

BEHOVSANALYSE FOR KORTE VERDIKJEDER FOR MAT

Denne analysen er utført i 2025 av *Kortreist Mat i Osloregionen*, som er et delprosjekt under det tverrkommunale prosjektet *Varelogistikk i Vestkorridoren (ViV)*. ViV har som mål å få ned antall kjørte kilometer innen varetransport. Kortere verdikjeder er en av virkemidlene, og der kommer kortreist mat inn. Prosjektet har en bred tilnærming for å fremme økt innkjøp av kortreist mat i kommunens enheter, og utfordringer det tas tak i er infrastruktur (bestilling og distribusjon), kompetanseheving, forankring og regelverk for innkjøp. Målet for prosjektet er å styrke bønders inntekt, næringslivet, den lokale beredskapen og ikke minst matgleden. Kommunene Oslo, Bærum, Asker, Lier og Drammen er med, samt Buskerud og Akershus Fylkeskommuner. Bærum kommune er eier av prosjektet. Les mer [HER](#) og [HER](#).

Behovsanalysen er gjort ved intervju og samtaler med aktører og folk gjennom hele verdikjeden.



For spørsmål eller innspill, ta kontakt med Kristoffer Torheim, kristoffer@muld.io

BEHOVSANALYSE: PRODUSENTER

Behov, utfordringer og muligheter for produsenter som ønsker å selge mer av sine kortreiste råvarer til offentlige aktører

Av Kristoffer Torheim @ Muld.io

Mars 2025



1.Introduksjon

I forberedelsen av pilot på Kortreist mat, har vi gjort en behovsanalyse av de fire ulike delene av verdikjeden.

1. **Produsenter**
2. Infrastruktur (transport, distribusjon, og system)
3. Kjøper
4. Innkjøper

Dette er behovsanalysen til produsenter - som betyr **bønder & matprodusenter**. Innsikt er hentet fra samtaler og intervjuer med bønder & produsenter, samt basert på kunnskap og tidligere erfaringer.

2.Bakgrunn & kontekst

I analysen omtaler vi produsenter, og nærmere bestemt bønder og produsenter. Med bønder, så menes det de som produserer råvarer (gulrot, potet, salat, agurk, mm.), mens (mat)produsenter er de som foredler en råvare til et nytt produkt (eplejuice, kjøttdeig, yoghurt, mm.) - de kan også kalles en matforedler eller matindustri. Målet har vært å dekke flere typer bønder og produsenter, samt dekke ulike størrelser. Det finnes mange typer produksjoner i Norge og for de ulike produksjonene, finnes det ulike verdikjeder.

Bønder, og landbruket generelt, er en av de næringene som har gjennomgått de største endringene de siste generasjonene. På kun 20 år har vi mistet nesten 50% av gårdene i landet – og for fylkene Akershus og Buskerud er tallene tilsvarende. (SSB) I samme periode har gjelden over doblet seg. (SSB) Gjennomsnittsalderen til en bonde er nå over 52 år, og har økt stabilt over tid. Økonomisk press, effektivitetskrav og lite sosial annerkjennelse er velkjente utfordringer våre bønder føler på - og er viktig kontekst å ha når denne analysen leses. Ved å la produsenter komme nærmere kundene, og dermed verdiskapningen, er målet å øke inntektene til bonden.

De vanligste matproduksjoner i Norge:

Kornbønder. De dyrker, høster og sender kornet til en mølle. Det finnes enkelte kornprodusenter i vår region – men få som produserer matkorn. I et gjennomsnittså, ender ca. 80% av norskprodusert korn som dyrefôr. Etter at kornet er dyrket, og høstet, blir det sent til en mølle. Typisk er Felleskjøpet. Men Hurum Mølle eller Sigdal Mølle er lokale alternativ. De får derimot kornet sitt fra bønder fra andre regioner.

Melk. Det finnes flere melkeprodusenter i vår region. Alle melkeprodusenter sender tilnærmet all melk inn til Tine for videreforedling (bortsett fra dem som yster ost på gården som bruker deler av melken til videreforedling). Alternativer er Q-Meieriene, eller Rørosmelk. Melk som råvare er strengt regulert, og er tilnærmet umulig å få tak i direkte hos en bonde, og må alltid gå via matindustrien.

Kjøtt. Vi har småe og storfe-produsenter i regionen vår. Flesteparten sender dyrene til Nortura eller Fatland, hvor de blir slaktet, partert og solgt videre. Det finnes og produsenter som sender dyrene til slakt og nedskjæring, også får de dem tilbake for videresalg.

Frukt & grønnsaker. Det er veldig mange frukt og grønnsaksprodusenter i vår region, i alle størrelser. De store produserer oftest på kontrakt til enten Gartnerhallen (Bama), eller Nordgrønt (Coop). Kontraktsproduksjon er unikt for frukt og grønt, og er den eneste kategorien av produkter hvor dette gjøres. Kjøtt og melk, f.eks leveres i all hovedsak til samvirkene, som er markedsregulatorer og pliktig til å ta i mot alt som leveres inn. Bama leverer til NorgesGruppen (ASKO, Eureka, mm.) og Reitan (Kolly). Mens de mindre produsentene selger ofte direkte. Det kan være via REKO-ringer, via en gårdsbutikk, eller som andelslandbruk.

Veksthus. Disse er like frukt & grønnsaksprodusenter. Forskjellen er at de produserer hele året. Det finnes få små veksthus-produsenter. De produserer typisk agurk, salat, urter og tomat (men 90%+ av norsk tomatproduksjon finner man på Jæren).

Egg. Det finnes svært få store eggprodusenter igjen i Norge - rundt 500 på tvers av landet, også i vår region. Samtlige store leverer i all hovedsak enten til Prior (Nortura og leverer hovedsaklig til NorgesGruppen), Den Stolte Hane (privateid, men leverer til Coop), eller Norsk Kylling (eid av Reitangruppen og leverer til Rema1000). Det gjør og at det kan være krevende å få noen til å levere i stabile volum, over tid. Det finnes og mindre eggprodusenter, men de kan være vanskelig å få en oversikt over, og de klarer ikke alltid å dekke behovet til større kjøpere.

Ost. Ost kommer enten fra noen av de større industrielle aktørene (Tine, Synnøve Finden, Q), eller fra en av de mange nye gårdsysteriene som finnes. Det finnes flere og flere, og disse er typisk veldig interessert i å selge direkte.

Størrelser

Vi skiller mellom de små bønder & produsenter, og de store bønder & produsenter, ettersom behovene deres er ulike. Dette skillet er basert på skjønn, og vi har ikke definert noen tydelige kvalitative skiller.

De små produserer i mindre kvantum, og selger typisk varene sine direkte via ulike kanaler (REKO-ringen, Bondens marked, eller direkte til HORECA)

De store produserer i tonn, gjerne hundrevis av tonn, og er typisk tett integrert med de tradisjonelle verdikjedene (Tine, Nortura, Felleskjøpet og grønnsaksgrossister).

3.Behov

Forutsigbarhet & langsiktighet. Det er viktig å vite at det som produseres blir solgt, også i fremtiden. Et gitt volum, til en gitt pris. Det betyr i praksis en kontrakt som forplikter en eller flere kjøpere å kjøpe et gitt antall råvarer, over lengre tid. For de store produsentene (f.eks Grønnsletta gård), så trenger de en bindende avtale før de tørr å *legge av varer* til en kjøper. Dersom Grønnsletta skal selge lam direkte i større volum, må dette avtales i lang tid før slaktingen på høsten, og det må være en bindende avtale. Tilsvarende er det med Myrhaug Gartneri som produserer ca. 350 tonn med agurk i året. De selger nå alt til Bama, men er veldig interessert i å selge direkte. For å ta denne "kampen" med Bama, må de vite at de

kan få avsatt betydelig volum. Små produsenter er mer fleksibel og trenger som oftest ikke den samme type forutsigbarhet, men til gjengjeld er de mer krevende å jobbe med.

Tilgang på transport & distribusjon. De fleste ønsker hjelp med å få varene transportert fra gården, og distribuert ut til kundene.

Enkel kommunikasjon mellom kjøper og selger. I dag skjer alt av direktehandel via SMS, meldinger, e-poster eller telefoner. Et godt eksempel er REKO som er basert på Facebook og meldinger. Det fungerer greit mellom en produsent, og en kunde, men det fungerer dårlig å skalere. Det trengs et enkelt system som kan håndtere handelen mellom begge parter.

Økonomi i bunn. Det må være et gitt volum slik at det blir økonomisk interessant. For de store, og stabile produsentene, har de etablerte salgskanaler (samvirkelagene, private aktører eller grøntgrossistene), og det skal litt til før de skifter deler av omsetningen sin. Dette henger sammen med forutsigbarheten.

Kunnskapsløfte. Det å jobbe direkte med kunder krever ofte mer av produsentene - i hvertfall med tanke på forståelse. Det gjelder både små og store.

- Hva er fordelene av å selge direkte.
- Forstå forskjellen på å selge direkte, og selge via etablerte kanaler, og hva direktesalg krever av dem.
- Bistand med salgs- og markedsføringskompetanse, inkludert hvordan man skal prise varer. Dette gjelder især de små produsentene som typisk har lite erfaring med dette.

Støtte til å vokse de små. De små til medium produsenter har ofte lite erfaringer med forhandlinger, og *et større system*. Det må være tydelige forventningsavklaringer, og hvilke krav det er til produsentene. Det betyr og at de er mer sårbare hvis noe skjer - som f.eks en kjøper trekker seg eller endrer behovet sitt, eller noe skjer på gården som gjør at han/henne ikke kan levere.

Invitasjon til å jobbe med offentlige kjøpere. For mange produsenter har ikke det offentlige vært en aktuell kanal, ettersom de bare antar at det er for krevende å komme inn. Så, de trenger å bli informert om at det er et alternativ, og hvordan de skal gå frem for å få tilgang.

4. Utfordringer

Hvilke barrierer og problemer er de største?

Få de store til å bryte ut ifra eksisterende salgskanaler. For de store bøndene & produsentene er det en stor barriere å flytte deler av salgsvolumet sitt ut fra en eksisterende kanal eller kontrakt. Spesielt kontraktsproduksjon, som det er med frukt, bær og grønnsaker, er det risikabelt for produsenter å flytte volum, ettersom de store grønnsaksgrossistene (Gartnerhallen, Nordgrønt), har enorm markedsrett. Disse kontraktene skrives typisk årlig.

Profesjonalisering av de små. For de små- til medium store produsenter, må det legges av tid og ressurser for å hjelpe dem å komme seg opp på et profesjonelt nivå slik at de kan

jobbe med offentlige kunder. Vi tror bondeorganisasjonene (NS og NBS) vil være viktige samarbeidspartnere for å få dette til.

Endre deler av driften for direktehandel. For de store, så er de vant til å sende paller, eller hele lastebiler med en vare, som går til grossist. Ved direktehandel, er logistikkjeden annerledes, og det vil være andre krav til både merking og pakking. Dette er en utfordring for de store, ettersom driften i dag er rigget til grossistsalg, og ikke direktesalg.

Innovasjonsvegring. Mange produsenter kan være skeptiske til å ta i bruk nye salgskanaler, metoder, teknologier og programvarer.

Fragmenterte verdikjeder. Verdikjedene til spesielt kjøtt og meieri & ost er fragmenterte, med mange ulike aktører, på ulike geografiske lokasjoner. For kjøtt for eksempel, blir lammene til Grønnslett gård hentet og fraktet til Furuset Slakteri på Dal. Deretter blir de hentet tilbake og skjært ned på gården. For kalvene til Myrseth Gartneri så blir kalvene slaktet på Alnabru hos Fatland, fraktet til Kjus slakteri på Ås for nedskjæring, før de blir fraktet til Myrseth i Lier.

Håndtering av direktesalg og -kontakt. For veldig mange bønder & produsenter, så er de ikke vant til å snakke direkte med profesjonelle kjøpere. For de store, er de vant til å være produsenter, og sende alt av (rå)varer videre til neste ledd, hvor de håndterer salg og videre distribusjon. For de små, er de typisk vant med privatkunder, og det er helt andre krav og type kommunikasjon. Profesjonelle kjøpere (HORECA), er vant til profesjonelle selgere (grossister), med presise beskjed og tett oppfølging. Vi må derfor være tydelig på hvordan vi skal organisere og rigge hele systemet (fysisk og digitalt).

- Skal bonde & produsent få direkte henvendelser/ha direkte kontakt med kjøper?
- Hvem er ansvarlig for å følge opp salg?
- Hvem er ansvarlig for å følge opp kontrakter?

Standardisert pakking og merking. En nøkkelfaktor for å lykkes økonomisk med hele varekjeden er å ha fulle biler og lastebiler, og for å ha det - må vi standardisere pakking og merking. For de små, så er de typisk vant til å pakke i det de har, og hvis du har 10 små-bønder som pakker i 10 ulike kasser, så får man en veldig krevende lasting og lossing. Det vil naturligvis være noe forskjell, men det er viktig å ha en så standardisert pakking og merking som mulig, for å gjøre varekjeden så effektiv som mulig.

Importpress. De største produsentene innen frukt, grønnsaker og bær er utsatt for konkurranse fra billigere utenlandske produkter. Dette skaper prispress på norske varer, spesielt i sesong, som vi må ta hensyn til når vi anbefaler oppsett på rammeavtaler til innkjøpere.

- **Eksempel:** Ekeberg Myhrener opplever et enormt prispress på jordbær i sesong ettersom store grossister importerer billige bær fra Sverige, noe som fører til lavere priser på norske jordbær.

5. Muligheter

Hva kan gjøres for å møte behovene, og håndtere utfordringene

Vise at det menes alvor. Mange produsenter drømmer om å selge til det offentlige, men tror ikke helt på det - enda. Hvis vi kan vise til et politisk vedtak, eller enda bedre - en eller annen form for forpliktelse, så tror jeg at mange produsenter kan snu fra skeptisk, til positiv.

Fokusere på neste generasjon bønder. Jobben vi gjør er starten på et generasjonsarbeid - så det å bruke mest tid på de produsentene som er unge og ønsker å satse er viktig. De yngste bøndene jeg har snakket med er også de som er mest interessert i flere kanaler og flere ben og stå på - og å bryte ut fra de store systemene.

Inspirere bøndene til å samle seg. Samvirker står veldig sterkt i Norge – men aktører som Tine og Nortura er blitt så store, og dermed ikke like til stede lokalt. Hvis vi kan inspirere og motivere til å samle seg regionalt, kanskje gjennom et samvirke, så kan de lettere jobbe mot det offentlige. Det kan være opprettelse av lokale eller regionale produsentklynger for samarbeid om kontraktsforhandling, tilbud av produkter, prising, pakking eller felles branding. Vi kan hente inspirasjon fra Innlandet fylkeskommune, som har organisert aktørene gjennom et samvirke.

Kompetanseheving. For de som ikke har jobbet med HORECA før, må det gis en tydelig opplæring

- Hvordan kommunisere med profesjonelle kjøpere. Hva forventes?
- Hvordan jobbe med - og forhandle priser?
- Hvordan pakke og merke?

Være tydelige i roller og ansvar. Vi må være tydelig i hva som er rollen og ansvaret til produsentene i denne nye og korte varekjeden. Hva forventes av produsenten i en direkte verdikjede?

Forventningsjustere. Hva kan produsentene forvente av salg, og hvordan og hvorfor kan det oppleves annerledes enn nåværende salgskanaler?

Digitalisering. Gjennomsnittsalderen for norske bønder er 52 år, og for mange er de ikke vant eller ønsker å jobbe med systemer. Så det å rulle ut et system som faktisk fungerer, og er intuitivt og lett å bruke vil være en stor mulighet for å gjøre både pilot og utrulling en suksess.

BEHOVSANALYSE: INFRASTRUKTUR

Behov, utfordringer og muligheter for infrastruktur som støtter distribusjon og logistikk av kortreiste råvarer til offentlige aktører.

Av Kristoffer Torheim @ Muld.io

Mars 2025



Behovsanalyse – Infrastruktur

1.Introduksjon

I forberedelsen av pilot på Korteist mat, har vi gjort en behovsanalyse av de fire ulike delene av verdikjeden

1. Bønder & matprodusenter
2. **Infrastruktur (transport, hub, distribusjon, og system)**
3. Kjøper
4. Innkjøper

2.Bakgrunn & kontekst

I denne delen ser vi på behovet til infrastrukturen. Vi definerer infrastrukturen som det fysiske og digitale som sørger for at direktehandel er mulig. Eksempler er transport, eller programvare/systemer som gjør det lettere å handle eller mulig å handle direkte. Det finnes i dag en infrastruktur for mat, men den er ikke laget for korteist mat, eller til direkte handel. Dagens verdikjede er laget for enorme volum, og er enormt sentralisert. Vi ønsker å legge til rette for mer korteist og regional handel, og da trengs det en ny infrastruktur som legger til rette for det. Innsikt er hentet fra tidligere erfaring.

Transport. Transport er fra gården eller produsenten, til hub, hvor varer og ordrer pakkes om, og klargjøres for neste steg, distribusjon. Størrelsen kan være alt fra en stor lastebil, til mindre varebiler.

Hub. Et mindre lokale eller varehus hvor varer og ordrer kan samles, lastes om, og kjøres ut igjen til kjøpere.

Distribusjon. Distribusjon er transport fra hub ut til kjøperen. Størrelsen kan være alt fra en stor lastebil, men typisk er det mindre 19-21 m3 volum (kassebiler), med kjøling.

System. For å få alt til å henge sammen, må det være et system som knytter kjøpere, selgere og distribusjon sammen.

Behovsanalysen representerer behovene til disse 4 delene av infrastrukturen.

3.Behov

Transportør.

Hvor, skal hva hentes, til hvilken tid? Transportører må vite hentested, når det skal hentes, og hva det er, som skal hentes.

Hvor skal varene leveres? Etter at varene er plukket opp, må det være tydelig hvor varene skal, og når det skal være der.

Hvor mye er det som skal hentes og leveres? (Volum + kilo) Fyllingsgrad er enormt viktig for en effektiv utnyttelse av lastebilen, og da er volum og/eller vekt viktig for å kunne planlegge dette.

Kjølekapasitet. Nesten alt som skal transportørers må minimum ha kjøling. Det finnes noen tørrvarer, men disse kan transporteres kjølig. Det blir helt sikkert frysevarer også, men hvis kundene informere i forkant, kan disse tines på veien til kunden, ettersom vi kan anta at kunden skal bruke frysevarene med en gang (det eneste tilfellet hvor det ikke skjer, er hvis butikker kjøper, og det skal videreselges frossent, og p.t. skal vi ikke jobbe med denne gruppen kjøpere).

Distribusjon.

Hvor skal hva hentes, til hvilken tid? Distributøren må vite hentested, og når det skal hentes.

Effektiv ruteplanlegging. Distributøren må ha en effektiv distribusjon for å effektivt håndtere leveringen.

Planlegging av lasting. Distributøren må ha informasjon om i hvilken rekkefølge ordrer leveres, slik at de kan laste deretter.

Hvor mye er det som skal hentes og leveres? (Volum + kilo) Fyllingsgrad er enormt viktig for en effektiv utnyttelse av lastebilen, og da er volum og/eller vekt viktig for å kunne planlegge dette.

Hva er leveringsvinduet? For de aller fleste kjøperne, har de et behov å vite når, ca., varene deres blir levert. For de aller største, så må de kanskje planlegge med ekstra personell for å kunne ta imot flere paller med varer.

Kjølekapasitet. Nesten alt som skal distribueres må minimum ha kjøling. Det finnes noen tørrvarer, men disse kan distribueres kjølig. Det blir helt sikkert frysevarer også, men hvis kundene informere i forkant, kan disse tines på veien til kunden, ettersom vi

kan anta at kunden skal bruke frysevarene med en gang (det eneste tilfellet hvor det ikke skjer, er hvis butikker kjøper, og det skal videreselges frossent).

Faste leveringsdager. Struktur er enormt viktig for en forutsigbar handel og for distributørene. Det å sette faste leveringsdager er en av nøkkelen. Vet å sette faste dager, gjør det lettere for alle parter og forholde seg til leveringstider.

Noen til å svare på henvendelser fra kjøpere. En av de vanligste spørsmålene man får ved å levere varer er: *“Hvor er varene mine?”* Og *“Når kommer varene mine?”* Vi må kunne gi kjøpere et nummer eller kontaktinformasjon dersom de ønsker å kontakte oss.

Noen til å svare på henvendelser fra logistikkpartnere. Til tider vil det være utfordringer med ordrer, innhold i kasser, eller manglende merking. Da må logistikkpartnerne våre ha mulighet til å kontakte noen, for å bistå med mer informasjon.

Hub.

Kjølefasiliteter. Varer må kunne stå på kjøll (4 grader), for å lagres forsvarlig.

Laste- og losserampe. Det må være lett å losse, og laste paller av og på lastebiler og biler.

Lagermedarbeider(e). Hvis hub'en skal være driftet av prosjektet, må vi anta at vi må ha en lagermedarbeider som pakker og forbereder varer til distribusjonsrutene. Varene må pakkes klare kvelden, eller natten, før leveringsdag, og være klar til tidlig avgang på distribusjonsdagen.

Utstyr til å flytte på paller og kasser. Det må være pallegafler og sekketraller og lignende for å fysisk flytte på varene.

Nær tilgang til hovedvei. Ideelt må hub'en være i nærheten av en innfartsåre slik at det er lettere for transportører å losse varer, og distributører til å laste varer.

Riktig geografisk plassering. Hub'en må være plassert slik at den enkelt kan være tilgjengelig for flest transportører, samt i nærheten av flest mulig kjøpere.

Skalerbar. Vi må kunne kopiere og rulle ut hub'en til andre kommuner og lokasjoner, på en enkel og bærekraftig måte.

System.

Opprettelse av profil og produkter. Produsenter må enkelt selv kunne opprette sin egen profil og tilknyttede produkter.

Opprettelse av profil. Kjøpere må enkelt selv kunne opprette sin profil, å se hvilke produkter som er tilgjengelig

Ordrehåndtering mellom produsenter og kjøper. Kjøpere må kunne bestille hos produsent, på en enkel og intuitiv måte. Hva, hvor mye, og til hvilken pris, må være tydelig.

Fakturagrunnlag. Produsenten må enkelt kunne hente ut fakturagrunnlaget slik at de kan fakturere kjøperen.

4.Utfordringer

Hvilke barrierer og problemer er de største?

Tilgang på distributør. Det er svært få aktører i dag som distribuerer med kjøling.

Nok volum. Det å få nok volum i hele varekjeden kommer til å bli en utfordring.**Effektiv henterute.** Det å sørge for en kostnadseffektiv (og dermed tidseffektiv) henterute er enormt viktig for det økonomiske bildet. Selv om vi ikke skal gjøre det, vil det bety mye for økonomien i varekjeden.

Effektiv distribusjon. Distribusjon er tilsvarende utfordrende som henting.

System for distribusjon. Dersom prosjektet vårt er ansvarlig for distribusjon, vil en utfordring være å håndtere den. Det kan enten gjøres ved å ha faste ruter, ved å la sjåføren/distributør planlegge selv, eller ved å finne et egnet system som planlegger distribusjonen.

Hvem skal eie varekjeden? Det er et viktig spørsmål ettersom man kan anta at det ikke er hensiktsmessig at det offentlige skal eie og drifte en slik varekjede. Hvordan kan man få med det private næringsliv på en slik modell?

Økonomisk bærekraftig. Det å få hele den fysiske varekjeden til å gå rundt økonomisk, kommer til å bli en av de største utfordringene i hele satsningen. Vi antar at den største kostnaden kommer til å bli distribusjon, deretter drift av hub, og deretter transport inn til hub.

Lykkes med hub. Det å finne en riktig driftsmodell blir svært viktig. Hvem drifter den? Hva er bemanningen? Skal det være permanent lager, eller kun til omlastning? Hvordan kan vi kopiere og rulle hub til andre kommuner/distrikter?

Finne riktig system. Det å finne et system for direktehandel som passer kravene våre blir viktig. Det finnes flere systemleverandører der ute for direktehandel, men kanskje ingen som dekker alle våre krav.

Rulle ut systemet. Det å rulle ut et nytt system til både produsenter og kjøpere - to brukergrupper som er notorisk dårlig på ny teknologi, kommer til å bli krevende (men ikke umulig). En mulighet er å se prøve å integrere det med eksisterende kjøper-løsning.

Drifte infrastrukturen. Hvem skal ha det overordnede ansvaret for å svare på henvendelser fra kjøpere, produsenter, transportører og distributør? Ved flytting av fysiske varer, vil dette være en kritisk del av driften, ettersom det alltid vil være utfordringer.

5.Muligheter

Hva kan gjøres for å møte behovene, og håndtere utfordringene

God planlegging. Ved komplekse prosjekter, som dette, er god og detaljert planlegging en av nøklene for suksess.

Bygge sten for sten. Vi må rulle ut løsningen sten for sten, og sørge for å ikke bite over for mye ved første anledning.

Gi en god opplevelse på første ordre. For mange produsenter og kjøpere vil den første opplevelsen med kortreist handel være enormt viktig for førsteinntrykket, og hva de tenker videre.

Eksepsjonelt gode partnere. En suksessfaktor blir å finne gode partnere som kan drifte mest mulig av infrastrukturen vår: transportører, distributører, hub, systemleverandør.

Tenke langsiktig. Vi kommer til å møte på utfordringer, men da er det viktig å ha en langsiktig plan, is i magen, og god forankring så høyt oppe som mulig.

Se på muligheter for å samarbeide med eksisterende leverandører. De fleste grossistene vil måtte svare på dette kravet og behovet om regional eller kortreist mat i tiden fremover.

BEHOVSANALYSE: INNKJØP / ANSKAFFELSER

Behov, utfordringer og muligheter for innkjøp som legger til rette for mer kortreiste råvarer i offentlige anskaffelser.

Av Kristoffer Torheim @ Muld.io

Mars 2025



Behovsanalyse - Innkjøp

1.Introduksjon

I forberedelsen av pilot på Korteist mat, har vi gjort en behovsanalyse av de fire ulike delene av verdikjeden

1. Bønder & matprodusenter
2. Infrastruktur (transport, distribusjon, og system)
3. Kjøper
4. **Innkjøper**

I denne delen ser vi på behovet til innkjøper. En *innkjøper* er en rolle som håndterer og forvalter rammeavtaler for ulike kategorier - i dette tilfellet det som typisk kalles mat og/eller næringsmidler. I denne analysen ser vi på innkjøper i en kommune. Innkjøpere er typisk organisert slik at en person er ansvarlig for en eller flere kategorier.

2.Bakgrunn & kontekst

En rammeavtale for mat er typisk delt opp i ulike underkategorier. Eksempler kan være kjøtt (råvare og foredlet), meieri, eller frukt & grønt. Disse rammeavtalene skrives av ansvarlig innkjøper, basert på innspill fra en faggruppe. For mat og næringsmidler er det kokker og bestillingsansvarlig som bidrar med sine innspill i en faggruppe. Innkjøperen gjør avtalen, håndterer den formelle prosessen og velger leverandør(er). Deretter gis de ulike bestillingsansvarlige (kan være tusenvis av dem i en kommune), mulighet til å bestille. Det er disse vi omtaler som kjøpere. For mer innsikt om dem, se behovsanalysen på kjøpere.

Innkjøpere i kommuner må forholde seg til ulike nivåer av anskaffelsesregler, avhengig av verdien på innkjøpet. Jo høyere verdien på anskaffelsen er, desto strengere er kravene til konkurranse, transparens og begrunnelse for valg av leverandør.

- 100.000 – 1,3 millioner NOK: Innkjøp i denne kategorien må følge nasjonale prosedyrer, med krav til konkurranse og dokumentasjon, men uten de strengeste formelle prosessene.
- 1,3 millioner NOK – ~2,3 millioner NOK (EU/EØS-terskelverdi): Her øker kravene til anskaffelsesprosessen. Konkurransen må som regel kunngjøres i Doffin, og det kreves mer omfattende dokumentasjon.

- Over EU/EØS-terskelverdien (~2,3 millioner NOK for varer og tjenester): Anskaffelsen må følge EUs anskaffelsesdirektiv, inkludert internasjonal kunngjøring i TED. Dette innebærer en strengere og mer tidkrevende prosess med detaljerte evalueringskriterier.

Ettersom vårt prosjekt omhandler å øke andelen kortreist eller regional mat i det offentlige er det området vårt fokus. Relatert til det, er inntrykket at det er veldig ulik praksis mellom kommuner, og betinget et engasjement fra innkjøperen. Flere har sagt at de siste 1-2 årene har det blitt veldig mye mer fokus på det.

Noen definisjoner

En leverandør er typisk en grossist som Servicegrossisten, BAMA, Tine eller ASKO, og leverer et mangfold av varer, av ulike eller flere kategorier til små- og storkjøkken (B2B).

Kortreist mat. Kortreist mat er mat - råvarer og foredlede varer - fra nærliggende områder. Vi har ikke definert en distanse, eller gitte grenser. Vi har bevisst kalt det kortreist mat, og ikke lokalmat, for å poengtere at det er mat som ikke skal reise langt. Lokalmat betyr ofte mat med en spesiell egenhet, fra et gitt område, eller med en spesiell kvalitet - alltid norsk, men ikke nødvendigvis fra regionen hvor du befinner det.

3.Behov

Tydelige retningslinjer & hjelp til hvordan best få kortreist mat inn i rammeavtaler. I dag har innkjøpere ikke noen form for krav som favoriserer lokalprodusenter. Alle vi har snakket med har ulik oppfatning om hva som er lov og ikke lov når det gjelder kortreiste eller lokale råvarer. Innkjøpere trenger tydelig veiledning gjennom lovverket rundt innkjøp, og hjelp til skriftlige formuleringer som de kan legge inn i kontraktene.

Beste praksis for oppdeling av kontrakter. Det virker til å være vilkårlig hvordan dagens rammeavtaler er oppdelt - og alle kommuner har ulike oppdeling. Det trengs tydelighet for hvordan man best deler opp rammeavtaler for å sørge for høyest mulig andel kortreist mat.

Klare føringer fra politikere. Innkjøpere trenger klare og tydelige mål for å kjøpe kortreist mat, og de vi har snakket med har alltid henvist til "politikerne", for disse målene.

Samme arbeidsbelastning. For mange innkjøpere er det en frykt at å innlemme kortreist mat i rammeavtaler vil føre til merarbeid for dem, spesielt med tanke på forvaltningen av avtalene.

Ha med seg kjøpere. Faggruppen for innkjøp og kjøkkensjefer spiller en sentral rolle i beslutningsprosessen - og vil være viktig å ha med seg for å øke andelen kortreist mat i rammeavtalene.

4.Utfordringer

Hvilke barrierer og problemer er de største?

Innkjøp av kortreist mat er i dag betinget et engasjement fra innkjøper. Det er ingen tydelige, politiske mål, i de kommunene vi har snakket med. Det kan være setninger om landbruk, miljø eller bærekraft - men vi har ikke sett noen fylkeskommuner eller kommuner i vår region med tydelige mål relatert til kortreist mat.

Det er veldig lite konkurranse blant enkelte næringsmiddelkategorier. Enkelte kategorier, som kjøtt eller melk, er det i praksis nesten ingen konkurranse, og dermed svært vanskelig for innkjøpere å utfordre leverandøren til å velge kortreiste alternativ.

Rammeavtaler er i dag svært lange. Alle vi har snakket med kjører rammeavtaler på 2 + 1 + 1 år, som i praksis betyr 4 år. Så når først en avtale er gjort, er det veldig lite man får gjort med tanke på å få inn nye lokale, leverandører eller produsenter.

Rammeavtaler er i dag svært rigide. Rammeavtalene er veldig strukturert, og når avtalen først er gjort, gir det tilnærmet ingen rom for kortreiste mat.

Veldig lite kapasitet på kjøkkenet - som igjen påvirker avtalene. Dette henger sammen med distribusjon - og mange innkjøpere omtalte grossistene som et forlenget lager ettersom de fleste kjøkken i dag har veldig lite lagerplass. Det er ofte et viktig punkt i avtaler som innkjøper gjør.

Det er veldig mange bestillingsansvarlige på tvers av kommuner - og disse har ikke innkjøper mulighet å ha verken kontroll eller dialog med. Det vil og føre med en utfordring hvis man for eksempel skal rulle ut en ny eller ekstern webportal kun for kortreist mat på sikt.

- Asker kommune har 700
- Bærum kommune har over 1000

Innkjøpere og bestillingsansvarlige snakker lite sammen i det daglige. Det kan gi utfordringer til etterfølgelse om kravene satt i rammeavtalen faktisk blir fulgt.

Veldig lite data eksisterer om innkjøp av mat. Verken innkjøper eller leverandører har tilgang på noe særlig med data for å en analyse av innkjøpet, og det gjør det vanskelig å forstå nåværende situasjon.

EØS-regelverk og anbudskrav. Ifølge EØS-regelverket må offentlige innkjøp gjennomføres i henhold til krav om likebehandling og ikke-diskriminering. Dette regelverket er krevende for innkjøpere - ofte uten juridisk bakgrunn - å navigere i. Det gjør det vanskelig å spesifikt prioritere lokale leverandører, da alle leverandører, også internasjonale, må få like muligheter til å konkurrere om kontrakter.

- **Eksempel:** En kommune som ønsker å prioritere lokale grønnsaksprodusenter, kan ikke oppgi "lokalt produsert" som et krav i anbudet. I stedet må kriteriene være generelle, som kvalitet, leveringssikkerhet og pris, noe som gjør det vanskelig for lokale aktører å konkurrere med storskala, internasjonale produsenter.

Sammensatte rammeavtaler. Innkjøpsavtaler hos offentlige aktører dekker ofte flere varegrupper under én kontrakt. Dette kan inkludere produkter som egg, kylling, frukt og grønnsaker – som samlet sett gjør det vanskelig for lokale leverandører å delta, siden de ikke kan levere alle produktene i avtalen.

- **Eksempel:** En norsk gård kan levere egg eller grønnsaker, men ikke importerte produkter som avokado eller ananas, som ofte inngår i samme avtale.

5. Muligheter

Hva kan gjøres for å møte behovene, og håndtere utfordringene

Forankre kortreist mat i det politiske. Hvis vår prosjektgruppe kan hjelpe med en politisk forankring, ideelt med noen klare måltall, så vil det være enklere for innkjøpere å legge tydeligere krav i avtalene.

Lowverkspakke. Lage en lowverkspakke som inneholder hovedpunktene for hvordan innkjøpere kan øke andelen kortreist mat kan deles med innkjøpere - på tvers av vår region, men og på tvers av landet.

Tilgang på data fra Matvalget for å skape forankring. Matvalget besitter store mengder innkjøpsdata fra ulike offentlige innkjøpere; som skoler, barnehager og kantiner. Hvis vi kan få tilgang til den dataen, for å se på hvordan det står til i de regionene de har bistått, så kan vi mest sannsynlig bruke samme tall for å få en skikkelig forankring hos kommunene vi jobber med.

Utforske dynamisk innkjøpsavtaler for bruk av innkjøp av mat & næringsmidler. Inventura anbefalte dynamiske rammeavtaler innen mat for å gjøre det lettere for lokale matprodusenter å levere til det offentlige.

Kortreist mat pakke. Lage et dokument som gir en tydelig anbefaling på hvordan man kan legge opp offentlige anbud som er tilrettelagt lokale matprodusenter - og ikke store grossister. Dvs. tydelig anbefalinger for hvordan å navigere innkjøpslover, fordeler og ulemper med dynamiske eller statiske avtaler, hvordan dele opp avtaler best for å fremme lokale matprodusenter, og hvorfor det er viktig for å øke andelen kortreist mat i det offentlige.

BEHOVSANALYSE: KJØPERE

Behov, utfordringer og muligheter for kjøpere som ønsker å handle mer kortreiste råvarer til offentlige virksomheter.

Av Kristoffer Torheim @ Muld.io

Mars 2025



Behovsanalyse - Kjøpere

1.Introduksjon

I forberedelsen av pilot på Kortreist mat, har vi gjort en behovsanalyse av de fire ulike delene av verdikjeden

1. Bønder & matprodusenter
2. Infrastruktur (transport, distribusjon, og system)
3. **Kjøper**
4. Innkjøper

I denne delen ser vi på behovet til offentlige kjøpere - som betyr kokker eller bestillingsansvarlige i offentlige bedrifter og organisasjoner. Innsikt er hentet fra samtaler og intervjuer med ulike kjøpere, samt basert på kunnskap og tidligere erfaringer.

2.Bakgrunn & kontekst

I denne analysen omtaler vi kjøpere – kokker eller bestillingsansvarlige. Det er de som bestiller mat (råvarer, prosessert, ultraprosessert) fra ulike leverandører (grossister som ASKO, BAMA, Engrosfrukt, Servicegrossisten, Oda, samt dagligvarebutikker). Disse kjøperne spenner seg fra ufaglærte i barnehager, som bestiller enkle produkter til noen titalls barn, til faglærte (kokker eller ernæringsutdannede) som jobber hos store institusjonelle kjøpere, som bestiller og håndterer mat for tusenvis av bespisende hver dag. Det er viktig å ha i bakhodet at kjøpere i dag er vant til å ha tilgang til hva som helst, levert når som helst, og ofte levert gratis eller tilnærmet gratis.

Bestillingsmønsteret varierer noe – de fleste bestiller 2-3 ganger i uka. De aller fleste bestiller via en web-løsning, mens barnehager kan kjøpe direkte fra en dagligvarebutikk. I noen tilfeller handler barnehager rett fra en dagligvarebutikk fordi de ikke er under en rammeavtale, eller fordi de ønsker å lære barna å handle mat.

Når det gjelder planlegging, opererer de minste typisk med en månedlig eller ukentlig plan. De største derimot, som de store institusjonskjøkkenene, kan planlegge et helt år frem i tid. De fleste handler ukentlig.

Ulike typer kjøpere

Barnehager. De bestiller enten ferdig varmmat fra en catering-bedrift, har egen eller deler på en kokk, eller så bestiller en ufaglært (innen mat) mat fra Oda eller går på en dagligvarebutikk.

Skoler - videregående. Alle VGS har kantiner, og serverer mat til ansatte og elever.

Institusjoner. Herunder er det sykehjem, helse- og velferdssenter, o.l. De lager ofte mat i store kjøkken, og sender ut mat til mindre enheter som igjen serverer det til sine beboere.

Personalkantiner. Offentlige kantiner for kontorarbeidere. Typisk driftet av private aktører.

Andre aktører. Forsvaret, samferdsel, kulturinstitusjoner, kriminalomsorgen

Ulike størrelser

I tillegg skiller vi på kjøpere som kjøper relativt små volum og volumkjøpere, som lager mat til 200+ mennesker hver dag. Dette er ikke et absolutt tall, men det sier noe om størrelse og mengden mat de bestiller.

Små kjøpere er typisk barnehager, små skoler og selvstendige institusjoner. Disse er ofte mer fleksible, men bestiller mindre varer i løpet av en uke. Det er typisk mat til 20-200 personer per dag.

Volumkjøpere er typisk personalkantiner, større institusjoner, og de største skolene. Disse er mer rigide med tanke på hva de kjøper inn, og til hvilken pris, men bestiller til gjengjeld mye større volum. Disse passer typisk til de største produsentene. En stor veksthusprodusent som produserer hundrevis av tonn i året, vil være interessert i å jobbe med en volumkjøper, men ikke en "småkjøper".

3.Behov

Tydelige mål - som er forankret helt i toppen. Flere kokker har prøvd å kjøpe fra lokale produsenter, men møter en hard vegg når de skal begynne å bestille fast over lengre tid. Rammeavtaler og økonomi er de største utfordringene. Hanne fra Bærum storkjøkken sa: *"Det står ingen plass at vi skal bruke mest mulige kortreiste råvarer. Det må komme*

føringer med tydelige tall – 30% kortreist, eller 40% økologisk. Vi har prøvd mange ganger, men uten det, skjer ingenting.”

Rom i avtaler for å handle kortreist. En av de viktigste punktene er at kjøpere må ha rom i avtaler for å kunne handle direkte – for mange av kjøperne vi har snakket med er ikke det mulig i dag. Og hvis det er mulig, så vet de ikke om det. For svært mange skjer ikke dette i dag. For de som styrer avtalene er det vanskelig å navigere i hva som er lov, og ikke lov.

Tettere dialog mellom kjøpere og innkjøperne. Det virker som det er lite løpende dialog mellom kjøpere og innkjøpere - spesielt når det kommer til hva som er lov og ikke.

Vite hva som er tilgjengelig, når, og i hvilken mengde. De aller fleste kjøpere bruker i dag grossister som alltid har varer tilgjengelig. Hvis man skal gå over til å bruke lokale produsenter, må denne informasjonen være like lett tilgjengelig.

At det er enkelt å bestille. For mange handler de via systemer de har brukt i en årrekke, eller via relasjoner de har hatt i en årrekke (Bama og ASKO har for eksempel flere titalls selgere som hver uke ringer sine faste kunder). Hvis en kjøper skal bytte system, må bestillingen oppleves som enkelt.

Riktig kvalitet, til en riktig pris. De fleste kjøpere er i dag ekstremt prissensitive. Dette skyldes flere årsaker, som budsjettpress i offentlig sektor og kommersielle insentiver i privat sektor.

Få varer levert i riktig mengde, til riktig tid. I logistikkverdenen er det et begrep som heter “On Time, In Full”, som måler hvor mange av leveransene som er levert i tide og riktig. Jo større kjøperen er, jo viktigere er dette, ettersom feil får større konsekvenser. For kjøpere av råvarer og mat, er dette enormt viktig.

Distribusjon 2-3 ganger i uka. Veldig mange kjøpere har i dag lite kjøleplass, og bruker leverandøren som “lager”. De må minst ha levering 2 ganger i uka, og aller helst flere ganger.

Rett prosessering. Mange kjøpere er i dag vant til å bruke halvfabrikater, posemat, eller ferdigkuttet grønnsaker, og vil ha utfordringer med å gå tilbake til å for eksempel skrelle poteter, kutte grønnsaker eller raspe ost. Dette kan være et behov som kan løses med kompetanse og ekstra ressurser – men det vil ta lang tid.

Langsiktig tankegang. Matlaging er kunnskap, matkultur og et resultat av infrastruktur (maskiner, logistikk, kjølelager). Derfor, når det planlegges for kjøpere i tiden fremover må det tenkes langsiktig, og det må gjøres valg nå, for hvordan mat man ønsker å lage

om 5-10 år. F. eks dersom man ønsker å ha et kjøkken som har maskiner som renser og skreller grønnsaker, må det være plass i kjøkkenet, personalet må ha tid og kompetanse til å gjøre jobben, og det må være villighet til å investere i slike maskiner (som koster flere hundre tusener).

4.Utfordringer

Hvilke barrierer og problemer er de største?

Mat blir sett på som en utgift. Mat har blitt neglisjert i flere tiår, og blir nesten utelukkende sett på som en utgift i offentlige budsjett. Det er for politikere, innkjøpere og kjøpere. Kjøpere har alltid et enormt stramt budsjett å forholde seg til, som gjør at det ofte ikke er rom til å gjøre nye ting, eller kjøpe mat av høy kvalitet. Dette gjør det krevende å kjøpe kortreist mat, som i noen tilfeller kan være dyrere - men ikke alltid.

Mangel på kunnskap om råvarebasert matlaging. Dette punktet varierer svært fra kjøkken til kjøkken - men, overordnet kan man si at det er en utfordring med manglende kunnskap om hvordan man lager råvarebasert mat. Vi mener det i dag mangler:

- **Matlaging fra bunnen av.** For å redusere avhengigheten av ultraprosesserte varer, kan opplæring i bruk av ferske råvarer være nødvendig. Dette kan inkludere grunnleggende ferdigheter som kutting av grønnsaker, tilberedning av kjøtt eller fisk, og håndtering av større råvarevolumer.
- **Kunnskap om hvorfor man burde handle mer kortreist mat.** Gi kjøpere bedre innsikt i fordelene ved å handle lokalt, både når det gjelder miljø, kvalitet og støtte til lokalsamfunn.
- **Kunnskap om sesongbasert matlaging.** Mange kjøpere mangler kunnskap om sesongvariasjoner og hvilke råvarer som er tilgjengelige når. Praktiske verktøy eller kurs kan hjelpe dem med å planlegge menyer som utnytter sesongens råvarer.

Mangel på politiske målsetninger. I dag er det ingen konkrete mål hos noen av kommunene i vår region. Det må til for at man kan motivere resten av organisasjonen – da spesielt innkjøper og kjøpere.

Kickback mellom private aktører og grossister. Private aktører som leverer kantinetjenester til det offentlige har kommersielle låste avtaler mellom seg og grossisten – kalt kickback.

- **Eksempel:** Hvis en kantine kjøper for minst 1 MNOK, så får de 8% tilbake ved årsslutt. Denne typen avtaler gjør det ekstremt vanskelig for andre å komme inn.

5. Muligheter

Hva kan gjøres for å møte behovene, og håndtere utfordringene

Gi kjøperne rom til å handle kortreist mat. Vi må, sammen med politikerne og innkjøpere, gi kjøperne rom til å faktisk handle kortreist mat. For samtlige vil – men rammene for det eksisterer ikke i dag.

Sørge for at overgangen ikke blir for krevende. Mange kjøpere er presset på tid og på økonomi. Hvis vi sørger for at endringen ikke blir for stor til å starte med, samt at vi hjelper dem med å se mulighetene, og det positive ved å få tilgang på kortreist mat - så vil endringen forhåpentligvis være lettere å få til å skje

Øke kunnskapen om mat og matlaging. Veldig mange har ikke fått noen kurs eller kompetanseheving om matlaging – selv om de har vært kokk i flere tiår. Vi må sammen øke kunnskapen blant de som kjøper inn, og lager maten.

- Fra halv-fabrikater og ultraprosessert til råvarebasert.
- Hvordan sette menyer med råvarer som er basert på sesong (og ikke hva som er ønsket)

Ta med kjøpere ut til bønder. Veldig mange har aldri vært ute hos en bonde. Når man har sett med egne øyner og fått et lite innblikk i det å være bonde, så er man ofte villig til å gjøre det lille ekstra for å få det til. I tillegg får man en helt annen forståelse om noe går galt (frosten kom plutselig, for mye regn, transporten var forsinket, ...)

Inspirere. Og vise at det er mulig. Vi må dele historier og kunnskapen til de som har fått det til – for dem er det flere av. For mange ser de ikke hvordan det kan gjøres, og tror heller ikke det er mulig. Vi må vise de gode eksemplene fra lignende organisasjoner som har lyktes.

Rulle ut et system som gjør det enkelt å handle kortreist mat. Et viktig suksesskriterium er at kjøpere ikke opplever dette som en så stor endring at det blir en barriere for å handle.

Inngang via bærekraft. Det er enormt fokus på *bærekraft*, men om man ser på mat i profesjonelle kjøkken er det i dag størst fokus på matsvinn. EU, med Farm to Fork strategien deres, er ventet å legge vekt på andre aspekter av bærekraft, som mangfold, distanse og sosio-økonomisk. Som f.eks:

- **Kjøpere sender veldig ofte tilbake mat til leverandørene.** Flere av kjøperne sender hver uke tilbake mat og råvarer som er av for dårlig kvalitet. Kortreist mat,

direkte fra produsenter, er av høyere kvalitet - og produsenter er veldig opptatt av langsiktige relasjoner og stolte av råvarene sine, slik at det skjer i mye mindre grad ved direktehandel.