



# Med bara åtta skördar kvar

Genomförandet av handlingsplanen ÄT UPPsala län

---

Lovisa Lundén

Självständigt arbete • 30 hp  
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU  
Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap  
Agronomprogrammet – landsbygdsutveckling  
Uppsala 2023



# Med bara åtta skördar kvar. Genomförandet av handlingsplanen ÄT UPPsala län

*With only eight harvests left. The implementation of the action plan ÄT UPPsala län*

Lovisa Lundén

**Handledare:** Örjan Bartholdson, Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för stad och land

**Examinator:** Malin Beckman, Sveriges Lantbruksuniversitet, Institutionen för stad och land

**Omfattning:** 30 hp

**Nivå och fördjupning:** Avancerad nivå, A2E

**Kurstitel:** Självständigt arbete i landsbygdsutveckling

**Kurskod:** EX0890

**Program/utbildning:** Agronomprogrammet – landsbygdsutveckling

**Kursansvarig inst.:** Institutionen för stad och land

**Utgivningsort:** Uppsala

**Utgivningsår:** 2023

**Upphovsrätt:** Illustrationerna i arbetet är författarens egna

**Elektronisk publicering:** <https://stud.epsilon.slu.se>

**Nyckelord:** regional livsmedelsstrategi, ÄT UPPsala, samverkan

**Sveriges lantbruksuniversitet**

Fakulteten för naturresurser och jordbruksvetenskap

Institutionen för stad och land

Avdelningen för landsbygdsutveckling

## Sammanfattning

Då den nationella livsmedelsstrategin antogs 2017 inleddes arbetet på länsnivå i Uppsala med att ta fram en regional livsmedelsstrategi. En styrgrupp bildades för att gemensamt arbeta mot de regionalt framtagna målen om ökad livsmedelsproduktion och produktionsvärde till och med 2030. Uppsatsen syftar till att undersöka hur den regionala handlingsplanen för livsmedelsproduktion genomförs med utgångspunkt i ÄT UPPsalas aktiviteter, organisering samt de påverkande implementeringsmekanismerna (o)tydliga mål, målförskjutning och mottagarna. Studien grundar sig på intervjuer gjorda med representanter från ÄT UPPsala läns styrgrupp och länets kommuner. Resultatet visar att handlingsplanen realiserar genom projekt och aktiviteter, där styrgruppen arbetar för att främja samverkan och nätverkande mellan aktörer i länets livsmedelskedja. Vidare visar studien att styrgruppsarbetet resulterat i ett styrgruppsnätverk, där länkarna mellan organisationerna förtätats, informationsflödet går snabbare och tidigare strukturella hål har överbryggats. Informationsflödet från styrgruppen till länets kommuner har fram tills nyligen varit riktade, separata och undermåliga vilket gett upphov till likartade, parallella, satsningar från kommunerna och styrgruppen. (O)tydliga mål, målförskjutning och mottagarna har alla en roll i handlingsplanens implementeringsprocess vilka förändras i takt med sin omvärld. Arbetet visar på hur delar av den nationella livsmedelsstrategin genomförs på regional nivå.

*Nyckelord:* regional livsmedelsstrategi, ÄT UPPsala, samverkan

## Abstract

When the national food strategy was adopted in 2017, work began at the regional level in Uppsala to create a regional food strategy. A steering group was formed in order to jointly work towards the regional goals of increased food production and production value up until and including 2030. The paper aims to investigate how the regional action plan for food production is carried out based on ÄT UPPsala's activities, organization and the implementation mechanisms (un)clear goals, target displacement and the receivers. The study is based on interviews conducted with representatives from ÄT UPPsala's steering group and the region's municipalities. The result shows that the action plan is realized through projects and activities, where the steering group works to promote cooperation and networking between actors in the region's food chain. Furthermore, the study shows that the steering group's work has resulted in an internal steering group network where the link density has increased, the flow of information is faster and previous structural holes have been bridged. The flow of information from the steering group to the municipalities has until recently been directional, separate and inadequate, which has resulted in similar, parallel, projects from the municipalities and the steering group. (Un)clear goals, target displacement and the recipients all have a role in the implementation process of the action plan, which changes as their surroundings do so. This thesis shows how parts of the national food strategy are implemented at a regional level.

*Keywords:* regional food strategy, ÄT UPPsala, collaboration

# Innehållsförteckning

<b>Inledning .....</b>	<b>6</b>
<b>Tillvägagångssätt.....</b>	<b>9</b>
2.1 Syfte och Frågeställningar .....	9
2.2 Metod .....	9
2.3 Analytiska ingångar.....	11
2.3.1 Nätverk.....	11
2.3.2 Implementeringsmekanismer.....	12
<b>Bakgrund.....</b>	<b>13</b>
3.1 Förutsättningar för livsmedelsproduktion i Sverige.....	13
3.2 Förutsättningar för livsmedelsproduktion i Uppsala län .....	14
<b>Utgångspunkter för ÄT UPPsala län .....</b>	<b>16</b>
4.1 Tre övergripande mål – uppstarten av den regionala livsmedelsstrategin .....	16
4.1.1 Stygruppens organisationer och dess roll i styrgruppen .....	17
4.2 Stygruppens interna arbetsprocess .....	19
4.3 Arbete utifrån fem tematiska områden.....	22
4.3.1 Projekt.....	23
4.3.2 Fristående aktiviteter .....	25
4.3.3 Utvärdering av projekt och aktiviteter .....	29
<b>ÄT UPPsala län ur ett nätverksperspektiv .....</b>	<b>31</b>
5.1 Stygruppen och kommunerna – riktade flöden och parallella satsningar.....	31
5.2 Stygruppens samverkan – överbrygging av strukturella hål.....	36
<b>Implementeringsmekanismer – (o)tydliga vägar mot handlingsplanens mål.....</b>	<b>40</b>
6.1 De övergripande målen – styrmedlens friheter och begränsningar.....	40
6.2 Stygruppens dynamik – stabilitet och förändringar.....	45
<b>Avslutning.....</b>	<b>50</b>
<b>Referenser.....</b>	<b>54</b>

# Inledning

2002 var året då de sista av de svenska beredskapslagren för livsmedel fasades ut. Civil beredskapsverksamhet har funnits i Sverige i olika former allt sedan första världskrigets slut. Tillgången till och lagring av livsmedel samt inhemsk produktion har varit en viktig del i beredskapspolitiken och byggdes succesivt upp under 1900-talet. Under 1990-talet förändrades sedermera världsläget och hotbilden mot Sverige till det bättre då det Kalla Kriget tog slut samt i och med Sveriges inträde i EU 1995 (Utredningen om civilt försvar 2021). Med tillgång till EU:s inre marknad sågs den svenska livsmedelstillgången som säkrad och de politiska incitamenten för svenskt lantbruk förändrades. Svensk livsmedelsproduktion internationaliserades allt mer och stod därmed inför nya utmaningar kopplat till konkurrens och lönsamhet. Något som ökade ytterligare då EU:s inre marknad sedan 2005 allt tydligare kopplats samman med den globala handeln av jordbruksprodukter, där de rådande världsmarknadspriserna nu styr (Waldenström 2018).

Den svenska jordbrukssektorns utveckling är inte unik. Sedan andra världskriget har marknaden för livsmedel globaliserats i en snabb takt. Alla länder är idag beroende av import och export av livsmedel och är sammanlänkade på den globala världsmarknaden. Den globala handeln med livsmedel har också koncentrerats i hög grad till ett fåtal transnationella företag som styr en allt större del av marknaden för återförsäljning, förädling, och produktion av insatsmedel och varor, vilka alla är nyckelkomponenter i ett fungerande livsmedelssystem. Med andra ord påverkas Sveriges möjligheter till självförsörjning av mat av den globala handeln och är inget som Sverige som enskild nation kan stå emot (Clapp 2020).

Allt sedan COVID-19 pandemin bröt ut och spred sig över världen med nedstängningar, stängda gränser, sjukdom och död som följd har röster höjts gällande Sveriges livsmedelsberedskap och självförsörjningsgrad. Den måste förbättras (Larsdotter Thiel et al. 2020; Tibblin & Barany 2021). Sverige har dock klarat av de utmaningar som pandemin medförde ur en livsmedelstillgångssynpunkt på ett bra sätt. Även om brister upptäckts i livsmedelssystemet gällande bland annat transporter, där det i vissa fall saknades produkter på butikshyllorna under kortare perioder. Pandemin har också belyst det stora svenska utbyte som finns med EU.

Inom EU har man också börjat titta på en gemensam strategi för hur livsmedelssäkerheten ska kunna stärkas inom unionen. Detta ska ingå som en del i EU:s strategi för hållbara livsmedelsstöd, Från jord till bord-strategin (Livsmedelsverket & Jordbruksverket 2020). Kriget i Ukraina aktualiserade frågan ytterligare och spädde på debatten om den globala handeln med livsmedel och satte ljuset på frågan om den svenska graden av självförsörjning i händelse av kris eller krig (Adlers 2023: Johansson 2023).

Bortsett från de globala och internationella kriserna finns det också en hotbild nationellt mot Sverige som blivit större och måste förebyggas: *”Idag präglas det globala säkerhetsläget av instabilitet och oförutsägbarhet och det säkerhetspolitiska läget i Sveriges närområde har försämrats. Regeringen bedömer att ansvariga myndigheter behöver öka sin förmåga att hantera den breddade hotbilden under fredstid”* (Försvarshögskolan 2021:4–5). Det finns alltså anledningar att återigen bygga upp och förbättra den nationella förmågan att säkra bland annat den inhemska livsmedelsproduktionen (Försvarshögskolan 2021). Som Ian Christoplos och Adam Pain (2015) skriver är en stabil stat en matsäker stat. För att lyckas bygga upp ett motståndskraftigt livsmedelsproduktionssystem, där graden av självförsörjning ökar, måste bristerna i dagens system lösas. Ett problem som länge varit en sårbarhet för det svenska lantbruket, och som förvärrats i och med rationaliseringar och specialiseringar på gårdsnivå, är beroendet av insatsmedel. Energi, konstgödsel och växtskydd är idag en integrerad del i jordbruket som i hög grad importeras från omvärlden. Flera produktionssystem skulle redan vid en kortvarig kris stå inför stora problem och endast ett fåtal producenter skulle troligtvis klara av att upprätthålla en viss del av produktionen vid en långvarig kris (Eriksson 2018).

Under 2017 presenterade den dåvarande regeringen en nationell livsmedelsstrategi, En livsmedelsstrategi för Sverige – fler jobb och hållbar tillväxt i hela landet, vilken är heltäckande från primärproduktion till slutkonsument som ska vara vägledande fram till och med 2030. De övergripande målen med livsmedelsstrategin beskrivs som:

”En konkurrenskraftig livsmedelskedja där den totala livsmedelsproduktionen ökar, samtidigt som relevanta nationella miljömål nås, i syfte att skapa tillväxt och sysselsättning och bidra till hållbar utveckling i hela landet. Produktionsökningen, både konventionell och ekologisk, bör svara mot konsumenternas efterfrågan. En produktionsökning skulle kunna bidra till en ökad självförsörjningsgrad av livsmedel. Sårbarheten i livsmedelskedjan ska minska.” (Näringsdepartementet 2017a:1)

Målen bygger på tre prioriterade strategiska områden, nämligen Regler och villkor, Konsument och marknad samt Kunskap och innovation. Livsmedelsstrategin ska följas upp årligen (Näringsdepartementet 2017a). Hittills har det konstaterats att

livsmedelsstrategin inte rönt några större framgångar. Uppfyllandet av delmålen är oftast oförändrade eller att utvecklingen gått något framåt, men i alldeles för långsam takt jämfört med de mål som finns. I vissa fall har till och med några steg bakåt tagits (Jordbruksverket 2022a). Därför har man nyligen beslutat att inleda ett arbete med Livsmedelsstrategin 2.0. Detta för att åter prioritera livsmedelsfrågan utifrån de nya förutsättningarna som aktualiserats sedan livsmedelsstrategin först fastslogs, med torka, pandemi och krig i Europa (Regeringskansliet 2023).

På ett nationellt plan har även myndigheter så som Jordbruksverket, Livsmedelsverket och Tillväxtverket ansvar för att se till att den nationella strategin realiserar. På uppdrag av regeringen har sedan de respektive regionerna utarbetat egna regionala livsmedelsstrategier som ska, med utgångspunkt i det nationella huvudmålet och de tre strategiska målen, bidra till att uppfylla den nationella strategin (Näringsdepartementet 2017b) Region Uppsala har således skapat en handlingsplan, vilken fått namnet *ÅT UPPsala län - en handlingsplan för att bidra till hållbar och konkurrenskraftig livsmedelsproduktion* (Länsstyrelsen 2021).



# Tillvägagångssätt

## 2.1 Syfte och Frågeställningar

Syftet med studien är att undersöka hur den regionala handlingsplanen för livsmedelsproduktion genomförs med utgångspunkt i ÄT UPPsalas aktiviteter, organisering samt påverkande implementeringsmekanismer. Följande frågeställningar finns för arbetet:

- Vad genomför styrgruppen för projekt och aktiviteter för att bidra till handlingsplanen, ÄT UPPsala läns, mål?
- Hur är ÄT UPPsala län organiserade utifrån ett nätverksperspektiv?
- Hur påverkar implementeringsmekanismerna (o)tydliga mål, målförskjutning samt mottagarnas roll i implementeringsprocessen genomförandet av handlingsplanen?

## 2.2 Metod

Den huvudsakliga metoden för materialinsamling har varit intervjuer. Jag har dels intervjuat sex av åtta styrgruppsrepresentanter, en representant från var och en av styrgruppens organisationer i ÄT UPPsala, dels intervjuat representanter från länets kommuner. Intervjuerna med styrgruppsrepresentanterna, som också innefattar Uppsala kommun, var mer omfattande än dem med de övriga kommunerna.

De intervjuer som genomfördes med styrgruppsrepresentanterna var semistrukturerade. Det innebär att de utgick från en framtagen intervjuguide med ämnen och frågor som någon gång under intervjun berördes. Frågorna ställdes således inte i en fastställd ordningsföljd utan när det passade in i samtalet. Intervjuformen ger också möjlighet att ställa oplanerade, uppföljande frågor (Robson & McCartan 2016). Även om frågornas ordning inte var bestämd inleddes intervjutillfällena med enklare, konkreta, frågor för att senare övergå till komplexare frågor som krävde mer uttömmande svar. Detta är en metod som

Teorell och Svensson (2007) förespråkar. Intervjuerna med styrgruppsrepresentanterna har genomförts digitalt med hjälp av olika videokonferensverktyg. Det var inte planerat från början att enbart hålla digitala intervjuer utan föll sig så beroende på olika omständigheter inför intervjusituationerna. Vid digitala intervjuer ökar risken att de beskrivningar som ges blir detaljfattigare samt att kroppsspråkets kommunikativa funktion sätts ur spel, vilket både Kvale och Brinkmann (2009) och Kaijser och Öhlander (2011) nämner. Fördelen är, enligt samma författare, å andra sidan att det rumsliga avståndet mellan människorna saknar betydelse och att de som intervjuas i högre grad vågar vara ärligare. Sammanställningar har gjorts direkt efter varje slutförd intervju.

Även de intervjuer som gjorts med de kommunala representanterna har skett i digital form. Dessa har dock inte genomförts i muntlig form, utan skriftligt över mejl. Här har ett antal frågor skickats till länets kommuner och dess representanter som på något sätt har kopplingar till ÄT UPPsala. Frågorna har delvis varit anpassade till de respektive organisationerna, alla har alltså inte fått exakt samma frågor. Frågorna har varit öppett formulerade för att uppmuntra till detaljrikare svar. En fördel som nämns med denna intervjuform är att materialet direkt finns nedskrivet och är klart att användas när intervjun är genomförd (Kvale och Brinkmann 2009). Anledningen till att dessa intervjuer gjordes över mejl är att de fungerar som ett komplement till den informationen som fåtts via styrgruppsrepresentanterna och endast utgör underlag för en begränsad del av materialinsamlingen. Tidsmässigt var det inte motiverat att be de kommunala representanterna avsätta tid för en längre intervju.

Flera av styrgruppsrepresentanterna önskade inför intervjuerna att vara anonyma. Därför är studien också skriven på ett sådant sätt som gör att informanterna inte kan identifieras. Även organisationernas namn har uteslutits såvida informationen inte är allmänt känd, detta i enlighet med forskningsnormerna om anonymitet (Robson & McCartan 2016). Informanterna har upplevts positivt inställda under intervjuerna och har delat sina respektive perspektiv på arbetet. Både bra och mindre bra aspekter av processen har delgivits. Till en början fanns det tankar om att eventuellt göra någon form av observation eftersom det kan berika bilden av hur arbetet i styrgruppen går till, att se hur de faktiskt agerar under exempelvis ett möte (Kaijser och Öhlander 2011). Styrgruppen hade ett heldagsmöte med verksamhetsplanering precis innan uppsatsarbetet påbörjades och hade ett möte under slutet av maj månad när uppsatsen färdigställdes. Det gjorde att det inte var möjligt att delta och observera under något styrgruppsmöte.

## 2.3 Analytiska ingångar

Studien har två analytiska ingångar. Den första ingången är nätverk vilken inkluderar noder, länkar, flöden och så kallade strukturella hål. Den andra ingången är implementeringsmekanismer, med mekanismerna (o)tydliga mål, målförskjutning och mottagarna. Detta utifrån litteratur skriven av Burt (2004), Borell och Johansson (1996) samt Hertting (2018).

### 2.3.1 Nätverk

Utgångspunkten i detta arbete bygger på vad Borell och Johansson (1996) benämner som en sociocentrisk ansats. Det betyder att ett nätverk ses som en helhet, där ingen nod är centralare än någon annan. I grund och botten består ett nätverk av tre komponenter, noder, länkar och flöden. Noder består vanligtvis av enskilda personer men kan också utgöras av enheter som exempelvis organisationer. De utbyten och interaktioner som sker mellan noderna skapar länkar dem emellan. Själva informations- eller tjänsteutbytet, länkanars reella beståndsdelar, utgör det flöde som via länkarna når noderna och sedermera bildar nätverket.

Nätverk kan ta många olika former och variera storleksmässigt beroende på hur de är strukturerade vad gäller antalet noder och länkar samt avståndet dem emellan. Med avstånd åsyftas avstånd i tid och rum samt även det sociala avståndet mellan noderna vilket är faktorer som påverkar nätverkens intensitet. I högintensiva nätverk kan kommunikation ske dagligen medans flödet i ett lågintensivt nätverk sker mer sällan, om än på regelbunden basis. Ett nätverks struktur påverkas också av länkarnas riktning mellan noderna och huruvida nätverkens noder är horisontella eller vertikala, hierarkiska, i förhållande till varandra. Tätheten, antalet länkar mellan nätverkets olika noder, är också av betydelse för nätverkets form och struktur (Ibid.).

Att bygga nätverk mellan organisationer är en metod som skapar samarbetsförutsättningar (Pierre 2018). Länkarna mellan ett nätverks noder, kontakten med olika samarbetspartners, har en förtroendeskapande effekt dem emellan. Etablerade, täta nätverk med höga inomgruppsliga informationsflöden men med begränsade, glesa, länkar och flöden gentemot andra nätverk har så kallade strukturella hål. Vid de strukturella hålen fördröjs idé, informations och varuflödet vilket leder till likriktning och stagnation. Genom att stärka de glesa länkarna mellan nätverken och få del av ett större flöde, att överbrygga de strukturella hålen, kan nya innovativa kombinationer och tankemönster skapas gemensamt då fler alternativ synliggörs. Vid en överbrygning är det också större sannolikhet att dessa idéer genomförs (Burt 2004: Engdahl och Larsson 2011).

### 2.3.2 Implementeringsmekanismer

Vid implementering, processerna och interaktionerna vilka följs av ett fattat beslut för att förverkliga detta, finns ett antal mekanismer som är avgörande för resultatet. Dessa faktorer är kontextuella och kan i vissa fall få positiva och i andra fall negativa konsekvenser för implementeringsresultatet. Det finns ingen entydig väg att följa för att nå det önskade utfallet, att åstadkomma en lyckad implementering (Hertting 2018). Nedan presenteras några av de mekanismer som är av betydelse vid implementering av beslut.

Till att börja med är (o)tydligheten i målformuleringen en mekanism. Å ena sidan ses tydligt formulerade budskap som viktigt. Det påvisar att frågan är prioriterad samtidigt som de ansvariga har tydliga riktlinjer för åtgärderna vilket sedermera gör att resultatet kan kontrolleras. Utomstående får också mer begränsat inflytande eftersom de givna ramarna är starkare jämfört med om formuleringarna är otydliga. Otydliga, vaga, målformuleringar kan å andra sidan användas som en strategi för att beslut överhuvudtaget ska fattas. När oklarheter råder om hur ett problem bäst ska lösas framläggs ofta en gemensam viljeriktning med vaga mål. Otydligheten möjliggör för fler tolkningar och därmed ett större, bredare, innehåll vid implementeringen. Handlingsfriheten som därmed uppstår används som metod för att ge möjlighet att kontextualisera åtgärderna och därigenom uppnå en effektivare och legitim implementering (Ibid.).

Målförskjutning är en annan av implementeringens mekanismer som Hertting (2018) tar upp. Antalet länkar mellan beslutsfattarnas intentioner och resultatet påverkar utfallet, där få länkar anses bättre än fler. Förklaringen är att det mellan varje länk i beslutskedjan uppstår mindre förskjutningar från det ursprungliga beslutet. Även om förskjutningen mellan varje länk är liten krävs inte många länkar för att den sammanlagda effekten av förskjutning ska få stora effekter på genomförandet av det ursprungliga beslutet. En målförskjutning av implementeringen uppstår.

Den tredje implementeringsmekanismen handlar om mottagarna, de besluten i grunden avser påverka, och deras roll i implementeringsprocessen. Mottagarna är en del av implementeringen och behöver således samarbeta med byråkratin, att mottagaren själv bidrar i processen på ett uppriktigt sätt för att den ska bli lyckad. Att mottagare och byråkrati samverkar under implementeringsprocessen. Denna samproduktion mellan byråkrati och mottagare kan emellertid försvåras i de fall mottagaren inte anser sig gynnas av det tagna beslutet. Mottagaren kan då välja att utifrån det egna perspektivet handla strategiskt, att motarbeta byråkratin då dess mål inte bedöms vara den bästa vägen framåt för den enskilda individen (Hertting 2018).

# Bakgrund

## 3.1 Förutsättningar för livsmedelsproduktion i Sverige

I Sverige finns nära tre miljoner hektar jordbruksmark, fördelat på åker- och betesmark, vilket utgör 7% av den totala landarealen (Jordbruksverket 2022b). Av denna mark är 20% under ekologisk certifierad produktion (Jordbruksverket 2021). Andelen jordbruksmark som brukas har under en längre tid haft en nedåtgående trend, där allt mindre mark brukas (Jordbruksverket 2022b). Även den ekologiskt odlade arealen har de senaste åren minskat något (Jordbruksverket 2021).

Förutsättningarna för jordbruksproduktion är mycket varierande i olika delar av landet. En klar majoritet, uppemot 90%, av all jordbruksmark finns i Götaland och Svealand, varför också fyra av fem lantbruksföretag återfinns i den södra delen av landet. (Konkurrenskraftsutredningen 2014). Klimat, geografi, marktyp, och demografi är några av de avgörande faktorerna. Det kalla klimatet i norr, med en betydligt kortare växtsäsong än i söder, gör att exempelvis spannmålsodling får sämre förutsättningar här samtidigt som betesdjur och därmed också vallodling får en större betydelse (Waldenström 2018). Generellt har landets södra delar en fördel i ett mer obrutet landskap, vilket kommit att bli en viktig faktor då jordbruket rationaliserats och gått mot färre men större enheter med ensidigare, specialiserade, produktioner. Strukturuomvandling lyfts också fram som en av de viktiga delarna i att göra det svenska jordbruket mer lönsamt (Konkurrenskraftsutredningen 2015). Denna process är svårare att anamma och göra lönsam norröver med ett uppbrutet landskap där skogsbruket också har en större betydelse och är en integrerad del i företagandet (Waldenström 2018). Strukturuomvandlingen har också kommit som längst inom spannmålsproduktionen där effektiviserande stordriftsfördelar haft stor betydelse. Vad gäller kött och mjölkproduktion går utvecklingen åt samma håll, men i en långsammare takt (Konkurrenskraftsutredningen 2014).

Sveriges demografiska spridning är ytterligare en anledning till fördelningen av jordbruksföretagare över landet, då det medför skillnader i de infrastrukturella förutsättningarna för att bedriva (jordbruks)företag. Det handlar om allt från förutsättningarna till ett fungerande familjeliv, med skola och arbetstillfällen, till

företagsspecifik service i form av reparatörer, veterinärer och avstånden till förädlingsindustri så som slakterier, mejerier och mottagning av spannmål. Generellt är graden av service lägre och avstånden längre i landets norra delar. Närheten till marknaden i söder, med större kundunderlag och kortare avstånd är många gånger en fördel. Dock kan intressekonflikter uppstå om markanvändningen och priserna för jordbruksmark trissas upp. Även om rationaliseringen är en (inter)nationell trend som pågått under flera decennier och antalet jordbruksföretagare kraftigt minskat med åren finns det också lantbrukare som driver företag med andra värderingar och intressen som står över lönsamhet som främsta mål (Waldenström 2018).

## 3.2 Förutsättningar för livsmedelsproduktion i Uppsala län

I Uppsala län består 22% av länets landareal av jordbruksmark. Det motsvarar drygt 178 000 hektar jordbruksmark (SCB 2023) av vilken 19% är ekologiskt certifierad (Jordbruksverket 2021).

Jordbruket i Uppsala län har, liksom i den rådande nationella kontexten, strukturuomvandlats till att generellt bli större men färre enheter över tid samt att de kvarvarande gårdarna har en tydligare produktionsinriktning jämfört med förr då blandlantbruken dominerade. Det är också ett större avstånd rent geografiskt mellan de aktiva lantbrukarna nu än tidigare. Inom länet finns det också skillnader i produktionsförutsättningar. Slätter dominerar i de södra delarna medan landskapet är mer brutet i nordost vilket har kommit att påverka markanvändning och produktionsinriktning. Över tid har de södra och sydvästliga delarna av länet, där marken är mer obruten, främst utvecklats till att bestå av specialiserad spannmålsproduktion. De spannmålsproducenter som finns här är också relativt stora sett till den areal de brukar i länet. I de östra och framförallt i de nordöstra delarna av länet är landskapet mera uppbrutet. Här dominerar istället djuruppfödning med betesdjur och vallodlingar på gårdar som storleksmässigt är mindre än spannmålsgårdarna. Även om förutsättningarna och produktionsinriktningar skiljer sig åt står länets bönder inför liknande utmaningar vad gäller konkurrens och lönsamhet. Konkurrensen har över tid hårdnat betydligt då världsmarknadspriserna styr både försäljningspris och priset på nödvändiga insatsvaror. Lönsamheten är i första hand inte kopplat till produktionsinriktning utan snarare till hur gården drivs. För att öka jordbruksföretagets lönsamhet har specialiserad effektivisering för att nå sänkta arbetskostnader varit en nyckel, särskilt inom spannmålsodlingen. Förädling av gårdens produkter och egen, direkt, försäljning till kund är ett sätt som används för att öka intäkterna, vilket är vanligare

bland mjölk- och köttproducenter. Många jordbrukare arbetar endast deltid med sitt lantbruk och har andra inkomstkällor än själva jordbruket. I flera fall kan gårdens maskinpark utnyttjas för entreprenadtjänster, som exempelvis snöröjning. Lönearbete helt skilt från gårdens verksamhet är också vanligt och ger en stabil inkomst, vilket minskar kravet på lönsamhet från jordbruket. När kravet på lönsamhet minskar, minskar också behovet av att storleksrationalisera. Investeringar kan vara dyra och i slutändan inte generera större intäkter utan endast mer pengar i omlopp. Det är heller inte alltid rationellt att bli större, vilket påpekas av flera lantbrukare. Det är då svårt att överblicka hela produktionen själv samt att vara på rätt plats i rätt tidpunkt vid kritiska ögonblick i produktionsförloppet. Detta återspeglas i att de flesta större spannmålgårdarna i länet ligger någonstans i storleksordningen mellan 600-1000 hektar mark (Wästfelt & Eriksson 2017).

# Utgångspunkter för ÄT UPPsala län

Denna del inleds med att beskriva utgångspunkterna för ÄT UPPsala län utifrån handlingsplanens tre övergripande mål. Sedan presenteras styrgruppen och dess organisationer, det interna styrgruppsarbetet och till sist styrgruppens arbete med olika interna och externa projekt och aktiviteter. Kapitlet i stort bygger på intervjumaterialet från styrgruppsmedlemmarna, om inget annat anges.

## 4.1 Tre övergripande mål – uppstarten av den regionala livsmedelsstrategin

På länsnivå i Uppsala är det den regionala utvecklingsstrategin *Regional utvecklingsstrategi och Agenda 2030-strategi för Uppsala län* som innehåller de övergripande målen om livsmedelsproduktionen i länet, med målar 2030 (Region Uppsala 2021). De mål som Region Uppsala angivit i den regionala utvecklingsstrategin rörande livsmedel har basår 2017 och är följande:

- Produktionsvärdet från ekologiska livsmedel ska öka med 200% till år 2030
- Produktionsvärdet från jordbruks- och trädgårdssektorn ska öka med 50% till 2030
- Produktionen från jordbruks- och trädgårdssektorn ska öka med 35% till 2030

För att uppnå de angivna målen för livsmedelsproduktionen har handlingsplanen *ÄT UPPsala län – en handlingsplan för att bidra till hållbar och konkurrenskraftig livsmedelsproduktion* tagits fram (Länsstyrelsen 2021). Handlingsplanens mål är, vilket också framgår av namnet, att Uppsala läns livsmedelsproduktion ska bli konkurrenskraftig och hållbar. Genom att uppfylla de ovan angivna målen väntas handlingsplanen också bidra gentemot den nationella livsmedelsstrategins mål. Arbetet med att ta fram handlingsplanen inleddes 2017 genom dialog mellan Region Uppsala och Länsstyrelsen i Uppsala län i samband med att den nationella livsmedelsstrategin antogs. För att samla information och kartlägga behov, dess åtgärder och diskutera frågor kopplat till länets livsmedelsproduktion genomfördes



flertalet möten, fokusgruppsmöten och en workshop. Aktörer på många håll i livsmedelskedjan inkluderades, från primärproducenter och förädlare till handel och restauranger samt aktörer så som kommuner och universiteten i länet. Även en form av omvärldsbevakning genomfördes där bland annat inspiration inhämtades från arbeten med andra regionala utvecklings- och livsmedelsstrategier i Sverige (Länsstyrelsen 2021).

En styrgrupp för arbetet med den regionala livsmedelsproduktionens handlingsplan, ÄT UPPsala län, bildades också 2017. Styrgruppen består av representanter från organisationer som är verksamma inom länet och som på olika sätt påverkas och har perspektiv på livsmedelsproduktion. Utöver Länsstyrelsen i Uppsala län och Region Uppsala så finns även Lantbrukarnas riksförbund (LRF) Mälardalen, Statens veterinärmedicinska anstalt (SVA), Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU) och Uppsala kommun representerade. Uppsala kommun fungerar som kommunrepresentant i styrgruppen för de övriga kommunerna i länet; Enköping, Heby, Håbo, Knivsta, Tierp, Älvkarleby och Östhammars kommuner. Som kommunrepresentant har Uppsala kommun i uppgift att förmedla till de andra kommunerna vad som diskuteras och görs i styrgruppen samt att inhämta deras perspektiv till styrgruppens arbete. Styrgruppen och dess organisationer är de som har huvudansvaret att bidra till handlingsplanen ÄT UPPsala läns måluppfyllelse och det är genom styrgruppen som de gemensamt arbetar med frågor rörande länets livsmedelsproduktion (Region Uppsala 2021).

#### 4.1.1 Styrgruppens organisationer och dess roll i styrgruppen

Nedan presenteras var och en av de sex organisationer som ingår i styrgruppen samt vad de anser att de har för roll inom ramen för styrgruppens arbete med ÄT UPPsala.

##### *Länsstyrelsen i Uppsala län*

Länsstyrelsen har en bred rad arbetsuppgifter vilka bland annat inkluderar regional utveckling, samhällsplanering, krishantering vid fred och lantbruk (Länsstyrelsen 2023). Länsstyrelsen är den organisation som har huvudansvaret för arbetet med ÄT UPPsala län och styrgruppen. De har två anställda projektledare som ansvarar för de praktiska, administrativa, detaljerna som håller ihop styrgruppen. Länsstyrelsens projektledare har i uppgift att sammankalla till styrgruppsmöten, det är dem som håller i mötena, skickar ut mötesanteckningar efter mötena och de har också ansvar att redovisa vad som pågår inom ramen för arbetet med ÄT UPPsala län. Som den organisation med det uttalade huvudansvaret för styrgruppen ser de sig själva som spindeln i nätet, där kommunikation och nätverkande med de övriga styrgruppsmedlemmarna är deras viktigaste funktion.

### *Region Uppsala*

Region Uppsala är regionalt utvecklingsansvarig i Uppsala län (Region Uppsala 2021). Det innebär att de arbetar med frågor om allt från näringslivsutveckling till infrastrukturella kommunikationer som en del i den regionala utvecklingen (Region Uppsala 2023). Det är dem som, genom dialog med andra aktörer, tagit fram och fastställt den regionala utvecklingsstrategin i vilka de tre övergripande målen om regional livsmedelsproduktion återfinns. Som utvecklingsansvariga ska de också samordna insatser som syftar till att genomföra den fastställda strategin (Region Uppsala 2021). En sådan insats var att tillsammans med Länsstyrelsen initiera handlingsplanen ÄT UPPsala län och att fortsatt ha en representation i styrgruppen. I styrgruppen upplevs Regionen bidra med ett människoperspektiv när många andra istället lyfter djur och lantbruksperspektivet.

### *Lantbrukarnas Riksförbund Mälardalen (LRF)*

LRF Mälardalen är ett av LRF:s 17 regionförbund och innefattar förutom Uppsala län också Stockholms och Västmanlands län. Tillväxt och lönsamhet inom de gröna näringarna är några av de punkter organisationen arbetar för (LRF 2023). LRF har, liksom Länsstyrelsen, två representanter i styrgruppen, en tjänsteman och en förtroendevald. Den förtroendevalda medlemmen är själv aktiv lantbrukare och har genom sitt uppdrag i LRF:s regionstyrelse kontakt med ett flertal andra nu aktiva producenter. Med grund i detta anser LRF att deras viktigaste roll i styrgruppen är att de erbjuder en direktkontakt med primärproducenterna, de som har kunskap om den direkta verkligheten vad gäller lokala och regionala förutsättningar. På så sätt har de näringen med sig, vilket också ses som ett sätt att försöka undvika felriktade insatser från styrgruppens sida. LRF är en aktiv del i arbetet med flera regionala livsmedelsstrategier runt om i landet.

### *Statens veterinärmedicinska anstalt (SVA)*

SVA är en nationell veterinärmedicinsk expertmyndighet. Djurhälsa- och välfärd samt livsmedelssäkerhet är områden där SVA bedriver forskning och även erbjuder rådgivning. De har också ett beredskapsuppdrag (SVA 2023). Inom livsmedelsproduktionen har SVA därmed främst fokus på primärproduktionen. Det SVA bidrar med i styrgruppen är främst deras kompetens vad gäller hållbarhet och förebyggande arbete, speciellt vad gäller djurhälsa och antibiotikaresistens. SVA arbetar vanligtvis oftare i en nationell kontext snarare än regional.

### *Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU)*

Som lantbruksuniversitet anser SLU sig besitta mycket kunskap de kan tillföra i arbetet med den regionala livsmedelsstrategin, både vad gäller bredd och djup. Det gäller främst fakta och att överföra den kunskap som SLU som organisation innehar om exempelvis livsmedel som animalieproduktion och växtodling. Även sårbarhet

kopplat till livsmedelsproduktionen är ett område där SLU bedrivit mycket forskning och har många svar att delge. Bevarandet av jordbruksmark är också en fråga de arbetar aktivt med inom ramen för ÄT UPPsala. SLU menar också att de som utbildare har en viktig roll vad gäller kompetensutveckling och kompetensförsörjning för den gröna näringen. Inom ramen för styrgruppsarbetet handlar det till exempel om kompetenser om hur de ska arbeta systematiskt med den här typen av strategiarbeten. SLU är i nuläget engagerade inom arbetet med de regionala livsmedelsstrategierna på de huvudorter där de finns, det vill säga i Uppsala, Umeå och Skåne.

### *Uppsala kommun*

Uppsala kommun är den största kommunen i länet, där nästan två av tre länsinvånare bor (Länsstyrelsen 2023). Förutom uppdraget som kommunrepresentant har kommunen en viktig uppgift i att framföra vad de kallar för kommunperspektivet på arbetet med handlingsplanen ÄT UPPsala. Kommunerna jobbar i nära kontakt med medborgarna på flera sätt och ser därför att de har möjlighet att arbeta praktiskt för att genomföra målen i handlingsplanen. Särskilt lyfts arbetet med upphandling av livsmedel till de offentliga verksamheterna fram som ett konkret arbetsområde. Uppsala kommun arbetar även för att lyfta småskalig odling, vilket de tror kan få positiva effekter på logistik och förädlingsled framöver, något som också kan gagna länets lantbrukare.

## 4.2 Styrgruppens interna arbetsprocess

Styrgruppsmöten hålls i regel mellan fyra och sex gånger per år. I början av varje år sker en större verksamhetsplanering där resultaten från föregående år presenteras samt vilka projekt och aktiviteter som är inplanerade under det kommande året. Flera av organisationerna upplever det som att styrgruppen fungerar som en form av referensgrupp, där de olika organisationerna deltar och kommer med inspel utifrån sina respektive perspektiv. Ett typiskt styrgruppsmöte brukar inledas med en form av avstämning där de olika organisationerna i tur och ordning får rapportera om det arbete som sker internt i den egna organisationen som har kopplingar till eller kan vara av intresse för de övriga styrgruppsmedlemmarna och arbetet med handlingsplanen. Rundgången gör det möjligt att se vart det skulle finnas utrymme för eventuella samarbeten organisationerna emellan eller kopplingar mellan pågående projekt. Detta fyller samtidigt en funktion av omvärldsspaning för styrgruppen, där pågående arbeten kan diskuteras, ny information från de respektive organisationerna inhämtas samt tips på relevanta forum och uppkommande händelser som kan vara relevanta att uppmärksamma. Mötena fyller på så vis en funktion av kunskaps- och erfarenhetsutbyte organisationerna emellan.

Under mötena behandlas också de projekt och aktiviteter som pågår inom ramen för ÄT UPPsala län. Då presenteras först nuläget i arbetsprocessen och vad som är gjort sedan det senaste mötet. Sedan brukar styrgruppen planera, diskutera och fatta eventuella beslut om hur arbetet med projekten och aktiviteter ska gå vidare framåt, vad som behöver göras, vad som eventuellt saknas och vilken kompetens som krävs för ett lyckat genomförande. Att fatta beslut inom styrgruppen beskrivs som en viktig uppgift för att fortsatt utforma och utveckla den gemensamma viljeriktningen för handlingsplanens genomförande. Styrgruppens beslutade riktning är vägledande för det fortsatta arbetet, där prioriteringar behöver göras av vad som är det viktigaste arbetet att utföra. Konkret kan det exempelvis handla om att fatta beslut om vilka aktiviteter som ska genomföras, hur de ska genomföras och vilka av styrgruppens organisationer som ska vara delaktiga i och ha ansvar för genomförandet av aktiviteten. De aktiviteter som styrgruppen beslutar om ligger inom ramen för pågående projekt eller har kopplingar till målen. Enligt den skriftliga överenskommelse som gjordes när styrgruppen bildades fattas beslut genom majoritetsbeslut, även om de vanligtvis försöker att uppnå konsensus organisationsmedlemmarna emellan. Vanligtvis deltar inte varje organisation i varje projekt eller aktivitet. Det kan i stället vara två eller tre av organisationerna som är delaktiga i samma projekt. Det finns också fall där en av organisationerna driver en aktivitet eller ett projekt själv. Detta upplever flera styrgruppsmedlemmar påverkar beslutssituationen, där de som är involverade i ett projekt, projektdelägarna, har mer beslutsfattande förmåga inom ramen för det projektet än övriga representanter. *”Är man involverad i ett projekt har man lite mer att säga till om i det projektet”*, som en styrgruppsmedlem påpekar. Överlag är Länsstyrelsen projektägare i de flesta fall. Styrgruppsmedlemmarna upplever dock att stor hänsyn alltid tas till styrgruppens inspel, oavsett projekt, aktivitet och ägare inför ett beslut. *”Inom de projekt som Länsstyrelsen äger så tar de väldigt stor hänsyn till vad styrgruppen säger, de vill ha en styrgrupp, inte fatta besluten själva”*, som en styrgruppsmedlem säger.

Beslutsfattningen berör sällan frågor om införskaffning av medel, så som projektansökningar. Styrgruppen fattar istället beslut om aktiviteter och projekt utifrån de medel som finns tillgängliga, som de blivit tilldelade främst genom Länsstyrelsens beviljade ansökningar. Hittills har ÄT UPPsala län finansierats till stor del genom Landsbygdsprogrammet, som bland annat finansierat Länsstyrelsens projektledare och på så vis får styrgruppen att hålla ihop. Det har möjliggjort en kontinuitet i arbetet med att förverkliga den regionala livsmedelsstrategins handlingsplan. Länsstyrelsen har också ansökt om och beviljats medel från Jordbruksverket som på uppdrag av Regeringen ska gå till att främja ekologisk livsmedelsproduktion. Även Region Uppsala är med och medfinansierar ÄT UPPsala län genom tjänster och insatser. Exempelvis har

projektledarnas tjänster medfinansierats av regionen. Som regionalt utvecklingsansvarig har också Region Uppsala mottagit riktade stöd från Tillväxtverket för att skapa insatser inom den nationella livsmedelsstrategin som går i den regionala utvecklingsstrategins riktning och därmed även omfattar arbetet med handlingsplanen ÄT UPPsala län.

För tillfället finns medel att fortsätta driva ÄT UPPsala län i nuvarande regi till och med 2024. En påfyllnad av medel kommer sedan att behövas för att den nuvarande strukturen ska vara möjlig att upprätthålla. Landsbygdsprogrammet, som huvudfinansierat ÄT UPPsala län, var en del av den föregående perioden för den EU gemensamma jordbrukspolitiken under programperioden 2014-2022. I och med att en ny programperiod inletts finns således inte Landsbygdsprogrammet mer utan har istället ersatts av den nya så kallade Strategiska planen som gäller under 2023-2027. Då den Strategiska planen nyligen sjösatts har det än så länge inte påbörjats något arbete vad gäller ansökningsomgångar för projektmedel. Det betyder att Länsstyrelsen i dagsläget inte har möjlighet att söka fortsatt finansiering av ÄT UPPsala län och att det för nuvarande inte diskuteras ingående om nya, större, projekt i styrgruppen. Detta kommer att göras när det står klart vilka förutsättningar som kommer att gälla för de framtida ansökningarna. Just nu är det dock ett vakuum avseende nya projektansökningar då det fortsatt råder oklarheter i hur den Strategiska planen kommer att tillämpas i praktiken. Det finns också en viss oro bland styrgruppsmedlemmar över den nuvarande finansiella osäkerheten, att styrgruppen kommer att lösas upp om det inte finns medel för att hålla ihop den. En styrgruppsrepresentant menar att *”gruppen är projektberoende och när den finansieringen upphör så upphör troligen gruppens arbete.”*

Osäkerheten vad gäller den framtida finansieringen är inte den enda politiska påverkan som handlingsplanen ÄT UPPsala står inför. Då ÄT UPPsala tagits fram som en del i arbetet med den regionala utvecklingsstrategin står den också under direkt påverkan av de beslut som fattas i regionen. Den regionala utvecklingsstrategin går i programperioder om fyra år vartefter den revideras. Den nuvarande programperioden löper mellan 2021-2024. (Region Uppsala 2021). Beroende på vad revideringen utmynnar i kan de övergripande målen som rör länets livsmedelsproduktion förändras. Det betyder att även målen för handlingsplanen ÄT UPPsala kan komma att behöva uppdateras. Eftersom att detta är beslut som tas av politiker är det inget som styrgruppen kan påverka direkt. Däremot kan de respektive organisationerna som sådana lämna remissvar eller på annat sätt arbeta för de frågor som anses viktiga och relevanta för dem. Inför den nuvarande programperioden gjordes en aktualitetsprövning av handlingsplanen som också uppdaterades något (Länsstyrelsen 2021). I huvudsak så har de övergripande målen

funnits kvar allt sedan ÄT UPPsalas start och de stora penseldragen har överlag varit desamma.

### 4.3 Arbete utifrån fem tematiska områden

Som presenterats ovan finns det tre övergripande mål i den regionala utvecklingsstrategin vad gäller livsmedelsproduktionen i länet. Inom ramen för arbetet med handlingsplanen ÄT UPPsala har också fem så kallade tematiska områden tagits fram, alla med kopplingar till den regionala utvecklingsstrategins tre övergripande mål. De fem tematiska områdena utkristalliserades som ett resultat av den inledande framtagningsprocessen för handlingsplanen som gjordes under 2017. De ses som nyckelområden att arbeta inom för att öka den hållbara livsmedelsproduktionen i länet och nå utvecklingsstrategins mål (Länsstyrelsen 2021). De fem tematiska områden är:

- Från jord och vatten till bord
- Förenkla för företag
- Kompetensförsörjning och arbetskraft
- Konsument och upphandling
- Samhällsutveckling och hållbar livsmedelsproduktion

Det första tematiska området, *Från jord och vatten till bord*, handlar om att stärka den regionala livsmedelskedjan. Målet är att stärka alla länkar i kedjan för att på så sätt skapa en konkurrenskraftigare livsmedelproduktion. Särskilt förädling och logistik har pekats ut som svaga länkar. *Förenkla för företag* är det tematiska område som särskilt strävar efter att förbättra och förenkla kommunikationen inom livsmedelssektorn samt mellan livsmedelssektorn och berörda myndigheter. Samverkan aktörerna emellan ses som en nyckel för att nå dit. Det tredje tematiska området, *Kompetensförsörjning och arbetskraft*, handlar om att skapa ett intresse för arbete inom den gröna sektorn. Detta för att försöka lösa de identifierade problemen med kompetensbrist och den höga medelåldern som råder hos lantbrukarna. *Konsument och upphandling* är det tematiska område som syftar till att öka konsumtionen av regionalt producerade livsmedel. Ett verktyg som lyfts fram som betydelsefullt i sammanhanget är upphandlingen av livsmedel till de offentliga köken. Det sista tematiska området, *Samhällsutveckling och hållbar livsmedelsproduktion*, handlar om att samhällsutvecklingen i stort måste beakta förutsättningarna för och betydelsen av livsmedelsproduktion. Bevarandet av mark, hållbarhet och beredskap lyfts som viktiga punkter att värna om (Länsstyrelsen 2021).

Det är alltså utifrån de fem tematiska områdena presenterade ovan som styrgruppen i första hand arbetar. De projekt och aktiviteter som genomförs inom ÄT UPPsala kopplas alla på olika sätt gentemot en eller flera av de tematiska områdena. För att få en närmare uppfattning om vad styrgruppen arbetar med kommer nedan de större pågående projekten och sedan ett urval av de mer fristående aktiviteterna som genomförs inom ÄT UPPsalas ramar att presenteras. De sammanfattas sedan i Figur 1.

### 4.3.1 Projekt

Projekt inom ramen för arbetet med ÄT UPPsala omfattar de större arbeten som styrgruppen leder. Det är arbeten som består av flera delmoment och aktiviteter, som pågår under en längre tid. Projekten är främst utåtriktade aktiviteter som kan kopplas till flera utav de tematiska områdena.

#### *Samarbetsprojekt EKO*

Som en del i att förverkliga den nationella livsmedelsstrategin som lades fram 2017 (Näringsdepartementet 2017a) har Jordbruksverket genom Regeringen tilldelats pengar för att arbeta med den åtgärdsplan som tagits fram för att den ekologiska livsmedelsproduktionen ska främjas. Via en utlysning av Jordbruksverket har Länsstyrelsen beviljats medel för projektet vars syfte är att stärka produktionen och konsumtionen av ekologiska livsmedel i Uppsala län. Kunskapen om och intresset för ekologiska varor ska stärkas hos allmänheten samt nyckelaktörer som dagligvaruhandlare och restaurangbransch. Förhoppningen är att flera dagligvaruhandlare och restauranger ska välja att erbjuda de ekologiska produkterna och konsumenterna att köpa dem. Projektet handlar också om att öka kompetensen inom offentlig sektor för upphandling av ekologiska livsmedel. Projektet riktar sig mot tre av handlingsplanens tematiska områden; *Från jord och vatten till bord, Förenkla för företag och Konsument och upphandling*.

Länsstyrelsen är den aktör som har huvudansvaret att driva detta projekt som är pågående. Projektet inleddes 2022 och ska slutredovisas under 2024. Eftersom projektet ingår som en del i ÄT UPPsala involveras också de övriga styrgruppsmedlemmarnas organisationer i arbetet. Inom projektet har det exempelvis genomförts riktade insatser mot kommunerna med fokus på upphandling. Även regionen har deltagit på utbildningar och seminarier som rör upphandling. Under årets verksamhetsgenomgång bjöds också alla kommuner i länet in till diskussion om länets livsmedelsproduktion. En viktig del av det som diskuterades kommunrepresentanterna emellan var upphandlingen av mat. Det lyftes fram exempel på hur andra kommuner löst dilemman gällande upphandlingsbyråkratin samt om och hur de respektive kommunerna arbetar för att få in en större andel regionalt och eller svenskt i upphandlingarna av mat.

### *Projekt Vildsvin*

Liksom Samarbetsprojekt EKO utgår även Projekt Vildsvin i grund och botten från den nationella livsmedelsstrategin. Genom det så kallade Vildsvinspaketet har både Länsstyrelsen och SVA tilldelats uppdrag från Regeringen för att möjliggöra en ökad tillgång och utbud av vildsvinskött (Jordbruksverket 2022c). Inom gränserna för ÄT UPPsala kommer arbetet främst att rikta sig mot ett antal identifierade problemområden. Till att börja med finns en problematik med den ökande populationen av vildsvin och därmed också påföljande bekymmer med ökade skador från bökande och betande. Även det få antalet vilthanteringsanläggningar har identifierats som ett problem. Projektet ämnar också underlätta för vildsvinsköttet att hitta ut på marknaden, till konsumenterna. Det här projektet har kopplats samman med de tematiska områdena *Från jord och vatten till bord, Förenkla för företag* samt *Konsument och upphandling*.

Länsstyrelsen är i detta fall projektägare. Projektet ska pågå mellan 2022-2024 och inkludera organisationerna i ÄT UPPsala samt andra relevanta aktörer. Projekt Vildsvin är aktuellt utifrån en rad olika perspektiv och inkluderar frågor om mat, vilt, skog och mark vilket också gör det relevant för flera av styrgruppens organisationer. Eftersom ”*vi har mycket vildsvin, skjuter mycket vildsvin och det är en resurs man kan utnyttja*”, som en styrgruppsrepresentant konstaterar, är målet att kunna sälja vildsvinskött i större omfattning på marknaden. För att möjliggöra det krävs en del tekniska lösningar som Länsstyrelsen och SVA fått i uppdrag av Jordbruksverket (2022c) att genomföra. Det handlar bland annat om att uppsamlingscentraler för tillfällig förvaring av fällt vilt ska kartläggas och att IT-system ska tas fram, dels för att registrera de jägare som säljer kött från vildsvin och dels för att spåra köttet.

### *Bonden i skolan*

Bonden i skolan är ett pågående projekt som drivs av LRF och som ingår i ÄT UPPsala. Projektet handlar om att få ut information om hur livsmedel produceras till barn och ungdomar. LRF har därför tagit fram undervisningsmaterial som riktar sig till barn i mellanstadiet som handlar om livsmedelsproduktion. Allt ifrån fakta om lantbruket, frågesport, filmer och färdiga lektionsplaner finns tillgängligt digitalt. En pågående satsning inom bonden i skolan är att ta fram underlag och undervisningsmaterial som riktar sig till lite äldre ungdomar, på högstadienivå. Genom att sprida kunskap om det svenska lantbruket och det arbete som ligger bakom produktionen av mat hoppas LRF bland annat inspirera till bättre konsumentval och ett minskat matsvinn. Bonden i skolan kopplas främst ihop med de tematiska områdena *Från jord och vatten till bord* samt *Konsument och upphandling*. Det kan även delvis kopplas ihop med det tematiska området



*Kompetensförsörjning och arbetskraft* då Bonden i skolan visar unga vilka olika typer av arbete som finns inom livsmedelssektorn.

#### *Svenska landskapsrätter*

Som en del i det nationella initiativet Svenska landskapsrätter deltog Uppsala län, genom ÄT UPPsala, under 2022 i att ta fram en måltid med anknytning till länet. Alla län har tagit fram en lokalt förankrad så kallad landskapsrätt för att visa på den nationella bredden vad gäller mat och matproduktion samt för att lyfta den svenska måltidsturismen. Projektet sågs också som ett sätt att uppmärksamma lokala råvaror och livsmedelsproducenter. Med hjälp av en måltidsforskare valdes lokala råvaror ut, vilka provlagades och smakades. Resultatet blev en trerätters middag samt en lunch, vilka presenterades under hösten 2022. Projektet att ta fram landskapsrätten är därmed avslutat. Styrgruppen har dock diskuterat hur de ska jobba vidare med den beslutade landskapsmåltiden för att se till att den serveras på något sätt. Antingen kan rätten serveras i sin helhet någonstans eller eventuellt delas upp mellan lokala matställen med förrätt, huvudrätt, efterrätt och lunch på olika serveringar. Att göra någonting med landskapsrätten kan förutom att vara positivt för de lokala producenterna och restaurangerna också bidra till turismen enligt styrgruppen. Projektet har kopplats till det tematiska området *Från jord och vatten till bord*.

### 4.3.2 Fristående aktiviteter

En rad fristående aktiviteter genomförs inom ÄT UPPsala län som drivs av någon eller några av styrgruppens organisationer. Fristående aktiviteter är inte en del av någon utav de större pågående projekten, dock är de viktiga komponenter för att bidra till handlingsplanens uppfyllande. Det kan handla om både externa aktiviteter till en riktad målgrupp eller allmänhet liksom interna aktiviteter inom styrgruppen. Dessa aktiviteter kan också kopplas till ett eller flera utav de tematiska områdena.

#### *Webbinarium – Vad räcker marken till?*

Frågan om hur marken inom länet ska användas är ständigt aktuell och ett område där intressekonflikter uppstår. Uppsala län är under expansiv utveckling där byggandet av bostäder och industri liksom vägnät och elproduktion konkurrerar med intressen om jordbruksmark och livsmedelsproduktion (Region Uppsala 2021). Uppsala är också det snabbast växande länet befolkningsmässigt, och det för sjunde året i följd (Dahlström 2023). Länet kommuner står alla inför utmaningar när det gäller frågor om den lokala markanvändningen, om än situationerna ter sig väldigt olika beroende på respektive kommuns förutsättningar. Frågan har länge diskuterats inom styrgruppen, där alla är medvetna om den intressekonflikt som råder. Då de som sitter i styrgruppen har både intresse för och kunskap om lantbruket blir det inga större konflikter inom själva styrgruppen. Däremot finns det

hos vissa myndigheter interna konflikter gentemot andra delar av deras egna organisationer i frågan. SLU är särskilt drivande i frågan om markens användningsområden.

Länsstyrelsen, SLU och LRF arrangerade tillsammans under våren 2022 ett webinarium där de belyste frågan om länets markanvändning, om varför och hur den prioriteras. Utöver representanter från de egna organisationerna var också Jordbruksverket och lokala politiker inbjudna att tillsammans leda diskussionen. Webbinariet var öppet för allmänheten och kopplades till det tematiska området *Samhällsutveckling och hållbar livsmedelsproduktion*, där bland annat bevarande av jordbruksmark lyfts som centralt för den framtida samhällsplaneringen. Som en effekt av webinariet har också Länsstyrelsen och SLU kommit att arbeta närmare varandra i frågan. Exempelvis har representanter från SLU flera gånger deltagit på möten vid Länsstyrelsen för att prata om mat och mark.

### *Krisberedskap*

Frågor rörande beredskap har varit uppe på dagordningen i styrgruppen vid flera tillfällen och även ett par aktiviteter kopplat till området har genomförts.

Under torkan 2018 seglade frågor upp om beredskap i händelse av naturkatastrofer. SLU, LRF och länets kommuner genomförde då en heldagsaktivitet för att lyfta ämnet. Forskare, lantbrukare och kommunerna bjöds in för att interagera och diskutera frågan med varandra. Det handlade bland annat om hur naturkatastrofer hanteras nationellt i Sverige och regionalt i länet. Fokus var på naturkatastrofer som torka och stormar. Ett närmare samarbete parterna emellan initierades genom ÄT UPPsala.

Kriget i Ukraina aktualiserade frågan om krisberedskap och livsmedel på nytt. Under våren 2022 genomfördes ytterligare en heldagsaktivitet kopplat till beredskapsfrågor. Denna gång med fokus på krisberedskap och livsmedelstillgång inom den offentliga sektorn. Representanter från länets kommuner samt tjänstemän från Region Uppsala deltog. Föreläsningar blandades med interaktion och diskussion deltagarna emellan, där utöver frågor om livsmedelberedskap, upphandling, lantbrukarnas nuläge och den kommunala rollen i länet lyftes. Länsstyrelsen tillsammans med Livsmedelsverket stod som arrangörer för dagen. Det finns också ytterligare ett projekt om krisberedskap som har planerats till i år. Där har dock inget genomförts ännu.

Alla aktiviteter som rör krisberedskap kan kopplas ihop med det tematiska området *Samhällsutveckling och hållbar livsmedelsproduktion*.

### *Seminarium – Lantbruket och klimatet*

SLU, LRF och Länsstyrelsen genomförde under våren 2019 ett gemensamt heldagsseminarium om lantbruk och klimat. Seminariet handlade om hur lantbruket kan klimatanpassas, med fokus på odlingssystem, grödor och hushållning av vatten. Extremväder var också en faktor som togs upp och diskuterades. Tjänstemän från Länsstyrelsen deltog, från LRF deltog dels rådgivare, dels lantbrukare och från SLU fanns både forskare och studenter representerade. Deltagarnas skilda bakgrunder och perspektiv bidrog till breda och långa diskussioner. *Från jord och vatten till bord* samt *Samhällsutveckling och hållbar livsmedelsproduktion* var de två tematiska områdena som denna aktivitet kopplades till.

### *Kartläggning av livsmedelsproducenter*

En kartläggning av länets livsmedelsproducenter har det arbetats med under flera år. Arbetet har utgått från de tematiska områdena *Från jord och vatten till bord* samt *Samhällsutveckling och hållbar livsmedelsproduktion*. Styrgruppen såg behovet av en kartläggning då de upplevde att det sedan tidigare inte funnits någon tydlig bild av var länet egentligen stått vad gäller primärproduktion och regional självförsörjning. Det blir en grund inför framtida arbete. Till exempel nämner en styrgruppsrepresentant att Skåne och Västra Götalands län ofta lyfter fram att de är självförsörjande regioner samtidigt som de också är mer aktiva och gör inspel till frågor rörande livsmedelsförsörjningen. För att arbeta med kartläggningen har andra län bjudits in för att delge hur de har arbetat med de egna strategierna för att ge uppslag och inspiration åt detta arbete. Frågan var också upp för diskussion med kommunerna under den senaste verksamhetsplaneringen. Där konstaterades att det skiljer sig mycket i vad kommunerna har för förutsättningar vad gäller jordbruk, fiske och skogsbruk. Det finns också en stor skillnad vad gäller antalet livsmedelsproducenterna i kommunerna. Älvkarleby kommun uppger exempelvis att de inte har många producenter alls inom sektorn i dagsläget medan det från Enköpings håll räknas med upp emot 1100 livsmedelsproducerande företag i kommunen.

Kartläggningen är ännu inte färdigställd, dock håller den nu på att sammanställas och förhoppningen är den snart ska vara klar. Tanken är att kartläggningen ska bli en del i det fortsatta arbetet för att stärka livsmedelsproduktionen i länet. När styrkor och svagheter kan påvisas genom kartläggningen kan nuvarande behov lyftas fram samt vilka åtgärder som kan vara aktuella för att tillgodose de behoven. För att arbeta vidare med frågan anordnade styrgruppen i maj en intern workshop där de diskuterade hur de ska arbeta vidare med frågan bland annat genom att göra en nulägesanalys av livsmedelsproduktionen i länet.

### *Kompetensutvecklings- och utbildningsinsatser*

Många av de aktiviteter som genomförs inom ramen för ÄT UPPsala är olika kompetensutvecklings- eller utbildningsinsatser. Under seminarium är utbildning och att lära av varandra en viktig del. Genom ÄT UPPsala kan styrgruppens organisationer också få stöd för interna utbildningsinsatser. Exempelvis har utbildningsinsatser gjorts när det gäller offentliga upphandling, vilket har riktat sig till både Regionen och kommunerna. Uppsala kommun har också ansökt om medel från Länsstyrelsen för att kompetensutveckla nyckelpersoner internt i kommunen. Detta som en del i ett uppdrag från kommunfullmäktige i att öka småskalig stadsodling och förädling av frukt och grönt.

Utöver att fortsatt arbeta för att erbjuda olika former av seminarier, som en del i arbetet att kompetensutveckla och utbilda, har anordnandet av informationsdemonstrationer diskuterats i styrgruppen. Det vill säga, att visa upp nya produkter för livsmedelsföretagare för att på så sätt sprida ny kunskap om branschspecifika, innovativa projekt. Även ett större projekt rörande kompetensutveckling har diskuterats, utan att något slutgiltigt beslut ännu fattats. Tanken är att de kompetenser och behov som finns inom sektorn i länet ska tittas närmare på samt på vilket sätt personer inom livsmedelsproduktionen kan kopplas ihop och matchas för att på så sätt sprida kunskap.

Allt arbete för att utbilda och kompetensutveckla går in som en del i arbetet med det tematiska området *Kompetensförsörjning och arbetskraft*

### *Hemsidan*

ÄT UPPsala har efter en längre framtagningsprocess nyligen, vid årsskiftet 2022-2023, lanserat en hemsida, [atuppsalalan.se](http://atuppsalalan.se). Hemsidan riktar sig till alla som är en del av Uppsala läns livsmedelssystem, från producent till konsument. På hemsidan går det inte bara att läsa om handlingsplanen ÄT UPPsala län, det finns även riktad information till producenter och konsumenter. För producenter finns grundläggande information samlad, med länkar till myndighetssidor, stödansökningar, rådgivning och aktuell information. För konsumenter finns i första hand filmer om biologisk mångfald och matsvinn. Information om var och hur det går att hitta lokalt producerad mat finns också. På hemsidan går det även att ta del av nyheter om projekt och aktiviteter kopplat till ÄT UPPsala i korthet.

Hemsidan beskrivs av styrgruppen som en viktig del av ÄT UPPsala. Flera styrgruppsrepresentanter upplever att arbetet i samband med att hemsidan skapades blivit tydligare, mer konkret. Hemsidan är tänkt som en plattform för att nå ut till berörda aktörer liksom till allmänheten och blir således ett viktigt kommunikationsredskap. I och med att hemsidan är så pass ny påpekas att det

fortsatt finns stor utvecklingspotential i upplägget med sidan. Hur hemsidan ska utformas och vad den ska innehålla för att vara användbar för att gagna olika led i den lokala livsmedelskedjan är något som fortlöpande kommer att diskuteras under kommande styrgruppsmöten. Hemsidan har en övergripande kommunikativ funktion för arbetet med ÄT UPPsala. Den är ett sätt att förmedla styrgruppens arbete. Hemsidan kan på så vis sägas ha koppling till samtliga av de tematiska områdena.

### 4.3.3 Utvärdering av projekt och aktiviteter

De större projekten EKO och Vildsvin som finansieras genom beviljade medel från Jordbruksverket ska slutredovisas i samband med att projekten avslutas under 2024. Därefter finns i nuläget inga planer på att följa upp dessa arbeten i framtiden. Detta har bland annat ekonomiska skäl eftersom att medel endast finns avsatta under själva projekttiden. Även tidsmässigt och praktiskt är skälen helt enkelt att nya projekt kommer att initieras, vilka då kommer att ta upp styrgruppens tid. Bonden i skolan utvärderas och uppdateras internt av LRF. Det är bland annat därigenom som satsningen för högstadieungdomar initierades. Vad gäller Landskapsmältiden ska det, som nämnt, utvärderas hur den kan komma att förverkligas på någon eller några av länets restauranger.

Vad gäller de fristående aktiviteterna brukar en form av enklare utvärderingar genomföras internt i styrgruppen. Det handlar dels om en intern diskussion där de arrangerande organisationerna pratar efteråt om hur de upplevde den genomförda aktiviteten, om de tror att de har fått önskad effekt, hur projekten har mottagits och om de hade kunnat göra något annorlunda i framtiden. Ofta plockas åsikter också upp externt från de som deltagit, exempelvis från seminariedeltagare. Då handlar det om lättare frågor om hur aktiviteten upplevdes, vad de tyckte var bra och vad som kunnat göras bättre. Som en organisationsrepresentant särskilt poängterar är det viktigt att fånga upp åsikterna externt då de som är med och arrangerar en aktivitet ofta har en vinklad syn på det som ska göras, en förförståelse deltagarna saknar. Då arrangören varit med och tagit fram aktiviteterna med ett tydligt syfte i åtanke känns utförandet klart och tydligt för dem. Däremot för deltagarna, som blir presenterade för det färdiga materialet, är det inte lika klart att syfte och mål kopplas samman på ett tydligt vis. För att utveckla och förbättra framtida aktiviteter är det därför viktigt att reflektera över och utvärdera genomförda projekt internt, med hjälp av externa bidrag.



Figur 1. Hur de olika projekten och aktiviteterna kopplas till de tematiska områdena – en överblick.

# ÄT UPPsala län ur ett nätverksperspektiv

Denna del av uppsatsen ämnar visa hur ÄT UPPsala län är organiserade utifrån ett nätverksperspektiv. Styrgruppens arbete med och gentemot länets kommuner diskuteras liksom styrgruppens interna samverkan och de olika nätverkskonstellationer som skapats som ett resultat av detta.

## 5.1 Styrgruppen och kommunerna – riktade flöden och parallella satsningar

Hemsidan, [atuppsalalan.se](http://atuppsalalan.se), är som nämnt ett av ÄT UPPsalas viktiga kommunikationsverktyg, som kommer att bli en mer integrerad del av arbetet med handlingsplanen för att nå ut med information framöver. Det är ytterligare en kanal att använda sig av, utöver de kanaler styrgruppens organisationer redan använder sig av idag. Just de olika organisationernas många, spridda och breda kanaler, länkar, utåt lyfts återkommande fram som en av styrgruppens styrkor och en fördel med samverkan. De respektive organisationerna riktar sig delvis mot skilda målgrupper vilket gör att de gemensamt når ut till ett stort antal organisationer och personer. Dessa personer, vilket är allt från lantbrukare, tjänstemän, forskare och företagare med flera, kan sedan samlas, mötas och kommunicera med varandra då de genom de aktiviteter som styrgruppen anordnar möts på samma plats. Det blir därmed en *”bredd och spridning bland deltagarna som ingen enskild organisation hade kunnat åstadkomma var och en för sig”* enligt en styrgruppsrepresentant. Detta gör samtidigt att organisationerna i sin tur får in information och perspektiv på frågor som de annars också riskerar att gå miste om. Detta eftersom de breda kanalerna utåt resulterar i lika breda kanaler åt andra hållet, in i styrgruppen igen. ÄT UPPsala blir sedan det nätverk genom vilken den uppsamlade informationen sprids i länet.

Från styrgruppens håll konstateras samtidigt att det finns ännu större potential i att bredda kanalerna ytterligare. Hittills har kommunerna utanför styrgruppen inte involverats särskilt aktivt i arbetet med handlingsplanen. Arbetet har istället varit starkt Uppsala baserat. Det finns en bredd bland de olika kommunerna i länet som

upplevs vara outnyttjad vad gäller kunskap och kompetens. Samtidigt ses kommunens kanaler som ett bra sätt att nå ut lokalt i länet. Enligt en styrgruppsrepresentant har kommunerna hamnat lite utanför i arbetet då det inte har funnits något specifikt ramverk för hur rapporteringen till dem om styrgruppens arbete ska se ut, även om Uppsala kommun haft ett huvudansvar i frågan. Detta har, enligt samma representant, gjort arbetet bristfälligt och osammanhängande. Nu har försök gjorts att förbättra arbetet. Under den senaste verksamhetsplaneringen bjöds, för första gången, representanter från alla kommuner in för att ta del av styrgruppens arbete samt för att dela med sig av de egna erfarenheterna. Detta kan komma att bli ett permanent inslag under de årliga verksamhetsplaneringarna för att på så sätt samla aktörerna. Som ett resultat från verksamhetsplaneringen har också ett arbete med att skapa en form av samverkansgrupp, ett kommunnätverk initierats. Tanken från styrgruppens sida är att skapa utrymme för kommunerna att diskutera den regionala livsmedelsstrategin, det kommunala arbetet gentemot den samt vad kommunerna respektive styrgruppen gör och kan göra i frågan. Uppsala kommun, som kommunrepresentant, ska vara sammankallande i arbetet och har i uppdrag att redovisa för arbetet inom ÄT UPPsala. Det ska bli ett sätt för de övriga kommunerna att komma med inspel till styrgruppen och på så sätt bli mer involverade i arbetet med handlingsplanens genomförande. Kommunerna och styrgruppen ska också ha möjlighet att söka stöttning i varandra gällande projekt och eller aktiviteter att arbeta vidare med. Arbetet har än så länge inte tagit fart, utan befinner sig i en uppstartsprocess. Fram tills nu har endast ett möte genomförts kommunerna emellan och ett till planerar att hållas inom en snar framtid.

Från kommunernas sida blir det också tydligt att ett mer strukturerat arbete behövs kring ÄT UPPsala. Internt på kommunerna har, i vissa fall, kontakt med styrgruppen och ÄT UPPsala skett genom flera olika enheter, så som kost- och måltidsenheter och näringslivsenheten. Informationen från styrgruppen har på detta sätt spridits bitvis mellan olika avdelningar och enheter, utan att en övergripande och sammanhängande bild presenterats för de slutliga mottagarna. Kommunerna har på detta sätt inte fått en helhetsbild av vad ÄT UPPsala är och innebär. I vissa fall, som i Älvkarleby kommun, finns det ingen som aktivt arbetar gentemot ÄT UPPsala eller prioriterar att delta på anordnade aktiviteter. De flesta kommunerna har varit delaktiga under några möten arrangerade genom ÄT UPPsala, exempelvis nämns fjolårets heldagsaktivitet rörande krisberedskap av flera kommuner. Överlag är kommunerna dock inte särskilt aktiva i det här arbetet. Kommunerna bekräftar också styrgruppens bild av ett undermåligt informationsutbyte, flöde, mellan kommunerna och styrgruppen. Några får regelbundet informationsmejl från ÄT UPPsala, riktade flöden, medan andra inte längre nås av vare sig information eller inbjudningar till aktiviteter. Förhoppningen med att starta upp kommunnätverket, från kommunernas sida, är att de ska kunna bli mer aktiva i arbetet och föra dialoger



med styrgruppen. De anser sig kunna bidra med den kompetens och de behov som finns hos de respektive kommunernas producenter liksom inom de kommunala verksamheterna. *”Kunskap och kompetens om vad, hur och när vi kan utveckla den offentliga affären inom ramen för ÄT UPPsalas arbete”* är exempel på kommunala bidrag som en representant anger. En annan kommunal representant nämner exempelvis att de redan i dagsläget har ett etablerat nätverk med livsmedelsproducenterna i kommunen.

Flera av länets kommuner arbetar redan idag med frågor och projekt som skulle kunna ingå inom ramen för arbetet med ÄT UPPsala. Tierp, Älvkarleby och Östhammars kommuner i samarbete med Jägarnas riksförbund, Jägareförbundet i Uppsala län samt lokala jaktvårdskretsar har sedan 2021 anordnat en årlig vildsvinshelg. Vildsvinshelgerna har i syfte att minska vildsvinsstammen i kommunerna, att öka kunskapen om vildsvinsköttet och dess potential som livsmedel samt att verka för en fungerande livsmedelskedja, där vilthanteringsanläggningar så som slakterier ingår. Jägarna som deltar i jakten och väljer att skänka köttet till kommunerna belönas, samtidigt som kommunen står för provtagnings- och styckningskostnaderna. Köttet från de fällda vildsvinen som skänkts används sedan i de offentliga skol- och äldreomsorgsköken i kommunerna. En vildsvinshelg är planerad att äga rum även under den kommande hösten (Tierps kommun 2023). Responsen vid serveringen av köttet har överlag varit positiv i kommunerna, där framförallt skoleleverna upplever att köttet smakat bra, enligt de deltagande kommunerna. Med andra ord berör vildsvinshelgerna många av de frågor ÄT UPPsalas *Projekt vildsvin* handlar om, även om initiativet inte är ett resultat av eller har några direkta kopplingar till styrgruppens projektarbete.

Ett annat arbete som gjorts gemensamt mellan Heby, Knivsta, Tierp och Östhammars kommuner är arbetet med upphandlingsformen kallad dynamiskt inköpssystem (DIS). Med hjälp av DIS kan varor upphandlas i lägre kvantiteter och leveransperioderna kortas. På så sätt kan fler lokala, mindre, aktörer delta i upphandlingsprocessen och leverera varor och tjänster till kommunerna. Sedan 2021 ingår livsmedel som en del i arbetet med DIS (Knivsta kommun 2021). DIS är ett sätt för kommunerna att arbeta mot en ökad andel närproducerad, lokal mat, i de offentliga köken, vilket bland annat Heby kommun ger exempel på: *”Vi köper vårt färska kött från det lokala slakteriet i Huddunge, Heby kommun, samt vår potatis från Runhällen i Heby kommun.”* Från kommunerna beskrivs satsningen i positiva termer: *”Jag upplever det som väldigt positivt och en stor möjlighet för de lokala leverantörerna att lägga ett eller flera anbud utan att dra på sig stora kostnader. De har en möjlighet att prova om affären är intressant för dem”* som en kommunal representant argumenterar. Även responsen från köken där maten serveras har varit positiv. *”Många nås av igenkänning och tillhörighet när köttet*

*kommer från granngården”* som representanten från Tierps kommun uttrycker det. Förhoppningen från kommunernas sida är att DIS för livsmedel ska utvecklas än mer i framtiden. Dels hoppas de nå ut till fler lantbrukare för att få in flera anbud. Dels ses logistiken, med långa transporter mellan de utspridda köken både i Heby och Tierps kommuner, som ett hinder för att få leveranser från mindre leverantörer. Detta är också en satsning som gjorts fristående från ÄT UPPsala, även om den skulle passa in under de tematiska områdena *Från jord och vatten till bord* samt *Konsument och upphandling*.

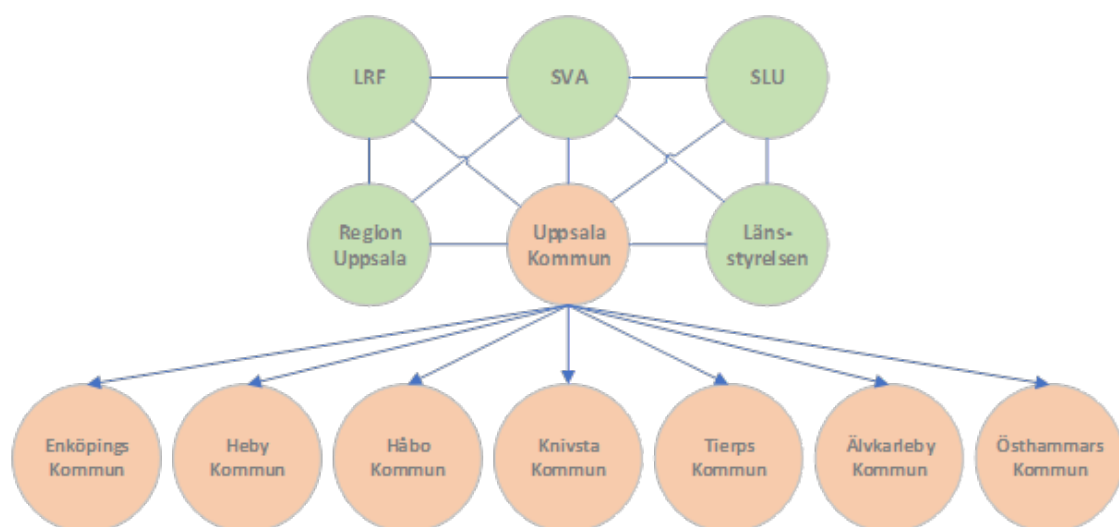
Nätverksstrukturen mellan styrgruppen och kommunerna kan med grund i detta beskrivas, med hjälp av Borell och Johanssons (1996) ord, som ett lågintensivt och glest nätverk, där det främst finns ett riktat flöde av information från styrgruppen ut i de respektive kommunerna. Kommunerna emellan finns inga länkar som har en tydlig koppling till arbetet med just ÄT UPPsala (Figur 2). I många fall får kommunerna endast information från styrgruppen om, av styrgruppen planerade aktiviteter, där kommunala verksamheter ses som en målgrupp. Under aktiviteterna finns vanligtvis utrymme för diskussioner, även om mycket av arbetet gått ut på att informera och utbilda kommunrepresentanterna. Kommunerna, som noder i nätverket, blir därmed mottagare av information genom ett riktat flöde. Länkarnas flöden riktas sällan åt det andra hållet, från kommunerna till styrgruppen, vilket gör att utbytet av information blir begränsat. Den låga intensiteten bidrar också till att kommunikationsflödet blir långsamt. Det har med andra ord uppstått ett strukturellt hål mellan styrgruppen och länets kommuner.

Det strukturella hålet mellan styrgruppen och kommunerna illustreras tydligt i fallet med styrgruppens *Projekt vildsvin* respektive kommunernas (Tierp, Älvkarleby och Östhammar) *Vildsvinshelger*. Här blir det tydligt att både styrgruppen och kommunerna har identifierat problem kopplat till en stor vildsvinsstam och vill försöka göra något åt saken och samtidigt få medborgarna att få upp ögonen för köttets potential. Då informationsflödet varit riktat från styrgruppen till kommunerna har styrgruppen inte uppmärksammats på att de tre kommunerna sedan en tid tillbaka aktivt samarbetar i frågan. Detta har lett till att styrgruppen och kommunerna nu arbetar i skilda projekt som rör sig i samma riktning, i parallella spår.

Även i fallet med DIS i Heby, Knivsta, Tierp och Östhammars kommuner framstår effekterna av det strukturella hålet mellan kommunerna och styrgruppen. Styrgruppen som genom det tematiska området *Konsument och upphandling* ämnar arbeta för en ökning av regionalt upphandlade livsmedel. Under årets verksamhetsplanering, där kommunerna deltog och specifikt diskuterade upphandling, berördes bland annat DIS. Styrgruppen har således nåtts av detta

informationsflöde, dock, så som Burt (2004) skriver, med förmodad fördröjning jämfört med om flödet varit intensivare och ömsesidigt. Hade informationsflödet varit likformigt, utan riktade flöden, med ett större, intensivare flöde eller med en överbryggande funktion hade aktörerna kunnat samverka med varandra istället för att göra enskilda satsningar, om så önskas i båda de här fallen. Valet kan dock inte göras i det fall de olika aktörerna är omedvetna om den andres satsningar och projekt.

Kommunnätverket, som är under uppstartsfas, kan vara den överbryggnings mellan styrgruppen och kommunerna som behövs för att stärka länkarna mellan styrgruppen och kommunerna samt mellan de olika kommunerna vad gäller ÄT UPPsala. Uppsala kommun, som medlem både i styrgruppen och det kommunala nätverket, skulle då bli den överbryggande noden i nätverken och vara den aktör som i första hand stärker länkarna och intensifierar flödet mellan samtliga noder. Kommunnätverket skulle också bidra till att ta bort det riktade flödet från styrgruppen mot kommunerna. På så sätt möjliggörs för noderna att delge varandra och ta del av flödet i ett tidigare skede. Då får alla organisationerna möjlighet att bli en del av projekten, att upptäcka och inspireras genom varandra. En bättre förståelse mellan styrgruppen och kommunerna om hur de kan nyttja varandra för att åstadkomma de önskade resultaten. Kommunerna får känna sig mer inkluderade, som en del av det regionala arbetet, samtidigt som också styrgruppen får in nya flöden av kommunal information som inte Uppsala kommun haft möjlighet att delge, givet de olika kommunernas förutsättningar och organisering. När överbryggnings mellan nätverk sker är det större sannolikhet att nya, kreativa, idéer uppstår vid bryggan och också större sannolikhet att dessa idéer faktiskt genomförs med ett i slutändan lyckat resultat (Burt 2004).



Figur 2. Styrgruppen och kommunerna. Riktade, enskilda, flöden från styrgruppens kommunrepresentant Uppsala till länets övriga kommuner.

## 5.2 Styrgruppens samverkan – överbrygging av strukturella hål

Samverkan är något som har genomsyrat hela arbete med handlingsplanen ÄT UPPsala och är en grundpelare för dess genomförande. Det understryks också i handlingsplanen, där samverkan är något som återkommande lyfts fram som en huvudnyckel i handlingsplanens dokument (Länsstyrelsen 2021). Ända från det att arbetet med ÄT UPPsala inleddes under 2017 har samverkan således varit av stor betydelse.

Samverkan är dock mer än att bara, som tidigare nämnt, nå ut genom sina kommunikationskanaler. Det handlar också om styrgruppens interna nätverk och kommunikationskanaler. En styrgruppsrepresentant exemplifierar: *”Att sitta på samma möte där man både får höra primärproducentens frågeställningar idag [...] och sen på samma möte diskutera det med SLU:s forskare är supervärdefullt.”* Det som pekas ut som viktigt av informanterna är bland annat tid i styrgruppen dedikerad till frågor som rör just livsmedelsförsörjningen i länet och ingenting annat. Som en styrgruppsrepresentant uttrycker det: *”Ibland måste man sätta sig i ett rum med avgränsade ramar och ta det, för annars blir det inte gjort. Vi känner ju varandra och träffas i andra sammanhang och då tar man sig inte tiden. ÄT UPPsala län har satt fokus på mat.”* Tiden ihop upplevs skapa mellanorganisatoriskt förtroende vilket också lägger grunden för breddad samverkan, *”vilket innebär att den blir tätare och bättre”* som en styrgruppsrepresentant förklarar. Att samverkan blir bättre när en kontinuerlig kontakt upprätthålls mellan organisationerna. Detta då de hela tiden håller sig aktuella med det som händer, genom ett bra informationsutbyte, flöde, organisationerna emellan. Tid har samtidigt också varit en faktor när det kommer till att förstå och arbeta med frågan om livsmedelsförsörjning utifrån de olika perspektiven som ryms inom styrgruppen. De är medvetna om att de jobbar med frågan utifrån olika perspektiv, som lantbruk- djur och människoperspektiv. För att överblicka dem, komma närmare varandra och hitta smarta sätt att nyttja varandra har tid tillsammans varit viktigt. *”Vi känner varandra och varandras logiker bättre nu”* som en representant konstaterar som svar på frågan om hur samverkan inom styrgruppen utvecklats med tiden. En annan styrgruppsrepresentant, pratar i samma

termer och säger att *"vi har blivit bättre på att se helheten och samverka för att man helt enkelt känner varandra"*. Det påpekas på samma gång att det fortsatt finns utrymme att jobba tätare, närmare varandra. Att det är svårt att jobba ihop för mycket. Speciellt vad gäller inom olika myndigheter, där det arbetas väldigt olika från myndighet till myndighet, kan det vara svårt att förstå de andras förutsättningar. Därför lyfts tid ihop fram som en viktig faktor för att bygga en samsyn kring myndighetsöverskridande arbetsområden, som i fallet med livsmedelsförsörjningen.

Att ta in olika perspektiv i styrgruppen för att inte missa någon ger samtidigt ett gediget, genomarbetat och förankrat resultat enligt styrgruppsrepresentanterna. I och med de olika perspektiven bollas idéer mycket fram och tillbaka och belyses ur många olika vinklar. Det gör att det som slutligen når in i de egna organisationerna är väl genomarbetat. Styrgruppsrepresentanterna fungerar i detta avseende också som språkrör in i de egna respektive organisationerna, att sprida det arbete som görs inom ramen för den regionala livsmedelsstrategin internt. Detta är inte bara ett sätt att försöka sprida ringar på vattnet utan också ett sätt att förankra arbetet på en bredare nivå. Som en av styrgruppsrepresentanterna resonerar:

*"Det är stora organisationer med ganska lång framförhållning alla, ibland kan det kännas som ett ganska långsamt arbete men det behöver det få vara för att vara förankrat. Styrgruppen bidrar med förankring, alla styrgruppsmedlemmar har ett ansvar att förankra arbetet inom de egna organisationerna och det är inga små organisationer någon utav dem."*  
(Styrgruppsrepresentant)

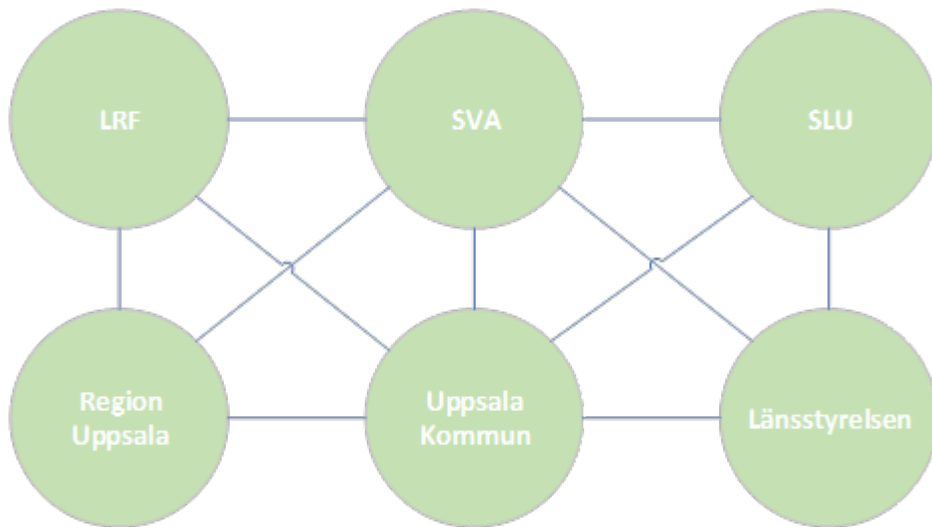
Samverkan poängteras också vara viktigt för att undvika dubbelarbete, att flera organisationer inte sitter och gör liknande saker från varsitt håll utan arbetar i samma spår. Handlingsplanen för den regionala livsmedelsstrategin, är som tidigare nämnt, en del av den övergripande regionala utvecklingsstrategin. Det är en strategi för att bidra till en samstämmig inriktning på arbetet. Att ha en gemensam inriktning i arbetet är också viktigt vid möten med allmänheten som beslutens mottagare. Allmänheten upplevs inte alltid hålla koll på vilken myndighet som är vilken i fråga om ansvarsområden, utan klumpas ihop till paraplybegreppet myndighet. *"Folk håller inte koll på vilken myndighet som är vilken. De håller inte ordning på vilken myndighet som gör vilka saker"*, som en styrgruppsrepresentant lagt märke till. Vad andra myndigheter gör påverkar därför kontakten gentemot den egna organisationen och tilliten till myndigheter generellt. Som myndigheter, bortsett från LRF är alla styrgruppens organisationer myndigheter, har de många beröringspunkter och då är samordning ett viktigt redskap för att motstridiga budskap inte ska uppstå. *"Samarbetet mellan myndigheterna behövs för att man möter personer som behöver hjälp med en samlad bild"* fortsätter styrgruppsrepresentanten. En gemensam inriktning underlättar därför för alla

myndigheter att ge personer de möter en mer sammanhållande beskrivning av vad det är som gäller. Vid kontakt med exempelvis lantbrukare ska information från olika myndigheter inte bli motstridiga. Tanken att samla information på detta sätt syns också delvis på hemsidan, atuppsalalan.se, där länkar till olika myndigheter inledningsvis har börjat samlas för att ge en överblick åt framförallt producenterna. Här konstaterar styrgruppen också att det finns vinster med att ha långsiktiga, gemensamma, mål: *”Speciellt viktigt är det när arbetet riktar sig mot en sektor som lantbrukssektorn, som är beroende av långsiktighet och en kontinuitet i arbetet. Att ett arbete inte avbryts eller förändras, till exempel i takt med mandatperioderna”*. Handlingsplanen vill påvisa en viljeinriktning till lantbrukarna och berört näringsliv, vart de långsiktigt är på väg.

Styrgruppens interna nätverksstruktur kan beskrivas som lågintensiv, om än tät (Borell & Johansson 1996: Engdahl och Larsson 2011), vilket illustreras i Figur 3. Styrgruppen har ett fåtal möten per år då nätverket är som mest aktivt, samt att de i andra sammanhang interagerar med varandra. Länkar mellan organisationerna har oundvikligen funnits tidigare i olika konstellationer, då de arbetar gentemot varandra i andra frågor. Styrgruppens arbete har dock möjliggjort ett speciellt fokus på länets livsmedelsproduktion och framförallt ett långsiktigt arbete som löpande fått pågå under en längre tid. Det regelbundet återkommande informationsflödet mellan organisationerna har stärkt och förtätat länkarna dem emellan. De tätare länkarna har gjort det möjligt för organisationerna att överbrygga de strukturella hål som funnits. Flödet av information och idéer har nu tydliga länkar att färdas på och binder på så sätt samman de olika organisationerna i arbetet. Styrgruppsmedlemmarna fyller på så sätt en bryggande funktion mellan det egna interna, inomgruppsliga, nätverket på sina respektive organisationer och det gemensamma nätverket i form av styrgruppen (Burt 2004). Styrgruppsmedlemmarna plockar var för sig upp information internt i organisationernas egna kanaler, vilka delges under styrgruppsmötena. Inom styrgruppen får de därför gemensamt tillgång till mer information, tankar och idéer. Det gemensamma, större, flödet gör det möjligt att upptäcka ett större antal alternativ och kombinationer vad gäller framtida tillvägagångssätt. De olika organisationernas arbetssätt kan därför också ses som en möjlighet och inte enbart ett hinder. Då de lär känna varandras arbetsmetoder över tid finns potentialen att utnyttja dessa olikheter i fråga om regional livsmedelsförsörjning (Burt 2004).

Som styrgruppsrepresentanterna ger uttryck för är tid tillsammans en viktig faktor för att förstå varandra och de olika infallsvinklar som övriga representanter tar in i styrgruppen. Genom den stärkta kontakten med varandra, som nätverkandet i styrgruppen gett upphov till, förbättras möjligheten att tillsammans arbeta i en och samma riktning. Parallella satsningar, som ses i exemplet med kommunerna, kan

istället bli gemensamma. De begränsade resurser som finns kan därmed utnyttjas på ett effektivare sätt, utan onödigt dubbelarbete. Som ett resultat av styrgruppens nätverkande, stärkta förståelse för varandra och gemensamma satsningar, ses också potential i gemensamma arbeten utanför styrgruppens regi. Styrgruppsorganisationerna kan nyttja varandras olika kunskapsställgångar även i andra sammanhang, så som i fallet där Länsstyrelsen bjudit in representanter från SLU att bidra med kunskap i frågor som rör mat och mark.



*Figur 3. Styrgruppens nätverksstruktur. Länkarnas flöden når alla nätverkets noder.*

## Implementeringsmekanismer – (o)tydliga vägar mot handlingsplanens mål

Följande stycke av uppsatsen består av två delar. I den första delen diskuteras implementeringsmekanismerna (o)tydliga mål och mottagarnas roll i implementeringsprocessen och i den andra delen diskuteras mekanismen målförskjutning samt även strukturella hål.

### 6.1 De övergripande målen – styrmedlens friheter och begränsningar

Den gemensamma inriktningen för arbetet påverkar också det interna arbetet i styrgruppen. Eftersom handlingsplanen togs fram gemensamt av styrgruppen påvisar den en enad viljeriktning avseende arbetet med regional livsmedelsförsörjning. Då den regionala strategin bygger på den nationella ger det också en extra tyngd bakom överenskommelsen. Det gör att styrgruppen har något att falla tillbaka på då beslut om framtida planer, projekt och aktiviteter tas. *”Även om den bara är några sidor är det en målsättning man kan ha med sig och luta sig mot”*, som en styrgruppsrepresentant framhåller. Det är också ett dokument som det går att hänvisa till internt inom styrgruppens organisationer, att det är något organisationen som helhet står bakom och åtagit sig att arbeta mot. Överenskommelsen blir på så vis ett sätt att utöva påtryckningar mot organisationerna, med det som tagits fram tillsammans. Särskilt inom kommun och region, som innefattar många och spretande intressen, med avdelningar som inte alltid upplevs jobba synkroniserat med varandra blir detta extra viktigt.

De tre övergripande målen för den regionala utvecklingsstrategin fyller också flera uppgifter. Inom styrgruppen råder dock vissa meningsskiljaktigheter i hur rimligt det är att nå målen till och med mållåret 2030. Det handlar bland annat om hur produktionsvärdet ska beräknas för att ge en rättvis bild av produktionen sett till exempelvis volymer och prissvängningar. Den pågående samhällsekonomiska utvecklingen med inflation och en svag krona pekas ut som exempel på osäkra faktorer i beräkningarna. Vad gäller produktionsvärdet för jordbruks- och



trädgårdssektorn är det ett mått som Jordbruksverket ansvarar för. Det värdet revideras på årlig basis och kan även revideras bakåt i tiden. Vad gäller produktionsvärdet för ekologiska livsmedel är det måttet framtaget av externa experter och baseras på ett fördjupningsarbete som gjordes inför införandet av den regionala utvecklingsstrategin. Detta värde följs inte upp årligen. Flera styrgruppsmedlemmar poängterar också att de trender som nu syns i samhället går i rak motsats mot målen om ekologisk produktion. Andelen ekologiskt brukad jordbruksmark i Uppsala län har från 2019 års toppnotering på 19,7% sjunkit till 19,2% (Jordbruksverket 2023). Detta följer också den trend som syns på nationell nivå med en nedgång i ekologiskt brukade arealer (Jordbruksverket 2021). Samtidigt visar statistik från Svensk dagligvaruhandel (2022) att ekologiska livsmedel också har en nedåtgående trend med en negativ försäljningsutveckling.

Trots att flera faktorer för tillfället försvårar måluppfyllelsen av de övergripande målen är de på samma gång den stomme på vilken arbetet vilar. Målsättningarna är något att sträva mot och motiverar styrgruppen, att arbetet känns meningsfullt likväl som de sätter en viss press på att agera. Att frågan om livsmedelsförsörjningen tas upp på lokal nivå, med konkreta mål, har skapat vad som en utav styrgruppsrepresentanterna beskriver som *”en positiv rörelse, vilken troligen inte hade funnits utan handlingsplanen och de övergripande målen som samlade kraft. Det finns utrymme att genomföra praktiska aktiviteter under en samlad flagg.”* Huvudmålen gör också att styrgruppen lyfter blicken inför beslutssituationer, att de går tillbaka till utgångspunkten för vad de är som de vill uppnå. Målen gör på så sätt att gruppen knuffas tillbaka i rätt riktning för att hålla projekten ändamålsenliga. Genom att knyta projekten till de tematiska områdena, och i sin tur de övergripande målen, försöker styrgruppen att undvika att praktikaliteter eller bekvämligheter leder projekten åt annat håll. Målen innebär således en viss begräsning i vad styrgruppen kan genomföra, dock framhållas av styrgruppen att begräsningar kan vara bra för att få något gjort. Även om tidshorisonten till 2030 numer upplevs som kort lyfts de övergripande målen fram som ett sätt att arbeta med frågorna, eftersom att det *”måste helt enkelt göras. Alltså vi har ju inget val. Det finns inget alternativ att inte försöka”*, som en styrgruppsrepresentant reflekterar om rörande de övergripande målen tidsrymd.

De tre övergripande målen beskrivs av en styrgruppsrepresentant som *”tydliga och specificerade mål [...] istället för att ha stora svävande mål är det bra att ha mätbara indikatorer”*. Tydliga mål, vilket är ett villkor som lyfts fram för att nå en effektiv implementering. Då målen är tydligt specificerade råder inga tveksamheter om vad de ämnar uppnå, något som också ökar förtroendet för uppdraget, vilket sedermera är en grund för intern förankring (Hertting 2018). I och med att målen innehåller specifika procentuella tal bör det vara tämligen enkelt att vid 2030,

genom Jordbruksverkets löpande statistik, kontrollera hur länets produktion förhåller sig till målen, om målen uppnåtts. De fem tematiska områdena är ett försök att bryta ner de tre övergripande målen i mer översiktligt genomförbara arbetsområden. Orsaksrelationen till länets utmaningar kopplat till livsmedelsproduktionen beskrivs samt vilka styrmedel, åtgärder, som är identifierade som prioriterade. Åtgärderna beskrivs i mer svepande termer, som utvecklingsbara områden, utan någon konkret åtgärdsplan. Detta gör att styrgruppens arbete reellt styrs av mer vagt formulerade mål. Som Hertting (2018) också påpekar kan även otydligt formulerade, vaga, mål fylla en viktig funktion i implementeringsprocessen. Vagheten ger styrgruppen en handlingsfrihet, ett utrymme att gemensamt ta vara på de nytänkande idéer som kan uppstå inom styrgruppen tack vare dess överbryggande funktion, vilket snarare kan främja implementeringen. De vaga målen behöver alltså per automatik inte betyda att implementeringen blir misslyckad i motsats till teorin om tydliga mål för en effektiv implementering. De vaga målen och dess tillvägagångssätt som beskrivs inom de tematiska områdena kan i själva verket möjliggöra handlingsplanens genomförande. Vagheten har också den fördelen att åtgärderna kan kontextualiseras, något som oftast är avgörande för om implementeringen blir lyckad eller ej (Hertting 2018). Trots att de tematiska områdena har opreciserade åtgärder har, som framgått ovan, ett flertal varierande aktiviteter och projekt genomförts som alla har olika kopplingar till de tematiska områdena. Åtgärder som styrgruppen gemensamt med aktörer i livsmedelskedjan identifierat som viktiga bitar att arbeta med för att utveckla och förbättra länets livsmedelskedja från produktion till konsument.

För att öka de ekologiska livsmedlens produktionsvärde finns en tydlig, konkret insats som kommunerna och regionen kan göra, enligt flera utav styrgruppsrepresentanterna. Det handlar om inköp av ekologisk mat till den offentliga sektorn. Genom upphandling kan myndigheterna på så vis öka efterfrågan på ekologiskt producerade livsmedel. Då det sammanlagt blir relativt stora volymer finns det möjlighet för en betydande påverkan. Det påpekas dock att förutsättningarna skiljer sig mellan kommunerna. Där har de mindre kommunerna en fördel i att de kräver mindre mängder mat, samtidigt som flera av dessa kommuner aktivt riktar sig mot lokala producenter, genom exempelvis initiativ som DIS. Uppsala kommun, som den befolkningsmässigt överlägset största kommunen i länet, har å andra sidan under lång tid köpt in all mat från en och samma större leverantör då det förenklar för kommunen hanteringsmässigt och i upphandlingsprocessen. Det måste också finnas specifika mål i upphandlingen som gäller lokal produktion, annars riskerar målen att slå fel. Import av ekologiska livsmedel stärker inte värdet eller produktionen av ekologiska livsmedel lokalt. Det påpekas också från kommunalt håll att det inte finns någon övergripande aktivitet i

länet för att realisera det offentliga kökens potential att bidra till måluppfyllelsen. *”Det är inte så att Länsstyrelsen [som ytterst ansvariga för styrgruppen] har sagt till kommunerna att öka sin upphandling av ekologisk mat”*. Med andra ord förekommer brister i kommunikationen, informationsflödet, inte enbart gentemot länets kommuner, som konstaterats ovan. Det förekommer brister också internt i styrgruppen, då inga interna uppmaningar till att använda upphandlingen som styrmedel finns, trots att det ses som en möjlighet. Upphandling ses ändå som det praktiskt starkaste styrmedlet att använda sig av inom ett område som i övrigt är svårstyrt. Styrgruppen ser det som svårt att göra andra konkreta insatser gällande ekologiskt eftersom *”om det inte är ekonomiskt försvarbart så skulle det vara svårt att övertala lantbrukarna att ställa om till ekologiskt, om det inte är någon som köper det”*, som en styrgruppsrepresentant resonerar.

Generellt för att nå en produktionsökning lyfter därför vissa styrgruppsrepresentanter speciellt lantbrukets lönsamhet. De menar att om en produktionsökning ska ske så behöver de arbeta för att möjliggöra för producenter att ha en lönsam produktion. En styrgruppsrepresentant argumenterar på följande sätt: *”Utan lönsamhet har vi inga producenter och utan lönsamhet så kan de befintliga producenterna inte heller utveckla sina verksamheter, så det är det allting kommer tillbaka till, lönsamhet i produktionen för att vi ska ha möjlighet att öka den”*. Här finns utrymme, anser styrgruppsrepresentanten, att arbeta med frågan exempelvis kopplat till det tematiska området *Förenkla för företag* än mer än vad som görs idag i framtida projekt.

Ytterligare en viktig aspekt när det gäller att öka produktionsvärdet är att öka förädlingen av livsmedelsprodukter lokalt. *”Produktionsvärdet är också kopplat till förädlingsledet, att sälja en skopa spannmål eller ett bröd, det är ganska olika pris. Så ju mer man kan förädla lokalt så måste man också kunna öka värdet”*, som en styrgruppsrepresentant förklarar. Utbildning och samordning ses här som centrala verktyg för att komma framåt. Stödjande åtgärder där styrgruppen ser potential i att föra samman lokala aktörer som sedan fritt får handla gemensamt. Det finns också önskemål inom styrgruppen att i större utsträckning än idag inkludera förädlingsindustrin i de projekt och aktiviteter som genomförs. Styrgruppen är, vilket de själva påpekar många gånger, primärproduktionstyngd. De flesta organisationers intressen ligger inom ramen för primärproduktionen vilket gjort att förädlingsledet inte uppmärksammas i samma skala. Förädlingsledet som är en viktig del av livsmedelskedjan som helhet tros därför ha möjlighet att bidra med viktiga inspel i det fortsatta arbetet. Utöver en högre inkludering av förädlingsledet lyfter flera representanter fram en stärkt kontakt med kommunerna utanför styrgruppen som ett steg att ta då de arbetar relativt nära medborgarna. Initiativet

till kommunnätverket ses här som en positiv utveckling av och ett komplement till det nuvarande styrgruppsnätverket.

Det är inte endast styrgruppens arbete som är avgörande för att uppnå målen. Mottagarna av styrgruppens satsningar är minst lika viktiga för att nå önskat resultat. I en implementeringsprocess är mottagarna en mekanism, en viktig del av helheten för en lyckad implementering. För att implementeringen ska lyckas så som tänkt är det av vikt att mottagarna spelar med, att de är medspelare som uppriktigt bidrar till att implementeringen kan realiseras. I det här fallet handlar det om hur livsmedelsproducenterna, bönderna, och förädlingsindustrin väljer att agera som påverkar om målen kommer nås. Styrgruppens uppgift i det avseendet är att förstärka incitamenten för ökad (ekologisk)produktion och vidare förädling lokalt i länet. Producenterna likväl som industrin agerar främst strategiskt utifrån de egna intressena. Det vill säga, vad som är möjligt för dem att göra, vad som passar dem bäst vad gäller produktionsinriktning- och mängd med tanke på intressen, vilja och lönsamhet. Skapas då incitament att följa styrgruppens föreslagna väg för den enskilde är därför sannolikheten större att steg tas i riktning mot de övergripande målen, att implementeringen lyckas. I motsats, i det fall inga incitament finns för bönder och förädlare att utveckla produktionen blir det också mycket svårt, om inte omöjligt, att uppnå målen. Styrgruppen kan arbeta med att förmedla kunskap och försöka förbättra livsmedelskedjans villkor, däremot kan de inte själva producera. Produktionen som är en grundbult i handlingsplanen blir alltså avhängig på samarbetet med mottagarna och deras val att aktivt spela med eller göra motstånd. Implementeringen av handlingsplanen sker på så sätt genom en samproduktion mellan styrgruppen och dess mottagare (Hertting 2018).

Huruvida handlingsplanens mål slutligen kommer att nås påverkas av hur dessa funktioner utvecklas framåt i tiden. Detta är dock inte hela bilden, det finns fler faktorer är de som diskuterats ovan som kommer påverka det slutgiltiga resultatet. En styrgruppsmedlem avslutar med att resonera på följande vis gällande styrgruppens arbete för att nå de övergripande målen:

”Det är ju inte enbart vi i styrgruppen eller ens enbart våra organisationer som är avgörande [för resultatet]. Vi är ju en bidragande del men det är ju väldigt mycket andra faktorer, vilket gör det väldigt svårt att mäta resultatet av vårt arbete. Vi kan se hur det går med målen, men vi kan inte se exakt hur vi har bidragit till måluppfyllelsen. Vi kan ju ha gjort jättebra saker, men omvärldsfaktorer gör att produktionsvärdet i alla fall minskar [...] och då kan ju vi ha gjort ett projekt hur bra som helst och det räcker inte till, och även tvärtom naturligtvis. Det kan vara omvärldsfaktorer som gör att det ökar väldigt mycket. Där behöver vi också förhålla oss till det som händer i omvärlden och se hur vi kan bidra och hur vi kan justera det vi arbetar med, vad vi ser för nya behov.” (Styrgruppsrepresentant)

## 6.2 Styrgruppens dynamik – stabilitet och förändringar

Styrgruppen har ända sedan starten bestått av samma sextett organisationer, organisationer med fokus på livsmedel. En organisation som upprepade gånger nämns som potentiell styrgruppsmedlem är Livsmedelsverket: *”De är inte med i styrgruppen av någon konstig anledning eftersom de håller på med livsmedelsstrategin och beredskap [...] och dessutom finns representerade här i Uppsala”*, som en representant uttrycker det. Även om Livsmedelsverket arbetar på nationell basis anses inte det vara ett hinder för medverkan och det poängteras att SVA i första hand också arbetar utifrån ett nationellt perspektiv och ändå finns representerade i styrgruppen.

En utvidgning av styrgruppen, konstaterar de själva, skulle inte enbart vara positivt, även om arbetet skulle förankras inom flera organisationer, ses genom fler linser än i dagsläget och i en samverkansgrund har flera fördelar. Samverkan, där många myndigheter, organisationer och andra aktörer tillsammans arbetar för att implementera tagna beslut, går tvärtemot de givna föreställningarna om många noder och länkar som ett målförskjutande problem. Det ses istället som möjligheter och rentav en förutsättning för att lyckas med implementeringen, då implementeringen av ett beslut många gånger är en komplex fråga och därför kräver många deltagande aktörer i olika delprocesser. Detta grundar sig i beslutens komplexitet, där samverkan mellan aktörer ses som lösningen för att ge en lyckad implementering. Då den hierarkiska statsstrukturen vuxit sig alltför stor och invecklad, är horisontell samverkan mellan myndigheter, oberoende av hierarkisk ställning, av central betydelse. Myndigheterna är beroende av att samverka med varandra för att arbeta mot målsättningarna. En myndighet kan inte själv skapa alla de förutsättningar som krävs för att lyckas med sitt uppdrag. Samverkansnätverken som uppstår som ett resultat av beroenderelationerna myndigheterna emellan är inom vilka besluten för implementering fattas. Hur resurser används och strategier utformas för att nå måluppfyllnaden är ett resultat av de flöden i form av dialoger, förhandlingar och kunskap som färdas längs med nätverkets länkar (Hertting 2018).

I dagens politik förespråkas ofta samverkan, vilket också är fallet med handlingsplanen ÄT UPPsala. Myndigheterna och organisationen, som i fallet med styrgruppen, kan på detta sätt arbeta horisontellt med varandra. Kunskaper och resurser samlas och utifrån förhandlingar med de andra aktörerna kan strategiska beslut nås och anpassas efter de behov som finns. Implementeringens komplexitet är beroende av processer så som sker inom styrgruppens ramar med omvärldsbevakning och utbyte mellan myndigheter för att vara möjlig att genomföra. Nätverket som styrgruppen gett upphov till blir enligt detta synsätt det verktyg genom vilken implementeringen organiseras. Ett tillskott i gruppen genom exempelvis Livsmedelsverket, ett utökat nätverk, kan därför ur detta perspektiv ses

som ytterligare en resurs, där kunskap kan inhämtas samt åtgärderna anpassas ytterligare för att komma fler till nytta och därigenom i slutändan uppnå en förbättrad implementering. Hertting (2018) konstaterar också att det trots, i regel långa kedjor mellan beslut och resultat, råder relativt lyckad implementering i en svensk kontext i jämförelse med många andra länder.

Fördelarna med en utökad styrgrupp väger dock inte nödvändigtvis upp. Ett tillskott, i form av en ny styrgruppsmedlem, skulle öka antalet komplexa delprocesser inom styrgruppen. Styrgruppen utnyttjar redan nu i hög grad de fördelar som kommer med den befintliga gruppens samverkan enligt premisserna ovan. Att alla inte kan inkluderas kan uppfattas som en begränsning, samtidigt som det kan vara en drivande faktor, att komma till skott och få något gjort och fatta beslut. En annan orsak som nämns som är att ju större grupp, desto svårare blir den att hantera. Det gäller både under själva mötena samt administrativt, så som att hitta en mötestid som passar alla representanter. Mötet mellan organisationerna är kärnan i arbetet. En styrgruppsrepresentant konstaterar kort att *"man måste kunna träffas för att arbetet ska gå framåt"*. Arbetet skulle därför potentiellt kunna skadas om frekvensen av styrgruppsmöten inte går att upprätthålla eller om alla representanter inte har möjlighet att delta samtidigt som ett resultat av en större styrgrupp. En större styrgrupp med fler involverade aktörer skulle också innebära fler noder och länkar och totalt en längre kedja från beslutade intentioner till resultat. En komplexare arbetskedja. När kedjan, styrgruppen, utökas blir det därför mindre sannolikt att implementeringen blir den från början avsedda i enlighet med den implementeringsteori Hertting (2018) delger. Varje aktör som adderas i kedjan, styrgruppen, riskerar att förskjuta arbetet bort från det ursprungliga målet, med en mindre lyckad implementering som följd. Alltså skulle en eventuell addering av Livsmedelsverket i styrgruppen potentiellt utöka graden av målförskjutning enligt denna teori.

Även om arbetet i styrgruppen beskrivs som positivt, att det märks att det är något som organisationerna prioriterar och bryr sig om då de lägger mycket tid och energi på arbetet ses förbättringspotentialer. Liksom inom många andra projekt nämns tid och pengar som begränsande faktorer i arbetet. En styrgruppsrepresentant uttrycker sig på följande sätt avseende finansieringen av handlingsplanens genomförande: *"Det är störikt att sätta upp höga mål utan att sätta upp resurser till detta"*. Förutom den osäkerhet som råder i nuläget gällande den framtida finansieringen och politiska beslut finns en önskan om att medlen till projekten ska utökas framöver. Förhoppningen är då att det ska bli möjligt att utvidga projekten och också öka antalet projekt som genomförs. Flera konkreta aktiviteter och projekt kopplat till handlingsplanen är också något som efterfrågas från flera styrgruppsrepresentanter. *"Jag tror på att man har de här målsättningarna och*

*strategierna, men det måste också kopplas till aktiviteter såklart. Att ha ett gemensamt mål är bra grejer, för det kan inspirera och styra och man kan hänvisa till det när man gör andra saker, men det kanske måste till lite mera action”,* som en styrgruppsrepresentant säger. En idé som väckts bland styrgruppens medlemmar är att ha någon form av projekt där alla organisationerna är med som projektdelägare i ett och samma projekt. Den eller de organisationer som driver ett projekt eller aktivitet i nuläget är i regel också de mest engagerade just där. Det finns en tendens i styrgruppen att de som inte har en aktiv roll i projektet hamnar lite utanför och kan ha svårt att greppa vad projekten går ut på. Deras bidrag blir då relativt litet och går mer ut på att bevaka och lyfta de frågor som är centrala för den egna organisationen. En bakomliggande faktor som återkommande nämns är tidsbrist. Att det helt enkelt är svårt att hinna vara drivande i projekt där organisationen inte arbetar aktivt, även om viljan finns. *”Jag har begränsat med tid, driver inte det här, jag närvarar, kommer med inspel, vi gör samverkansaktiviteter absolut, men jag tar inte och lyfter de här stora ämnena”,* som en styrgruppsrepresentant formulerar det.

En annan faktor som haft stor inverkan på och begränsat styrgruppens arbete är pandemin. Under en tid var det svårt att bedriva någon ordentlig verksamhet. Många planerade aktiviteter fick ställas in. Andra projekt, så som *Samabetsprojekt EKO* och *Projekt vildsvin*, fick skjutas upp. Ytterligare andra projekt kunde genomföras, dock inte som planerat. Exempelvis anpassades flera seminarier och fick en digital form istället för fysisk. Förlusten anses vara det mellanmänniska mötet, att föra människor samman och få dem att upptäcka varandra och utbyta erfarenheter, att skapa länkar dem emellan. Det är en del i arbetet med handlingsplanen, funktionen av externt nätverkande, som under denna tid försvårades. Pandemin påverkade även den interna styrgruppens arbete då de, liksom många andra, fick ställa om. Under en period hölls endast digitala möten. Vissa styrgruppsmedlemmar hade då svårare att se sin roll och upplevde att de planerade projekten blev mer diffusa. Kontakten med de övriga organisationerna var fortsatt god även om det blev svårare att vara en del av gruppen, särskilt som ny styrgruppsrepresentant. Dynamiken upplevs ha förbättrats sedan de återgick till att ha vanliga, fysiska, möten igen. Det visar återigen på vikten av att kunna genomföra fysiska möten med alla styrgruppsmedlemmar som nämndes ovan. Arbetet uppfattas också som tydligare i och med att flera projekt återigen kommit igång och resultat av nedlagt arbete realiserats, som i fallet med lanseringen av hemsidan.

Även om styrgruppen alltid utgjorts av samma sex organisationer så har fallet med representanterna i fråga varit annorlunda. Endast en organisation, Region Uppsala, har haft samma representant sedan styrgruppen bildades. De övriga

organisationerna har mer eller mindre regelbundet bytt ut sina respektive representanter. Vissa har varit delaktiga i perioder. Under det senaste året har fyra styrgruppsrepresentanter bytts ut, det vill säga hälften av alla styrgruppsrepresentanter.

Personomsättningen i styrgruppen upplevs ha både negativa och positiva konsekvenser. Å ena sidan är gruppen beroende av att de personer som representerar de respektive organisationerna. Att de har tid, intresse och vilja att driva styrgruppens frågor. Det blir extra tydligt när någon slutar i gruppen. Ibland finns ingen tydlig ersättare för den personen, att organisationen inte vet vem som ska ta över rollen som styrgruppsrepresentant. Det har resulterat i att den organisationens plats stått tom under kommande möten, att ingen kommer därifrån och att det helt enkelt inte finns någon representation från den organisationen. När en ersättare väl står klar kan det vara utmanande till en början att sätta in den i arbetet om hur styrgruppen fungerar. En av de nyare styrgruppsrepresentanterna tar upp problemet: *"Det är inte superlätt att greppa hur det här arbetet pågår för jag har varit med på ett par möten och jag har fortfarande inte greppat vad det är som händer"*. Det har aldrig förekommit ett större tapp av representanter, att flera organisationer växlat representanter på samma gång. Några representanter har också varit med under en längre period, mer konstant. Projektledningen från Länsstyrelsen beskrivs exempelvis som stabil under längre perioder. Det tillsammans har bidragit till en kontinuitet i arbetet och hållit gruppen på banan.

Å andra sidan beskriver inte styrgruppen personomsättningarna i enbart negativa termer. Det som upplevs positivt med att nya personer tillkommer i gruppen är att de ser på arbetet med nya ögon. Det för med sig nya perspektiv på arbetet, med många frågor om hur arbetet går till. En representant förklarar att *"som ny har man massor med frågor, man lyfter på allt och funderar mycket om hur man bäst går till väga"*. När styrgruppen blivit hemmablind i det egna arbetet är det därför välkomna frågor för att få en chans att förändra och förbättra arbetssättet framåt. Nya styrgruppsmedlemmar bidrar på det här sättet enligt Burt (2004) med kreativitet och förhindrar att arbetet stagnerar.

Dynamiken inom styrgruppen visar således att det finns ett informationsutbyte organisationerna emellan och att detta visserligen har förbättrats med tiden, allt sedan styrgruppen etablerades. Det interna arbetet i styrgruppen behöver dock förankras bättre bland dess medlemmar. Det finns fortsatt utrymme att jobba närmare varandra, att förbättra informationsutbytet inom styrgruppen. Länkarna dem emellan kan tätas för att stärka samverkan ytterligare (ibid.). Det blir inte minst tydligt i fallen då representanter inte förstår vad arbetet går ut på inom projekt och aktiviteter där de inte själva är delprojektägare. Oklarheter internt i styrgruppen



riskerar att hålla arbetet tillbaka. När styrgruppsmedlemmarna själva inte riktigt förstår vad ett projekt går ut på uppstår flera svårigheter. Dels blir det svårare att bidra med adekvat material in i arbetet eftersom det råder oklarheter i vad som efterfrågas. Flödet mellan noderna blir därmed trögare och den kreativa vinningen av samverkan minskar. Dels blir det svårare att ta med sig stoff tillbaka in i den egna organisationen när det råder osäkerhet kring vad det är som pågår inom ÄT UPPsala. Arbetet riskerar på så sätt att inte bli förankrat i de respektive organisationerna, utan kanske endast i de organisationer vars representanter är drivande i projektet eller aktiviteten, för vilka arbetets ramar framstår på ett tydligare vis. Den önskade effekten att sprida ringar på vattnet blir då svårare att uppnå då det inte står klart hur gruppen kan nyttja varandras resurser. De vaga målen i sig behöver, som tidigare diskuterat med utgångspunkt i Hertting (2018), inte nödvändigtvis vara ett problem. Det faktiska arbetet måste dock framgå med tydlighet för gruppens medlemmar, för att på så sätt skapa förutsättningar utifrån vilka de gemensamt kan agera. Tydligheten skapar säkerhet och förtroende för det arbete som görs, vilket kan öka delaktigheten, där styrgruppsmedlemmarna inte enbart bevakar de egna intressena.

## Avslutning

Arbetet med den regionala livsmedelsstrategins handlingsplan, ÄT UPPsala län, har sin utgångspunkt i den regionala utvecklingsstrategins mål för livsmedel. Målen är att från 2017 öka de ekologiska livsmedlens produktionsvärde med 200% samt att öka jordbruks- och trädgårdssektorns produktionsvärde med 50% och dess produktion med 35% till 2030. För att arbeta mot de övergripande målen bildades styrgruppen med representanter från Länsstyrelsen, Regionen, Uppsala kommun, SVA, SLU och LRF.

Styrgruppen har genomfört flertalet projekt och aktiviteter för att bidra till handlingsplanen ÄT UPPsalas mål. I de flesta fall rör det sig om utåtriktade projekt och aktiviteter där de vänder sig till specifika aktörer i livsmedelskedjan. Även en del interna projekt har genomförts för att så småningom bli en del av det utåtriktade arbetet. De större projekten innehåller i regel flera delmoment och spänner över ett längre tidsintervall medan fristående aktiviteter ofta sker i form av mindre punktinsatser med specifika ämnesfrågor. Projekten och aktiviteterna handlar i många fall om att informera, utbilda och länka samman olika aktörer inom livsmedelskedjan. Styrgruppen hjälper på så sätt till att forma nya och utveckla befintliga nätverk i länets livsmedelskedja.

För nuvarande drivs tre större projekt. Det är *Samarbetsprojekt EKO*, *Projekt Vildsvin* och *Bonden i skolan*. Gemensamt för projekten är att de alla ämnar sprida information och kunskap om deras respektive fokusområde. Projekten riktar sig inte endast till bönder och jägare, utan har också ett tydligt fokus på allmänheten, konsumenterna. Hittills har många av de fristående aktiviteter som genomförts varit i form av seminarium eller dess digitala form webinarium. Hit räknas bland annat de olika *krisberedskapsaktiviteterna*, *Lantbrukarna och klimatet* samt *Vad räcker marken till?* Seminariumen och webinariumen har haft specifika teman där information delgetts från expertföreläsare alternativt myndighetsrepresentanter där erfarenhetsutbyte skett genom diskussioner mellan deltagarna. Till de interna projekten räknas kartläggningen av livsmedelsproducenterna och skapandet av hemsidan. Alla projekt och aktiviteter har kopplats samman med ett eller flera utav de tematiska områdena, *Från jord och vatten till bord*, *Förenkla för företag*, *Kompetensförsörjning och arbetskraft*, *Konsument och upphandling* samt

*Samhällsutveckling och hållbar livsmedelsproduktion*, för att få en tydlig koppling till de tre övergripande målen.

Det är styrgruppens medlemmar som hittills varit dem som i realiteten drivit arbetet med ÄT UPPsala län. I grunden är styrgruppens nätverk organiserat utav de sex respektive medlemsorganisationerna, vilka alla utgör en nod i nätverket. Mellan varje nod finns länkar som når till alla de övriga noderna, genom vilka flödet av information färdas. Styrgruppen framhäver tid tillsammans och informationsutbytet organisationerna emellan som viktiga faktorer för att fördjupa den organisatoriska samverkan. Med tiden har förståelsen för de olika organisationernas arbetssätt och förutsättningar förbättrats. Det är något som stärkt, förtätat, nätverkets länkar. De förtätade länkarna bidrar samtidigt till att informationsflödet, som färdas via länkarna, når alla de olika noderna snabbare. Flödet som når de respektive organisationerna har också utvidgats genom styrgruppens nätverk då de delvis arbetar gentemot skilda aktörer. Sedan styrgruppen bildades har strukturella hål i länets livsmedelskedja, från ett myndighetsperspektiv, överbryggats med hjälp av styrgruppen som nätverk. Styrgruppens sammansatta nätverk har brutit den inomgruppsliga begränsning som lätt uppstår inom en organisation. Nya länkar ger nya möjligheter att upptäcka hittills okända kopplingar mellan de olika noderna. Styrgruppens utbyte ger också en överblick över tillgängliga resurser och vilket handlingsutrymme som finns. Genom den fördjupade samförståelsen och informationsutbytet rörande länets livsmedelskedja har styrgruppen också tillfälle att arbeta enat med frågan. Det gäller både i arbetet gentemot livsmedelskedjans aktörer, där projekt och aktiviteter kan samproduceras istället för att ha flera pågående processer skilda från varandra med spretande mål. Det gäller också vid den interna förankringen av arbetet, då arbetet är större än den egna organisationens enskilda mål.

För kommunnätverket är situationen annorlunda. Kommunnätverket är nybildat och fortfarande i en uppstartsprocess. Det är först i början av det här året som initiativet till att starta upp ett nätverk med kommunerna har inletts på allvar och därför har nätverket än så länge inte bidragit i någon större utsträckning till arbetet med ÄT UPPsala. Vissa kommuner har ändock samarbetat aktivt med frågor som har samma inriktning som arbetet i styrgruppen, utan att vara en del av ÄT UPPsala, vilket Vildsvinshelgerna och arbetet med dynamiska inköpssystem är exempel på. Fram tills nu har kommunernas nätverksstruktur inte varit systematiskt organiserad. Grundkonstruktionen i nätverket består av länets åtta kommuner Enköping, Heby, Håbo, Knivsta, Tierp, Uppsala, Älvkarleby och Östhammars kommuner. Nätverksstrukturen har tagit sin utgångspunkt i Uppsala kommun, som kommunrepresentant i styrgruppen. Uppsala kommun är noden som länkar samman styrgruppens nätverk med de enskilda kommunerna. Länkarna har bestått av riktade

flöden från Uppsala kommun mot de andra kommunerna. Kommunerna har inte haft några länkar sinsemellan vad gäller arbetet med ÄT UPPsala och därmed inte heller ett informationsutbytande flöde. Förhoppningen med det nybildade kommunnätverket är att nyttja den potential som förmodas finnas bland kommunerna när de förs samman kring frågan. Detta ska göras genom att skapa länkar mellan samtliga kommuner, så som gjorts i styrgruppen, för att på så sätt skapa ett utbytande flöde dem emellan och överbrygga strukturella hål. Flödet ska inte längre vara riktat från Uppsala kommun. De ska inhämta information från kommunnätverket, inte bara leverera den. Uppsala kommun, som den nod som sammanlänkar nätverken, ska sedan överföra flödet från kommunnätverket till styrgruppen och tvärtom från styrgruppen till kommunnätverket.

De tre övergripande målens målår 2030 kommer allt närmare. Huruvida målen slutligen kommer uppnås påverkas av en rad faktorer, inte minst vad gäller olika implementeringsmekanismer. De implementeringsmekanismer som diskuterats med utgångspunkt i arbetet med ÄT UPPsala är (o)tydliga mål, målförskjutning, samt mottagarnas roll i implementeringsprocessen. De har alla en påverkan på handlingsplanens genomförande vilket i förlängningen påverkar graden av måluppfyllelse.

Inom ramen för ÄT UPPsala län finns å ena sidan de tre övergripande målen som utgångspunkt med preciserade mål. Det skapar tydlighet samtidigt som målen, genom statistisk uppföljning, kan kontrolleras i slutet av perioden. Å andra sidan finns de fem tematiska områdena, vilka projekten och aktiviteterna faktiskt kopplas samman med. Dessa områden har skilda inriktningar, dock är målformuleringarna mer svävande, generellt beskrivna. Vagheten skapar en otydlighet i hur styrgruppen ska gå tillväga, efter 2024 saknas planer för projekt och aktiviteter. Samtidigt öppnar otydligheten upp för nytänkande en anpassning av styrgruppens arbete till sin föränderliga omvärld.

Vad gäller implementeringsmekanismen målförskjutning har styrgruppen valt att inte utöka antalet organisationer eller medlemmar i gruppen. Detta är något som gör att risken för målförskjutning inte blivit större, eftersom antalet länkar mellan beslut och aktion inte utökats. Fördelarna med samverkan är något styrgruppen redan nyttjar, det är grunden för styrgruppens nätverk och arbete idag. Styrgruppen som är den enhet som arbetar aktivt för handlingsplanens uppfyllande och som också resulterat i kommunnätverket som ett ytterligare stöd i arbetet. Mekanismen rörande mottagarnas roll i implementeringsprocessen är ständigt aktuell. För att nå ÄT UPPsalas måluppfyllelse är det av betydelse att berörda aktörer i livsmedelskedjan finner incitament för att aktivt bidra som en medspelare i processen. Informerande och utbildande projekt och aktiviteter är styrgruppens sätt att arbeta gentemot sina mottagare i den här frågan, med målet att

livsmedelskedjans aktörer själva ska sträva efter en utveckling i den riktning som styrgruppen förespråkar.

Arbetet med ÄT UPPsala län fortsätter för styrgruppen. Hur väl resultatet faller ut i förhållande till målen är ännu för tidigt att slå fast. I framtiden skulle därför en uppföljande studie, efter 2030, där graden av måluppfyllelse undersöks vara intressant. Arbetet skulle alternativt kunna utvärderas efter programperioderna, kanske behövs måljusteringar eller arbete efter andra tematiska områdena för att nå en konkurrenskraftigt och hållbar livsmedelsproduktion i Uppsala län.

## Referenser

- Adlers, S. (2023). *Nu krävs en livsmedelsstrategi i tiden*. Land Lantbruk, 1 februari.  
<https://www.landlantbruk.se/nu-kravs-en-livsmedelsstrategi-i-tiden> [2023-05-11]
- Borell, K & Johansson, R. (1996). *Samhället som nätverk. Om nätverksanalys och samhällsteori*. Lund. Studentlitteratur.
- Burt, R, S. (2004). *Structural Holes and Good Ideas*. American Journal of Sociology. 110. (2). 349-399.
- Christoplos, I & Pain, A. (2015). *New challenges to food security. From climate change to fragile states*. London. Routledge
- Clapp, J. (2020). *Food*. 3rd edition. Cambridge, Polity Books.
- Dahlström, D. (2023). *Uppsala län växer snabbast i landet*. Upsala Nya Tidning. 23 februari.
- Engdahl, O & Larsson, B. (2011). *Sociologiska perspektiv; grundläggande begrepp och teorier*. 2. Uppl. Lund. Studentlitteratur.
- Eriksson, C. (2018). *Livsmedelsproduktion ur ett beredskapsperspektiv: Sårbarheter och lösningar för ökad resiliens*. (MSB1223 – maj 2018). MSB.  
[https://www.slu.se/globalassets/ew/org/centrb/fu-food/publikationer/future-food-reports/ff-reports-1\\_eriksson\\_livsmedelsproduktion-ur-ett-beredskapsperspektiv.pdf](https://www.slu.se/globalassets/ew/org/centrb/fu-food/publikationer/future-food-reports/ff-reports-1_eriksson_livsmedelsproduktion-ur-ett-beredskapsperspektiv.pdf) [2023-05-08]
- Försvarshögskolan. (2021). *Hotbilden mot dricksvatten- och livsmedelsområdet*. [Broschyr]. Försvarshögskolan.  
<https://www.livsmedelsverket.se/globalassets/publikationsdatabas/broschyer-foldrar/slv-hotbilden-mot-dricksvatten-och-livsmedelsområdet-2021.pdf> [2023-05-05]
- Hertting, N. (2018). Implementering: Perspektiv och mekanismer. I: Dahlström, C (red.) *Politik som organisation*. 6 uppl., Lund: Studentlitteratur. 195-222.
- Johansson, L. (2023). *Mat är ett viktigt vapen i krig*. Land Lantbruk, 28 april.
- Jordbruksverket. 2021. *Ekologisk växtodling 2021*. (JO0114). Jönköping: Jordbruksverket. <https://jordbruksverket.se/om-jordbruksverket/jordbruksverkets-officiella-statistik/jordbruksverkets-statistikrapporter/statistik/2022-05-17-ekologisk-vaxtodling-2021> [2023-05-08]
- Jordbruksverket. (2022a). *Uppföljning och utvärdering av livsmedelsstrategin: Årsrapport 2022*. (Rapport 2022:2). Jönköping. Jordbruksverket.
- Jordbruksverket. (2022b). *Jordbruksmarkens användning 2022. Slutgiltig statistik*. (JO0104). Jönköping: Jordbruksverket. <https://jordbruksverket.se/om-jordbruksverket/jordbruksverkets-officiella-statistik/jordbruksverkets->

- statistikrapporter/statistik/2022-10-20-jordbruksmarkens-anvandning-2022.-  
slutlig-statistik [2023-05-08]
- Jordbruksverket. (2022c). *Så ska mer vildsvinskött nå konsumenterna*.  
<https://jordbruksverket.se/mat-och-drycker/livsmedelsstrategi-for-sverige/sa-ska-mer-vildsvinskott-na-konsumenterna> [2023-05-09]
- Jordbruksverket. (2023). *Ekologiskt brukad jordbruksmark efter Län, Variabel, Ägoslag, Omställd/under omställning och År*. <https://statistik.sjv.se/PXWeb/sq/b66eddf2-b572-4d8f-9c61-165f41d1743f> [2023-05-09]
- Kajiser, L & Öhlander, M. (2011). *Etnologiskt fältarbete*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Knivsta kommun. (2021). *Dynamiskt inköpssystem (DIS)*. <https://knivsta.se/naringsliv-i-knivsta/naringsliv-i-knivsta/upphandling-och-inkop/dynamiskt-inkopssystem-dis> [2023-05-09]
- Konkurrenskraftsutredningen. (2014). *Tillväxt och värdeskapande: Konkurrenskraft i svenskt jordbruk och trädgårdsnäring*. (SOU 2014:38). Stockholm: Fritzes.
- Konkurrenskraftsutredningen. (2015). *Attraktiv, innovativ och hållbar – strategi för en konkurrenskraftig och jordbruks- och trädgårdsnäring*. (SOU 2015:15). Stockholm: Fritzes.
- Kvale, S & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2 uppl., Lund: Studentlitteratur.
- Larsdotter Thiel, P., Bennett, D., Persson, A., Vallström, M., Ekrem, I., Jonsson, A., Montonen, B., Naraine, J., Otterling, U., Wangsten, J., Remstam, B & Zaunders, V. (2020). *Pandemin kan leda till matbrist – nu måste vi öka självförsörjningen*. Göteborgs-Posten, 8 maj. <https://www.gp.se/debatt/pandemin-kan-leda-till-matbrist-nu-m%C3%A5ste-vi-%C3%B6ka-sj%C3%A4lvf%C3%B6rs%C3%B6rjningen-1.27589595> [2023-05-11]
- LRF. (2023). *Om LRF i Mälardalen*. <https://www.lrf.se/regioner/malardalen/om-lrf-malardalen/> [2023-05-08]
- Livsmedelsverket & Jordbruksverket. (2020). *En robust livsmedelsförsörjning vid kriser och höjd beredskap: Åtgärder och arbetsformer som stärker förutsättningarna*. (Dnr 2020/03221). Livsmedelsverket och Jordbruksverket.  
[https://www.livsmedelsverket.se/globalassets/publikationsdatabas/rapporter/2021/2020\\_03221-en-robust-livsmedelsforsorjning-vid-kriser-och-hojd-beredskap.pdf](https://www.livsmedelsverket.se/globalassets/publikationsdatabas/rapporter/2021/2020_03221-en-robust-livsmedelsforsorjning-vid-kriser-och-hojd-beredskap.pdf) [2023-05-08]
- Länsstyrelsen. (2021). *ÄT UPPSALA län: En handlingsplan för att bidra till hållbar och konkurrenskraftig livsmedelsproduktion*. (Dnr 8447-2021). Uppsala: Länsstyrelsen.  
<https://www.lansstyrelsen.se/download/18.4df86bcd164893b7cd935b1f/1638968860296/%C3%84t%20Uppsala%20l%C3%A4n%20-%20handlingsplan%20f%C3%B6r%20att%20bidra%20till%20en%20h%C3%A5llbar%20och%20konkurrenskraftig%20livsmedelsproduktion.pdf> [2023-05-08]
- Länsstyrelsen. (2023). *Om Länsstyrelsen i Uppsala län*.  
<https://www.lansstyrelsen.se/upsala/om-oss/om-lansstyrelsen-i-upsala-lan.html> [2023-05-08]

- Näringsdepartementet. (2017). *En livsmedelsstrategi för Sverige – fler jobb och hållbar tillväxt i hela landet*. (Regeringens proposition 2016/17:104). Stockholm: Regeringskansliet.
- Näringsdepartementet. (2017). *Uppdrag respektive erbjudande att göra insatser livsmedelsstrategins genomförande på regional nivå*. (N2017 /06143/RTS). Stockholm: Regeringskansliet.
- Pierre, J (2018). Regeringen styr riket? Governanceproblematikens huvuddrag. I: Dahlström, C (red.) *Politik som organisation*. 6 uppl., Lund: Studentlitteratur. 147-161.
- SVA. (2023). *Om oss*. <https://www.sva.se/om-oss/> [2023-05-08]
- Svensk dagligvaruhandel. (2022). *Dagligvaruindex årsrapport 2022*. <https://www.svenskdagligvaruhandel.se/wp-content/uploads/SVDH-A%CC%8Arsrapport-2022-2.pdf> [2023-05-09]
- Tibblin, A & Barany, S (2021). *Självförsörjningen måste öka, i Sverige och världen*. Land Lantbruk, 24 juni. <https://www.landlantbruk.se/sjalvforsorjningen-maste-oka-i-sverige-och-varlden> [2023-05-11]
- Tierps kommun. (2023). *Vildsvinshelg*. <https://www.tierp.se/tierp.se/bo-trafik-och-miljo/natur-miljo-och-klimat/vilda-djur-och-vaxter/vildsvinshelg.html> [2023-05-09]
- Utredningen om civilt försvar. (2021). *Struktur för ökad motståndskraft*. (SOU 2021:25). Stockholm.
- Regeringskansliet. (2023). *Regeringen satsar på att stärka den svenska livsmedelssektorn*. <https://www.regeringen.se/pressmeddelanden/2023/02/regeringen-satsar-pa-att-starka-den-svenska-livsmedelssektorn/> [2023-05-08]
- Region Uppsala. (2021). *Regional utvecklingsstrategi och Agenda 2030-strategi för Uppsala län*. Uppsala: Region Uppsala. <https://region uppsala.se/globalassets/region-uppsala-webbplats/det-har-gor-vi/regional-utveckling/region-uppsala-2021-regional-utvecklingsstrategi-webb.pdf> [2023-05-08]
- Region Uppsala. (2023). *Det här gör vi*. <https://region uppsala.se/det-har-gor-vi/> [2023-05-08]
- Robson, C., & McCartan, K. (2016). *Real world research: A resource for uses social research methods in applied settings*. 4th edition. Wiley-Blackwell.
- SCB. (2023). *Marken i Sverige*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/miljo/marken-i-sverige/> [2023-05-08]
- Teorell, J & Svensson, T. (2007). *Att fråga och att svara*. Malmö. Liber.
- Waldenström, C (2018). Lantbrukets roll i framtidens landsbygder. I: Syssner, J (red.) *Nya visioner för landsbygden*. Linnefors förlag. 203-231.
- Wästfelt, A. & Eriksson, C. (2017). *Det svenska lantbrukets omvandling 1990-2014: Exemplet Uppsala län*. Framtidens Lantbruk. SLU.



## Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i **JA**, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i **NEJ**, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Även om du inte publicerar fulltexten kommer den arkiveras digitalt. Om fler än en person har skrivit arbetet gäller krysset för samtliga författare. Du hittar en länk till SLU:s publiceringsavtal på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>.

JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.