimatet, SLU, <https://www.slu.se/centrumbildningar-och-projekt/epok-centrum-for-ekologisk-produktion-och-konsumtion/vad-sager-forskningen/klimat/vad-vi-ater-paverkarklimatet/#:~:text=Utsl%C3%A4ppen%20fr%C3%A5n%20livsmedelssektorn%20st%C3%A5r%20f%C3%B6r,%C3%B6rpacka%2C%20f%C3%B6r%C3%A4dla%20och%20transportera%20mat>

⁹ Cirkulär ekonomi – strategi för omställningen i Sverige, Regeringskansliet, <https://www.regeringen.se/globalassets/regeringen/bilder/klimat--och-naringslivsdepartementet/klimat-och-miljo/cirkular-ekonomi---strategi-for-omstallningen-i-sverige/>

¹⁰ Identifiera hållbarhetsrisker i leveranskedjan, Upphandlingsmyndigheten, <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/riskanalyser/>

det lokala näringslivet och den svenska produktionen ökar för att främja en mer robust livsmedelsförsörjning. Exempelvis arbetar leverantörerna med att minska utsläppet och miljöpåverkan i produktions- och leveranskedjan genom effektivare logistik och transporter, minskat energianvändande, klimatkompensation, minskade kemikalier, olika typer av märkningar och certifieringar och djurvård.

- Nyttig, trendig och miljövänlig mat har för många människor blivit en viktig del i vardagen. Allt fler är beredda att ändra sin konsumtion för att minska avtrycket och förbättra **hälsan**. Försäljningen av både ekologiska och växtbaserade livsmedel har ökat under de senaste åren, och prognosen påvisar en fortsatt ökning. Sverige är idag ett av de fem länder inom Europa som köper högst andel ekologiskt¹¹. På kort sikt har en stegrande prisutveckling dämpat de svenska konsumenternas betalningsvilja avseende ekologiskt, med konsekvenser för jord- och djurbruk.
- Ovanstående trender driver på den **digitala** utvecklingen. En ökad tillgång på data/information och digital teknik möjliggör en förändrad produktion, distribution och konsumtion. Spårning och tillgängliggörande av information genom kedjan ger exempelvis möjlighet till en ökad cirkularitet, mer miljö- och klimatvänlig odling samtidigt som kunden/konsumenten får bättre kännedom om varan och dess ursprung. Följaktligen ger en ökad digitalisering möjlighet till aktivare val och mer detaljerad uppföljning för såväl leverantörer som kunder/konsumenter.
- **Konkurrenssituationen** ökar mellan traditionella och nya aktörer. Sortimentet av egna märkesvaror har under de senaste åren ökat då grossister köper in produkter från primär produktion eller förädling och säljer dem med egna etiketter. Därtill har förpackningsstorlekarna minskat. Ekosystem har skapats bland de stora bolagen på marknaden vilket har lett till att större aktörer och mindre/lokala aktörer söker partnerskap. En ökad digitalisering medför även nya affärsmodeller och aktörer genom exempelvis e-handel.
- Ökade priser på el, bränsle, gödsel, insatsvaror och reservdelar i kombination med bristande tillgång, dåligt klimat/lägre utväxling på skördare och flaskhalsar i transportkedjorna, har också drivit på kostnaderna och pressat marginalerna inom branschen. En del producenter har behövt reducera alternativt pausa sin produktion till följd av ökade omkostnader och andra har ökat priserna. Under 2022 ökade **livsmedelspriserna** med 14,3% jämfört med föregående år, vilket motsvarar rekordsiffror¹². Ökningen har varierat mellan olika produktgrupper, där frukt och grönt har ökat kraftigast (21%), medan alkohol och bryggerivaror enbart har ökat 2%¹³. De största bakomliggande faktorerna till prisökningarna har varit pandemi och geopolitisk oro vilket ligger till grund för inflationsökningen.

3.2.3 Marknads- och leverantörsanalys

Livsmedelsindustrin är den tredje största branschen i Sverige¹⁴. Den omsatte förra året 334 mdsek med ungefär 4600 bolag registrerade och 55 000 anställda.

¹¹ Per capita spending on organic food in selected countries in Europe in 2020, Statista (2022), [Europe: per capita spending of organic food by country 2020 | Statista](#)

¹² Statistiska Centralbyrån (2023), Konsumentprisindex (KPI) efter produktgrupp, 1980=100. Månad 1980M01 - 2023M01. PxWeb (scb.se)

¹³ Statistiska Centralbyrån (2023), Konsumentprisindex (KPI) efter produktgrupp, 1980=100. Månad 1980M01 - 2023M01. PxWeb (scb.se)

¹⁴ Vår industri, Livsmedelsföretagen, <https://www.livsmedelsforetagen.se/var-industri/>

Industrin är bred, diversifierad och består av allt från mindre och lokala producenter till stora nationella och globala bolag.

Industrin kan övergripande delas in i producenter, förädlare, livsmedels- och måltidsaktörer. De producerar/erbjuder olika sortiment och volymer samt olika leverans- och distributionskedjor. Livsmedelsaktörerna inkluderar fullsortimentsgrossister, mindre grossister/specialister och livsmedelsbutiker. Måltidsaktörerna omfattar allt från mindre restauranger till större måltidsproducenter.

Kategorier		Leverantörer (exempel)
Producenter		Arla, Skåne mejerier, Spendrups,
Förädlare		Axfood,
Livsmedelsaktörer	Fullsortimentsgrossister	Martin & Servera, Menigo
	Mindre grossister/specialister	Grönsakshuset i Norden
	Detaljhandel	ICA, Coop, Hemköp, Mathem, Willys
Måltidsaktörer	Café och restauranger	Pourbon, LYP Kitchen, Dahls bageri
	Måltidsproducenter	Sodexo, Fazer

Tabell 2. Översikt leverantörsmarknaden inom Livsmedel & Måltider.

Marknaden består av många mindre leverantörer lokaliserade över hela landet, framför allt producenter, och ett fåtal stora fullsortimentsbolag med huvudsäte i storstäderna och välutvecklad distribution från centrallager till slutkund. En stor del av antalet företag är småskaliga, med färre än 10 anställda, ofta med lokal anknytning.

3.2.4 Livsmedelsinköp inom offentlig sektor

Offentlig sektor står för en liten del av den totala marknaden för *Livsmedel & måltider*. Totalt omfattar offentlig sektors inköp 10 mdsek¹⁵ vilket motsvarar ca 3–5% av totala livsmedels- och dryckesförsäljningen i Sverige. Till det tillkommer ca 2 mdkr för måltider. Närmare 10 000 leverantörer förser staten, regionerna och kommunerna med livsmedel och ca 350 upphandlingar görs årligen¹⁶. Marknaden för offentliga måltider är koncentrerad. Fullsortimentsgrossisterna Martin & Servera och Menigo står för en stor del av marknaden och tilldelas ofta avtal när upphandling görs av flera produktområden. Andra stora aktörer är Svensk Cater, Gunnar Dafgård och Axfood Snabbgross.

År 2017 antog Sveriges riksdag en nationell livsmedelsstrategi som anger inriktningen för livsmedelsområdet. Strategin lägger till grunden för hur offentliga verksamheter arbetar med livsmedelsfrågorna. Syftet med strategin är att bidra till en ökad och hållbar produktion av mat. Visionen är att skapa en svensk livsmedelskedja som år 2030 ska vara globalt konkurrenskraftig, innovativ, hållbar och attraktiv. De övergripande målen är att skapa en konkurrenskraftig och robust livsmedelskedja, där produktionen ökar, samtidigt som nationella miljö- och klimatmål uppnås.

¹⁵ Upphandling av livsmedel och Måltidstjänster, Upphandlingsmyndigheten, <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/bransch/upphandling-av-livsmedel-och-maltidstjanster/>

¹⁶ Upphandling av livsmedel och Måltidstjänster, Upphandlingsmyndigheten, <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/bransch/upphandling-av-livsmedel-och-maltidstjanster/>

Ett inriktningsmål är att den offentliga livsmedelskonsumtionen ska utgöras av 60% certifierade ekologiska produkter år 2030 och att 30% av den svenska jordbruksmarken ska utgöras av certifierad ekologisk jordbruksmark år 2030. Strategin betonar även vikten av att den offentliga sektorn kan ställa krav som motsvarar samhällets ambitioner kopplat till miljö och djurskydd och att Sveriges bönder ska ges bättre möjlighet att konkurrera i upphandlingar. Upphandlingsmyndigheten har utifrån detta tagit fram kravpaket. En handlingsplan tillhörande livsmedelsstrategin anger satsningar för att verka för en fortsatt utveckling av offentliga måltider genom att arbeta för att främja en hållbar och hälsosam livsmedelskonsumtion i offentlig sektor.

Andelen ekologiska inköp i Sverige inom offentlig sektor uppgår till 38% (2021). Sedan 1999 har statistik kring livsmedel i offentlig sektor och varje enskild verksamhet samlats in för att kartlägga inköpen. Syftet är att följa de nationella ekomålen i kommuner, regioner och statliga verksamheter samt driva utvecklingen mot ökade ekologiska inköp. Årligen inrapporterar landets kommuner och regioner frivilligt andelen ekologiskt. För att öka datakvaliteten sker även datainsamling för de verksamheter som nyttjar systemstödet Hantera i samarbete med systemleverantören Matilda FoodTech¹⁷.

Vid sidan av ekologiska inköp har en del offentliga verksamheter målsättningar kring andelen svenskt och lokala livsmedel för att främja den lokala livsmedelsproduktionen i Sverige och/eller närområdet samt stödja mindre och medelstora bolag. En standardiserad, gemensam definition om avstånd saknas för om livsmedlen ska kallas lokal- och närproducerade och om råvaror eller insatsvaror till odlingen måste produceras i närområdet.

Förutsättningarna kring miljö, klimat och geografisk placering begränsar möjligheten att definiera distans för lokal- och närproducerat. Således behöver verksamheterna själva definiera vad de avser vilket leder till att tolkningen varierar mellan kommuner och regioner. Marknadsdomstolen har dock slagit fast att en vara som tillverkats i en fabrik och säljs över hela Sverige inte får definieras som närproducerad utifrån ett marknadsföringsperspektiv. Lagstiftningen begränsar möjligheten att ställa direkta krav på lokalproducerat, samtidigt som Upphandlingsmyndigheten tydliggör råd avseende ”faktorer” för att underlätta möjligheten för mindre leverantörer att lämna anbud.

3.2.5 Benchmarking

Under kategoristyrningsarbetet har dialog genomförts med 6¹⁸ kommuner och regioner för att kunna jämföra och ta lärdom kring hur de arbetar med **Livsmedel & Måltider**. Därtill har även ytterligare dialoger med Västra Götalandsregionens regionutveckling samt Länsstyrelsen genomförts avseende regionala och samverkansperspektiv.

¹⁷ Ekomatsligan, Ekomatcentrum, <http://ekomatcentrum.se/ekomatsligan/>

¹⁸ De offentliga organisationerna som dialog har genomförts med är *Stockholms stad, Trollhättans stad, Region Halland, Västra Götalandsregionen, Malmö stad* samt *Länsstyrelsen*. Dialogerna har berört områdena *Organisation och strategiskt arbete, Målsättningar och prioriteringar, Upphandling och avtal* samt *Uppföljning*.

Alla verksamheterna som deltagit har organiserat sitt livsmedels- och måltidsarbete på olika sätt utifrån dess storlek och hur dess övriga organisation ser ut. Graden av centralisering varierar inom måltidsverksamheterna då storleken och övrig organisering varierar. Exempelvis har de stora kommunerna *Stockholms stad* och *Malmö stad*, liksom *Göteborgs Stad*, ingen gemensam kostorganisation utan arbetet sker mer lokalt inom respektive stadsdel/förvaltning. Andra verksamheter såsom *Trollhättans Stad* har en utvecklad livsmedels- och måltidsorganisation som centralt hanterar frågorna kring menyplanering och inköp.

Stockholms stad, *Malmö stad* och *VGR* har pågående kategoristyrningsarbete som ämnar bidra till ett mer tvärfunktionellt arbete. Kategoriarbetet för *Stockholms stad* adresserar framför allt kvalitet, kostnadseffektivitet och attraktivitet som avtalspart, till skillnad från *Göteborgs Stad* som även fokuserar på närproducerat och hållbarhet. *Stockholms stad* har vid sidan av kategoriarbetet haft ett samordningsforum som tagit fram en matstrategi vilket inte varit koordinerat med kategoriarbetet. För att möjliggöra samordning finns olika nätverk och samordningsforum etablerade som deltagande benchmarking-verksamheterna deltar i.

Gemensamt för de städer/kommuner och regioner som har medverkat är att de har grossistavtal med antingen *Martin & Servera* eller *Menigo*. De nyttjar **Grossistleverantören** som en distributör med möjlighet att leverera stora volymer till många leveransadresser. Några kommuner har utrett möjligheten till samlastningscentral med slutsatsen att det leder till högre kostnader än nyttjande av grossist. Exempelvis har *Stockholms stad* gjort flera utredningar kring logistiklösning och konstaterat att vinsterna inom livsmedels- och måltidsområdet är begränsade.

Utöver detta har majoriteten av de jämförda verksamheterna varuspecifika avtal för exempelvis mejerivaror, frukt och grönt samt kött och chark. Dock varierar antalet ramavtal mellan verksamheterna och hur antalen nyttjas. Flertalet av verksamheterna delar upp upphandlingarna i syfte att främja konkurrensen och ge möjlighet för mindre och medelstora bolag att konkurrera om affären och minska sårbarheten. I vissa fall svarar även **Grossisterna** på dessa upphandlingar. De varuspecifika avtalen nyttjas framför allt för de adresserna/leveranspunkterna med större volymer och **Grossisten** vid mindre beställningar.

Målsättningar och prioriteringar skiljer sig åt mellan de jämförda verksamheterna. Samtidigt finns hos alla policy/program där flera målsättningar finns formulerade som vägledning. Samtliga jämförda verksamheter nämner målkonflikter mellan/inom kostnad, hållbarhet och närproducerat. Alla kommuner har uppsatta målsättningar gällande ekologiska livsmedel men procentsatsen skiljer sig åt. *Malmö stad* har en målsättning om att minst 90% av stadens inköpta livsmedel ska vara ekologiska. *VGR* och *Trollhättans stad* har satt målsättningarna kring ekologiska livsmedel baserat på den nationella livsmedelsstrategin (60%). Exempel på andra målsättningar som verksamheterna arbetar med är matsvinn, svenskt- och lokalproducerat samt koldioxidekvivalenter. Ofta uppstår målkonflikter mellan kostnad, hållbarhet och ursprung vilket försvårar verksamheternas möjlighet till måluppfyllnad.

För att möjliggöra uppföljning och kommunikation av måluppfyllnadsgrad nyttjar verksamheterna olika metoder och systemstöd. Definitioner och tillgång till rätt data anses vara en förutsättning för att kunna följa upp målen. Störst utmaning finns kring uppföljningen av andelen när- och lokalproducerat då definition ofta saknas och statistiken varierar på grund av att spårbarheten och transparensen i kedjan ofta är begränsad. Ytterligare en svårighet som upplevs är att kunna följa upp varornas ursprungsland vid säsongvariation eller vid sammansatta produkter.

3.2.6 Leverantörsdialog

Under kategoristyrningsarbetet har dialog genomförts med *Martin & Servera* med syfte att ta lärdom kring deras arbete och utveckla samarbetet.

Martin & Servera arbetar aktivt inom flera områden såsom sortiment, produktutveckling, matsvinn och transport. I dagsläget finns över 55 000 produkter i sortimentet. För att minska matsvinn i egen leveranskedja balanseras ständigt sortimentet utifrån efterfrågan. Vidare har *Martin & Servera* en målsättning om klimatneutrala leveranser. Med syftet att effektivisera logistik och transport först ett aktivt arbete med distribution och optimering. Arbetet fokuserar primärt på minskade utsläpp genom fordonsval, och kortare transportsträckor med hjälp av strategisk ruttoptimering. För att ytterligare främja hållbara alternativ och arbetssätt har ett innovationscentrum med digitala verktyg etablerats.

Beställningsarbetet och systemstöd är viktigt för att hela leveranskedjan ska fungera. Specifikt för staden är att ett API¹⁹ kommer möjliggöra att lagersaldo kommer kunna visualiseras. *Martin & Servera* ser att ytterligare information, exempelvis kring produkt, ersättningsvara, återkallelser eller annan information kommer snabbare till beställaren genom att använda dedikerade kanaler än genom existerande EDI-format för informationsutbyte. Vidare anser *Martin & Servera* att EDI-formaten inte är tillräckligt anpassade för effektivt och storskaligt livsmedelsbeställningsarbete.

Avsaknaden av nationell definition för lokalproducerat medför svårigheter att kategorisera leverantörer och producenter. I dagsläget summerar *Martin & Servera* lokalproducerat utifrån de tre regionerna Norrland, Svealand och Götaland. För att tillämpa uppföljning av produkters ursprung med hjälp av postnummer krävs i dagsläget manuellt arbete då tillgänglig statistik saknas. Svårigheter uppstår även då produkter ofta är sammansatt och produktionskedjan är komplex. För att följa upp klimatavtryck har *Martin & Servera* tecknat ett avtal med en leverantör som tillgodoser möjligheten att mäta koldioxidekvivalenter på produktnivå och leveranser. Därtill utförs regelbundna revisioner och stickprov av internationella producenter via ett eget kontor i Kina som genomför leverantörs och produktionsgranskningar.

¹⁹ Application Programming Interface

Vid dialogen framhåller *Martin & Servera* att ekonomiska och ekologiska nyttor sällan har realiserats för kommuner som implementerat samlastningscentral. Vid leverans till samlastningscentraler kör *Martin & Serveras* sedan vidare i staden, samtidigt som ytterligare fordon från samlastningscentralen körs ut. *Martin & Servera* anser därmed att de i stället kan fungera som en samlastande part för att möjliggöra nyttjandet av lokala leverantörer, vilket exempelvis sker i dagsläget med *Kahls Kaffe* i Göteborg.

Martin & Servera vidhåller att kunderna inom offentlig sektor driver utvecklingen kring hållbarhet. *Göteborgs Stad* och *Malmö stad* är exempel på avtalsparter som utvärderar andra faktorer än bara pris. I grossistavtalet med *Region Skåne* har *Martin & Servera* uppgett procentuellt pris för att distribuera produkter i närområdet som regionen vill upphandla. Därtill finns ytterligare exempel på innovativa upphandlingar som *Martin & Servera* har vunnit där kunderna efterfrågat hur grossisten jobbar med producenter och matsvinn som del i utvärderingsmodellen och inte enbart fokusera på pris.

4 Strategier

Detta kapitel presenterar strategier för att omhänderta kategoriarbetets målsättningar utifrån nulägesanalysen.

4.1 Strategier för framgång

För att kunna uppnå kategoriarbetets målsättningar om att kommunicera verksamheternas arbete, möjliggöra måluppfyllelse och etablera forum för gemensam strategiutveckling och kunskapsindelningar, har följande fyra strategier utarbetats baserat på nulägesanalysen:

- a. *Förbättra uppföljningen* - det möjliggör bättre kommunikation hur staden arbetar med uppsatta mål och dess måluppfyllnad. Det möjliggör även identifiering av förbättringsområden och jämförelse över tid.
- b. *Stärka beställningsarbetet* - hjälper stadens verksamheter att ”göra rätt val” och effektivare arbete vilket möjliggör både effektivitet och ökad måluppfyllnad.
- c. *Utveckla koordinering* bland stadens verksamheter - ger möjlighet att skapa en tydlig inriktning, lära av varandra och sprida goda exempel. Även att förstå skillnader och hantering av undantag.
- d. *Förbättra samverkan mellan olika aktörer* - ger möjlighet att adressera stadens målsättningar och identifiera olika alternativ för att nå måluppfyllnad.

Kommunikationsplan för strategierna beskrivs i avsnitt 5.2. Utifrån de valda strategierna finns också prioriterade aktiviteter detaljerade i en handlingsplan.

Förbättra uppföljningen

Staden har framtagna mål inom *Livsmedel & Måltider* kopplat till hållbarhet och näringsliv. Kategoristyrningsarbetet visar att staden gör omfattande arbete för att omhänderta målsättningarna, vilket inte alltid kan påvisas tydligt på samlad stadennivå. Översikt, i form av sammanställd underbyggd information kring stadens samlade fokus och måluppfyllnad saknas, vilket försvårar möjligheten att kommunicera stadens pågående arbete för att nå målsättningarna, följa utveckling över tid och identifiera förbättringsområden.

Uppföljningsarbetet av uppsatta mål är fragmenterat, manuellt och skiljer sig beroende på avtal. *INK* följer regelbundet upp andelen ekologiskt (totalt samt på utvalda produktgrupper/ produkter), svenskt och etiskt märkt mat som stadens verksamheter köper på de stadengemensamma ramavtalen, baserat på avtalsenlig leverantörsrapportering. *Liseberg* följer upp nyttjandet och utfallen av köp inom sina egna ramavtal.

Till skillnad från andra verksamheter nyttjar stadens verksamheter inget ytterligare systemstöd vid upphandling och uppföljning av livsmedel. Stadens verksamheter kan idag följa upp via ekonomisystem, rapportverktyg i Proceedo samt utskick från *INK* av inköpsstatistik två gånger per år. *INK* genomför miljöspendanalys på alla inköp i staden som visar kategorins klimatpåverkan baserad på spend. I dagsläget saknas exempelvis beräkning utifrån kilogram och vilken vara som köps i form av märkning och ursprung vilket begränsar möjligheten att följa inköpens miljö- och klimatpåverkan över tid.

Därtill följs inte andelen lokalproducerat och koldioxidekvivalenter upp på något av avtalen, då detta inte varit möjligt att kravställa kring/varit tydligt efterfrågat. En stor del av lokala producenter nyttjas via befintliga leverantörer såsom distributörer. Definition och information från leverantörerna om faktiska bakomliggande producenter har hitintills saknats. Nyligen godkändes definition för lokalproducerat som *Miljöförvaltningen* arbetat fram vilket innebär att behovet av information för upphandling och uppföljning behöver utvecklas.

Strategin att **förbättra uppföljningen** ger staden möjlighet att tydligare kommunicera hur hela staden arbetar mot uppsatta mål och svara upp mot detaljerade frågor avseende hur staden jobbar med leverantörer och bakomliggande producenter. Även frågor kring exempelvis inköpens utsläpp och hur stor del av stadens totala inköp som är ekologiskt kan få svar med en förbättrad uppföljning. Det ger även förutsättning till jämförelse över tid för staden som helhet, kluster, verksamhet, produktområde, avtalstäckning och prisutveckling. Staden kan genom detta lättare påvisa insatsers bidragande till måluppfyllelse och identifiera förbättringsområden.

Stärka beställningsarbetet

Även om upphandlingarna sätter ramarna för måluppfyllnad är beställningsarbetet avgörande för att målen ska uppfyllas. I dagsläget finns inte

koldioxidekvivalenter och lagersaldo²⁰ synligt i Proceedo, vilket begränsar möjligheten till effektiva beställningar och rätt produktval utifrån utsläpp.

Staden har under en längre period haft en pågående dialog med leverantören och efterfrågat möjligheten till mer information för att effektivisera beställningarna och möjliggöra mer aktiva val utifrån stadens inriktning. Denna dialog bör fortsätta för att förenkla beställningsarbetet.

Strategin att **stärka beställningsarbetet** möjliggör förutsättningar till aktiva val utifrån produkternas koldioxidekvivalenter samt effektivare arbete genom minskad administration runt beställningsarbetet.

Utveckla stadens koordinering

Staden har som helhet ett arbete som fokuserar på måltidsverksamheternas behov genom stadengemensamma avtalsgrupperingar och strategigruppen. Avtalsgrupperingarna hanterar avtalsspecifika frågor och strategigruppen adresserar övergripande frågor kopplade till de stadengemensamma ramavtalen. I grupperingarna deltar huvudsakligen måltidsverksamheterna som står för en stor del av stadens spend. Däremot saknas framför allt *Liseberg* som är en stor köpare med egna ramavtal och tydlig behovsbild, om än mot i stort samma leverantörsmarknad. Även stadenövergripande utveckling avseende cirkulära principer, under *Miljöförvaltningens* ledning, påverkar strategier för stadens livsmedelsförsörjning och leverantörsmarknadens utveckling.

Stadens verksamheter nyttjar samma leverantörsbas med olika avtal, vilket skapar parallella dialoger med samma leverantörer, olika sätt att hantera mål och målkonflikter i form av prioriteringar och vilket arbete man gör, vilket gör att det finns ett behov av att t.ex. sprida goda exempel och koordinera utvalda dialoger och utvecklingsinitiativ. Delar av målsättningarna berör stadens samtliga verksamheter och samma leverantörsbas nyttjas vilket skapar behov av viss koordinering i form av uppföljning, kravställning och leverantörsdialog. Dessutom ställer staden långtgående krav inom ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet. Hur avvägningar görs samt ekonomiska konsekvenser och konsekvenser på antalet anbud beroende på kravställningarnas omfattning behöver tydliggöras. Följaktligen behöver kravställningarnas effekt på ekonomi tydliggöras. Vidare behöver inriktningen för hela kategorifamiljen och hur målkonflikter ska hanteras tydliggöras genom en gemensam upphandlingsstrategi. Strategin bör ange inriktning, hur målkonflikter hanteras och avtalsområden delas upp och krav definieras för att omhänderta stadens mål och möta leverantörsmarknaden.

Därtill pågår initiativ för att se över beredskapen avseende kris/krig i staden, samordnad varudistribution och cirkulär ekonomi. Således finns det behov av att etablera ett kategoriarbete som hanterar dessa stadenövergripande och marknadsgemensamma frågorna.

Strategin att **utveckla koordineringen i staden** bidrar till att tydliggöra stadens inriktning och skapa en gemensam målbild utifrån ett hela staden-perspektiv,

²⁰ Enligt information under kategoriplanens utveckling ska lagersaldo kunna presenteras våren 2023

samtidigt som tydlighet möjliggörs mot externa aktörer genom ökad samverkan. Därtill uppnås en ökad kunskapsdelning och informationsutbyte kring verksamheternas arbetssätt, goda exempel, kravställningar, avtalsuppföljningar, leverantörsdialoger, prioriteringar, målkonflikter och erfarenhetsutbyte. Strategin medför även en ökad förståelse kring verksamheternas likheter och skillnader vilket möjliggör ett gemensamt förhållningssätt för hur unika behov och eventuella undantag ska hanteras.

Förbättra samverkan med olika aktörer

Staden har ett mål om att öka andelen mindre och lokala leverantörer. Det finns olika sätt att öka andelen lokalproducerat, exempelvis genom att bygga egna distributionslösningar, dela upp upphandlingarna samt öka dialogen med producenterna och grossisterna.

Staden har valt att dela upp avtalen för att möjliggöra mindre leverantörer samt initierat en utredning för att se över möjligheten till distributionslager. Grossisten och andra stora leverantörer nyttjas till stor del då enbart ett fåtal stora leverantörer har förmåga att hantera stadens behov med stora volymer utspritt på många leveransadresser.

I dagsläget genomförs leverantörsdialoger för respektive avtal där leverans, hållbarhet och lokala producenter diskuteras. Dialogerna tar inte avstamp utifrån hela stadens perspektiv, exempelvis hur leverantörer kan stödja hela staden i utvecklingen mot ett mer lokalproducerat sortiment, eller hur lokala producenter kan kopplas samman med existerande logistikkedjor.

Strategin att **förbättra samverkan mellan olika aktörer** ger möjlighet att öka andelen lokala producenter i sortimentet hos befintliga leverantörer. Vidare bidrar en förbättrad samverkan till fortsatt utveckling av metod och arbetssätt utifrån lärdomar vid dialog med andra aktörer.

4.2 Risker

Under planering, genomförande och implementering av strategier och aktiviteter finns det olika risker som behöver adresseras. Kategoristyrningsarbetet utgår från stadens formulerade målsättningar, exempelvis ekologiskt och lokalproducerat. Ändrad politisk inriktning kan påverka målsättningarna. Därtill kan de ekonomiska förutsättningarna få genomslag på prioriteringar och behov.

Inom livsmedelsområdet pågår många initiativ och implementering av kategoriarbetets strategier behöver koordineras med pågående arbete. Kategoriplanen behöver kommuniceras ut i stadens verksamheter för att etablera tydlighet kring vad som arbetet går ut på, och även för att förstärka stadens gemensamma arbetssätt inom livsmedelsområdet. Ett lågt engagemang kan vidare bidra till att förmågan att tilldela resurser och utföra kategoriplanens aktiviteter minskar. Det kan även uppstå koordineringsutmaningar/ överlappande arbete baserat på kommunikationsmissstag.

Kommunikationsplanering och genomförande av kommunikativa insatser har en central roll i förändringsarbetet för att uppnå förståelse och engagemang, och därmed ytterst realisering av effekterna.

4.3 Kommunikationsstrategi

Under implementeringsfasen kommer en kommunikationsplan att arbetas fram som beskriver hur kategoriplanen ska kommuniceras till stadens verksamheter. Kommunikationsplanen kommer att arbetas fram under ledning av kategoriledaren med stöd från kommunikationsavdelningen på *INK* och presenteras till kategoriteam och kategoriråd.

Kategoriplanen kommer att kommuniceras ut till stadens verksamheter under Q2-Q3 2023. Kategoriteam och kategoriråd utgör nyckelpersoner i att sprida informationen till stadens verksamheter. Exempel på möjliga kommunikationskanaler är intranätet, nyhetsbrev, avtalsnyheter, nätverksform och utbildningar.

Appendix I. Detaljering av kategorier

Alkohol och bryggerivaror

Alkohol & Bryggerivaror omfattar alkoholhaltiga drycker och övriga bryggerivaror. Kategorin har en spend på 10,3 msek och en ramavtalsäckning på 23% med två ramavtalsområden: i) Alkoholhaltiga drycker, med delområdena a) *öl, cider och sprit* och b) *vin* som löper från 2022 till 2026 och ii) Bryggerivaror som löper från 2022 till 2026. Avtalspart är *Spendrups Bryggeriaktiebolag*.

I de stadengemensamma ramavtalen ingår kvalitets- och miljöledningssystem samt sociala och ekologiska krav kopplat till anti-korruption, spårbarhet genom produktions- och/eller leverantörskedjan, miljömärkning, fordon samt livsmedelsförpackning (Bisfenol) och emballage. Leveranstid är 3 dagar och leverans görs vardagar mellan 07:00-15:00. Avtalade priser är fasta i 6 månader från avtalsstart och parterna äger därefter rätt till prisjustering två gånger per år. Leveransavgift tas ut för ordervärden som understiger 2000 sek. Leverantören ska två gånger per år överlämna statistik över gjorda köp där köp av ekologiska och etiska märkta varor ska gå att urskilja (volym i kg/liter och värde i kronor). Den ska också medverka vid avtalsuppföljning en gång per år.

Staden nyttjar få leverantörer (19) och har en hög leverantörskoncentration. De tre största leverantörerna *Carlsberg Sverige* (62,3%), *Spendrups Bryggeriaktiebolag* (28,5%) och *O.I.B* (2,6%) står för 92,4%. Inköpen är koncentrerade till ett fåtal köpande verksamheter (15). De tre största köpande verksamheterna *Liseberg* (67,8%), *Got Event* (12%) och *ÄVO* (10,9%) står för 90,6%. *Liseberg* som är den största köpande verksamheten har ett eget ramavtal med *Carlsberg Sverige*.

Bröd, bageri & konditori

Bröd, bageri & konditori omfattar olika typer av bröd, bageri- och konditoriprodukter, exempelvis färskt eller fryst bröd, kaffebröd, kakor, tårter, smörgåstårter samt bredda frallor. Kategorin har en spend på 15,3 msek och en stadengemensam ramavtalsäckning på 90% med två ramavtalsområden i) *Matbröd och kaffebröd* som löper mellan från 2020 och 2024 och ii) *Café och konditorisortiment för avhämtning* som löper från 2020 till 2024. Avtalsparter är *Tjörnbagarn*, *Dahls bageri* och *Steinbrenner Nyberg & Ehlers Bageri*, *Victor Ahlströms Konditori* och *Café & Cateringgruppen Ek*,

I de stadengemensamma ramavtalen ingår krav på kvalitets- och miljöledningssystem samt sociala och ekologiska krav kopplat till anti-korruption, social hänsyn, miljömärkning, emballage och fordon. Det inkluderar även kravspecifikation för b.l.a. palmolja. Leveransavgift tas för ordervärden som understiger 300 sek. Leveranstid är 3 dagar och leverans görs vardagar mellan 07:00-15:00. Avtalade priser är fasta i 3 månader från avtalsstart och parterna äger därefter rätt till prisjustering fyra gånger per år. Leverantören ska två gånger per år överlämna statistik över gjorda köp där köp av ekologiska och etiska märkta varor ska gå att urskilja (volym i kg/liter och värde i kronor). Den ska också medverka vid avtalsuppföljning en gång per år.

Staden nyttjar relativt få leverantörer (33) och har en hög leverantörskoncentration. De tre största leverantörerna *Tjörnbagarn* (84%), *Dahls bageri* (4,4%) och *Steinbrenner Nyberg & Ehlers Bageri* (3,3%) står för 91,7%. Många av stadens verksamheter köper inom kategorin (51) men inköpen är relativt koncentrerade till ett fåtal stora köpande

verksamheter. De tre största köpande verksamheterna *Grundskoleförvaltningen* (29,29%), *ÄVO* (26,26%) och *Förskoleförvaltningen* (13,65%) står för 69,2%.

Fisk & Skaldjur

Fisk & Skaldjur omfattar fisk & skaldjur, både färskt, fryst eller beredd. Kategorin har en spend på 15,3 msek och en stadengemensam ramavtalsäckning på 76% med ett ramavtalsområde: *Färsk fisk* som löper från 2019 till 2023. Beställning ska göras hos den leverantörer som har lägst totalkostnad för aktuellt köp. Avtalsparter är *Bröderna Hanssons*, *Feldts Fisk & Skaldjur* och *Nordsjöfisk*.

I de stadengemensamma ramavtalen ingår krav på kvalitets- och miljöledningssystem samt sociala och ekologiska krav kopplat till anti-korruption, spårbarhet genom produktions- och/eller leverantörskedjan, miljömärkning, fordon samt förpackning och emballage. Volym, upp till direktupphandlingsgränsen kan upphandlas lokalt för att stödja gröna näringen. Vildfångad fisk ska vara från hållbara bestånd motsvarande MSC, alternativt vara märkt som ”Bra” eller ”Vara försiktig med” enligt Upphandlingsmyndighetens fisklista. ASC certifiering ska efterfrågas efter hand som tillgången på certifierad odlad lax ökar. Leveranstid är 3 dagar och leverans görs vardagar mellan 07:00-15:00, beställningar även möjligt för lördagar. Leveransavgift tas ut för ordervärden som understiger 1000 sek. Pris enligt bilaga och rabatt är satt för hela avtalsperioden. Leverantören ska två gånger per år överlämna statistik över gjorda köp där köp av ekologiska och MSC/ASC märkta varor ska gå att urskilja (volym i kg/liter och värde i kronor). Den ska också medverka vid avtalsuppföljning en gång per år.

Staden nyttjar få leverantörer (15) och har en relativt hög leverantörskoncentration. De tre största leverantörerna *Feldt's fisk och skaldjur* (58,6%), *Fisk i dag i Göteborg* (14,1%) och *Bröderna Hanssons i Göteborg export* (10,7%) står för 83,4%. Inköpen är koncentrerade till ett fåtal köpande verksamheter (15). De tre största köpande verksamheterna *Grundskoleförvaltningen* (41%), *Liseberg* (21%) och *ÄVO* (18,5%) står för 80,4%.

Inköpen består främst av sej, lax och torsk. Ca 20 msek fisk & skaldjur köps via Grossistleverantören.

Frukt & grönt

Frukt & Grönt omfattar frukt, grönsaker, rotfrukter och potatis. Både färsk, fryst och torkad. Kategorin har en spend på 23,4 msek och en stadengemensam ramavtalsäckning på 89% med två ramavtalsområden i) *Färsk frukt, grönsaker, rotfrukter och potatis, bearbetade och obearbetade* som löper från 2019 till 2023, och ii) *Fruktkorgar* som löper från 2020 till 2024. Avtalsparter är *Grönsakshuset i Norden* och *Social Trade Väst*.

De stadengemensamma avtalens krav varierar relativt mycket. Avtalet ii) har samma leveranstid och leveranser samt krav på statistik. Sociala och ekologiska kraven är lägre än för avtal i). I avtal i) ingår krav på kvalitets- och miljöledningssystem samt sociala och ekologiska krav kopplat till anti-korruption, uppförandekod, arbetsrättsliga villkor, spårbarhet genom produktions- och/eller leverantörskedjan, miljömärkning, fordon samt förpackning och emballage. Volym, upp till direktupphandlingsgränsen kan upphandlas lokalt för att stödja gröna näringen. Leveranstid är 3 dagar och leverans görs vardagar mellan 07:00-15:00. Leveransavgift tas ut för ordervärden som understiger 800 sek. Säsongspriserna var fasta till och med maj 2020, därefter går prisjusteringar göras enligt beskrivning. Leverantören ska två gånger per år överlämna statistik över gjorda köp där köp av ekologiskt och etiska ska gå att urskilja (volym i kg/liter och värde i kronor). För

obearbetad frukt, grönsaker, potatis och rotfrukter ska även varans ursprungsland anges. Den ska också medverka vid avtalsuppföljning en gång per år.

Totalt köps 24% ekologiskt och ca 50% med Sverige som ursprungsland. Inköpen består främst av potatis, morot och banan. Ca 32 msek frukt & grönt exklusive *Liseberg* köps via Grossistleverantören.

Staden nyttjar få leverantörer (12) och har en relativt hög leverantörskoncentration. De tre största leverantörerna *Grönsakshuset i Norden* (86,3%), *Social Trade Väst* (10,5%) och *Fruktbudet i Norden* (0,8%) står för 97,6%. Många av stadens verksamheter köper inom kategorin (42) men inköpen är relativt koncentrerade till ett fåtal stora köpande verksamheter. De tre största köpande verksamheterna *Grundskoleförvaltningen* (41,2%), *ÄVO* (17,8%) och *Förskoleförvaltningen* (13,1%) står för 72,1%.

Grossist

Grossist omfattar livsmedel inom varuområdena kolonial, kylvaror, spannmål och torrvaror. Kategorin har en spend på 301 msek och en stadengemensam ramavtalsäckning på 79% med fyra ramavtalsområden i) *Grossist* som omfattar varuområdena kolonial, frys- och kylvaror, grönsaker och rotfrukter, löper från 2022 till 2026, ii) *Livsmedel med kort hållbarhet* som löper från 2022 till 2026, och iii) *Konsumentförpackningar* som löper från 2022 till 2026. Avtalsparter är *Martin & Servera*, *Martin & Servera Restauranghandel*, *Meal Makers* och *Citybutikerna*.

I avtal i) ingår en skrivelse att staden har rätt att ha en dialog med leverantören om hur den arbetar med att främja målen kopplat till cirkulär ekonomi och att inköp under direktupphandlingsgränsen kommer att göras för att stödja mindre livsmedelsproducenter i regionen. Även att leverantören ska ha en strategi i händelse av kris. Avtalet innehåller även krav på kvalitets- och miljöledningssystem samt sociala och ekologiska krav kopplat till anti-korruption, social hänsyn, miljömärkning, emballage och fordon samt djurskydd. Det inkluderar även kravspecifikation för fisk. All vildfångad fisk (inkl. fiskprodukter) ska vara från hållbara bestånd motsvarande MSC och all odlad fisk (inkl. fiskprodukter) ska vara från hållbara bestånd motsvarande ASC. Leveransavgift tas för ordervärden som understiger 2000 kr. Leveranstid är 3 dagar och leverans görs vardagar mellan 07:00-15:00. Avtalade priser är fasta i 3 månader från avtalsstart och parterna äger därefter rätt till prisjustering fyra gånger per år. Leverantören ska två gånger per år överlämna statistik över gjorda köp där köp av ekologiska och etiska märkta varor ska gå att urskilja (volym i kg/liter och värde i kronor). Ursprungsland ska anges för köttprodukter, och om möjligt även för frukt, grönsaker, potatis och rotfrukter. Den ska också medverka vid avtalsuppföljning en gång per år.

I avtal ii) ställs krav på kvalitets- och miljöledningssystem samt sociala och ekologiska krav kopplat till anti-korruption och miljömärkning. Leveranstid varierar och framgår av orderbekräftelsen. Produkterna levereras vardagar mellan 07:00-15:00. Leverantören ska två gånger per år överlämna statistik över gjorda köp där varje vara ska redovisas med volym i kg/liter och värde i kronor. Den ska också medverka vid avtalsuppföljning en gång per år.

Avtal iii) ställer krav på leverantörens kvalitets- och miljöledningssystem samt sociala och ekologiska krav kopplat till anti-korruption, social hänsyn, emballage och fordon samt djurskydd. Leveransavgiften är 0kr och leveranser görs vardagar mellan 08:00-15:00.

Totalt köps 31% ekologiskt på avtalen. Inköpen via ramavtal består främst av Mejerivaror & Matfett (25%), Frukt & Grönt (19%) och Kolonialvaror (19%).

Staden nyttjar få leverantörer (81) och har en hög leverantörskoncentration. De tre största leverantörerna är *Martin & Servera Restauranghandel* (87,5%), *Citybutikerna Direkt i Göteborg* (6%) och *Svensk Cater* (2,6%) står för 95,8%. Många av stadens verksamheter köper inom kategorin (51) men inköpen är relativt koncentrerade till ett fåtal stora köpande verksamheter. De tre största köpande verksamheterna *Grundskoleförvaltningen* (29,5%), *Liseberg* (25%) och *ÄVO* (20,1%) står för 74,7%.

Kaffe & Te

Kaffe & Te omfattar kaffe och te, oavsett ekologisk och/eller etisk märkning, samt tillbehör till kaffe och te. Kategorin har en spend på 22,6 msek och en stadengemensam ramavtalsäckning på 59% med ett ramavtalsområde *Kaffe och te* som löper från 2020 till 2024. Avtalsparten är *Kahls kaffe*.

I de stadengemensamma ramavtalen ingår krav på kvalitets- och miljöledningssystem samt sociala och ekologiska krav kopplat till anti-korruption, spårbarhet genom produktions- och/eller leverantörskedjan, miljömärkning, fordon samt förpackning och emballage. Därtill ställer avtalet krav på varornas sortiment, förpackningsstorlek och förpackningsmaterial. Allt kaffe ska innehålla 100% Arabicabönor, med undantag för Espresso. Leveransavgift tas för ordervärden som understiger 1000 kr. Leveranstid är 3 dagar och leverans görs vardagar mellan 07:00-15:00. Avtalade priser är fasta i 3 månader från avtalsstart och parterna äger därefter rätt till prisjustering fyra gånger per år. Leverantören ska två gånger per år överlämna statistik över gjorda köp där köp av ekologiska och etiska märkta varor ska gå att urskilja särskilt.

Totalt köps 77% ekologiskt och 82 % rättvisemärkt på avtalen. Inköpen består främst av kaffe (83%), mejerier (7%) och Te (6%).

Staden nyttjar få leverantörer (9) och har en relativt hög leverantörskoncentration. De tre största leverantörerna *Kahls Kaffe* (60,2%), *JobMeal* (32,1%) och *Selecta* (5,8%) står för 98,1%. Många av stadens verksamheter köper inom kategorin (52) men inköpen är relativt utspridda bland stadens verksamheter. De tre största köpande verksamheterna *ÄVO* (26%), *Grundskoleförvaltningen* (15,3%) och *Förvaltningen för funktionsstöd* (10,7%) står för 52%.

Kyld portionsmat

Kyld portionsmat omfattar kylda matportioner till omsorgstagare i eget boende, inklusive leverans. Kategorin har en spend på 11 msek och en stadengemensam ramavtalsäckning på 100% med ett ramavtalsområde *Kyld portionsmat* som löper från 2021 till 2025. Avtalsparten är *Sodexo*.

I de stadengemensamma ramavtalen ingår krav på kvalitets- och miljöledningssystem samt sociala och ekologiska krav kopplat till anti-korruption, social hänsyn, uppförandekod, spårbarhet genom produktions- och/eller leverantörskedjan, fordon samt förpackning och emballage. Därtill ställer avtalet krav på varorna gällande energiinnehåll och näringsrekommendationer. Leverantörens matsedlar ska innehålla minst 35% ekologiska varor vid avtalets start.

Leverans ska ske direkt till enskild omsorgstagare. Matportionerna ska levereras på bestämd veckodag i enlighet med leverantörens planerade körturer. Turschemat ska ange om matportionerna lämnas hos brukaren under förmiddagen (kl. 8-12) eller eftermiddagen (kl. 12-16). Leverans ska normalt ske vardagar mellan klockan 08.00 - 16.00. Leverantören ska på Inköp och upphandlings begäran överlämna statistik, för *Göteborgs Stad* ska redovisningen ske totalt och per förvaltning.

Staden nyttjar få leverantörer (2) och har hög leverantörskoncentration. De två leverantörerna är *Sodexo* (83%) och *Gunnar Dafgård* (16,7%). Inköpen är koncentrerade till ett fåtal köpande verksamheter (6). De tre största köpande verksamheterna *ÄVO* (95,6%), *Liseberg* (13%) och *Förvaltningen för funktionsstöd* (4,8%) står för 95,6%.

Kött & chark

Kött & chark omfattar kött- och charkprodukter såsom nötkött, fläsk, kyckling, lamm och vilt. Både ekologiska och konventionella. Kategorin har en spend på 16,7 msek och har en stadengemensam ramavtalsäckning på 64% med ramavtalsområdet *Kött charkprodukter, ekologiska och konventionella med delområdena* som löper från 2020 till 2024. Det består av två delområden a) *Kött och charkprodukter, ekologiska och konventionella* och b) *nötkött, naturbeteskött*. Avtalsparterna är *Helmut Walch Charkuteri* och *Gröna gårdar Försäljning*.

I de stadengemensamma ramavtalen ingår krav på kvalitets- och miljöledningssystem samt sociala och ekologiska krav kopplat till anti-korruption, social hänsyn, uppförandekod, spårbarhet genom produktions- och/eller leverantörskedjan, fordon samt miljömärkning av vara i Proceedo. Kött och charkprodukterna ska i alla avseenden följa de lagar och förordningar som finns och gäller i och för Sverige. Leveransavgift tas för ordervärden som understiger 1000 kr. Leveranstid är 3 dagar och leverans görs vardagar mellan 07:00-15:00. Avtalade priser är fasta i 3 månader från avtalsstart och parterna äger därefter rätt till prisjustering fyra gånger per år. Leverantören ska två gånger per år överlämna statistik över gjorda köp där köp av ekologiska och etiska märkta varor ska gå att urskilja särskilt. För kött ska varans ursprungsland anges i statistikfilen.

Ramavtalet vänder sig till de verksamheter och restauranger som producerar ett stort antal måltider per dag. För mindre enheter ska grossisterna nyttjas för att undvika leveransavgifter och minimera transporter. Totalt köps 51% ekologiskt på och ca 58% med Sverige som ursprungsland. Inköpen består främst av kött (72%), charkprodukter (16%) och fågel (5%). Ca 44 msek kött och chark köps via Grossistleverantören.

Staden nyttjar få leverantörer (11) och har hög leverantörskoncentration. De tre största leverantörerna är *Helmut Walch Charkuteri* (54,2%), *Johan i Hallen & Bergfalk* (33,8%) och *Dennfood* (8,7%) står för 96,7%. De två sistnämnda är ej stadengemensamma ramavtalsleverantörer som framför allt *Liseberg* nyttjar. Inköpen är koncentrerade till ett fåtal köpande verksamheter (13). De tre största köpande verksamheterna *Liseberg* (42,2%), *Grundskoleförvaltningen* (30,7%) och *ÄVO* (18,8%) står för 91,7%.

Mejerivaror & matfett

Mejerivaror & matfett omfattar olika typer av mejerivaror samt mjölk- och smörprodukter, ägg och ost. Kategorin har en spend på 14,8 msek och en stadengemensam ramavtalsäckning på 100% med ett ramavtalsområde: *Mejerivaror* som löper från 2020 till 2024. Avtalspart är *Arla Foods*.

I de stadengemensamma ramavtalen ingår krav på kvalitets- och miljöledningssystem samt sociala och ekologiska krav kopplat till anti-korruption, uppförandekod, spårbarhet genom produktions- och/eller leverantörskedjan, fordon samt miljömärkning av vara i Proceedo. Mejerivaror och matfett som omfattas av denna upphandling ska i alla avseenden följa de lagar och förordningar som finns och gäller i och för Sverige. Leveransavgift tas för ordervärden som understiger 800 kr. Leveranstid är 3 dagar och leverans görs vardagar mellan 07:00-15:00. Avtalade priser är fasta i 3 månader från avtalsstart och parterna äger därefter rätt till prisjustering fyra gånger per år. Leverantören

ska två gånger per år överlämna statistik över gjorda köp där köp av ekologiska och etiska märkta varor ska gå att urskilja särskilt. Varje vara ska redovisas med volym i kg/liter och värde i kronor.

Ramavtalet vänder sig till de verksamheter och restauranger som producerar ett stort antal måltider per dag. För mindre enheter ska grossisterna nyttjas för att undvika leveransavgifter och minimera transporter. Inköpen består främst av mjölk (52%), grädde (21%) och yoghurt (12%)

Kategorin nyttjar få leverantörer (8) och har en hög leverantörskoncentration. Den största leverantören *Arla Foods* står för 99,5%. Inköpen är koncentrerade till ett fåtal köpande verksamheter (15). De tre största köpande verksamheterna *Grundskoleförvaltningen* (47%), *ÄVO* (37,8%) och *Förskoleförvaltningen* (10,8%) står för 95,5%.

Nutrition

Nutrition omfattar produkter för säkerskilda näringsändamål. Kategorin har en spend på 2,4 msek och avtal med VGR. Staden nyttjar enbart VGR och största köpande verksamhet är *ÄVO* (98,2%).

Restaurant och catering

Restaurant & catering omfattar restaurangmåltider, lunchkuponger och catering etc. Exempelvis för personalrepresentation. Kategorin har en spend på 74,7 msek och ingen ramavtalsäckning då stadengemensamma ramavtal tecknades under 2022 för två ramavtalsområden i) *Catering av sallader* och ii) *Cateringstjänster*. Avtalen löper från 2022 till 2026. Avtalsparterna är *Vägen ut-Kooperativen Eko.för*, *Göteborgs Kyrkliga Stadsmission*, *Cafe & Cateringgruppen Göteborg*, *Eko.för*, *Äran Restaurang*, *Submans Fastfood*, *Sodexo*, *Pour Bon Catering*, *L.Y.P Era*, *Gourmet Sofie Catering Göteborg*, *Compass Group*, *Chalmers Studentkärs Restaurang (Zon Hisingen)* och *Chalmers Studentkärs Restaurang (Zon Centrum)*.

I de stadengemensamma ramavtalen ingår krav gällande att leverantörerna ska redogöra för hur uppdraget ska genomföras med att ange deltagande företag/organisation, lokaler, anställda, fordon samt fakturering och kundkontakt. Därtill ska leverantören följa livsmedelslagstiftning med EG-förordningar, svenska livsmedelslagen, livsmedelsförordningen och övriga relevanta lagar och förordningar som leverantören omfattas av. Leveransavgift tas för ordervärden som understiger 2000 kr. Leveranstid är 4 dagar och avtalade priser är fasta i 3 månader från avtalsstart. Parterna äger därefter rätt till prisjustering fyra gånger per år. Leverantören ska på Inköp och upphandlings begäran och enligt punkt "Uppföljning och kontroll" överlämna statistik gällande omsättning per beställare samt antal portioner och värde i sek för varje produkt.

Avtalet avser frukost, lunch, middag, sallad för beställningar över 100 personer, mingelmat, större och mindre bufféer, julbord/jultallrik, övriga event, foodtruck, konferenser eller teman. Det avser inte kafé- och konditorisortiment, fruktkorgar, restaurangbesök, lunch till Gryaab, sallader, beställningar, under 100 personer.

Kategorin nyttjar många leverantörer (398) och har en relativt låg leverantörskoncentration. De tre största leverantörerna *Edenred* (38,3%), *Tre Stiftelser Service Handelsbolag* (20,5%) och *Epassi Benefits & Rewards Sweden* (7,1%) står för 66,5%. Många av stadens verksamheter köper inom kategorin (53) men inköpen är relativt utspridda bland stadens verksamheter. De tre största köpande verksamheterna *ÄVO* (21,1%), *Utbildningsförvaltningen* (16,6%) och *Renova* (7,6%) står för 45,3%.

Snacks & Konfektyr

Snack & konfektyr omfattar olika produkter inom snacks och konfektyr, exempelvis choklad, chips, popcorn, godis etc. Kategorin har en spend på 30,3 msek och har inga stadengemensamma ramavtal.

Kategorin nyttjar relativt få leverantörer (25) och har en relativt låg leverantörskoncentration. De tre största leverantörerna *Kraft Foods Sverige Holding* (27,6%), *Cloetta Sverige* (25,6%) och *Triumf Glass* (9,5%) står för 62,6%. Inköpen är koncentrerade till ett fåtal köpande verksamheter (10) varav *Liseberg* står för nästan all spend (96,1%).

Övrigt – Livsmedel & måltider

Övrigt – Livsmedel & Måltider omfattar livsmedel och måltider som inte kunnat kategoriserats i någon av de övriga kategoriklasserna inom kategorifamiljen. Kategorin har en spend på 2,4 msek och har inga avtal.

Kategorin nyttjar många leverantörer (135) och har en låg leverantörskoncentration. De tre största leverantörerna *Dagab Inköp & Logistik* (26,1%), *Themarc* (9,2%) och *Entercard Group* (7,5%) står för 42,8%. Många av stadens verksamheter köper inom kategorin (33) och inköpen är utspridda. De tre största köpande verksamheterna *Socialförvaltningen Sydväst* (33,4%), *Göteborgs Hamm* (12,2%) och *Förvaltningen för funktionsstöd* (8,4%) står för 53,9%.

Appendix II. Metod och genomförande

Arbetet har följt stadens kategoristyrningsprocess och organisationen har bestått av ett kategoriteam och ett kategoriråd som representerar 83% av stadens spend.

Metod

Kategoriteamets uppgift har varit att utveckla en kategoriplan genom att analysera och föreslå förbättringar samt prioritera vilka upphandlings- och förbättringsprojekt som ska drivas, under vilken tidsperiod samt vilka resurser som ska tillsättas. Teamet har även haft i ansvar att lyfta fram risker vid genomförande.

Kategoriteam

Kategoriteamet består av:

Anita Olofsson Enquist (INK), **Erik Lundqvist** (INK), **Samuel Sandholm** (INK), **Henrik Bing** (INK), **Eva Appelqvist** (Äldrevårdomsorgsförvaltningen), **Kristina Fermiskog** (Miljöförvaltningen), **Kristina Magnusson** (Utbildningsförvaltningen), **Pernilla Karlsson** (Utbildningsförvaltningen), **Maria Gimbro** (Liseberg), **Stefan Wärmell** (Liseberg), **Inger Johansson** ersatt av **Mattias Asséhn** (Förskoleförvaltningen), **Sofia Faström** (Grundskoleförvaltningen), **Mazahir Abbas Hirani** (Utbildningsförvaltningen). KPMG som stöttat kategoriteamet har representerats av Björn Borgman, Johanna Davidsson och Felix Ahrås.

Kategoriteamet har träffats under totalt fem workshops, samt genomfört ett extra möte i enlighet med kategoriprocessens metod och steg.

Kategoriråd

Kategorirådet har haft som uppgift att ge styrning och ledning samt kvalitetssäkra och besluta om framtagna strategier.

Kategorirådet har letts av **Henrik Karlsson** (INK). Kategorirådet består av:

Eva Appelqvist (Äldrevårdomsorgsförvaltningen), **Haris Hudic** (Utbildningsförvaltningen), **Kristina Magnusson** (Utbildningsförvaltningen), **Iqbalhussein Musaji** (INK), **Lina Stegemann** (Grundskoleförvaltningen), **Victoria Widborn** (Liseberg), **Ulf Högberg** (Förskoleförvaltningen), **Åsa Bergman** (INK), (Förskoleförvaltningen), och adjungerade har varit **Björn Borgman** (KPMG), **Johanna Davidsson** (KPMG)

Kategorirådet har träffats under fyra möten för att initiera arbetet, erhålla status, fatta beslut samt ta emot rekommendationer från kategoriteamet.

Metod

Etableringsarbetet har löpt under perioden maj 2022 till mars 2023. Arbetet har följts stadens kategoristyrningsprocess och består av fem arbetsmöten med kategoriteamet och fyra kategorirådsmöten. Arbetsmötena har kompletterats av dialoger med deltagare från kategoriteamet. Arbetet har i stort följt arbetsprocessen enligt nedan:

1. **Initiera kategoriarbetet (arbetsmöte 1)** Initieringsfasen syftar till att utveckla kategoriorganisation, tidplan och arbetsformer.
2. **Definiera nuläge (arbetsmöte 2 och 3)** I nulägesfasen analyseras kategorin ur ett internt respektive externt perspektiv.
3. **Definiera strategi & mål (arbetsmöte 4)** Målbilden innefattar strategier för kategorin med tillhörande utvecklingsprojekt.
4. **Etablera handlingsplan (arbetsmöte 5 och bonusmöte)** Etableringen av handlingsplanen innebär att aktiviteter i utvecklingsprojekten detaljeras tillsammans med uppföljningsmodell.

Dialoger med *Stockholms stad*, *Trollhättans stad*, *Region Halland*, *Västra Götalandsregionen*, *Malmö stad* samt *Länsstyrelsen* har genomförts som benchmark. Dialogerna berörde områdena:

- **Organisation och strategiskt arbete;** Verksamheternas inköps- och måltidsorganisation och det inköpsstrategiska arbetet.
- **Målsättningar och prioriteringar;** Politiska målsättningar och verksamhetens inriktning, inklusive hantering av prioriteringar och målkonflikter.
- **Upphandling och avtal;** Kravställningar, befintliga avtal och leverantörer samt volymer.
- **Uppföljning;** Uppföljningsarbete för att följa upp ställda krav och politiska målsättningar.

Därtill har leverantörsdialog med ramavtalsleverantören *Martin & Servera* ägt rum. Dialogen berörde områdena:

- **Trender och utmaningar;** Trender inom *Livsmedel & Måltider* och vilka branschutmaningar som finns.
- **Hållbarhet;** Leverantörens arbete kring ekonomiska, sociala och ekologiska hållbarhetsområden. Även hur leverantören arbetar med innovation, digitalisering och lokala producenter.
- **Konkurrenssituation;** Konkurrensen bland olika aktörer inom branschen, kunder och offentlig sektor som köpare.
- **Göteborgs Stad som kund;** Leverantörens upplevelse av staden som kund och erfarenheterna av nuvarande avtal, upphandlingar och inköp.

Denna kategoriplan utgör sammanfattning av arbetet enligt ovan arbetssteg. Efter kategoriplanens (detta dokument) etablering tar arbetet med implementering och uppföljning vid. Det hanteras genom att arbeta med handlingsplaner och uppföljning av strategierna och inte i detta dokument.