



Vad blir det för mat?

Kommunal livsmedelsberedskap i praktiken

Rebecka Milestad, Dastan Said, Rebecka Stappe Renner

Rebecka Milestad, Dastan Said, Rebecka Stappe
Renner

Vad blir det för mat?

Kommunal livsmedelsberedskap i praktiken

Titel	Vad blir det för mat? – Kommunal livsmedelsberedskap i praktiken
Title	Municipal food preparedness in practice
Rapportnr	FOI-R--5857--SE
Månad	Februari
Utgivningsår	2026
Antal sidor	52
ISSN	1650-1942
Uppdragsgivare	Livsmedelsverket
Forskningsområde	Civilt försvar och krisberedskap
FoT-område	Inget FoT-område
Projektnr	E13964
Godkänd av	Anders Norén
Ansvarig avdelning	Försvarsanalys

Bild: Shutterstock

Detta verk är skyddat enligt lagen (1960:729) om upphovsrätt till litterära och konstnärliga verk, vilket bl.a. innebär att citering är tillåten i enlighet med vad som anges i 22 § i nämnd lag. För att använda verket på ett sätt som inte medges direkt av svensk lag krävs särskild överenskommelse.

This work is protected by the Swedish Act on Copyright in Literary and Artistic Works (1960:729). Citation is permitted in accordance with article 22 in said act. Any form of use that goes beyond what is permitted by Swedish copyright law, requires the written permission of FOI.

Sammanfattning

Svenska kommuner har ett stort ansvar för att försörja sin befolkning med livsmedel, ett ansvar som förväntas specificeras och utökas i och med uppbyggnaden av totalförsvaret och livsmedelsberedskapen. Denna rapport redogör för hur kommuner redan nu arbetar för att bygga livsmedelsberedskap och vilket stöd de önskar från Livsmedelsverket och andra myndigheter. Rapporten är en del av det stöd som FOI ger till Livsmedelsverket för dess arbete med livsmedelsberedskap. Innehållet i rapporten grundar sig på intervjuer som genomförts under 2024 och 2025 med sammanlagt 15 kommuner.

En rad aspekter påverkar hur en kommun kan bygga upp livsmedelsberedskapen. De inkluderar bl.a. hur arbetet organiseras, om det finns utpekade personer som har mandat att arbeta med frågan, vilka ekonomiska resurser som finns tillgängliga, hur och om samverkan med näringsliv och andra kommuner ser ut, och om det finns en krismedvetenhet och övningskultur i den kommunala organisationen.

Kommunerna i studien efterfrågar nationell vägledning från Livsmedelsverket och regional samordning från länsstyrelserna. De ser att politiskt mandat, resurser och personer som har ett tydligt ansvar för att livsmedelsberedskapen ska kunna byggas upp lokalt är avgörande. En central slutsats är således att uppbyggnaden av livsmedelsberedskapen kräver att kommunerna får tydliga riktlinjer och målbilder att följa.

Nyckelord: Livsmedelsberedskap, måltidsverksamhet, livsmedelsförsörjning, privat-offentlig samverkan, beredskapsöverenskommelser, upphandling, kommunens roll och ansvar

Summary

Swedish municipalities have a significant responsibility to supply their population with food, a responsibility that is expected to be specified and expanded with the development of the total defence and food preparedness. This report outlines how municipalities are already working to build food preparedness and what support they wish to receive from the Swedish National Food Agency and other authorities. The report is part of the support that FOI provides to the Swedish National Food Agency for its work on food preparedness. The content of the report is based on interviews conducted in 2024 and 2025, with a total of 15 municipalities.

A number of factors affect how a municipality can build up food preparedness. These include, among other things, how the work is organized, whether there are designated individuals with the mandate to work on the issue, what financial resources are available, how and if collaboration with businesses and other municipalities takes place, and whether there is a crisis awareness and exercise culture within the municipal organization.

The municipalities in the study requested national guidance from the Swedish Food Agency and regional coordination from the County Administrative Boards. The municipalities argue that political mandate, resources, and individuals with clear responsibility are crucial for building up food preparedness locally. A key conclusion, therefore, is that the development of food preparedness requires that municipalities receive clear guidelines and goals.

Keywords: food preparedness, municipal food service, food security, food provisioning, public private partnerships, preparedness agreements, procurement, municipalities' roles and responsibilities

Innehållsförteckning

1	Inledning	7
2	Bakgrund	9
	2.1 Uppbyggnad av civilt försvar och beredskapssektorer	9
	2.2 Skiftet från kris till höjd beredskap.....	10
	2.3 Kommunens roller och ansvar.....	11
	2.4 Utredningar som föreslår ändringar.....	12
	2.5 Stöd till kommuner idag	13
	2.6 Faktorer som påverkar hur en kommun arbetar med livsmedelsberedskap	14
3	Metod.....	18
4	Resultat.....	19
	4.1 Organisation och arbetssätt	19
	4.1.1 Var ligger frågan om livsmedelsberedskap?	19
	4.1.2 Arbetssätt och personberoende	20
	4.2 Samverkan och samordning.....	22
	4.2.1 Samverkansformer och samverkansinitiativ.....	22
	4.2.2 Samordning.....	23
	4.3 Analys av livsmedelsbehov	23
	4.3.1 Analysarbete i praktiken	23
	4.4 Ekonomi.....	25
	4.4.1 Budget för livsmedelsberedskap i kommunerna	25
	4.5 Upphandling.....	26
	4.5.1 Vem upphandlar?	26
	4.5.2 Offentlig upphandling och livsmedelsberedskap i p raktiken.....	27
	4.5.3 Att möjliggöra för lokala aktörer – dynamiskt inköpssystem (DIS).....	27
	4.5.4 Önskan om stabilitet – huvudgrossistavtal och beredskapsklausuler.....	28

4.6	Näringslivets roll	29
4.6.1	Näringslivets roll i kommunal livsmedelsberedskap	29
4.6.2	Avsiktsförklaringar och överenskommelser	29
4.7	Övning, krismedvetenhet & kommunikation	30
4.7.1	Övning, utbildning och krismedvetenhet i kommunerna	30
4.7.2	Kommunikation och medias roll	31
4.8	Stöd från Livsmedelsverket och andra myndigheter	33
4.8.1	Stöd som efterfrågas av kommunerna i studien	33
5	Diskussion	35
5.1	Att komma igång och att välja arbetssätt	35
5.2	Politiskt stöd och mandat behövs	36
5.3	Samverkan med lokalt näringsliv	38
5.4	Behovet av stöd från Livsmedelsverket och andra myndigheter	38
6	Slutsatser	40
7	Referenser	41

1 Inledning

Svenska kommuner har ett brett uppdrag inom flera olika områden, både för att säkerställa samhällsservice och för att bygga upp det civila försvaret.¹ Arbetet delas vanligen upp i flera förvaltningar och nämnder inom olika sakområden. Det betyder att ingen förvaltning eller politisk nämnd har en bild av helheten, vilket gör samarbete, samordning och integrerat arbete nödvändigt.² Ett ansvar som alla kommuner i Sverige har är att erbjuda måltider, exempelvis inom förskola och grundskola, antingen i egen regi eller på entreprenad.³ Inom detta ansvar igår även att fortsätta bedriva verksamheten i kris och under höjd beredskap.⁴ Att offentliga måltider fungerar i alla lägen är en av många pusselbitar i den kommunala livsmedelsberedskapen. Enligt Försvarsberedningen avser livsmedelsberedskap ”verksamhet som syftar till att upprätthålla den livsmedelsförsörjning som är nödvändig för befolkningens överlevnad, för att säkerställa de viktigaste samhällsfunktionerna samt för att bidra till det militära försvarets förmåga”.⁵

Sedan 2015, då försvarsbeslutet om att återuppbygga det civila försvaret togs har säkerhetsläget försämrats ytterligare, Sverige har blivit medlem i Nato, och ett antal utredningar har presenterats som på olika sätt kan komma att påverka hur kommuner arbetar med livsmedelsberedskap.⁶ Idag planeras livsmedelsberedskapen för att möta höjd beredskap och krig. På grund av omvärldsläget har nationella omprioriteringar gjorts som lett till förbättrade ekonomiska förutsättningar för att stärka beredskapen.⁷ En annan förändring är den nya indelningen av myndigheter i beredskapssektorer, varav en täcker in livsmedelsförsörjning och dricksvatten.⁸ Som en av beredskapsmyndigheterna i sektorn har Livsmedelsverket ett ansvar att stötta kommuner för att bygga upp livsmedelsberedskapen. Det är möjligt att kommuners ansvar för livsmedelsberedskap kan komma att utökas. I och med detta krävs en tydlighet kring vad som ska göras, vem som ska göra vad och hur det ska göras.

¹ SFS 2006:544. *Lag om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap.*

² Baldy, J., Bornemann, B., Kleinschmit, D., Kruse, S., 2021. Policy integration from a practice-theoretical perspective: integrated food policy in the making in two German cities. *J. Environ. Policy Plan.* 1–14. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2021.2015305>

³ SFS 2010:800. *Skollag.*

⁴ SFS 2006:544. *Lag om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap.*

⁵ Ds 2023:34, 188

⁶ SOU 2024:8. *Livsmedelsberedskap för en ny tid: betänkande av Utredningen om en ny livsmedelsberedskap.* Stockholm: Regeringskansliet.; SOU 2024:65. *Kommuners och regioners grundläggande beredskap inför kris och krig: Betänkande av Utredningen om kommuners och regioners beredskap (SOU 2024:65).* Stockholm: Regeringskansliet. Statskontoret, 2023. *En stärkt livsmedelsberedskap i kommuner och regioner (2023:51).* Statskontoret, Stockholm.

⁷ Livsmedelsverket, 2024. *Investeringsprogram för Sveriges livsmedels- och dricksvattenberedskap.* Hämtad 10 november 2025, från <https://www.livsmedelsverket.se/beredskap/investeringsprogram-for-sveriges-livsmedels-och-dricksvattenberedskap/>

⁸ SFS 2022:524. *Förordning om statliga myndigheters beredskap.*

Denna studie syftar till att ta fram kunskap om hur Livsmedelsverket kan stötta kommuners arbete för att utveckla livsmedelsberedskapen utifrån det rådande läget. För att uppnå syftet har vi undersökt hur ett antal utvalda kommuner arbetar med livsmedelsberedskap idag. Vi visar på både goda exempel och utmaningar. Vi tittar särskilt på exempel där kommuner tar egna initiativ i väntan på förväntad skarpare lagstiftning. Med rapporten vill vi förmedla mångfalden av initiativ, de många olika sätten det finns att arbeta på, framgångsfaktorer som kan urskiljas, och ge vägledning till Livsmedelsverket, andra kommuner och myndigheter om hur arbetet kan bedrivas framåt.

Kommunerna i studien efterfrågar tydlig nationell vägledning och regional samordning. De ser att politiskt mandat, resurser och personer som har ett tydligt ansvar för att livsmedelsberedskapen ska kunna byggas upp lokalt är avgörande.

Rapporten är en del av det stöd som FOI ger till Livsmedelsverket för dess arbete med livsmedelsberedskap. Innehållet i rapporten grundar sig på intervjuer som genomförts under 2024 och 2025 med sammanlagt 15 kommuner.

2 Bakgrund

I detta avsnitt ges en övergripande bakgrund till varför livsmedelsberedskap är en aktuell fråga, vilket ansvar och roller kommuner har i Sverige som rör livsmedelsförsörjning, samt aspekter som rör förmågan att bygga livsmedelsberedskap på lokal nivå.

Livsmedelssystemet är komplext och påverkas av miljömässiga, ekonomiska, sociala och politiska förutsättningar. Systemet sträcker sig från primärproduktion, över förädling, distribution, detaljhandel till konsumtion och avfallshantering.⁹ Systemet har beroenden, som av transporter, el och energi, IT-tjänster, personal, vatten, och kunskap.¹⁰ Alla led ger dessutom upphov till (negativ eller positiv) påverkan på miljö och människors hälsa och välfärd.¹¹ Livsmedelssektorn består både av ett stort antal mycket små företag och ett mindre antal mycket stora företag. Livsmedelssystemets struktur påverkar både vilka typer av livsmedel som är tillgängliga, hur de produceras och vilka sårbarheter som är inbyggda.

I kommunerna är livsmedelsfrågan relevant för olika delar av verksamheten: måltidsverksamhet, upphandling, exploatering (av mark, inkl. jordbruksmark), säkerhetsarbete och näringslivsutveckling. Ingen kommun i Sverige, eller i andra jämförbara länder, har en förvaltning för livsmedel.¹² Därför är systemförståelse av största vikt när en kommun ska bygga upp en robust och långsiktigt fungerande livsmedelsförsörjning. Då kan hänsyn tas till olika aspekter, eftersom ingen enskild individ eller förvaltning har hela bilden.

2.1 Uppbyggnad av civilt försvar och beredskapssektorer

I ljuset av det försämrade omvärldsläget i mitten av 2010-talet togs beslutet att återuppta totalförsvarsplaneringen, som innefattar både det militära och civila försvaret.¹³ När totalförsvarsplaneringen återupptogs fick även livsmedelsberedskapen ny aktualitet.¹⁴ Livsmedelsverket har sedan 2010 haft ansvar för att samordna kris- och beredskapsplaneringen för dricksvatten- och livsmedelsförsörjningen i leden efter primärproduktionen. Livsmedelsverket är också sedan 2022 sektorsansvarig myndighet för

⁹ Sveriges lantbruksuniversitet, 2025. *Vad menar vi med hållbara livsmedelssystem?* SLU Future Food.

¹⁰ Livsmedelsverket och Jordbruksverket, 2023. *Åtgärder vid en bristsituation i livsmedelskedjan – Redovisning av regeringsuppdrag*. Livsmedelsverket och Jordbruksverket. Uppsala och Jönköping

¹¹ Springmann, M., Clark, M., Mason-D'Croz, D., Wiebe, K., Bodirsky, B. L., Lassaletta, L. et al., 2018. Options for keeping the food system within environmental limits. *Nature*, 562(7728), 519- 525. doi:10.1038/s41586-018-0594-0

¹² Karetny, J., Hoy, C. Usher, K. M. Clark, J. K. and Manta Conroy, M., 2022. Planning toward sustainable food systems: An exploratory assessment of local U.S. food system plans. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 11(4), 115–138. doi: 10.5304/jafscd.2022.114.008

¹³ Prop. 2014/15:109. *Försvarspolitisk inriktning – Sveriges försvar 2016–2020*; SFS 1992:1403. *Lag om totalförsvar och höjd beredskap*.

¹⁴ Milestad, R., Öhlund, E och Marklund C., 2025. *Livsmedelsberedskap – vad menar vi?* FOI-R-5799. Totalförsvarets forskningsinstitut

sektorn livsmedelsförsörjning och dricksvatten.¹⁵ I denna beredskapssektor ingår även Jordbruksverket, Statens veterinärmedicinska anstalt, Naturvårdsverket och länsstyrelserna.¹⁶ Länsstyrelserna har också ett regionalt geografiskt ansvar.¹⁷ Som sektorsansvarig myndighet leder Livsmedelsverket arbetet med att samordna sektorn inför och vid fredstida kriser och höjd beredskap. Myndigheten ska också se till att hela sektorns åtgärder är samordnade. Alla myndigheter i sektorn ska dessutom samverka med andra berörda aktörer, exempelvis kommuner.¹⁸

2.2 Skiftet från kris till höjd beredskap

Det har skett ett skifte från den tidigare inriktningen på (främst) krisberedskap till en situation där höjd beredskap är det tillstånd som är vägledande för planeringen.¹⁹ En kris kan uppkomma av flera olika anledningar, som naturkatastrofer, resursbrist, och elavbrott. Ett annat begrepp är extraordinär händelse, vilket definieras som en händelse som avviker från det normala, innebär en allvarlig störning i viktiga samhällsfunktioner och kräver skyndsamma insatser av exempelvis en kommun.²⁰ Kommuner ska enligt lag analysera vilka fredstida extraordinära händelser som kan uppkomma inom dess geografiska område och hur händelserna kan påverka den egna verksamheten genom en risk- och sårbarhetsanalys.²¹ Kommunerna ska numera också förbereda sig för att verksamheterna ska kunna fungera även under höjd beredskap.²² Det är den svenska regeringen som beslutar om att Sverige ska gå upp i höjd beredskap och de gör det om Sverige befinner sig i krig eller omedelbar krigsfara.²³ Höjd beredskap är ett paraplybegrepp och omfattar nivåerna skärpt beredskap samt högsta beredskap. Beroende på nivå som beslutas kan det i praktiken innebära att Försvarsmakten mobiliseras, staten och myndigheters befogenheter utökas och kommuners krigsorganisationer aktiveras för att säkerställa att samhällsviktiga funktioner upprätthålls.²⁴

¹⁵ SFS 2022:524. *Förordning om statliga myndigheters beredskap.*

¹⁶ Ibid

¹⁷ SFS 2017:870. *Förordning om länsstyrelsernas krisberedskap och uppgifter inför och vid höjd beredskap.*

¹⁸ SFS 2022:524. *Förordning om statliga myndigheters beredskap.*

¹⁹ Jmf. Molin, L. och Östensson, M. 2015. *Förutsättningar för livsmedelsberedskap på kommunal nivå*. En studie utförd på uppdrag av Livsmedelsverket. FOI-R-4109-SE. Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI), Stockholm; Prop. 2024/25:34 *Totalförsvaret 2025–2030*, <https://www.regeringen.se/contentassets/5c98b885c2cc40d58aa3693d34d915d3/totalforsvaret-20252030-prop.-20242534.pdf>

²⁰ SFS 2006:544. *Lag om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap.*

²¹ Ibid

²² Regeringen, 2024. *Gemensamma förutsättningar för utvecklingen av totalförsvaret 2025–2030*. Regeringsbeslut Fö2024/02054. <https://www.regeringen.se/contentassets/c32aca4f96cc4c4f89d337aaecb64b6a/gemensamma-forutsattningar-for-utvecklingen-av-totalforsvaret-2025-2030.pdf>

²³ SFS 1992:1403. *Lag om totalförsvaret och höjd beredskap.*

²⁴ Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. 2025. *Försörjningsberedskap i kommuner och regioner*. <https://www.msb.se/sv/amnesomraden/krisberedskap--civilt-forsvar/beredskap-for-aktorer/forsorjningsberedskap/forsorjningsberedskap-i-kommuner-och-regioner/forsorjningsberedskap-i-kommuner-och-regioner/>

Trots detta utökade ansvar har en tredjedel av landets kommuner ingen plan för hur måltider inom verksamheten ska organiseras vid kris eller krig.²⁵ Förmågan att upprätthålla livsmedelsförsörjningen vid fredstida kris eller höjd beredskap bygger i hög grad på att aktörer inom en organisation har en gemensam förståelse för vad en kris eller höjd beredskap innebär och hur de bör agera när det inträffar.

2.3 Kommunens roller och ansvar

Sverige är indelat i 290 självstyrande kommuner²⁶ som har ett geografiskt områdesansvar²⁷ inom vilket de tar hand om ”angelägenheter av allmänt intresse som har anknytning till kommunens [...] område eller deras medlemmar”.²⁸ Det innebär att en kommun ansvarar för majoriteten av samhällsservicen som finns där människor lever, t.ex. skola, omsorg och vattenförsörjning.²⁹ Flera olika uppgifter som en kommun har rör livsmedel och måltider. Det mest uppenbara exemplet är kommunens ansvar att tillhandahålla måltider inom förskola, grundskola och viss omsorg.³⁰ Med måltidsverksamhet avses den kommunala måltidsorganisationen, som ansvarar för planering, tillagning, distribution och servering av måltider inom kommunala verksamheter, såsom skola och omsorg. Verksamheten leds ofta av en måltids- eller kostchef och bedrivs på uppdrag av berörda nämnder och förvaltningar. Delar av omsorgen kan ske bortom en kostchefs ansvarsområde, t.ex. måltider till LSS-boenden och viss hemtjänst. Offentliga måltider kan också tillhandahållas av privata aktörer. Kommunen har dock ett övergripande ansvar som beställare, oavsett vem som utför uppdraget att tillhandahålla själva måltiden.

Kommuner har alltså ett betydande ansvar för att se till att befolkningen förses med livsmedel, i synnerhet barn, äldre och sårbara grupper.³¹ Detta gäller i fredstida krissituationer, under höjd beredskap och ytterst krig. Ansvaret inkluderar även att planera och analysera risker och sårbarheter i samhället samt att vidta åtgärder för att säkerställa viktiga samhällsfunktioner under händelse av kris eller krig.³² Kommuner är också skyldiga att generellt minska sårbarheten i sina verksamheter och att ha en god förmåga att hantera krissituationer i fred, och därmed uppnå en förmåga till civilt försvar.³³ Även det övergripande arbetet med beredskap, risk- och sårbarhetsanalyser, säkerhet och övning inom ramen för kommunens uppbyggnad av det civila försvaret kan

²⁵ Livsmedelsverket. Elin, E, Enghardt, H, Pettersson, H. 2025 nr 14: *Fakta om offentliga måltider 2024*. Livsmedelsverkets rapportserie. Uppsala.

²⁶ SFS 2017:725. *Kommunallag*.

²⁷ *Ibid*

²⁸ *Ibid*: 2 kap, 1§

²⁹ Eriksson, P., Larsson, P., Welander, F. 2019. *Kommunerna och det lokala geografiska områdesansvaret*. FOI-R-4800-SE. Totalförsvarets forskningsinstitut, Stockholm

³⁰ SFS 2010:800. *Skollag*; Livsmedelsverket. Elin, E., Enghardt, H., Pettersson, H. 2025. L 2025 nr 14: *Fakta om offentliga måltider 2024*. Livsmedelsverkets rapportserie. Uppsala

³¹ SFS 2025:400. *Socialtjänstlag*.

³² SFS 2006:544. *Lag om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap*.

³³ *Ibid*

inkludera perspektiv som beaktar livsmedelsberedskap. Det kan till exempel betyda samverkan med lokalt näringsliv i livsmedelssektorn, i nätverk, eller genom upphandlingar för att säkra tillgången på mat i de fall långväga leveranser uteblir. Ett annat exempel är ansvaret för den fysiska planeringen där kommuner kan besluta om exploatering av jordbruksmark för byggande, och där besluten påverkar möjligheten till livsmedelsproduktion i det längre perspektivet.³⁴

Primärproduktionen, förädlingen och distributionen av livsmedel sker till största delen inom privat sektor. Vidare drivs ca 20 procent av landets förskolor, grundskolor och boenden inom äldreomsorgen av privata aktörer.³⁵ Ett fungerande livsmedelssystem är således beroende av nära samverkan mellan offentliga aktörer, som kommuner, och det privata näringslivet. På nationell nivå finns SKAL – samrådsgruppen för beredskapsplanering, i Livsmedelsverkets regi.³⁶ När kommuner, producenter, grossister, butiker och transportföretag samverkar utifrån en gemensam förståelse av roller, ansvar och förutsättningar är det en form av privat-offentlig samverkan (POS).³⁷ Tidigare studier betonar att långsiktiga relationer med gemensamma mål och ömsesidig tillit är centrala framgångsfaktorer för POS. Samtidigt visar forskningen att otydliga mandat, resursbrist och kortsiktiga projekt ofta försvårar arbetet och leder till att samarbeten stannar på en övergripande nivå.³⁸

2.4 Utredningar som föreslår ändringar

En rad statliga utredningar har genomförts under de senaste åren för att stötta uppbyggnaden av det civila försvaret. Särskilt två utredningar rör livsmedelsberedskap och kommunernas roll i den: Livsmedelsberedskap för en ny tid³⁹ och Kommuners och regioners grundläggande beredskap inför kris och krig⁴⁰, som båda publicerades 2024. I den förra föreslås att kommunerna ska bedriva ett systematiskt arbete för att upprätthålla sina måltidsverksamheter även under allvarliga störningar, samt att analysera befolkningens behov av livsmedel. Utredningen föreslår att kommunerna ska genomföra behovsanalyser för att identifiera vilka befolkningsgrupper som behöver stöd vid allvarliga störningar i livsmedelsförsörjningen, samt hur sådant stöd kan ges i praktiken. Samma utredning föreslår också att kommuner ska planera för lokal livsmedelsdistri-

³⁴ SFS 2010:900. *Plan- och bygglag*.

³⁵ Livsmedelsverket. Elin, E, Enghardt, H, Pettersson, H. 2025.

³⁶ Livsmedelsverket, 2025. SKAL. Tillgänglig på: <https://www.livsmedelsverket.se/beredskap/skal-samradsgruppen-beredskapsplanering#SKAL>

³⁷ Krisberedskapsmyndigheten, 2008. *Handbok i privat-offentlig samverkan inom området krisberedskap*. Krisberedskapsmyndigheten (KBM). Tillgänglig på: <https://rib.msb.se/Files/pdf/26160.pdf>

³⁸ Adenfelt, M. och Johansson, B. 2010. *Privat-offentlig samverkan för krisberedskap. Samlade erfarenheter med exempel från ett par europeiska länder*. Rapport FOI-R-3106-SE. Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI), Stockholm.

³⁹ SOU 2024:8. *Livsmedelsberedskap för en ny tid*: betänkande av Utredningen om en ny livsmedelsberedskap. Stockholm: Regeringskansliet.

⁴⁰ SOU 2024:65. *Kommuners och regioners grundläggande beredskap inför kris och krig*: Betänkande av Utredningen om kommuners och regioners beredskap. Stockholm: Regeringskansliet.

bution under allvarliga störningar, och att Livsmedelsverket ska vägleda kommuner och följa upp deras arbete med livsmedelsberedskap.⁴¹

Utredningen om kommuners och regioners beredskap föreslår i sin tur att en ny lag (Lagen om kommuners och regioners grundläggande beredskap inför fredstida krissituationer och höjd beredskap) ska ersätta den lag som nu reglerar hur kommuner och regioner ska hantera allvarliga kriser (Lag 2006:544 om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap). Utredningen om kommuners och regioners beredskap föreslår bland annat att kommuner ska kunna upprätthålla sina måltidsverksamheter under två veckor utan hjälp från nationella aktörer. Detta innefattar även de verksamheter som idag utförs av privata aktörer. Utöver detta föreslås även att kommuner ska få ansvar för att utbilda och öva inför höjd beredskap.

Det finns således en möjlighet att kommuner kan komma att få ett tydligare och utökat ansvar för livsmedelsförsörjningen inom sina geografiska områden. Trots att inget ännu är beslutat i lag och förutsättningarna därför fortfarande kan ändras pågår det mycket aktivitet i landets kommuner som kan ge inspiration till andra.

2.5 Stöd till kommuner idag

Livsmedelsverket har de senaste åren fått en tydligare roll som stödjande myndighet för kommuner och regioner i arbetet med att bygga upp livsmedels- och dricksvattenberedskap. Bland annat har Livsmedelsverket utvecklat olika beredskapshandböcker för kommuner, exempelvis för dricksvatten⁴², livsmedelskontrollen⁴³, och offentliga måltider.⁴⁴ Handboken för offentliga måltider innehåller olika typer av material för att på olika sätt stötta verksamheter att diskutera, öva och lära sig mer om hur de kan arbeta för att skapa en mer robust måltidsverksamhet. Än så länge är Livsmedelsverkets stöd till kommuner främst fokuserat på kommuners ansvar att tillhandahålla offentliga måltider, men i och med att kommuners ansvar förväntas öka – både inom och utöver den egna måltidsverksamheten – kan Livsmedelsverkets stöd också behöva utvecklas och breddas. Ett exempel på en stödform som tillkommit genom regeringsuppdrag till Livsmedelsverket är investeringsprogrammet för livsmedels- och dricksvattenberedskap som bedrivs i samarbete med Jordbruksverket och Naturvårdsverket.⁴⁵ Programmet syftar bland annat till att underlätta de investeringar som kommu-

⁴¹ SOU 2024:8

⁴² Livsmedelsverket, 2025. *Nödvattenplanering*. Hämtad 10 november 2025, från <https://www.livsmedelsverket.se/beredskap/beredskap-inom-dricksvattenforsorjning/nodvattenplanering/>

⁴³ Livsmedelsverket, 2023. *Livsmedelskontroll vid kris och höjd beredskap [Handbok/verktyg]* (ISBN 978-91-7714-281-2). Hämtad 10 november 2025, från <https://www.livsmedelsverket.se/om-oss/publikationer/handbocker-och-verktyg/livsmedelskontroll-vid-kris-och-hojd-beredskap/>

⁴⁴ Livsmedelsverket, 2022. *Beredskapshandbok för offentliga måltider* (Handbok/verktyg) [84 s., ISBN 978-91-7714-283-6]. Hämtad 10 november 2025, från <https://www.livsmedelsverket.se/om-oss/publikationer/handbocker-och-verktyg/beredskapshandbok-for-offentliga-maltider/>

⁴⁵ Livsmedelsverket, 2024. *Investeringsprogram för Sveriges livsmedels- och dricksvattenberedskap*. Hämtad 10 november 2025, från <https://www.livsmedelsverket.se/beredskap/investeringsprogram-for-sveriges-livsmedels-och-dricksvattenberedskap/>

ner, regioner, livsmedelsföretag och primärproducenter behöver göra för att upprätthålla försörjning av livsmedel- och dricksvatten vid störda förhållanden. Kommunerna nominerades av sina Civilområden att medverka. Under 2025 uppgick de medel som nominerade kommuner kunde söka för att stärka beredskapen inom måltidsverksamheter till 75 mnkr. Medel gick bland annat till inköp av alternativ matlagingsutrustning, reservkraft, och uppbyggnad av beredskapslager.

Länsstyrelsernas roll är enligt förordning 2017:870 att stödja kommunerna så att dessa, inför och vid kris samt höjd beredskap, bidrar till att en grundläggande förmåga till civilt försvar uppnås.⁴⁶ Även om förordningen inte uttryckligen nämner livsmedelsberedskap kan kommunernas arbete med att stärka livsmedelsberedskap inför och vid kris och höjd beredskap vara en sådan verksamhet som länsstyrelserna kan ha ett ansvar att stödja.

Nätverksträffar är ett vanligt arbetssätt som länsstyrelserna använder för att stärka kontinuitetshanteringen inom livsmedelsförsörjning och måltidsverksamhet. Dessa riktar sig främst till måltidschefer, beredskapssamordnare och andra ansvariga i kommuner och regioner, med fokus på offentliga storköks beredskapsarbete och på att skapa forum för erfarenhetsutbyte, identifiera utmaningar och stärka samverkan. Även om länsstyrelsernas organisation och arbetssätt skiljer sig mellan länen, är offentliga måltider och kontinuitetshandling ett återkommande fokusområde som ofta behandlas vid träffar där även landsbygdsenheter deltar. På så sätt kopplas beredskapsarbetet samman med utvecklingen av regionala livsmedelsstrategier.

I och med att arbetet med den kommunala livsmedelsberedskapen kan komma att preciseras och utökas⁴⁷ så förväntas Livsmedelverket utöka sitt stöd till kommuner i uppbyggnaden av livsmedelsberedskap på lokal nivå.

2.6 Faktorer som påverkar hur en kommun arbetar med livsmedelsberedskap

Det finns en rad faktorer som påverkar hur en kommun arbetar med livsmedelsberedskap. Utifrån tidigare studier och genom de pilotintervjuer som genomfördes under hösten 2024 framstår ett antal teman som särskilt viktiga.⁴⁸ De presenteras nedan utan inbördes ordning.

Hur en kommun är organiserad, vem som har ansvar för vad, och var den personen finns i **organisationen**, påverkar hur kommunens arbete med livsmedelsberedskap fungerar i praktiken. Kommuner med större befolkning har i regel fler förvaltningar med flera avdelningar inom förvaltningarna, medan de befolkningsmässigt mindre kommunerna har färre förvaltningar, där vissa kommuner endast består av en förvalt-

⁴⁶ SFS 2017:870. *Förordning om länsstyrelsernas krisberedskap och uppgifter inför och vid höjd beredskap.*

⁴⁷ Regeringen, 2025, 17 september. *Kompleterande promemoria till betänkandet Livsmedelsberedskap för en ny tid (SOU 2024:8)* [Promemoria]. Stockholm: Regeringskansliet

⁴⁸ Molin, L. och Östensson, M. 2015.

ning. Studier visar att det går att arbeta framgångsrikt med en relativt ny fråga som livsmedelsberedskap både i organisationer med flera nivåer av beslutsfattare, och i organisationer med färre beslutsnivåer, dvs. en plattare struktur. Organisationer med färre beslutsnivåer har ofta fördelen att kommunikation och beslut går snabbare samt att de är kostnadseffektiva.⁴⁹ Däremot kan roller och ansvar uppfattas som otydliga, vilket skapar osäkerhet kring den anställdas ansvarsområden. Det kan även skapa problem genom avsaknaden av tydliga beslutsfattare i avgörande frågor.⁵⁰ En organisationsstruktur som består av flera nivåer av beslutsfattande kan å andra sidan bidra med tydliga roller och ansvar för de anställda. Det kan också leda till att uppgifter lättare går att delegera för att garantera jämn arbetsbörda. Baksidan av detta är att organisationen kan uppfattas som mer trögrörlig och att kommunikation mellan de olika leden kan feltolkas.⁵¹

Tydlig kommunikation och god **intern samordning** är avgörande för att kommuner ska kunna ta sitt ansvar i det civila försvaret.⁵² Detta omfattar bl.a. att säkerställa beslutsvägar, ansvar och kommunikation mellan olika förvaltningar och nivåer inom kommunen. I relation till livsmedelsberedskap kan detta exempelvis innebära att kommunens beredskapsfunktion har insyn i och samverkar med måltidsverksamhet, upphandlingsfunktion, socialtjänst m.fl.

God **samverkan** mellan berörda aktörer är av stor vikt för att uppnå effektivitet. Samverkan sker mellan självständiga aktörer för att samordna verksamhet där ingen aktör kan bestämma över någon annan. Kommuner ska verka för att olika aktörer samverkar kring planering och förberedelser, och se till att de uppnår samordning.⁵³ Det förra kan innebära utbyte av information i syfte att främja lärande, identifiera gemensamma utmaningar, samt potentiella lösningar på dessa utmaningar. Det senare fokuserar på hur olika aktörer integrerar sin planering genom att identifiera och synliggöra ömsesidiga beroenden.⁵⁴ Detta möjliggör en mer koordinerad genomförandeprocess vid en kris eller under höjd beredskap.

Ekonomiska resurser är en avgörande faktor för kommunernas möjlighet att driva arbetet med livsmedelsberedskap framåt. Ett sätt att få tillgång till resurser för att arbeta mer aktivt med att bygga upp livsmedelsberedskap är via den kommunala budgeten.

⁴⁹ Reitzig, M., 2022. How to get better at flatter designs: Considerations for shaping and leading organizations with less hierarchy. *Journal of Organization Design*, 11(1), 5–10. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00109-7>

⁵⁰ Ibid

⁵¹ Lera, S. C., & Sornette, D., 2019. A theory of discrete hierarchies as optimal cost-adjusted productivity organisations. *PLOS ONE*, 14(4), e0214911. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0214911>

⁵² Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, 2025. *Handbok i civilt försvar och krisberedskap för kommuner och regioner* [webbsida]. <https://www.msb.se/sv/amnesomraden/krisberedskap-civilt-forsvar/beredskap-for-aktorer/beredskap-for-kommuner-och-regioner/handbok-i-civilt-forsvar-och-krisberedskap-for-kommuner/om-handbok-i-civilt-forsvar-och-krisberedskap/>

⁵³ SFS 2006:544. *Lag om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap.*

⁵⁴ Kotzab, H., Darkow, I. L., Bäuml, I., & Georgi, C., 2019. Coordination, cooperation and collaboration in logistics and supply chains: A bibliometric analysis. *Production*, 29, e20180088. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20180088>; Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, 2024. *Centrala koncept – En grund för aktörsgemensamt arbete med ledning, samverkan och övrig styrning* (Publ. nr. MSB 2383). <https://rib.msb.se/riber/pdf/30886.pdf>

Då detta kan vara svårt i en skattefinansierad verksamhet som behöver göra hårda prioriteringar, finns också möjligheten att söka projekt, både inom kommunen, och externt. En ”projektifiering” av verksamheten kan ha både fördelar och nackdelar. Fördelen är att en tjänsteperson eller en grupp av kommuntjänstepersoner ges möjlighet att arbeta med en fråga även om det inte finns avsatta medel för det i kommunen. Det gör det möjligt att testa metoder, bygga nätverk, eller ta fram produkter. Nackdelen kan vara att arbetet avbryts när projektet avslutas, och utmaningen blir att införliva projektets resultat i den dagliga verksamheten och/eller ansöka om ytterligare projekt för att inte arbetet ska stanna av.⁵⁵

Vidare är **offentlig upphandling** en central del av hur inköp inom offentlig sektor organiseras och en av de mest styrande processerna för hur livsmedelsförsörjningen till offentliga måltider, och i förlängningen livsmedelsberedskap, kan säkras. Enligt lagen om offentlig upphandling (LOU) ska alla inköp av varor och tjänster inom offentlig sektor genomföras på ett öppet, affärsmässigt och konkurrensneutralt sätt.⁵⁶ Lagen syftar till att säkerställa transparens och effektiv användning av skattemedel – men den sätter också vissa ramar för hur flexibelt den upphandlande organisationen kan agera. Kriterier som kvalitet, hållbarhet och leveranssäkerhet får bara beaktas om de tydligt kopplas till upphandlingens syfte.

Ett **dynamiskt inköpsystem (DIS)** är ett kompletterande sätt att upphandla livsmedel. Till skillnad från traditionella upphandlingar kan DIS närmast beskrivas som en digital mötesplattform som sätter ihop en köpare (kommunen) med flera säljare (livsmedelsproducenter).⁵⁷ Genom DIS kan en kommun med kort framförhållning lägga upp (ofta mindre) livsmedelsbehov som säljarna kan lämna bud på att fylla. Systemet är digitalt och öppet för leverantörer att ansluta sig till, förutsatt att de uppfyller vissa grundläggande kvalificeringskrav. I praktiken är DIS ett tvåstegsförfarande. Först kan leverantörer ansöka om att kvalificera sig. När livsmedelsbehov sedan uppstår görs sedan separata avrop genom en konkurrensutsättning bland de leverantörerna i systemet. Varje avrop utgör en egen miniupphandling. Kommuner har också möjlighet att genomföra direktupphandlingar om beloppen inte överstiger 700 000 sek.

En mindre formaliserad form av relation mellan en kommun och ett företag är **avsiktsförklaringar** eller **(beredskaps)överenskommelser**. Detta är ett dokument där två eller fler parter deklarerar sin vilja att arbeta ihop i en fråga, utan att det skapar bin-

⁵⁵ Forssell, R., Fred, M., & Hall, P., 2013. Projectification as a response to political demands for collaboration: A study of projects in the City of Malmö. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 17(2), Article 2. <https://doi.org/10.58235/sjpa.v17i2.15745>; Fred, M., 2020. Local government projectification in practice – a multiple institutional logic perspective. *Local Government Studies*, 46(3), 351–370. <https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1606799>; Hellquist, A., Balfors, B., & Sondal, J., 2025. Projectification mediates between experimental and bureaucratic institutional logics in urban sustainability planning. *Planning Practice & Research*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/02697459.2025.2472113>; Jacobsen, R., 2022. Public Sector Projectification – A Systematic Review of the Literature. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 26(4), Article 4. <https://doi.org/10.58235/sjpa.v26i4.10588>

⁵⁶ SFS 2016:1145. *Lagen om offentlig upphandling*.

⁵⁷ Upphandlingsmyndigheten. 2025. *Vad är ett dynamiskt inköpsystem?* [<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/forbered-upphandling/vilja-upphandlingsforfarande/dynamiskt-inkopssystem/>]

dande juridiska skyldigheter.⁵⁸ Syftet kan vara att forma en gemensam intention, klargöra mål, utreda möjligheter och bygga förtroende mellan aktörer. Genom att ingå en avsiktsförklaring kan kommunen och lokala producenter, restauranger, grossister eller logistikföretag formalisera sitt intresse att agera tillsammans i krissituationer. En avsiktsförklaring kan exempelvis ange att parterna tillsammans ska utreda kapacitet, resurser, distributionsvägar eller lagerlösningar, samt klargöra vilka roller och incitament som kan behövas. Detta kan fungera som en brygga mellan idé och konkret handling, utan att parterna låser sig till avtal.

En ytterligare pusselbit i det kommunala beredskapsarbetet är **övning**. Övningar kan hållas för att pröva ledning, samverkan, kommunikation, m.m. Det kan vara alltifrån skrivbordsövningar till praktiska sådana: inom en förvaltning eller ansvarsområde eller mer övergripande. Övningar kan utveckla kommunens förståelse för sin roll och sitt ansvar inför och vid höjd beredskap, samt identifiera utvecklingsområden.⁵⁹ Övningarna kan exempelvis kopplas till risk- och sårbarhetsanalyser och kontinuitetsplaner, och bör följas upp strukturerat så att lärdomar kan omsättas i de vardagliga rutinerna.

Även kommunens **kommunikation** till invånarna är en viktig del av det övergripande beredskapsarbetet. Genom tydlig, tillgänglig och trovärdig information kan kommunen både förmedla ansvarstagande och skapa förtroende för att organisationen gör det som krävs för att möta utmaningar som befolkningen står inför. Genom att kommunicera kring sitt arbete kan kommunen uppvisa ett proaktivt agerande i arbetet för livsmedelsberedskap, och därigenom stärka befolkningens förtroende för dess förmåga att hantera en kris.⁶⁰ Det är också viktigt att upparbeta väletablerade kommunikationskanaler som kan aktiveras under en kris.

⁵⁸ NE.se. *Letter of intent*. <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/letter-of-intent>

⁵⁹ Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, 2024. *Öva enkelt! Att leda kommunen vid höjd beredskap – en seminarieövning för kommunstyrelser* (Publikationsnummer MSB 2410). Stockholm: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap.

⁶⁰ Zuhlifli, Z., & Mokhtar, K. S., 2020. Evaluating Trust in Public Administration: Attitude Towards E-Government As A Mediator. *European Proceedings*, 2020.

3 Metod

Vi har gjort semistrukturerade intervjuer för att skapa en bred bild av hur olika kommuner arbetar med livsmedelsberedskap. Utifrån fyra urvalsgrupper valdes 15 kommuner ut som tillsammans kunde skapa en bild av arbetet med att bygga upp livsmedelsberedskap på lokal nivå.⁶¹ En utförlig beskrivning av de medverkande kommunerna finns i bilaga 1, i tabell 1. I de flesta kommuner intervjuades en beredskapshandläggare, men i vissa intervjuades även andra funktioner, t.ex. kostchefer. En fördjupad beskrivning av metoden, inklusive urvalsprocess, urval av respondenter, dokumentations- och analysmetod, etiska hänsyn och begränsningar av metoden finns i bilaga 1. Intervjufrågorna rörde kommunernas organisation och placering av frågan om livsmedelsberedskap, hur de samverkar och samordnade sig internt och externt, budget- och ekonomifrågor, avtal och andra sätt att samverka med näringslivet, övningsverksamhet och vilket stöd de ansåg sig behöva från den regionala och nationella nivån. Intervjufrågorna finns återgivna i bilaga 2.

⁶¹ Dessa kommuner var: Arvika, Haparanda, Kiruna, Sävsjö, Malmö, Österåker, Hjo, Gullspång, Västerås, Rättvik, Lycksele, Mörbylånga, Kristianstad, Karlskrona och Mellerud.

4 Resultat

I detta kapitel presenteras intervjuresultaten, det vill säga kommunernas erfarenheter, perspektiv och exempel kopplade till respektive tema som togs upp i intervjuguiden. Vi har valt att inte identifiera specifika kommuner utan lyfter fram erfarenheter och exempel på ett aggregerat sätt. Varje avsnitt avslutas med en kort sammanfattning som lyfter centrala slutsatser eller mönster.

Som komplement till detta finns även korta faktarutor med konkreta exempel från några av de intervjuade kommunerna. Dessa belyser särskilt intressanta eller kreativa arbetssätt eller initiativ och kan fungera som inspiration för utvecklingen av livsmedelsberedskapen.

4.1 Organisation och arbetssätt

Detta avsnitt beskriver de intervjuade kommunernas organisatoriska förutsättningar och hur det påverkar arbetet med livsmedelsberedskap. Mer specifikt avhandlas livsmedelsberedskapens utplacering inom organisationerna samt hur organisationsstruktur och arbetssätt påverkar möjligheten att driva frågan.

4.1.1 Var ligger frågan om livsmedelsberedskap?

Under intervjuerna beskrev ett antal kommuner att de såg en stor fördel med att en specifik funktion eller grupp utsågs som ansvarig för arbetet med livsmedelsberedskap. De respondenter som ansåg detta tyckte att när frågan är tydligt delegerad så minskar risken för att frågan förbises och faller mellan stolarna. De menade att en utsedd person skapar organisatoriska förutsättningar för att integrera arbetet i den dagliga verksamheten. Det varierade mellan kommuner huruvida frågan om livsmedelsberedskap var tydligt utplacerad på en person/grupp eller inte.

I vissa fall var ansvaret placerat inom måltidsverksamheten, medan det i andra fall låg hos en beredskaps- eller säkerhetssamordnare. Vissa kommuners tjänstepersoner arbetade ensamma medan andra verkade i grupper inom sin förvaltning eller förvaltningsöverskridande konstellationer.

Majoriteten av respondenterna uppfattade att arbetet med livsmedelsberedskap blev mer framgångsrikt när fler personer var aktiva och engagerade i frågan. I de fall då sådana konstellationer arbetade tvärs över kommunens förvaltningsstruktur, exempelvis genom att en måltidschef och en beredskapssamordnare tillsammans drev arbetet framåt, upplevde respondenterna att arbetet fått större framdrivning och genomslag än om man höll det inom en förvaltning. Respondenterna upplevde att det berodde på att arbetet då fått tillgång till mer kompetens, resurser och handlingskraft. En del av kommunerna i studien hade öronmärkt en andel av arbetstiden hos vissa tjänstepersoner

inom olika förvaltningar till beredskapsrelaterade uppgifter, vilket respondenter upplevde bidrog till ett förvaltningsövergripande beredskapsperspektiv som skapade nyttoeffekter för hela kommunens beredskap.

Ett exempel på hur en kommun framgångsrikt organiserar arbetet med livsmedelsberedskap var Arvika. Arvika har tillsammans med sina grannkommuner beslutat att samordna arbetet med kommunernas civila beredskap där livsmedelsberedskap ingår. Detta medförde att de kunde täcka ett större geografiskt område och att de sammanlagda resurserna möjliggjorde mer samlad arbetstid för de som arbetade med frågorna. Detta, enligt respondenten, skapade ett mer regionalt angreppssätt vilket resulterade i större handlingskraft än om kommunerna hade agerat på egen hand. Med ett regionalt fokus kunde man gemensamt prioritera åtgärder, hitta synergier och samverka brett.

Det förekom också fall där enskilda tjänstepersoner som arbetade självständigt med frågan uppnått det man själv ansåg vara goda resultat. Dessa tjänstepersoner verkade ofta i mindre kommuner med korta beslutsvägar, och med närhet till beslutsfattare, vilket de menade möjliggjorde snabbare beslut och genomförande. Generellt ansågs en klar delegationsordning vara en viktig förutsättning för handlingsförmåga.

Flera respondenter gav konkreta exempel på hur rapporteringssvårigheter och organisatorisk placering påverkade arbetet med livsmedelsberedskap. En beredskapssamordnare i en mindre kommun i mellersta Sverige beskrev hur hen, tack vare att kommunen endast hade en förvaltning, hade nära kontakt med kommunledningen. Respondenten upplevde att det gjort det lättare att nå fram och få gehör för beredskapsfrågor. En liknande bild gavs i en kommun i norra Sverige, där strukturen utan mellanled mellan tjänstepersonen och politiken innebar att beslut kunde fattas snabbare. Andra respondenter ansåg att strukturen med en förvaltning snarare försvårade arbetet, eftersom de upplevde en avsaknad av etablerade kommunikationsvägar och beslutsprocesser. Dessa varierande erfarenheter vittnar om att det inte i huvudsak var den formella organisationsstrukturen som inverkar på möjligheten att utveckla livsmedelsberedskapen. Integrerade arbetsformer, tydlig ansvarsfördelning och kommunikation verkade snarare vara viktigare för hur väl organisationen och arbetet fungerade i praktiken. I kommuner med erfarenhet av att driva förvaltningsöverskridande projekt upplevde respondenter goda förutsättningar att arbeta proaktivt, medan mer uppdelade, stuprörsliknande strukturer upplevdes försvåra ett helhetsgrepp på beredskapsfrågor. De respondenter som tyckte sig ha tydliga beslutsvägar beskrev att de kunde driva tvärspektoriella frågor som livsmedelsberedskap.

4.1.2 Arbetssätt och personberoende

Intervjuerna visar att kommunerna använt två olika utgångspunkter i arbetet med att bygga livsmedelsberedskap – antingen en generell utgångspunkt, eller med avstamp i

måltidsverksamheten. Några kommuner inledde arbetet med att först analysera livsmedelsförsörjningen i stort i kommunen. Analysen utgick då ifrån försörjningskedjornas beskaffenhet och beroenden. Analyserna visade på stora sårbarheter, men även på möjliga åtgärder. När detta presenterades för kommunledningen prioriterades frågan och medel tilldelades för arbetet att säkra livsmedelsförsörjningen i kommunen.

De flesta intervjuade kommuner utgick dock ifrån måltidsverksamheten för att sedan bredda arbetet för att omfatta livsmedelsberedskap för den övriga befolkningen. Exempel på åtgärder var att utveckla krismenyer, analysera hur måltidsverksamheten potentiellt skulle kunna producera fler måltider för att även försörja delar av kommunens övriga befolkning, samt att stärka förmågan att laga mat utan kritiska resurser (t.ex. el, vatten).

Många av de intervjuade kommunerna framhöll att arbetet med att stärka den generella livsmedelsberedskapen kunde ske parallellt med att stärka måltidsverksamhetens beredskap. I en intervjuad kommun var måltidschefen ansvarig för arbetet med livsmedelsberedskap, och denne fick stöd av kommunens beredskapssamordnare som tillhörde en annan förvaltning. I denna kommun hade kommundirektören starkt intresse för livsmedelsberedskap vilket beskrevs som en bidragande faktor till att området prioriterades. Denna respondent menade att samarbetet mellan den operativa nivån i måltidsverksamheten och den övergripande nivån kring beredskap i allmänhet var en framgångsfaktor.

Eldsjälar – personer med starkt engagemang, nätverk och driv – fungerade i flera av de intervjuade kommunerna som katalysatorer som fått samverka att lyfta och beslut att omsättas i handling. Ett exempel på det var en kostchef i en kommun i norra Sverige som fått mandat till vissa åtgärder, genomfört dem på ett framgångsrikt sätt och sedan legat på och föreslagit ytterligare åtgärder som hen fått mandat för. En del av eldsjälarna hade också tidigare erfarenheter, inte sällan från Försvarsmakten och andra operativa verksamheter, som kom till stor användning eftersom det dimensionerande planeringsantagandet för den kommunala livsmedelsberedskapen är höjd beredskap. I flera fall var det en gynnsam kombination av personligt engagemang och kunskaper, utdelat eller självpåtaget ansvar att driva arbetet och/eller samarbeten som gav utrymme för en eldsjäl att driva arbetet framåt.

Den samlade bilden som respondenterna målar fram är att organisering – både formell och informell – har betydelse för hur arbetet med livsmedelsberedskap bedrivs och vilket handlingsutrymme de ansvariga tjänstepersonerna har. Mindre komplexa organisationer kan ibland driva frågan mer effektivt tack vare korta beslutsvägar, medan organisationer med flera beslutsnivåer ger tydligare ansvar även om de riskerar att bli trögörliga. Intervjuerna visar också att det spelar roll var i den kommunala organisationen som livsmedelsfrågan är placerad, om en specifik person/funktion är utpekad ansvarig, och om det finns integrerade arbetsformer. Samtidigt framgår att enskilda eldsjälar många gånger kan vara lika viktiga som den formella organisationsmodellen för att arbetet med att stärka livsmedelsberedskapen ska nå uppsatta mål.

4.2 Samverkan och samordning

Detta kapitel fokuserar på samverkan och samordning mellan offentliga aktörer för att identifiera utbytet mellan kommuner och hur de gemensamt driver arbetet och lär av varandra. Vi lyfter specifikt hur kommuner samverkar med varandra och hur kommuner samordnar sin planering för livsmedelsberedskapen. Samverkan och samarbete mellan kommuner och näringslivet följer i senare kapitel.

4.2.1 Samverkansformer och samverkansinitiativ

Majoriteten av respondenterna uppgav att de hade kännedom om, eller själva var engagerade i, olika typer av nätverk eller samverkansforum för informationsutbyte. Dessa forum uppfattades dock av respondenterna som varierande i sin relevans och användbarhet för det fortsatta arbetet med livsmedelsberedskap. Flera personer beskrev att länsstyrelsen regelbundet sammankallade till beredskapsmöten där kommunala representanter deltog för att diskutera frågor kopplade till beredskap. Dessa möten var oftast inriktade på övergripande beredskapsfrågor snarare än på livsmedelsberedskap specifikt.

Vidare beskrev ett antal respondenter med direkt koppling till måltidsverksamheten att de medverkade i samverkansforum med syfte att utveckla måltidsverksamhetens arbete. Det framkom dock att livsmedelsberedskap i regel inte utgjorde ett centralt inslag i dessa forum, vilket flera respondenter lyfte som en brist. Istället diskuterades beredskap på en övergripande nivå i form av olika förutsättningar som behövs för att exempelvis livsmedelsförsörjning ska fungera under kris och krig.

Då nationell styrning uppfattades som frånvarande, upplevde respondenterna att det krävdes av dem själva att sprida kunskap och lära sig av varandra. Här lyftes informationsutbyte mellan kommuner för att hjälpa varandra att förstå vilka potentiella fallgropar som finns kopplade till vissa specifika åtgärder. Ett antal respondenter vittnade om att de själva hade hört av sig till vad de ansåg vara ”framgångskommuner” inom livsmedelsberedskap för att lära av det som fungerat respektive inte fungerat.

4.2.2 Samordning

En anledning till att kommuner samordnade sig med varandra var att de kommit fram till att de kunde, och ansåg sig behöva, hjälpas åt. I ett antal kommuner var de olika förutsättningarna som kommunerna hade jämfört med sina grannkommuner en utlösande faktor för samordningen. Det kunde vara skillnader i omfattningen av primärproduktion, förekomst av stora lager ägda av privata aktörer, och/eller dagliga befolkningsförflyttningar in i kommunen. Ett exempel på det senare var en kommun som hade identifierat att ett betydande antal barn pendlade in till kommunen för att gå i skolan, samtidigt som de var folkbokförda i en annan kommun. Genom en dialog mellan berörda kommuner enades de om att inpendlingskommunen skulle ansvara för att tillhandahålla måltider till de barn som reste in i kommunen för skolgång, även under kris- eller krigssituationer. Genom att identifiera dessa förutsättningar kunde grannkommuner tillsammans börja planera för att möjliggöra effektiv användning av resurser under en kris eller höjd beredskap. Trots dessa initiativ för att driva arbetet med livsmedelsberedskap framåt uttryckte vissa andra respondenter en övilja att driva sådana åtgärder innan nationella riktlinjer och åtgärder fanns på plats.

Både samordning och samverkan framstod som viktiga för att komma vidare i arbetet med livsmedelsberedskap för kommunerna. Detta gällde både inom kommunens gränser samt på ett regionalt plan.

4.3 Analys av livsmedelsbehov

Detta kapitel beskriver de intervjuade kommunernas förutsättningar att bedriva den typ av analysarbete kopplat till befolkningens livsmedelsbehov som föreslagits i utredningen Livsmedelsberedskap för en ny tid.⁶² I detta kapitel återges de möjligheter och svårigheter som kommunerna lyfter och hur de kan förmodas påverka arbetet med att bygga upp livsmedelsberedskapen.

4.3.1 Analysarbete i praktiken

Hur, och om, intervjuade kommuner tog fram analyser av befolkningens livsmedelsbehov redan nu skiljde sig markant, både vad gällde attityd till uppgiften, förutsättningar och hur långt de kommit. Många respondenter vittnade om att denna typ av analysarbete är komplext och resurskrävande. Vissa beskrev det som ett arbete som kräver mer fingertoppskänsla än strikt metodik – en balansgång mellan praktisk erfarenhet och systematiskt tänkande. Det fanns en bred insikt om att kommunens demografi, geografi och redan genomförda risk- och sårbarhetsanalyser borde utgöra en grund. Samtidigt upplevdes risk- och sårbarhetsanalyserna ofta som för allmänt hållna för att kunna översättas direkt till konkreta insatser kopplade till livsmedelsberedskap.

⁶² SOU 2024:8.

Flera respondenter lyfte att de i dagsläget inte är rustade för att genomföra analyser av detta slag. Många hade inte gjort någon egentlig kartläggning av det lokala livsmedelsbehovet, än mindre av logistik, krishanteringsförmåga eller beroenden. I vissa fall hade kommunen i stället fokuserat på dricksvattenförsörjning eller hemberedskap, där kunskapsläget var något bättre. Kunskapen om vilka som är särskilt sårbara i kris – exempelvis äldre, barn, personer med assistansbehov eller låga/inga inkomster – ansågs finnas inom kommunen, men däremot dokumenterades det sällan systematiskt eller med livsmedelsberedskap i åtanke.

En utmaning som flera respondenter upplevde var att kommunerna saknade resurser och kompetens för att översätta kunskapen som tagits fram i en eventuell behovsanalys till operativa beslut. Det fanns en osäkerhet kring hur de skulle beräkna livsmedelsbehov för olika grupper och hur distributionskedjor faktiskt ser ut till vardags, och hur de kan komma att förändras i kris eller vid höjd beredskap. Några kommuner hade valt att anlita externa aktörer, som Hushållningssällskapet eller konsultbolag, för att ta fram försörjningsanalyser eller GIS-baserade kartläggningar av livsmedelsproduktionen i kommunen. Denna typ av analys fokuserar främst på kommunens primärproduktion och förädling, och identifierar alltså inte kommuninvånarnas livsmedelsbehov i ett kris- och krigsperspektiv som förslaget i SOU 2024:8 avser. Analyserna upplevdes ändå som värdefulla, men kunde vara kostsamma och lämnade fortfarande frågan öppen om hur resultaten skulle omsättas till faktiska åtgärder.

Samtidigt finns exempel på kommuner som tagit tydliga initiativ till att bygga upp analyser utifrån den egna organisationens kapacitet. I vissa fall har ansvarig tjänsteperson genomfört intervjuer med måltidsverksamheter, kartläggning av logistiskflöden och samverkan med externa aktörer – från lantbrukare till grossister. Respondenter i dessa kommuner betonade vikten av att involvera olika förvaltningar i arbetet och såg samverkan, både internt och regionalt, som avgörande för att bygga en sammanhållen bild av behoven. Ett vanligt tillvägagångssätt som beskrevs av flera respondenter var att analyserna initialt fokuserat på måltidsverksamhetens resiliens, samt i vilken utsträckning verksamheten kunde skala upp produktionen vid behov. Andra kommuner hade istället genomfört mer omfattande analyser av den lokala livsmedelskedjan, från primärproduktion och förädling till centrallager och distributionskapacitet, i syfte att bedöma potentiella effekter av olika typer av samhälleliga störningar (se faktaruta).

Ett tydligt exempel på att arbetet med livsmedelsberedskap utgått från ett grundligt analysarbete återfinns i Västerås stad. Västerås stad har utvecklat en strategi för livsmedelsförsörjning som inleds med en analys av kommunens tillgångar samt flödeskedjorna in och ut ur kommungränserna. Utifrån denna kartläggning genomfördes sårbarhetsanalyser, vilka låg till grund för åtgärder riktade mot att minska identifierade risker. Det initiala analysarbetet resulterade dessutom i tilldelning av ekonomiska resurser för att möjliggöra genomförandet av dessa åtgärder.

Flera respondenter efterfrågade en nationell metod för hur behovsanalyser för livsmedelsberedskap ska genomföras. Avsaknaden av riktlinjer leder till en oro för att arbetet blir inkonsekvent, ineffektivt eller alltför beroende av enskilda tjänstepersoners engagemang. Flera efterlyste vägledning, gemensamma analysramverk och konkret stöd från länsstyrelser och nationella myndigheter. Det fanns också en önskan om att arbetet tydligare ska integreras i redan etablerade processer, såsom i kontinuitetsplanering eller i socialtjänstens uppdrag.

Den samlade bilden bland de intervjuade kommunerna är att de befinner sig i ett inledande skede vad gäller behovsanalyser av livsmedel. Arbetet präglades av både ambition och osäkerhet – viljan fanns, men resurser, vägledning och metodstöd lyste ofta med sin frånvaro. För att analysarbetet ska få genomslag och kunna ligga till grund för robust planering krävs, enligt respondenterna, nationellt stöd, regional samordning och ett erkännande av att sådana analyser inte är ett engångsarbete, utan en process som behöver integreras i det löpande beredskapsarbetet.

4.4 Ekonomi

Detta kapitel beskriver respondenternas tolkning av kommunernas ekonomiska förutsättningar att bedriva arbetet med livsmedelsberedskap. I kapitlet redogörs för upplevda hinder med att åta sig ytterligare ett ansvarsområde utan att bli tilldelade ytterligare medel, men också de möjligheter kommuner kan skapa sig genom att budgetera små medel över tid som ändå kan utgöra en meningsfull utgångspunkt för arbetet med att stärka livsmedelsberedskapen i kommunen.

4.4.1 Budget för livsmedelsberedskap i kommunerna

Ekonomi framhölls som en grundförutsättning för att stärka den kommunala livsmedelsberedskapen av samtliga respondenter. Olika kommuner hade olika sätt att fördela medel till livsmedelsberedskap. I ett par fall hade medel för åtgärder inom livsmedelsberedskap beviljats efter ett analysarbete som visat på sårbarheter, och som presenterats för kommunledningen (se kapitel 4.3).

Andra kommuner hade istället allokerat mindre summor till en generell budgetpost, varifrån medel sedan hade distribuerats till specifika insatser. Sådana mindre åtgärder kunde exempelvis omfatta inköp av utrustning, utveckling av krismenyer, eller tid för att skriva projektansökningar för att skaffa en större budget för beredskapsarbetet. Dessa typer av insatser uppfattades av respondenterna som lättare att förankra i kommuner med begränsade resurser eller där andra områden prioriterades.

Flera av kommunerna i studien har sökt externa medel för att stärka arbetet med livsmedelsberedskap, främst från myndigheter som Energimyndigheten, Livsmedelsverket och MSB (nu Myndigheten för civilt försvar). Kommunerna som blivit tilldelade medel har kunnat genomföra insatser såsom inköp av reservkraftverk, vattentankar och

Rättviks kommun hade nyligen investerat i ett mejeri. Mejeriet skulle producera olika typer av mejeriprodukter till kommunens måltidsverksamhet. Anledningen till köpet var att främja lokal produktion av mejeriprodukter för att stötta lokala lantbrukare. Under samtalet pekade respondenten på att detta även stärker kommunens beredskap, trots att detta alltså inte var syftet med investeringen.

omsättningslager, vilka utgjorde relativt stora investeringar för kommunerna. Flera respondenter ansåg dock att de hade för lite tid till att hitta utlysningar och skriva framgångsrika ansökningar.

Sammantaget efterfrågade respondenterna mer och kontinuerlig finansiering av arbetet med livsmedelsberedskap. Begränsade ekonomiska resurser kan innebära att livsmedelsberedskap nedprioriteras. Otillräcklig finansiering kan då leda till otillräcklig kompetensförsörjning, bristande kontinuitetsplanering och svårigheter att upprätta och upprätthålla samverkan med externa aktörer.

4.5 Upphandling

I detta kapitel beskrivs de intervjuade kommunernas arbete med att upphandla livsmedel och hur man i denna process kan inkludera beredskapshöjande åtgärder. Kapitlet redogör också för hur kommunerna upplever sitt handlingsutrymme och hur man genom alternativa inköpssystem kan stärka livsmedelsberedskapen.

4.5.1 Vem upphandlar?

Kommunernas förutsättningar att bedriva livsmedelsupphandlingar varierade avsevärt, både i fråga om organisatorisk struktur och tillgång till upphandlingskompetens. I en del av de intervjuade kommunerna fanns upphandlingsenheter med personal som hade juridisk och strategisk kompetens inom offentlig upphandling. Dessa enheter hade väletablerade arbetssätt och erfarenhet av att utforma komplexa kravställningar, exempelvis inom frågor som rörde livsmedelssäkerhet, miljökrav och leveranssäkerhet. I andra fall förekom det att flera kommuner upphandlade gemensamt för att skapa stordriftsfördelar. Detta var fallet för några av studiens mindre kommuner där förhandlingsutrymmet gentemot stora grossister annars är mindre än i de större kommunerna.

I en del av kommunerna var resurserna knappa, och livsmedelsupphandlingen hantverades av kommunanställda med andra huvudsakliga kompetensområden än just upphandling – exempelvis måltidschefer eller andra med operativa ansvarsroller. I dessa fall blev upphandlingen en del av en ofta redan omfattande tjänst, där tid och kompetens utgjorde naturliga begränsningar i upphandlingsförfarandena. Kvaliteten kunde därmed variera mellan kommuner och mellan enskilda upphandlingar. Flera av de intervjuade kommunerna efterfrågade mer stöd och samverkan genom exempelvis regionala upphandlingsnätverk, mallar eller riktlinjer. Sådana initiativ kan bidra till att

utjämna förutsättningarna och den generella kvaliteten, även i kommuner med begränsade resurser, menade man.

4.5.2 Offentlig upphandling och livsmedelsberedskap i praktiken

Under intervjuer med både måltidschefer och beredskapsansvariga framkom att upphandlingen av livsmedel utgjorde en viktig del av hur måltidsverksamheten kunde byggas upp och hur beredskapen kunde byggas in i måltidsverksamheten. Upphandling upplevdes emellertid som komplicerat och svårt att anpassa till kommunens behov av beredskap. Många respondenter upplevde att de har svårt att ställa andra krav än lägsta pris för att följa LOU, t.ex. tillåter lagen inte att man ställer krav på att maten ska vara närproducerad. Många respondenter menade att det är svårt att arbeta in beredskapsperspektivet i upphandlingar.

Flera respondenter återkom till att de inte tyckte det fanns tydlig vägledning och nationella ramar för hur livsmedelsberedskap borde vägas in i upphandlingsarbetet. Känslan av att behöva uppfinna hjulet, trots att man visste att andra kommuner förmodligen också mötte samma problematik, var en frustration som flera av respondenterna gav uttryck för. Behovet av samverkan, kompetensutveckling och en kommungemensam syn på vad beredskap egentligen innebär i upphandling beskrevs som avgörande för att komma vidare.

Men respondenterna förknippade inte bara svårigheter och hinder med upphandling. Flera berättade att covid-19 pandemin och de senaste årens tilltagande fokus på civilt försvar och beredskap har lett till en omvärdering av hur beredskap byggs från grunden – både hos lokala politiker och de kommunala förvaltningarna. Under intervjuerna framkom flera positiva erfarenheter. En respondent berättade att dennes kommun arbetade med många mindre upphandlingar vid sidan av huvudgrossistavtalet. Dessa mindre upphandlingar sänkte antingen tröskeln för vilka som kunde lämna anbud, eller specificerade kraven så att främst mindre lokala producenter kunde lämna anbud. Syftet bakom detta var att stötta det lokala näringslivet och korta transportavstånden. Detta var dock tidskrävande och innebar mycket extra administration, beskrev respondenten. Kommunerna ville i upphandlingen ta hänsyn till leveranskedjor, geografisk närhet, lagerhållning och beredskapsplaner men kände osäkerhet kring om det var tillåtet eller inte.

4.5.3 Att möjliggöra för lokala aktörer – dynamiskt inköpsystem (DIS)

Några kommuner berättade under intervjuerna att de använder sig av DIS och att de fått lokala producenter att ansluta sig till systemet. Den största fördelen som respondenterna framhöll med DIS var möjligheten för mindre och lokala aktörer att ansluta sig till upphandlingsformen utan att åta sig de volymer eller sortiment som annars brukar vara förenade med traditionella kommunala livsmedelsupphandlingar. En mindre

kommun uppgav att den använde DIS mycket aktivt och att den förhandlade med sin huvudgrossist om vad som skulle kunna ingå i DIS beroende på den lokala tillgången på vissa livsmedel. Detta skapade stora valmöjligheter för kommunen och lokala producenter.

DIS upplevdes av respondenterna som använde det ha flera fördelar i arbetet med att stärka kommunens livsmedelsberedskap. Flexibilitet framhölls som den främsta styrkan – kommunen var inte låst till en eller ett fåtal leverantörer utan kunde successivt inkludera ytterligare aktörer, exempelvis fler lokala småskaliga leverantörer, vilket man ansåg ökade robustheten vid kris. Möjligheten för fler leverantörer att ansluta successivt framhölls också som en fördel, även av konkurrensskäl. Argumentet för detta var att mindre aktörer annars har svårt att hävda sig inom livsmedelsbranschen. DIS möjliggjorde för respondenterna att kunna göra snabba avrop, vilket var värdefullt för deras kommun om de hade störningar i planerade leveranser eller förändrade behov.

4.5.4 Önskan om stabilitet – huvudgrossistavtal och beredskapsklausuler

Flera av respondenterna påpekade att det faktum att kommunen har en upphandlad huvudgrossist som de får majoriteten av leveranserna ifrån kan innebära en sårbarhet ur ett beredskapsperspektiv. Om störningar drabbar huvudgrossistens leveranskedja, finns risk att den kommunala måltidsservicen står utan alternativa försörjningsvägar.

För att motverka denna sårbarhet hade vissa intervjuade kommuner börjat inkludera så kallade beredskapsklausuler i sina livsmedelsavtal. Klausulerna syftar till att reglera leveransskyldighet vid kris eller oförutsedda händelser, exempelvis genom att ställa krav på att leverantören ska ha lager, alternativa distributionsvägar eller en reservplan vid produktions- eller transportstörningar. I vissa huvudgrossistavtal hade kommunerna skrivit in att de har rätt att tillfälligt handla från andra leverantörer i händelse av störningar. Erfarenheterna från beredskapsklausuler och liknande avtalsregleringar var blandade. Om beredskapsklausulerna var tydligt formulerade, förankrade hos leverantören och förenade med uppföljningsmekanismer ansåg vissa respondenter att sådana klausuler kunde vara bra verktyg för att stärka den kommunala livsmedelsförsörjningen.

Kommunal livsmedelsberedskap kopplat till upphandling kan summeras som i hög grad beroende av hur upphandlingarna genomförs, eftersom det är där villkoren för redundans i leveranser, ursprung och produkter slås fast. Många av kommunerna upplevde att LOU begränsar hur de kan kravställa med tanke på livsmedelsberedskap, då konkurrensneutralitet och lägsta pris är vägledande värden. Flera kommuner efterlyste tydligare nationella riktlinjer för hur beredskap får vägas in upphandling, så att man inte behöver ”uppfinna hjulet” eller riskera överprövning. Samtidigt finns kommuner som inom LOU:s ramar lyckats stärka beredskapen genom bl.a. marknadsdialog, mindre upphandlingar ämnade för lokala aktörer och dynamiska inköpssystem.

4.6 Näringslivets roll

Detta kapitel handlar om hur kommunerna i studien samverkade med det lokala näringslivet och hur några av dem beskrev sitt arbete med att utforma avsiktsförklaringar med näringsidkare inom livsmedelssektorn.

Bland kommunerna i denna studie fanns ett växande intresse för att förstå och utveckla den lokala livsmedelsproduktionen, särskilt i kommuner med landsbygd (se tabell 1 i bilaga 1). I några kommuner uttrycktes en oro för det pågående generationsskiftet inom jordbruket och de såg ett behov av att stärka relationen till den gröna näringen, inte minst för att säkra den långsiktiga försörjningskapaciteten vid kris. Många kommuner försökte inkludera lokala primärproducenter i sin upphandling till måltidsverksamheterna (se föregående kapitel). Samtidigt var relationen till det lokala näringslivet ofta svagt etablerad, och flera kommuner saknade ännu utvecklade kontaktytor mot producenter, butiker eller distributörer.

4.6.1 Näringslivets roll i kommunal livsmedelsberedskap

Flera kommuner uttryckte en vilja att inkludera mindre, lokala livsmedelsföretag i hela värdekedjan i beredskapsarbetet.

I mindre kommuner, särskilt i landsbygds kommunerna, beskrev respondenterna att det ofta finns en närhet och flexibilitet mellan de lokala företagen och kommunen som kan vara avgörande under en kris. Respondenterna menade att en god lokal förankring och snabba beslutsvägar skapar förutsättningar för snabba reaktioner och mer välriktade motåtgärder under en kris. Dialog och relationsskapande med dessa företag kunde enligt respondenterna öka den kommunala robustheten.

För att dessa lokala aktörer ska kunna bidra till kommunens livsmedelsberedskap krävs det att kommunen identifierat vilka företag som finns, vilken kapacitet dessa har samt hur olika aktörer föreställer sig att de ska bidra i ett krisläge. Respondenterna summerade det som att det å ena sidan finns en trygghet i att köpa varor från stora företag, framförallt via huvudgrossistavtalen i upphandlingen, men att en god beredskap inte kunde reduceras till endast volym och breda sortiment. Respondenterna menade att de strävar efter en blandning mellan stora företag med stabila leveranser av stora volymer och små lokala företag för att sprida riskerna och ha större chans att klara leveransstörningar.

4.6.2 Avsiktsförklaringar och överenskommelser

Ett fåtal av de intervjuade kommunerna uppgav att de hade etablerat avsiktsförklaringar eller överenskommelser med lokala aktörer i syfte att stärka sin livsmedelsberedskap. En kommun hade ingått avsiktsförklaringar med lokala livsmedelsbutiker, där kommunen åtog sig att under vissa omständigheter köpa livsmedel till marknadspris för att använda i kommunens måltidsverksamhet. Liknande initiativ hade även tagits med lokala kaféer och restauranger. I dessa fall innebar avsiktsförklaringarna att

verksamheterna vid behov kunde tillhandahålla alternativa tillagningsplatser. Detta kunde bli aktuellt vid exempelvis omfattande strömavbrott eller i situationer där behovet av att producera stora mängder mat snabbt ökar. Näringsidkarna skulle då få ersättning för sin verksamhet i fall denna situation skulle inträffa.

Ett robust livsmedelssystem kräver att kommunerna som planerar och samordnar arbetar tätt ihop med det privata näringslivet som faktiskt producerar och distribuerar maten. Denna typ av privat-offentlig samverkan beskrevs som fördelaktig när det finns tydliga roller och ömsesidig tillit. Kommunerna lyfte också att de ville inkludera små lokala aktörer – kaféer, restauranger och primärproducenter – för att öka mångfalden av aktörer och leveranskedjor att falla tillbaka på vid en kris eller höjd beredskap.

4.7 Övning, krismedvetenhet & kommunikation

I det här kapitlet beskrivs hur kommunerna i studien arbetar med övningar och kommunikation samt vilka kriser de förbereder sig på. Kommunernas förutsättningar för att öva, och förhållningsätt till kris och höjd beredskap skiljde sig åt på olika sätt.

4.7.1 Övning, utbildning och krismedvetenhet i kommunerna

Det framgick under intervjuerna att respondenterna hade olika uppfattning om vad som utgör en kris och vad som utgör en störning i vardagsarbetet. Vissa respondenter beskrev exempelvis förlust av avgörande ingredienser för tillagning som en krisartad situation, medan andra såg den typen av störningar som en del av vardagen.

Ett antal kommuner beskrev att de sällan eller aldrig genomförde övningar specifikt kopplade till livsmedelsförsörjningen. Dessa kommuner sa att de är vana vid att hantera störningar i vardagen, exempelvis leveransproblem, försenade transporter och personalbortfall, och att de tänkte sig att det räcker som beredskap för att kunna hantera större kriser.

Andra kommuner genomförde regelbundna övningar för fredstida kriser och höjd beredskap där livsmedelsförsörjning ingick. Dessa övningar varierade i omfattning – från skrivbordsövningar till större kommunövergripande samverkansövningar. Tre fördelar med att öva som pekades ut var: identifiering av ansvarsfördelning, test av kommunikationsvägar samt identifiering av flaskhalsar.

Respondenten från Västerås stad gav ett konkret exempel på en övning. I kommunen finns ett stort fryslager ägt av ett av de största företagen inom detaljhandeln, varifrån frysta produkter distribuerades till hela landet. Tillsammans med företaget som äger fryslagret genomfördes en övning där scenariot var ett elavbrott, vilket innebar att produkterna riskerade att tina och behöva slängas. Övningen gick ut på att flytta hela fryslagrets innehåll till kommunens ishall för att undersöka hur länge produkterna kunde bevaras under dessa alternativa förvaringsförhållanden. Övningen genomfördes praktiskt och ett stort antal personer var inblandade.

Utbildnings- och erfarenhetsnivån kopplad till beredskap var en ytterligare faktor som pekades ut av flera respondenter som viktig i arbetet med att stärka livsmedelsberedskapen. De beskrev det som att måltidspersonal, upphandlare m.fl. sällan får specifik utbildning i krisberedskap, vilket kan göra att beredskapsfrågor hanteras mer ad hoc än strategiskt. De respondenter som hade övat berättade att övningarna belyst brister som de därefter avsett åtgärda med förbättrade rutiner och nya inköp.

Några av respondenterna hade bakgrund inom Försvarmakten eller räddningstjänsten där det är vanligt att öva. De hade infört övningar som en del av arbetet med livsmedelsberedskap i kommunerna där de arbetade.

4.7.2 Kommunikation och medias roll

Under vissa intervjuer poängterades att media kan spela en viktig roll som verktyg för kommunikation, kunskapsspridning och opinionsbildning i arbetet med att stärka den kommunala livsmedelsberedskapen. Respondenterna beskrev att medial synlighet inte behövde begränsas till pågående kriser, utan att det också kunde användas som en del av det förebyggande arbetet för att öka förståelsen av varför beredskap behövs, och vad den innebär i praktiken. En kommun hade i samarbete med en branschorganisation och en stor livsmedelsbutikskedja drivit frågan om stärkt livsmedelsberedskap. Detta fick medial uppmärksamhet och respondenter beskrev att detta gav livsmedelsberedskap ett bereddare fokus inom kommunen.

Respondenterna beskrev att de genom media kunde skapa insyn i det kommunala beredskapsarbetet, vilket man tror kan vara legitimitetsstärkande samt öka engagemanget hos kommuninvånarna. Genom att lyfta pågående initiativ, lokala livsmedelsproducenter och kommunicera kommunens vision för livsmedelsberedskap kan medial synlighet bidra till att öka allmänhetens intresse, ansåg ett antal respondenter.

Lycksele kommun har fått medial uppmärksamhet i samband med sina initiativ kopplat till livsmedelsberedskap. Måltidschefen har medverkat i flera intervjuer för att belysa kommunens satsningar, såsom projektet Ko på Rot och utvecklingen av egen frystorkad mat. Ko på Rot är ett initiativ där kommunen köpt in kor som de har inhyrda hos lokala bönder. När korna slaktas serveras köttet i kommunens måltidsverksamhet, vilket uppmärksammats i nationella medier vid upprepade tillfällen. Enligt måltidschefen kan den mediala exponeringen bidra både till att kommunen allokerar mer resurser till liknande insatser och till att stärka invånarnas förtroende för kommunens arbete.

Den samlade bild som framkommer av intervjuerna är att kommunerna hade olika syn på vad som utgör en kris: för vissa kan en utebliven leverans utgöra en krissituation, medan andra ser det som en del av de dagliga störningar som kan uppstå. Denna ”vardagskrislogik” gjorde att flera av de intervjuade kommunerna inte prioriterade övningar med koppling till livsmedelsberedskap inom eller bortom måltidsverksamheten, eftersom man upplevde sig vara tränad i att hantera störningar. Andra kommuner tillämpade ett mer systematiskt förhållningsätt vilket gav en upplevd klarhet, kommunikation och ansvarsfördelning. Personalens bakgrund påverkade benägenheten att öva; där det fanns erfarenhet från övningstäta verksamheter, som för Försvarsmakten eller räddningstjänsten, blev övning ett mer naturligt inslag i arbetet.

Under intervjuerna kom det också fram ett antal exempel på kommuner som använde kommunikation via media för att belysa sitt arbete med livsmedelsberedskap som ett sätt att synliggöra frågan och få upp den på dagordningen – både politiskt och i invånarnas medvetande. De som arbetat med media på detta sätt såg det som en pusselbit för att bygga beredskap.

4.8 Stöd från Livsmedelverket och andra myndigheter

I detta avsnitt summerar vi det stöd som de intervjuade kommunerna anser att de behöver från Livsmedelsverket och andra myndigheter för att bygga upp livsmedelsberedskapen på lokal nivå.

4.8.1 Stöd som efterfrågas av kommunerna i studien

I intervjuerna med kommunerna framkom en tydlig och återkommande bild: kommunerna vill ta ansvar för livsmedelsberedskapen, men för att kunna göra det eftersöktes mer, och tydligare, stöd, samordning och styrning från nationellt och regionalt håll.

Ett av de mest efterfrågade stöden var tydlig vägledning från Livsmedelverket och andra berörda myndigheter (exempelvis länsstyrelserna) kring hur kommunerna kan arbeta med analyser, prioriteringar och planering av livsmedelsförsörjning i fredstida kris, höjd beredskap och krig. Kommunerna vittnade också om att det inte var självklart vilken data som skulle utgöra grunden för analyserna, hur olika gruppers behov skulle vägas, eller hur analyserna skulle omsättas till konkreta åtgärder. Som tidigare nämnts menade många kommuner att de har god tillgång till demografiska data och redan känner till vilka grupper som kan vara särskilt sårbara vid en kris men att det var oklart hur dessa riskfaktorer ska kopplas till faktiskt livsmedelsförsörjning och logistik i en skarp situation. Flera kommuner förespråkade en gemensam nationell analysmetod eller ramverk som samtliga kommuner skulle kunna utgå ifrån. Det skulle kunna handla om vägledande indikatorer, beräkningsmodeller eller checklistor, gärna anpassade för olika kommuntyper, från större städer till glesbygdskommuner. Respondenterna menade att osäkerheten kopplad till analysarbetet var förenad med en tydlig risk: att kommunerna gör helt olika antaganden eller att man avstår från att göra analyserna helt p.g.a. osäkerheten.

Kommunerna beskrev samstämmigt att arbetet med att höja livsmedelsberedskapen är förknippat med kostnader som de har svårt att bära inom ordinarie budgetramar. Respondenterna menade att beredskapslager, anpassning av tillagningskök för drift under störda förhållanden, leverantörsavtal med beredskapsklausuler m.fl. är kostnadsdrivande åtgärder som kräver statlig finansiering, likt de investeringsstödsprogram som hittills sjösatts. Kommunerna betonade också att de saknade tydliga nationella ingångsvärden för dimensionering av livsmedelsberedskapen – de efterfrågade förtydliganden om hur länge, för vilka målgrupper och på vilken servicenivå som livsmedelsförsörjningen ska kunna upprätthållas under störningar eller höjd beredskap. Avsaknaden av dessa ramar framhölls av respondenterna som ett, bland flera, skäl till att kommuner avvaktar med arbetet kring livsmedelsberedskap, eller planerar på en begränsad nivå. Kommunerna menade att sådana ramar skulle göra det lättare att motivera resurser internt och skapa mer likvärdiga förmågor mellan kommuner i samma region.

Vidare uppgav flera av de intervjuade måltidscheferna och beredskapsansvariga att de behöver konkret stöd i hur upphandling kan utformas med beredskap i åtanke, vägledning kring upphandlingslagstiftningen och exempel på avtals- och kravtexter specifikt kopplat till livsmedelsupphandling.

En del respondenter lyfte också specifikt länsstyrelsernas roll, som de menade är viktig men delvis outnyttjad i arbetet med att bygga upp livsmedelsberedskapen. De upplevde att länsstyrelsen är den aktör som har bäst förutsättningar att samla kommuner, skapa en gemensam lägesbild och förmedla nationella riktlinjer på ett sätt som gör dem lokalt användbara. Kommunerna efterfrågade framförallt att länsstyrelserna skulle vägleda det analysarbete som föreslagits i de statliga livsmedelsutredningarna, samt underlätta samarbete mellan kommuner då många av utmaningarna är gemensamma.

Sammanfattat var kommunernas uttryckta stödbehov tydligare nationella ramar, gemensamma metoder för behovsanalyser, vägledning i upphandling och statlig finansiering för att våga planera för längre horisonter. Länsstyrelserna pekades också ut som viktiga för att samordna kommunerna regionalt.

5 Diskussion

Uppbyggnaden av livsmedelsberedskapen på lokal nivå har tilltagit under det senaste decenniet i och med återuppbyggnaden av det civila försvaret. Även om ansvaret för att bygga beredskap i måltidsverksamheten funnits med en längre tid har en tredjedel av landets kommuner ännu ingen plan för hur måltidsverksamheten ska organiseras vid kris eller krig.⁶³ De två tredjedelar av kommunerna som arbetar för att bygga livsmedelsberedskap har kommit olika långt. Denna studie har försökt fånga exempel och erfarenheter från 15 kommuner för att Livsmedelsverket och andra myndigheter ska få en bild av hur de bäst kan stötta kommunernas arbete framåt, både för att bygga livsmedelsberedskap i måltidsverksamheter, och i det geografiska området som är kommunen. I detta kapitel diskuterar vi resultaten och sammanfattar studiens slutsatser.

5.1 Att komma igång och att välja arbets-sätt

En fråga som var aktuell i flera av kommunerna vid tillfället för intervjuerna var vilka arbetssätt som var lämpliga för att komma igång med, få fart på, och driva arbetet med livsmedelsberedskap. Ett sätt var att försöka jobba in det i den dagliga verksamheten, ett annat tillvägagångssätt var tidsbegränsade projekt vid sidan av den dagliga verksamheten. Det fanns upplevda för- och nackdelar med båda sätten. Projektformen ger flexibilitet och möjliggör ett fokuserat arbete under en viss tid för en eller ett antal personer som ingår i projektet⁶⁴. Dock är det viktigt att ta till vara på resultaten och erfarenheterna – antingen i nya projekt som kan ta vid där det tidigare avslutades, eller i det kontinuerliga arbetet i förvaltningen – för att projekten ska göra nytta. Ett projekt kan vara ett bra forum för att testa nya arbetssätt, nya samarbetsformer eller ta fram en produkt, och det kan finansieras av både interna kommunala medel, och/eller med externa medel, exempelvis från EU, myndigheter eller i samverkan med forskning. Exempel på framgångsrika projekt inom livsmedelsberedskap är Grästorp kommun (projekt ROLIS⁶⁵), och Södertälje kommuns projektkluster kring hållbar och resilient regional livsmedelsförsörjning (projekt MatLust⁶⁶). Fördelen med att arbeta i kommunens dagliga verksamhet är att det som utvecklas integreras direkt. Utmaningen blir då att hitta tid och resurser för att få plats för utvecklande aktiviteter.

⁶³ Livsmedelsverket. Elin, E., Enghardt, H., Pettersson, H. 2025.

⁶⁴ San Cristóbal, J. R., Fernández, V., & Diaz, E., 2018. An analysis of the main project organizational structures: Advantages, disadvantages, and factors affecting their selection. *Procedia Computer Science*, 138, 702–709. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.093>

⁶⁵ Grästorps kommun, 2025. *ROLIS – Robust livsmedelsförsörjning genom samverkan* [Webbsida]. <https://www.grastorp.se/jobb-och-naringsliv/naringsliv/rolis.html>

⁶⁶ MatLust, 2024. *Företagen* [Webbsida]. <https://matlust.eu/utveckla/foretag/>

Kommunerna i denna studie som hade avsatt medel för arbete med livsmedelsberedskap hade kommit längre än de som inte gjort det. Summorna kunde vara relativt blygsamma, men bidrog ändå till att frigöra tid och möjliggöra olika typer av analyser samt mindre inköp. En ytterligare effekt blev att de berörda också lättare kunde bilda sig en uppfattning om nödvändiga åtgärder. Detta ledde i sin tur att man kunde skriva precisa och välmotiverade ansökningar till olika utlysningar. De resurser som tillfördes till arbetet genom projektfinansiering bidrog till ytterligare fart i arbetet kring att stärka kommunens livsmedelsberedskap.

Bland de intervjuade kommunerna hade måltidsverksamheten viss vana att arbeta med beredskap. Det var inte ovanligt att en person (t.ex. en kost- eller måltidschef) även hade ansvar för beredskapen i den verksamheten. Då blev perspektivet av nödvändighet avgränsat till just måltidsverksamheten och att den ska säkras upp för störningar över en viss tidshorisont. För att frågan om livsmedelsberedskap dessutom ska ta sig in i andra områden som kommunen ansvarar för behövs engagemang inom fler politikområden och en systemförståelse för beredskapsområdet. Det fanns goda erfarenheter från kommunerna i studien både av enskilda tjänstepersoner som fått mandat att samordna andra i detta arbete, och av grupper av beredskapsansvariga från olika förvaltningar som drev på arbetet. Det viktiga var att olika kompetenser inkluderades för att på så vis fånga upp olika perspektiv och behov för att bygga livsmedelsberedskap. Tidigare forskning visar att om en specifik fråga är utplacerad på en individ eller en grupp människor kan det öka handlingskraften.⁶⁷ Genom att peka ut ansvariga skapas mandat för att driva frågan framåt.⁶⁸

Utifrån intervjuerna framstår det också som centralt att etablera en gemensam förståelse för vad en kris och höjd beredskap faktiskt innebär, och vad det är kommunen bör rusta sig för. Utan den gemensamma synen finns risken att övningar inte genomförs, och viktigt lärande uteblir.

5.2 Politiskt stöd och mandat behövs

De kommunala tjänstepersoner som hade mandat och politiskt stöd för att arbeta med livsmedelsberedskap upplevde att de kunde bygga beredskap för kommunen. Många av respondenterna framstod som mycket engagerade i frågan om livsmedelsberedskap. Oavsett hur en kommun valt att ta sig an arbetet var det tydligt att ett framgångsrikt arbete också är beroende av engagemanget hos de tjänstepersoner som är satta att driva arbetet.

I många av de intervjuade kommunerna fanns det en eller flera eldsjälar – personer som driver utveckling, samlar aktörer och förverkligar idéer. I den svenska kontexten är eldsjäl en välkänd figur från föreningsliv och lokalsamhället: forskning beskriver

⁶⁷ Mansfield, B., & Mendes, W., 2013. Municipal food strategies and integrated approaches to urban agriculture: Exploring three cases from the Global North. *International Planning Studies*, 18(1), 37-60.

<https://doi.org/10.1080/13563475.2013.750942>

⁶⁸ Ibid

hur sådana individer skapar värden för lokalsamhällen och medmänniskor, och ofta bär upp den ideella strukturen.⁶⁹ Samma mönster förekommer i offentlig sektor och har alltså observerats även i denna studie, där engagerade kommunanställda organiserar, utbildar eller övar andra för att stärka kommunens kapacitet i livsmedelsfrågan, trots att det inte alltid utgör en uttalad del av deras arbetsroll. I den vetenskapliga litteraturen kallas sådana personer för ”food champions”.⁷⁰

Att ha en eldsjäl i det kommunala arbetet med livsmedelberedskap bär på uppenbara fördelar; det skapar tempo, bygger förtroende, öppnar dörrar till näringsliv och civilsamhälle – de gör därmed också livsmedelsberedskap mer begripligt för fler. Men att utvecklingen av den kommunala livsmedelsberedskapen, om än delvis, är beroende av eldsjälarna, kan också innebära en sårbarhet. Avbrott i kontinuitet uppstår lätt när nyckelpersoner byter roll eller lämnar. Dessutom kan olikheter mellan individer förstärka redan ojämna förutsättningar mellan olika kommuner. Eldsjälens drivkraft kommer därför till störst nytta när den kanaliseras inom etablerade strukturer med tydliga mandat, gemensamma arbetssätt, utbildning/övning och långsiktig finansiering.⁷¹ Under sådana förutsättningar blir eldsjälen en katalysator i ett system som är beständigt även när personerna skiftar.

Om engagemanget finns hos beslutsfattare, som i sin tur ger mandat och handlingsutrymme till kunniga och engagerade tjänstepersoner finns stora möjligheter att utveckla livsmedelsberedskapen, trots att det inte ännu finns tydliga direktiv från nationella beslutsfattare och trots att resurserna i många fall fortfarande är begränsade.

⁶⁹ Philips, Å., 1988. *Eldsjälur: En studie av aktörsskap i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete* (Doktorsavhandling, Handelshögskolan i Stockholm). EFI. <https://ex.hhs.se/dissertations/221822-FULLTEXT01.pdf>

⁷⁰ Mansfield, B., & Mendes, W., 2013. Municipal food strategies and integrated approaches to urban agriculture: Exploring three cases from the Global North. *International Planning Studies*, 18(1), 37-60. <https://doi.org/10.1080/13563475.2013.750942>

⁷¹ Olsson, M. och Reichel, B. 2021. *Växtnätverk – utmaningar med att personalförsörja det civila försvaret i fredstid*. FOI-R-5230-SE. Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI), Stockholm. <https://www.foi.se/rapportsammanfattning?reportNo=FOI-R--5230--SE>

5.3 Samverkan med lokalt näringsliv

Kommuner i studien som hade lyckats etablera ett nära samarbete med näringslivet upplevde att de hade en bra förståelse för näringslivets förutsättningar och hur de kunde bidra till livsmedelsberedskapen i kommunen. Några uttryck för detta var hur vissa kommuner arbetade aktivt med upphandlingar, och de avsiktsförklaringar eller överenskommelser som en del av kommunerna ingått med exempelvis livsmedelsbutiker, restauranger och kaféer. Det handlar om tillgång till vissa typer av produkter till marknadspris eller tillgång till infrastruktur såsom kök och förvaringsutrymmen.

Dessa avsiktsförklaringar ger uttryck för ömsesidiga förväntningar snarare än juridiskt bindande åtaganden. Det huvudsakliga syftet med avsiktsförklaringarna är att säkra kommunens tillgång till livsmedel i händelse av kris och krig. Detta kan också leda till att öka medvetenheten kring kommunal beredskap hos det lokala näringslivet, och att skapa gemensamma arenor där kommunen och näringslivet kommunicerar. Avsiktsförklaringarna måste dock kontinuerligt följas upp för att säkerställa att förväntningarna överensstämmer över tid. Exempel på uppföljning kan vara pilotprojekt och övning mellan näringslivet och kommunen. En av kommunerna som medverkat i denna studie hade fått hjälp av en branschförening (Nordic Innovation Food Arena, Nifa) för att utveckla sina beredskapsöverenskommelser.⁷² I och med Nifas arbete kan fler kommuner få hjälp att utveckla samverkan med näringslivet.

5.4 Behovet av stöd från Livsmedelsverket och andra myndigheter

Intervjumaterialet visar att kommunerna inte nödvändigtvis vill ha mer stödmaterial som visar hur man *kan* stärka livsmedelsberedskapen, utan tydligare nationell riktning för hur man *ska* jobba, exempelvis kopplat till vilka målgrupper som ska prioriteras och hur resultat ska omsättas i åtgärder. Det pekar på att den befintliga vägledningen, i kommunernas tycke, ligger för nära ”inspiration” och för långt ifrån normerande vägledning. Kommunerna efterfrågar differentierade stödformer – indikatorer, mallar och beräkningsmodeller anpassade till olika kommuntyper från storstad till glesbygd, inte minst för att hantera osäkerheten kring dimensioneringen. Det är svårt att argumentera politiskt för kostsamma åtgärder när staten inte tydligt anger ambitionsnivå.

Kommunernas önskemål om exempelvis en gemensam analysmetod för kommuninvånarnas livsmedelsbehov kan ses som en reaktion mot en i deras ögon alltför decentraliserad modell för livsmedelsberedskap. Den osäkerhet som flera respondenter beskriver – risken att göra en otillräcklig behovsanalys, eller att det i ett senare skede kommer riktlinjer som omkullkastar det man redan gjort – går att förstå: om spelreglerna är oklara känns det säkrare att avvakta. Här finns ett glapp mellan styrsignalen (”ni ska göra detta”) och styrmedlet (”så här gör ni”). Tydligare riktlinjer från nation-

⁷² NIFA. (u. å.). *Livsmedelsberedskap*. <https://www.nifa.se/beredskapsarbete/>

ella beslutsfattare kring hur länge kommunens resurser ska räcka till, vem de ska tilldelas och vilka åtgärder som ska vidtas först skulle kunna minska glappet, men ändå behålla det kommunala handlingsutrymmet att anpassa till de egna förutsättningarna.

Detta är också relevant när den bredare livsmedelsberedskapen har sin utgångspunkt i kommunens måltidsservice, som är hårt kostnadsstyrd. När staten lämnar ambitionsnivån outtalad eller otydlig faller det på varje enskild kommun att definiera en acceptabel beredskap. Situationen idag är att kommuner sätter sina egna ambitionsnivåer och är beroende av kunniga upphandlare och engagerade måltidschefer.

I förlängningen blir det också svårare att uppnå likvärdighet kommuner emellan. Kommuntjänstepersonerna vill inte bara ha stöd – de vill ha legitimitet för kostnaderna, dvs. en nationell referens att luta sig mot gentemot den egna politiska ledningen.

Kommunernas syn på länsstyrelsernas roll hänger delvis också ihop med den upplevda otydligheten. Det är här kommunerna menar att länsstyrelsen kan göra störst potentiell nytta: i arbetet med att hjälpa kommunerna att omsätta riktlinjer och målbild till åtgärder.

Kommunerna efterfrågar således tydlighet från nationella beslutsfattare: gemensamma ramar, metoder, ambitionsnivåer och upphandlingsvägledning.

6 Slutsatser

Syftet med denna studie var att få en nulägesbild av vad ett antal utvalda kommuner gör för att bygga upp livsmedelsberedskapen; att inspirera och visa på utmaningar med de exempel som kommer fram; och att särskilt peka på vilket stöd som efterfrågas från Livsmedelsverket och andra myndigheter. Även om endast 15 av landets 290 kommuner ingår i studien visar dessa exempel en mångfald av arbetssätt och typer av insatser. Studien visar att kommunerna vill och försöker bygga upp livsmedelsberedskapen, men att arbetet hämmas av otydligt ansvar och beroenden i ett komplext livsmedels-system. Studiens centrala lärdom är att uppbyggnaden av livsmedelsberedskapen kräver att kommunerna får tydliga riktlinjer och målbilder att följa. Därutöver krävs politiskt mandat, resurser och att någon får ett tydligt ansvar. Eldsjälar och "food champions" har inte sällan varit avgörande för att något ska åstadkommas, men att vara beroende av enskilda engagerade individer gör också arbetet mer sårbart. Kommunerna efterfrågar tydligare nationella riktlinjer och stöd för att klargöra direktiven till kommunerna vid fredstida kriser och höjd beredskap. Kommunerna efterfrågar också stöd med regional samordning under länsstyrelsens ledning, så att upphandling och logistik kan bli mer robusta än vad varje enskild kommun klarar själv.

7 Referenser

- Adenfelt, M. och Johansson, B. 2010. Privat-offentlig samverkan för krisberedskap. Samlade erfarenheter med exempel från ett par europeiska länder. Rapport FOI-R-3106-SE. Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI), Stockholm.
- Baldy, J., Bornemann, B., Kleinschmit, D., & Kruse, S. (2022). Policy integration from a practice-theoretical perspective: integrated food policy in the making in two German cities. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 24(6), 598–611. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2021.2015305>
- Betänkande av Utredningen om kommuners och regioners beredskap (SOU 2024:65). Stockholm: Regeringskansliet. Statskontoret, 2023.
- Denscombe, M., 2018. *Forskningshandboken. För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur: Lund
- Ds 2023:34
- En stärkt livsmedelsberedskap i kommuner och regioner (2023:51). Statskontoret, Stockholm.
- Eriksson, P., Larsson, P., Welander, F. 2019. Kommunerna och det lokala geografiska områdesansvaret. FOI-R-4800-SE. Totalförsvarets forskningsinstitut, Stockholm
- Forssell, R., Fred, M., & Hall, P., 2013. Projectification as a response to political demands for collaboration: A study of projects in the City of Malmö. *Scandinavian Journal of Public Administration*, 17(2), Article 2. <https://doi.org/10.58235/sjpa.v17i2.15745>
- Fred, M., 2020. Local government projectification in practice – a multiple institutional logic perspective. *Local Government Studies*, 46(3), 351–370. <https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1606799>
- Grästorps kommun, 2025. ROLIS – Robust livsmedelsförsörjning genom samverkan [Webbsida]. <https://www.grastorp.se/jobb-och-naringsliv/naringsliv/rolis.html>
- Hellquist, A., Balfors, B., & Sondal, J., 2025. Projectification mediates between experimental and bureaucratic institutional logics in urban sustainability planning. *Planning Practice & Research*, 1–22. <https://doi.org/10.1080/02697459.2025.2472113>; Jacobsen, R., 2022. Public
- Karetny, J., Hoy, C. Usher, K. M. Clark, J. K. and Manta Conroy, M., 2022. Planning toward sustainable food systems: An exploratory assessment of local U.S. food system plans. *Journal of Agriculture, Food Systems, and Community Development*, 11(4), 115–138. doi: 10.5304/jafscd.2022.114.008

- Kotzab, H., Darkow, I. L., Bäuml, I., & Georgi, C., 2019. Coordination, cooperation and collaboration in logistics and supply chains: A bibliometric analysis. *Production*, 29, e20180088. <https://doi.org/10.1590/0103-6513.20180088>
- Krisberedskapsmyndigheten, 2008. Handbok i privat-offentlig samverkan inom området krisberedskap. Krisberedskapsmyndigheten (KBM). Tillgänglig på: <https://rib.msb.se/Filer/pdf/26160.pdf>
- Lera, S. C., & Sornette, D., 2019. A theory of discrete hierarchies as optimal cost-adjusted productivity organisations. *PLOS ONE*, 14(4), e0214911. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0214911>
- Livsmedelsverket och Jordbruksverket. 2023. Åtgärder vid en bristsituation i livsmedelskedjan – Redovisning av regeringsuppdrag. Livsmedelsverket och Jordbruksverket. Uppsala och Jönköping
- Livsmedelsverket, 2022. Beredskapshandbok för offentliga måltider (Handbok/verktyg) [84 s., ISBN 978-91-7714-283-6]. Hämtad 10 november 2025, från <https://www.livsmedelsverket.se/om-oss/publikationer/handbocker-och-verktyg/beredskapshandbok-for-offentliga-maltider/>
- Livsmedelsverket, 2023. Livsmedelskontroll vid kris och höjd beredskap [Handbok/verktyg] (ISBN 978-91-7714-281-2). <https://www.livsmedelsverket.se/om-oss/publikationer/handbocker-och-verktyg/livsmedelskontroll-vid-kris-och-hojd-beredskap/>
- Livsmedelsverket, 2024. Investeringsprogram för Sveriges livsmedels- och dricksvattenberedskap. <https://www.livsmedelsverket.se/beredskap/investeringsprogram-for-sveriges-livsmedels-och-dricksvattenberedskap/>
- Livsmedelsverket, 2025. Nödvattenplanering. <https://www.livsmedelsverket.se/beredskap/beredskap-inom-dricksvattenforsorjning/nodvattenplanering/>
- Livsmedelsverket, 2025. SKAL. Tillgänglig på: <https://www.livsmedelsverket.se/beredskap/skal-samradsgruppen-beredskapsplanering#SKAL>
- Livsmedelsverket. (2024, 22 november). Investeringsprogram för Sveriges livsmedels- och dricksvattenberedskap. <https://www.livsmedelsverket.se/beredskap/investeringsprogram-for-sveriges-livsmedels-och-dricksvattenberedskap/>
- Livsmedelsverket. Elin, E., Enghardt, H., Pettersson, H. 2025. nr 14: Fakta om offentliga måltider 2024. Livsmedelsverkets rapportserie. Uppsala.

- Mansfield, B., & Mendes, W., 2013. Municipal food strategies and integrated approaches to urban agriculture: Exploring three cases from the Global North. *International Planning Studies*, 18(1), 37–60.
<https://doi.org/10.1080/13563475.2013.750942>
- Mansfield, B., & Mendes, W., 2013. Municipal food strategies and integrated approaches to urban agriculture: Exploring three cases from the Global North. *International Planning Studies*, 18(1), 37–60.
<https://doi.org/10.1080/13563475.2013.750942>
- MatLust, 2024. Företagen [Webbsida]. <https://matlust.eu/utveckla/foretag/>
- Milestad, R., Öhlund, E och Marklund C., 2025. Livsmedelsberedskap – vad menar vi?
FOI-R-5799. Totalförsvarets forskningsinstitut
- Molin, L. och Östensson, M. 2015. Förutsättningar för livsmedelsberedskap på kommunal nivå. FOI-R-4109-SE. Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI, Stockholm).
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, 2024. Centrala koncept – En grund för aktörsgemensamt arbete med ledning, samverkan och övrig styrning (Publ. nr. MSB 2383). <https://rib.msb.se/filer/pdf/30886.pdf>
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, 2024. Öva enkelt! Att leda kommunen vid höjd beredskap – en seminarieövning för kommunstyrelser (Publikationsnummer MSB 2410). Stockholm: Myndigheten för samhällsskydd och beredskap.
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap, 2025. Handbok i civilt försvar och krisberedskap för kommuner och regioner [webbsida]
<https://www.msb.se/sv/amnesomraden/krisberedskap--civilt-forsvar/beredskap-for-aktorer/beredskap-for-kommuner-och-regioner/handbok-i-civilt-forsvar-och-krisberedskap-for-kommuner/om-handbok-i-civilt-forsvar-och-krisberedskap/>
- Myndigheten för samhällsskydd och beredskap. (2025, 24 april).
Försörjningsberedskap i kommuner och regioner.
<https://www.msb.se/sv/amnesomraden/krisberedskap--civilt-forsvar/beredskap-for-aktorer/forsorjningsberedskap/forsorjningsberedskap-i-kommuner-och-regioner/forsorjningsberedskap-i-kommuner-och-regioner/>
- NE.se. Letter of intent.
<https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/l%C3%A5ng/letter-of-intent>
- NIFA. (u. å.). *Livsmedelsberedskap*. Hämtad [datum], från
<https://www.nifa.se/beredskapsarbete/>
- Olsson, M. och Reichel, B. 2021. Växtverk – utmaningar med att personalförsörja det civila försvaret i fredstid. FOI-R-5230-SE. Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI), Stockholm. <https://www.foi.se/rapportsammanfattning?reportNo=FOI-R--5230--SE>

- Philips, Å., 1988. Eldsjälar: En studie av aktörsskap i arbetsorganisatoriskt utvecklingsarbete (Doktorsavhandling, Handelshögskolan i Stockholm). EFI. <https://ex.hhs.se/dissertations/221822-FULLTEXT01.pdf>
- Prop. 2014/15:109. Försvarspolitisk inriktning – Sveriges försvar 2016–2020; SFS 1992:1403. Lag om totalförsvar och höjd beredskap.
- Prop. 2024/25:34 . (2024, 14 oktober). Totalförsvaret 2025–2030 (pdf). <https://www.regeringen.se/contentassets/5c98b885c2cc40d58aa3693d34d915d3/totalforsvaret-20252030-prop.-20242534.pdf>
- Regeringen, 2024. Gemensamma förutsättningar för utvecklingen av totalförsvaret 2025–2030. Regeringsbeslut Fö2024/02054. <https://www.regeringen.se/contentassets/c32aca4f96cc4c4f89d337aaecb64b6a/gemensamma-forutsattningar-for-utvecklingen-av-totalforsvaret-2025-2030.pdf>
- Reitzig , M., 2022. How to get better at flatter designs: Considerations for shaping and leading organizations with less hierarchy. Journal of Organization Design, 11(1), 5–10. <https://doi.org/10.1007/s41469-022-00109-7>
- San Cristóbal, J. R., Fernández, V., & Diaz, E., 2018. An analysis of the main project organizational structures: Advantages, disadvantages, and factors affecting their selection. Procedia Computer Science, 138, 702–709. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2018.10.093>
- Sector Projectification – A Systematic Review of the Literature. Scandinavian Journal of Public Administration, 26(4), Article 4. <https://doi.org/10.58235/sjpa.v26i4.10588>
- SFS 1992:1403. Lag om totalförsvar och höjd beredskap.
- SFS 2025:400. Socialtjänstlag
- SFS 2006:544. Lag om kommuners och regioners åtgärder inför och vid extraordinära händelser i fredstid och höjd beredskap.
- SFS 2010:800. Skollag.
- SFS 2010:900. Plan- och bygglag.
- SFS 2016:1145. Lagen om offentlig upphandling.
- SFS 2017:725. Kommunallag.
- SFS 2017:870. Förordning om länsstyrelsernas krisberedskap och uppgifter inför och vid höjd beredskap.
- SFS 2022:524. Förordning om statliga myndigheters beredskap.
- SOU 2024:65. Kommuners och regioners grundläggande beredskap inför kris och krig:

SOU 2024:8. Livsmedelsberedskap för en ny tid: betänkande av Utredningen om en ny livsmedelsberedskap. Stockholm: Regeringskansliet.;

Springmann, M., Clark, M., Mason-D'Croz, D., Wiebe, K., Bodirsky, B. L., Lassaletta, L. et al., 2018. Options for keeping the food system within environmental limits. *Nature*, 562(7728), 519- 525. doi:10.1038/s41586-018-0594-0

Sveriges lantbruksuniversitet, 2025. Vad menar vi med hållbara livsmedelssystem? SLU Future Food.

Upphandlingsmyndigheten. 2025. Vad är ett dynamiskt inköpssystem?
[<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/inkopsprocessen/forbered-upphandling/valja-upphandlingsforfarande/dynamiskt-inkopssystem/>]

Zuhlifli, Z., & Mokhtar, K. S., 2020. Evaluating Trust in Public Administration: Attitude Towards E-Government As A Mediator. *European Proceedings*, 2020.

Bilaga 1 - Metod

Urvalsprocess och urval av kommuner

För att skapa en rik och verklighetsnära bild av situationen, och samtidigt genomföra en studie på kort tid gjordes ett riktat urval av 15 av landets kommuner som på något sätt förekommit i andra underlag kring livsmedelsberedskap. Som utgångspunkt fanns fyra grupper av kommuner att utgå ifrån:

1. De kommuner som fått, och svarat på remissen till den statliga utredningen SOU 2024:8, Livsmedelsberedskap för en ny tid, totalt 21 stycken.
2. Kommuner som svarat ”i hög grad” på en fråga om huruvida de arbetar med livsmedelsberedskap utöver måltidsverksamheten i en enkät 2022 från ett pågående forskningsprojekt vid Uppsala universitet⁷³, totalt 8 stycken.
3. Kommuner som medverkat i Livsmedelsverkets workshop om brister i livsmedelskedjan som arrangerades under 2024 och våren 2025 tillsammans med intresserade länsstyrelser⁷⁴ och där visat intresse eller engagemang i frågan. Totalt 60 kommuner medverkade i workshops.
4. Kommuner som av andra anledningar föreslagits av handläggare på Livsmedelsverket som intressanta att undersöka utöver de som förekommit i grupperna ovan, totalt 2 stycken.

Utifrån dessa fyra listor fanns det kommuner som fanns med i en eller två listor. Alla kommuner på listan delades in i en geografisk zon (norr, mitt, syd) samt grupperades utifrån särskiljande drag, exempelvis befolkningens mängd. I syfte att kontakta en så bred grupp som möjligt valdes ett antal kommuner ut i samråd med handläggare på Livsmedelsverket. Om en kommun tackade nej till att vara med i studien, blev nästa kommun på listan kontaktad.

Kontakten med kommunen skedde per telefon eller e-post. I vissa fall fanns en namngiven person, i andra fall fanns det inte. I de situationerna kontaktades kommunens kontaktcenter eller motsvarande där personen som hade ansvar för livsmedelsberedskap (eller motsvarande) efterfrågades. I de fall det fanns kontaktuppgifter (t.ex. via Livsmedelsverkets workshopar eller via enkätstudien) användes dessa. Det medförde att tjänstepersoner med olika arbetstitlar och ansvarsområden blev kontaktade för intervju. Det var oftast en person med ansvar för beredskapsfrågor, men kunde också vara en person inom måltidsverksamheten med ett beredskaps- eller övergripande ansvar (t.ex. kostchef). I vissa fall tog respondenten kontakt med kollegor

⁷³ Projektets namn: Integrerad planering - kommuner och regionala aktörers roller och samarbeten för resilienta regionala livsmedelssystem. Dnr på Formas: 2021–02230. Ursprungligen ett samarbete mellan Uppsala universitet och Kungliga Tekniska Högskolan (KTH), från och med 2025 byttes KTH ut mot Totalförsvarets forskningsinstitut (FOI)

⁷⁴ Norrbotten, Stockholm, Gotland, Västra Götaland, Örebro, Gävleborg, Västerbotten, Jämtland, Jönköping

inom kommunen för att bredda diskussionen under intervjutillfället. I dessa fall genomfördes således intervjun med två eller flera personer samtidigt.

Efter att en relevant tjänsteperson identifierats i en utvald kommun och kontaktuppgifter till denna hittats, kontaktades denna per e-post och/eller per telefon och en tid för intervju bokades in. I nio fall av kontakt tackade kommunen nej till medverkan, svarade inte på förfrågan, eller svarande inte i tid för att en intervju skulle hinnas med. Det var i vissa fall för att man inte ansåg sig kunna bidra med intressant information, i andra fall p.g.a. tidsbrist.

Tabell 1 visar vilka kommuner som ingår i studien, från vilka urvalsgrupper kommunerna kom, några utmärkande drag för kommunerna, vilka funktioner respondenterna har i sina kommuner, samt datum för intervjutillfället.

Under hösten 2024 genomfördes pilotintervjuer med fem kommuner. I och med att materialet bedömdes som intressant, utökades studien under våren 2025 då ytterligare 10 kommuner intervjuades. Då användes också en utökad och mer detaljerad intervjuguide, se bilaga 2. De fem pilotintervjuerna ingår i de 15 som finns med i studien.

Tabell 1. Översikt av kommunerna som ingått i studien.

Kommun	Areal (km ²)	Befolkning (senaste tillgängliga år)	Kategorier enligt tillväxtverket kategorisering (6 kommuntyper)	Urvalskategori	Intervjuade tjänstemän	Datum för intervju
Arvika	649	25 916	Glesa blandade kommuner	2	Säkerhetssamordnare	2024-12-03
Gullspång	313	5 209	Glesa landsbygdskommuner	4	Kommunchef	2025-05-09
Haparanda	923	9 879	Glesa blandade kommuner	5	Säkerhetschef	2025-05-08
Hjo	584	8 798	Glesa blandade kommuner	1,2	Beredskapshandläggare	2024-11-26
Karlskrona	1 043	66 166	Glesa blandade kommuner	1,2	Avdelningschef kost och service	2025-06-13
Kiruna	19 447	23 000	Glesa blandade kommuner	1,2	Försvvarssamordnare, två måltidschefer	2025-05-09
Kristianstad	1 346	86 379	Glesa blandade kommuner	1,2	Säkerhetschef, två beredskapssamordnare, Kostchef,	2025-05-12
Lycksele	5 518	12 159	Glesa blandade kommuner	4	Beredskapshandläggare, kommunchef	2025-04-23

Malmö	158	351 749	Storstadskommun	1,2	Beredskapssamordnare, Säkerhetschef, tre näringslivsutvecklare	2025-06-05
Mellerud	944	9 268	Tätortsnära landsbygdskommuner	3	Samhällsbyggnadschef	2024-11-28
Mörbylånga	666	14 371	Tätortsnära landsbygdskommuner	1,2	Beredskapssamordnare	2025-04-23
Rättvik	2 181	11 100	Tätortsnära landsbygdskommuner	2	Måltidschef	2025-05-27
Västerås	1 136	142 437	Täta blandade kommuner	2	Riskingenjör	2024-11-28
Sävsjö	679	11 709	Glesa landsbygdskommuner	4	Civilsamordnare	2025-05-28
Österåker	554	49 700	Täta kommuner nära större städer	3	Beredskapssamordnare, måltidschef	2026-11-29

Om intervjufrågorna och hur intervjuerna genomfördes

Intervjufrågorna utformades i samråd med de ansvariga handläggarna på Livsmedelsverket. Denna lista med frågor utvecklades mellan pilotintervjuerna under hösten 2024 och resten av intervjuerna under våren 2025. Då det tillkom frågor som visade sig intressanta allteftersom studien fortskred skickades e-post till de fem kommuner som varit med i pilot-delen med kompletterande frågor. Svaren togs emot per e-post.

Frågorna i intervjun var generella och övergripande för att bjuda in respondent(erna) att prata fritt om ämnet. Vid behov ställdes uppföljande och mer detaljerade frågor. Varje respondent ombads berätta om sin egen roll i den kommunala organisationen och på vilket sätt personen arbetade med livsmedelsberedskap. Sedan fokuserade frågorna på hur kommunen organiserade sitt arbete med livsmedelsberedskap, vad man gjort inom analys av behov, övningar, avtal eller överenskommelser, hur man finansierade arbetet, samverkan eller samordning inom och utom kommunen, och vilket stöd man ansåg att Livsmedelsverket och andra myndigheter skulle kunna ge för det fortsatta arbetet.

Intervjuerna genomfördes digitalt med minst två forskare vid varje tillfälle. En forskare förde ordet och den andra tog anteckningar men kunde bryta in och ställa följdfrågor.

Dokumentation av intervjuer

Under intervjuerna tog (minst) en av forskarna så detaljerade anteckningar som möjligt, vilka fylldes på av de andra medverkande forskarna så snart som möjligt efteråt när intervjun fortfarande var i färskt minne. Vid oklarheter togs en ytterligare kontakt med respondent för komplettering. Intervjuerna spelades inte in. Detta kan utgöra en begränsning i och med att forskarna inte kunde gå tillbaka till en inspelning för att höra exakt vad respondenten sade. Dock bedömdes dokumentationsmetoden som tillräcklig för den tid som fanns tillgänglig för studien, den detaljnivå som eftersträvades i resultaten och för att möjliggöra att respondenterna skulle känna sig fria att tala öppet under intervjun.

Analysmetod

När varje intervju var genomförd och antecknad lästes anteckningarna av alla forskare, som kunde lägga till detaljer som fattades. Efter detta sorterades informationen i anteckningarna av en av forskarna utifrån teman som förekom, såsom organisation, övning, ekonomi, osv. Denna enklare form av kodning var tematisk⁷⁵ och låg nära de teman som tagits upp under intervjuerna, men gav samtidigt utrymme för att hitta nya vinklar. Resultaten om kommunikation är ett exempel på ett sådant nytt tema. Innehållet och intressanta vinklar diskuterades i omgångar med uppdragsgivarna på

⁷⁵ Denscombe, M., 2018. *Forskningshandboken. För småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Studentlitteratur: Lund

Livsmedelsverket. Utifrån denna analys strukturerades och formulerades resultatdelen av denna rapport.

Etik och informationshantering

Mellan FOI och uppdragsgivaren Livsmedelsverket ingicks en överenskommelse om personuppgiftsbiträde för att kunna hantera personuppgifter under studiens gång. All information om namn och kontaktuppgifter hölls separat från övriga dokument och raderas inom sex månader efter studiens slut.

Varje respondent informerades om studiens syfte per e-post inför intervjun, och muntligt vid intervjutillfället, och gavs möjlighet att ställa frågor till forskarna. Från varje respondent inhämtades muntligt godkännande till medverkan. Alla respondenter informerades t.ex. om att även om deras namn inte skulle skrivas i rapporten så skulle inte fullgod anonymisering kunna uppnås.

Alla deltagande respondenter godkände att deras kommun nämndes med namn i rapporten. All information om detaljer (faktarutorna med konkreta exempel) skickades till respondenterna för kontroll innan publicering.

Begränsningar av metoden

I och med att alla kommuner har en egen organisationsstruktur och i och med att frågan om livsmedelsberedskap inte har en tydlig och uppenbar hemvist i varje organisation, finns en stor variation bland vilka som bedömdes vara relevanta intervjuobjekt (eller vilka personer som var villiga att vara med på intervju), samt var dessa befann sig inom den egna organisationen. Av det följde att i vissa kommuner var det en kostchef som blev intervjuad, medan det i en annan var kommunchefen, och i de flesta en beredskapshandläggare eller beredskapschef. Dessa funktioner har delvis eller helt olika kunskap om kommunens arbete kring livsmedelsberedskap, vilket kan ha gett en ofullständig bild av enskilda kommuner.

En intervjustudie ger en ögonblicksbild av ett fenomen. I och med att arbetet med att bygga upp livsmedelsberedskapen pågår i detta nu så har det med största sannolikhet hänt en hel del i de flesta kommuner mellan intervjutillfället och tills det att denna rapport är klar.

Bilaga 2 – Intervjufrågor

Efter en inledande del där forskarna berättat om bakgrunden till och syftet med studien användes denna checklista med frågor för att driva intervjun framåt. Alla frågeteman inleddes med en övergripande fråga, med uppföljningsfrågor vid behov. Om en respondent kom in på ett ytterligare frågeområde under en del av intervjun, upprepades inte frågorna om det temat senare.

Övergripande frågor

Berätta om dig själv och dina arbetsuppgifter.

Hur arbetar kommunen med livsmedelsberedskap?

- ✓ Hur gick det till när man började det arbetet?
- ✓ Hur definierar kommunen livsmedelsberedskap?
- ✓ Hur ser de som arbetar med beredskapsfrågor på arbetet med livsmedelsberedskap utöver måltidsverksamhet?
Vad lägger man i ett sådant arbete?
- ✓ Finns det anställda på kommunen som arbetar med livsmedelsberedskap utanför måltidsverksamheten?
- ✓ Vem är frågan om Livsmedelsberedskap utplacerad på? Är den utplacerad?
- ✓ Anställdes dessa personer för en sådan tjänst eller handlar det om eldsjäljar som har inriktat sin verksamhet mot detta över tid?
- ✓ Finns det en någorlunda tydlig gräns mellan arbetet med måltidsverksamheten och den bredare livsmedelsberedskapen?
- ✓ Hur fördelas ansvar och roller? Den ”breda beredskapen” (generell beredskap) vs livsmedelsberedskap. Gränsyta? Konflikter? Komplement?

Organisation

Hur är livsmedelsberedskapen organiserad i er kommun?

- ✓ Var är du placerad i organisationen?
- ✓ Nära eller långt ifrån politiken?
- ✓ Vad ser du för för- och nackdelar med denna placering?
- ✓ Anser du att din roll skulle vara placerad på en annan del av organisationen och varför?
- ✓ Hade du fått större gehör i frågan om du hade varit placerad annorlunda, tror du?

Analysarbete

Har ni genomfört något analysarbete på invånarnas behov under kris och ytterst krig?

- ✓ Hur definierar ni sårbara grupper i kommunen?
- ✓ Har det genomförts analyser på hur kommunenens livsmedelskedja ser ut?
- ✓ Har beroenden och sårbarheter identifierats?
- ✓ Har åtgärder påbörjats för att minska beroenden och sårbarheter?

System och samverkan

Hur främjar kommunen arbetet med att utveckla livsmedelsberedskap utöver måltidsverksamhet?

- ✓ Hur samordnas arbetet med livsmedelsberedskap inom kommunen idag?
- ✓ Vilka förvaltningar är med i arbetet?
- ✓ Hur samordnas detta mellan kommunerna i ert direkta närområde?

Bortfall av resurser/övning

Övar kommunen måltidsverksamheten om ex el försvinner?

Finns det planer för om t.ex. insatsvaror försvinner?

Finns praktiska lösningar, ex reservkraftverk?

Avtal

Arbetar kommunen idag med robusta avtal i sina upphandlingar?

Finns alternativa avtalsformer för att främja livsmedelsberedskapen?

Ekonomi

Hur finansieras arbetet med livsmedelsberedskap i kommunen?

- ✓ Finns det en vana i gruppen/hos dig att äska pengar från kommunledningen?
- ✓ Har ni försökt äska pengar från ledningen och hur har det gått?
- ✓ Vad har ni använt för underlag när ni äskar pengar?

Privat sektor

Hur samarbetar kommunen med lokala livsmedelsaktörer? Samarbetar man alls?

- ✓ Hur samarbetar man med andra utöver lokala livsmedelsaktörer?
- ✓ Anser du att lokala livsmedelsaktörer är engagerade i frågan om livsmedelsberedskap?

Stöd

Vilket stöd efterfrågar du från nationella/regionala aktörer?

- ✓ Vilket stöd efterfrågar du från SLV?
- ✓ Hur ställer du dig till de utredningar som kommit 2024?
- ✓ Hur skulle ni/du angripa uppgiften kring det nya ansvaret som SOU:erna föreslår?
- ✓ Vilket stöd skulle du velat ha när kommunen började jobba med livsmedelsberedskap?
- ✓ Om vi har valt kommuner som vi antar har kommit långt i sitt arbete: varför tror respondenten att just hans kommun satte igång, har kommit långt, sticker ut?
- ✓ Verktyg från myndigheter?
- ✓ Nätverk?



ISSN 1650-1942

www.foi.se