

# Mejeri för Jälla



Foto: Matilda Larsson

Av: Amanda Björksell, Anna Douhan Sundahl, Arieta Shabani, Filip Blomqvist, Matilda Larsson

Beställare: Tommy Persson & Hugo Larsson Holmberg, Uppsala yrkesgymnasium Jälla, Uppsala kommun

Handledare: Lisa Matteses Åhgren, Institutionen för stad och land

## SAMMANFATTNING

Jälla egendom är en del av Uppsala yrkesgymnasium som bland annat driver en naturbruksskola i Uppsala kommuns regi. Gården ska till utgången av 2020 vara ekologisk certifierad, och omställningen till ekologisk produktion är en del av Uppsala kommuns långsiktiga arbete med målet att göra kommunen till en ekologisk hållbar kommun. Mjölken som produceras på Jälla uppgår till cirka 900 000 - 1 000 000 kg mjölk per år och levereras idag som konventionell mjölk till Arla då gården fortfarande är under omställning till ekologiskt. Utgångspunkten för projektet är att Jälla i dagsläget inte har något avtal för leverans av den ekologiska mjölken, samtidigt som en tidigare utredning visar att mjölkproduktionen på Jälla matchar kommunens försörjningsbehov av dryckesmjölk.

Syftet med projektet är att utreda olika möjligheter till hantering av den ekologiska mjölken som produceras på Uppsala yrkesgymnasium. För att besvara syftet har kvalitativa intervjuer med mejerier, kommuner och andra relevanta aktörer genomförts. Projektgruppen har i samråd med uppdragsgivaren avgränsat projektet till att genom ett kommunikationsperspektiv undersöka följande alternativ:

1. Förädling genom avtal om återtag från ett befintligt mejeri. Mejeriet förpackar mjölken och skickar produkterna på retur till kommunens verksamheter.
2. Lokalt mejeri eller alternativ småskalig förädling. Antingen genom att hitta en entreprenör, i samarbete med andra mjölkproducenter, eller i egen regi.
3. Avtal med mejeri om leverantörskontrakt av ekomjölk.

Ett resultat av projektet är att det utifrån nuvarande förutsättningar och en avstannande efterfrågan på ekologisk mjölk inte identifieras några möjligheter att förädla den ekologiska mjölken genom leverantörskontrakt med mejerier, eller i samarbete med producenter som ingått i denna studie. Dock nämnde de tillfrågade aktörerna att de är öppna för en framtida dialog. Vidare resulterar projektet i konstaterandet att ett lokalt mejeri i form av en

nykonstruktion, mejericonainer eller mjölkautomat har fördelar för Jälla, inklusive pedagogiska vinster. Förslaget med lokal förädling kräver samverkan mellan kommunen och eventuella privata aktörer, men även mellan skolans enheter och kommunen. Slutligen är alternativet återtag relevant för Jälla och Uppsala kommun, men det finns administrativa och praktiska hinder. Kontentan är att det oavsett hanteringsmodell av mjölken ställs krav på samverkan mellan offentlig och privat sektor, samt vikten av kommunikation i dessa komplexa problem.

Nyckelord: Kommunikation, dialog, samverkan, ekologisk mjölk, förädling, återtag, mejeri, Uppsala kommun.

## ABSTRACT

Jälla estate is a farm owned by Uppsala municipality, which is used for educational practises of the high school Uppsala yrkesgymnasium profiling in Natural resource use. Due to a decision made by the municipality to reach ecological sustainability, at the end of 2020 Jälla estate is to be a certified organic farm. Today the farm is under conversion and has a total production of about 900 000 - 1 000 000 kg of milk per year, which is delivered to Arla as non-organic throughout the required qualifying period in order to get certified. This report is based on the non-consisting delivering contract of organic milk, combined with the fact that a previous study has claimed that the milk production at Jälla estate matches the milk consumption of the municipality owned institutes.

The purpose of this study is to investigate possible ways of milk management when certified organic. Qualitative interviews with dairies, the municipality and other relevant parties have been made in order to answer to the purpose of this report. Using a perspective of communication, this essay investigates three main possibilities which have been defined in consultation with Jälla estate:

1. Process milk through agreement of withdrawals from a dairy. A dairy process the milk, which when processed is delivered back to the municipality institutes.
2. Local dairy or small scale processing through entrepreneurs, in collaboration with other dairy farmers or by the estate itself.
3. A contract of delivering organic milk to a dairy.

Due to prerequisites of today and the decline in demand for organic milk, a contract of delivering organic milk to a dairy is not seen as a solution nor is any kind of collaboration by the dairies of this study. Nevertheless, the dairies have been showing interest in future collaborations. Another result of the report is that a construction of a local ordinary dairy, a container dairy or milk automat has shown to have several benefits including educational. The proposed local processing demands cooperation between the municipality and private businesses, as well as within the schools different units and between the school and the municipality. Finally, the withdrawal of delivered milk to the dairy to be used by the municipality is a relevant proposition, but there are several problems of administration and practices that still have to be solved. In conclusion, regardless of the management form, a demand for collaboration between the public and the private sector is needed, as well as understanding the role of communication in this kind of complex problems.

Key words: Communication, dialogue, collaboration, organic milk, processing, withdrawal, Uppsala municipality.

# INNEHÅLL

1. BAKGRUND OCH PROBLEMFÖRMULERING	4
2. SYFTE OCH MÅL	4
3. METOD	4
3.1 Kvalitativ metod	4
3.2 Urval	5
3.3 Intervjuer	5
3.4 Litteraturstudie	5
4. TEORIER	5
4.1 Samverkan	5
4.2 Dialog	5
4.3 System thinking	6
4.4 Relevansorienterad kommunikationsmodell	6
5. RESULTAT	6
5.1 Återtag	6
5.1.1 Direktupphandling	6
5.1.2 Återtag till Uppsala kommun	7
5.1.3 Återtag i Rättviks kommun	7
5.2 Leverantörskontrakt för ekologisk mjölk	7
5.3. Samarbete med lokal producent	8
5.4 Etablering av mejeri	8
5.4.1 Försäljning av industritomt med förbehåll	8
5.4.2 Subventionering av byggnationen	8
5.4.3 Egen byggnation av mejeri	9
5.5 Småskalig förädling på Jälla	9
5.5.1 Mejeri-container	9
5.5.2 Mjölkautomat	9
6. DISKUSSION	10
6.1 Förädling genom avtal om återtag från mejeri	10
6.1.1 Förutsättningar för återtag	10
6.1.2 Återtag i samarbete med lokal producent	10
6.2 Lokal förädling	11
6.2.1. Förslag på upplägg för mejeribygnad	11
6.2.2 Mjölcontainer eller mjölkautomat	12
6.3 Avtal med mejeri om leverantörskontrakt av ekomjök	13
6.4 Aktörssamverkan	13
7. SLUTSATSER	13
REFERENSER	14
BILAGA 1	16

# 1. BAKGRUND OCH PROBLEMFORMULERING

Jälla egendom, nedan kallad Jälla, är en del av Uppsala yrkesgymnasium som bland annat driver en naturbruksskola i Uppsala kommuns regi. Jälla ska till utgången av 2020 vara ekologisk certifierad. Omställningen till ekologisk produktion är en del av Uppsala kommuns långsiktiga arbete med målet att göra kommunen till en ekologisk hållbar kommun (Uppsala kommun, 2015). För att Uppsala ska bli en ledande kommun inom ekologisk hållbarhet så togs ett beslut i kommunfullmäktige att Jälla skulle bli en ekologisk gård. Det har även tagits beslut om att all mat som serveras inom kommunen ska vara 100% ekologisk till år 2023.

Jälla producerar cirka 900 000 - 1 000 000 kg mjölk per år som idag levereras som konventionell mjölk till Arla då gården fortfarande är under omställning till ekologisk. Dock har inte Jälla avtal med något mejeri för att leverera ekologisk mjölk. Då efterfrågan av ekologisk mjölk har avstannat och produktionen ökar (Brink, 2019) så är det inte säkert att Arla, som Jälla levererar till idag, har möjlighet att ta emot mer ekologisk mjölk. Som ett möjligt alternativ har tidigare utredningar gällande Jällas mjölkproduktion identifierat en industritomt nära Jälla där det skulle vara möjligt att bygga ett mejeri (Nordström Källström, 2019). Då Jälla är en gymnasieskola finns det ett intresse från Jällas ledning att ett mejeri skulle kunna bli en pedagogisk del i undervisningen.

Inom Uppsala kommun finns ett mål att ta fram en strategisk plan för att kunna använda närodlade råvaror inom kommunens verksamhet (Uppsala kommun, 2019). Samtidigt visar en utredning av Lovang (2016) att mjölkproduktionen på Jälla matchar kommunens försörjningsbehov av dryckesmjölk, varför ett återtag kan vara aktuellt. De nuvarande förutsättningarna är därmed att Jälla inte har något mejeri att leverera ekologisk mjölk till, samt att det finns en vision att servera Jällas närproducerade mjölk i kommunala verksamheter. Projektet "Mejeri för Jälla" ska bidra med underlag till Jälla för att utreda situationen och kartlägga möjligheter för att förädla den ekologiska mjölken.

## 2. SYFTE OCH MÅL

Syftet med projektet är att utreda olika möjligheter till hantering av den ekologiska mjölken som produceras på Uppsala yrkesgymnasium.

För att utreda situationen och bidra med underlag till Jälla har projektgruppen i samråd med uppdragsgivaren och utifrån gällande förutsättningar avgränsat arbetet till att genom ett kommunikationsperspektiv undersöka följande alternativ:

1. Förädla genom avtal om återtag<sup>1</sup> från ett befintligt mejeri. Mejeriet förpackar mjölken och skickar produkterna på retur till kommunens verksamheter.
2. Lokalt mejeri eller alternativ småskalig förädling. Antingen genom att hitta en entreprenör, i samarbete med andra mjölkproducenter, eller i egen regi.
3. Avtal med befintligt mejeri om leverantörskontrakt av ekomjök.

## 3. METOD

Följande kapitel behandlar den tillämpade metoden i studien. Kapitlet inleds med en beskrivning av den kvalitativa ansatsen samt en kritisk reflektion av metodval och följs sedan av urvalskriterier och val av intervjutyp. Efter det följer en kort presentation av informanterna för att kapitlet sedan avslutas med en presentation av litteraturstudien.

### 3.1 Kvalitativ metod

Rapporten grundar sig i en kvalitativ studie då syftet är att skapa djupare förståelse genom tolkning och analys av data, för att slutligen koppla empiri och teori (Bryman & Bell, 2013). Studien grundas främst på semistrukturerade intervjuer, primärt genom telefonkontakt, men även besök på Jälla. Metodvalet grundar sig på att det inte så höga antalet intressenter lämpar sig bättre för intervjuer än exempelvis enkäter. Valet har fallit på kvalitativa semistrukturerade intervjuer då de utifrån förutsättningarna är informationseffektiva. En risk med att utföra telefonintervjuer är att information utelämnas som hade framkommit i ett fysiskt möte. Exempel på detta är

---

<sup>1</sup> Produkten tas tillbaka från exempelvis slakteri eller mejeri till en ursprungliga producenten (KRAV).

kroppsspråk och gester. Även viss mailkontakt ligger till grund för insamlingen av empiri, men då främst i kompletterande syfte. Enligt Bryman och Bell (2013) lämpar sig semistrukturerade intervjuer vid kvalitativ metod då syftet med studien är att ge en helhetsbild. Kompletterande informationsinsamling har skett genom en litteraturstudie.

## 3.2 Urval

Urvalet av intressenter och informanter har gjorts efter en intressentanalys som utfördes i början av projektet. På så sätt har kärntressenter och primärintressenter identifierats och valts ut som informanter. Utifrån ett systemtänkande har olika perspektiv på frågeställningen identifierats (Hallgren & Ljung, 2005). Exempel på dessa är ekonomi, utbildning, samverkan inom kommunen, externa aktörers involvering, kunskap om mejeri och upphandling. Systemtänkandet har kompletterat intressentanalysen i urvalet av intressenter och litteraturstudier. Målet med systemtänkandet är att se fler perspektiv än det egna (Hallgren & Ljung, 2005. Bawden, 1991). I kontakten med intressenterna, och upplägget av intervjuerna, har en relevansorienterad kommunikationsmodell använts. Aspekter som har inkluderats är hur mottagarens förutsättningar ser ut, hur budskapet kan vara relevant för mottagaren, och hur detta budskap presenteras på ett sådant sätt att mottagaren har förutsättningar att uppfatta innehållet (Nitsch, 2000). Då våra undersökta områden även präglas av samverkan och dialogprocesser är det av stor vikt att alla aktörer ser hur budskapet är relevant för dem. Det ställer även krav på hur budskapet levereras och hur vi kommunicerar med intressenterna. I urvalet har därför intressenter valts ut för vilka vi tror att budskapet är relevant. Under projektets gång har en revidering av projektets relevans för de olika aktörerna varit nödvändig.

## 3.3 Intervjuer

Utifrån intressentanalysen och urvalet har ett antal aktörer identifierats som lämpliga informanter. I bilaga 1 finns aktörerna listade och presenterade. Varje informant presenteras med en kort text om varför vederbörande anses vara en relevant informant för projektet.

## 3.4 Litteraturstudie

För att få en djupare förståelse samt kunna svara på frågeställningen utifrån studiens syfte, har en litteraturstudie enligt Bryman & Bell (2013) utförts. Artiklar och kurslitteratur ligger till grund för litteraturstudien. Kompletterande information inkluderar tidigare utredningar och undersökningar på ämnet, studier av relaterade kommunikationsteorier samt andra former av datainsamlingar.

# 4. TEORIER

I detta kapitel presenteras teorier med utgångspunkt i relevansen för studien. Nämnda teorier ligger sedan till grund för diskussionen och utgår från syftet och frågeställningen i rapporten.

## 4.1 Samverkan

Inom processer med komplexa samhällsfrågor som hållbar utveckling är det av vikt att skapa acceptans bland berörda aktörer, något som kräver en god samverkan. Genom samverkan av de olika aktörerna lyfts olika perspektiv och en gemensam förståelse uppnås. Processer med utgångspunkt i samverkan ger de inblandade aktörerna möjlighet att bidra med kunskap och vara en del av problemlösningen. Delaktigheten är en viktig faktor, vilken ger deltagarna möjlighet att ta del av ny kunskap samt erfarenhet av samma ämne (Hallgren & Ljung, 2005).

## 4.2 Dialog

En dialog är ett samtal där personerna i dialogen försöker ta den andra personens perspektiv. Dialog handlar även om att dela med sig om sina erfarenheter och att tillsammans förstå sig på en komplex verklighet. Att kunna lyssna och tala är kärnan i dialogen och det kan verka som vanligt vett men det är oftast mer komplext än så. För att kunna lära och känna gemenskap är det viktigt att kunna förhålla sig till samtalet med både närhet och distans. För att kunna bidra till dialogen måste man kunna argumentera för sin ståndpunkt men även vara öppen för att ta in andras tankar och idéer (Wilhelmson & Döös, 2002).

## 4.3 System thinking

I teorin system thinking (sv. systemtänk) ses all kunskap som den som uppstår i relationerna mellan människorna vilka hanterar och påverkas av komplexa problem. Alla aktörer deltar i både problemformulering och lösning. Helheten utgör synergieffekter, som är mer än summan av delarna, där alla delar hör ihop och deltar i varandra. Målet är att hitta lösningar som förbättrar hela systemet och dess omgivning. Att hantera ett komplext problem innebär att se de olika perspektiven som olika sidor på samma mynt, där alla som påverkas av problemet också är aktörer som tillsammans ska lära sig av varandra för att få syn på helheten. Målet är att tillsammans undersöka komplexa problem för att hitta lösningar är socialt, kulturellt samt etiskt försvarbara (Bawden, 1991).

## 4.4 Relevansorienterad kommunikationsmodell

Om kommunikation ses som en envägs kommunikation där kunskap paketeras från sändarens sida och levereras till en mottagare riskerar man att mottagaren uppfattar kunskaper som icke relevant i dennes världsuppfattning. Sändaren kan då uppfatta mottagaren som att hen inte är mottaglig för kunskap, att mottagaren är ett problem och inte en del av lösningen (Nitsch, 2000). Relevans teorin där kommunikation ses som ett möte och ett utbyte mellan sändare och en aktiv mottagare som söker information uppstod som en lösning på denna problematik (ibid.). Relevansmodellen utgår ifrån att två förutsättningar måste vara uppfyllda för att kommunikation ska uppstå: innehållet måste uppfattas som relevant för mottagaren och det måste presenteras på ett sådant sätt att det tar hänsyn till mottagarens förutsättningar att uppfatta innehållet (ibid.). Detta kan göras genom att sändaren försöker sätta sig in i mottagarens situation genom att ta emot information från denna och använda en metod som anpassas efter tid och rum baserat på mottagarens förutsättningar.

# 5. RESULTAT

I följande kapitel presenteras resultatet av samlad empiri under studien. Tematiseringen i kapitlet utgår från alternativen i rapportens problemformulering. Kapitlet börjar med en presentation av resultatet angående återtag och följs upp med den om avtal med mejeri samt möjligheter för samarbete med lokal producent. Vidare presenteras resultatet av empirin gällande möjligheter till eget mejeri samt lokal förädling genom mjölkautomat och mejeri-container.

## 5.1. Återtag

Som bakgrund till ett möjligt återtag ligger Lovangs (2016) rapport, utifrån 2015 års upphandlingar, där Jällas möjligheter att producera ekologiska livsmedel för återtag till Uppsala kommuns verksamheter undersöks. Rapporten visar att mängden mjölk som produceras på Jälla matchar åtgången av konsumtionsmjölk och grädde inom Uppsala kommun. I Uppsala kommun (2014) ska upphandlingarna kännetecknas av effektiva upphandlingsprocesser, samverkan, resurser, kompetens samt effektivt avtals- och beställarstöd. Med ansvarsfulla och medvetna upphandlingarna vill kommunen bidra till en långsiktigt hållbar utveckling. Det innebär bland annat att upphandlingarna används som ett verktyg för att bidra till social utveckling, miljödriven utveckling och etisk produktion. Aspekter som påverkar produktionen på Jälla är att varor som levereras till kommunen ska ha högsta möjliga miljöprestanda och djurvälstånd (Uppsala kommun, 2014). Volymen av produktionen på Jälla och kommunens riktlinjer för upphandlingar ligger till grund för möjligheten att ta ett återtag av dryckesmjölk.

### 5.1.1. Direktupphandling

Återtaget från Jälla till Uppsala kommun skulle klassas som en direktupphandling, eller ett internt köp. Direktupphandlingar definieras enligt LOU 2016:1145 som en upphandling där det inte finns krav på anbudens form (Sveriges Riksdag, 2016). En direktupphandling är därmed ej upphandlingspliktig enligt förfaranderegleringen i upphandlingslagstiftningen. Direktupphandling kan göras om upphandlingen inte överstiger tröskelvärdet som utgör direktupphandlingsgränsen, vilket enligt LOU är 586 907 kr, eller om det finns synnerliga skäl. Det finns inga lagliga krav på hur dessa upphandlingar och direktköp bör se ut, men berörd myndighet ska ha riktlinjer och krav på dokumentation för affären (Upphandlingsmyndigheten, 1, 2019). Interna köp kan ske under vissa satta omständigheter. Myndigheter får köpa från leverantörer som de kontrollerar eller äger utifrån att de har en kontroll över dem som motsvarar kontrollen över sin egen förvaltning. Det får inte heller finnas några privata ägarintressen, och leverantören måste utföra minst 80% av sin verksamhet för myndigheten eller andra juridiska personer som kontrolleras av myndigheten. I dessa fall gäller ej lagen om offentlig

upphandling<sup>2</sup>, LOU (Konkurrensverket). Interna köp, eller anbud från egen regi, hanteras i Uppsala kommun på samma sätt som externa upphandlingar gällande förfrågningsunderlag, anbud och den gällande konkurrensneutraliteten. Eftersom kommunen inte kan ingå ett avtal med den egna juridiska personen bryts upphandlingen formellt utifall att den egna verksamheten har lämnat det bästa anbudet. Vid händelse av internt köp skrivs ett internavtal som tydliggör de olika parternas åtaganden, skyldigheter och rättigheter (Uppsala kommun, 2014).

### 5.1.2 Återtag till Uppsala kommun

För att undersöka möjligheten till återtag via Uppsala kommun har en informant från Produktions- och inköpsansvarig på måltidsservice intervjuats. Under intervjun upplyste informanten om att upphandlingarna skrivs för 4 år i taget och att kommunen i nuläget har avtal med både Arla och huvudgrossisten Menigo för mjölk. Att ha ett avtal för endast dryckesmjölk skulle vara problematiskt, eftersom man då måste hitta en annan leverantör som kan leverera resterande mejeriprodukter (vilka man idag får från Arla). En urskiljning<sup>3</sup> av mjölk måste även diskuteras med huvudgrossisten Menigo. År 2018 köptes 440 ton produkter av Arla, varav 364 000 liter var mjölk. Enligt kommunen kommer efterfrågan på mjölk förmodligen att öka eftersom kommunen växer och invånarantalet ökar. Efterfrågan idag går ner under sommaren samt under julen, vilket producenterna som skriver avtal (som baseras på årsproduktion) är medvetna om. Den ojämna leveransvolymen är en problematik som lyfts även av Sju gårdar. Ur kommunens perspektiv krävs ett jämnt flöde av leveranser, som måste kunna organiseras genom ordrar som läggs via kommunens webbshop. I fall ett återtag skulle ske via Jälla krävs därför ett administrativt system, som även kan ta hand om fakturering. Återtag skulle enligt informanten kunna testas på några enheter, men kommunen behöver veta det under hösten eftersom man i så fall måste ta höjd i upphandlingen för samarbetet. Fortsättningsvis så förutsätter ett återtag av mjölk avtal och samarbete med ett mejeri. Informanten på Arla menar att han inte känner till några praktiska exempel på det, samt att han inte anser ett återtag är en möjlig idé. Sju gårdar nämner även att ett bekymmer är den ytterligare särhållningen av mjölk då Grådö mejeriet redan särskiljer konventionell, ekologisk och Sju gårdars mjölk. Förutom ovan nämnda aspekter vid återtag så skulle ett samarbete enligt informanten på Sju gårdar innebära hänsyn till stadsstödsreglerna<sup>4</sup> för företaget.

### 5.1.3 Återtag i Rättviks kommun

För att ge en bild av hur realistiskt ett återtag är används Stiernhöökgymsnasiet i Rättvik som referens. Under intervjun med gårdsmästaren framkom att Rättviks kommun gör ett direktköp av potatis, nöt- och fläskkött från skolan. Angående mjölk så finns en vision om återtag av mjölk, men arbetet ligger idag på is. Mjölken från gården levereras idag till Falköpings Mejeri, och en diskussion om urskiljning av mjölken därifrån känner inte informanten till. Informanten identifierar förpackningsfrågan som ett möjligt problem för ett återtag av mjölk, eftersom det ställs höga krav på förpackningarnas ekologiska hållbarhet (exempelvis vid val av material). Uppsala kommun köper idag in mjölk i förpackningar på 3 dl, 1 l, 10 l samt 20 l, vilka Jälla i så fall skulle behöva erbjuda.

## 5.2 Leverantörskontrakt för ekologisk mjölk

Med hänsyn till den avstannande efterfrågan på ekologiska mejeriprodukter, och att det därigenom råder överskott på ekologisk mjölk, anser ingen av de tillfrågade mejerierna att det i dagsläget finns en möjlighet till avtal med Jälla. Informanten från Arla förklarar att rekryteringsprocessen öppnar upp i januari. Där har alla möjlighet att ansöka och behandlas på lika villkor, vare sig det är offentlig sektor eller privata aktörer. För de producenter som antas blir det däremot aktuellt med leverans för förädling av ekologisk mjölk först två år efter rekryteringen. Antagningarna sker utifrån en prognos för hur marknaden kommer att se ut två år framåt. Informanten från Arla förklarar att de är öppna för dialog även om det i dagsläget inte skulle leda till en rekrytering samt att de gärna hjälper till för att bidra med information och tips. Det sistnämnda är något som även informanten från Falköpings mejeri lyfter. Eftersom efterfrågan på ekologiska mejeriprodukter har avstannat för första gången i år, efter att ha legat platt senaste två åren, kan ingen av informanterna avgöra hur trenden kommer att utvecklas vidare. Informanten från Arla tror att trots arbete genom olika kampanjer och samarbeten, med exempelvis KRAV, så går målgruppen som tidigare valde ekologiska mejeriprodukter mer mot växtbaserade alternativ. Denna förklaring använder även informanten från Falköpings mejeri på frågan varför efterfrågan på ekologisk mjölk har

---

<sup>2</sup> Implementerar EU:s direktiv, samt beskriver hur upphandlingar som går utanför dessa direktiv bör hanteras. Lagen säkerställer att upphandlingarna sker transparent, rättvist och rationellt (Möll, 2011).

<sup>3</sup> Begreppet definieras som bortskiljande (Språknämnden, 2005). I kontexten betyder det att mjölk från en leverantör kan särskiljas på mejeriet, och därmed kan samma mjölk levereras tillbaka till producenten.

<sup>4</sup> Är när det offentliga stöttar en verksamhet med offentliga medel under vissa förutsättningar (Upphandlingsmyndigheten, 1, 2019).

avstannat. Eftersom rekryteringen på Arla sker utifrån prognoser två år framåt, d.v.s. två år före första leverans, brukar de allmänt ge råd till mjölkproducenter att inte ställa om till ekologisk produktion innan besked om antagning har kommit från Arla. Informanten från Arla menar att en sådan dialog med mjölkproducenter minskar osäkerheten samt riskerna. Oftast är mjölkproducenterna medvetna om detta och jobbar utifrån den informationen samt risken det innebär för den enskilda företagaren. Med utgångspunkt i det lyfter informanten vikten av ett initiativ för öppen dialog från producentens sida med Arla. Vidare föreslår han att Jälla på något vis kanske skulle kunna ta del av den egna mjölken och servera den till de egna eleverna, genom exempelvis mjölkautomat där mjölken körs genom pastör.

### 5.3. Samarbete med lokal producent

en lokala producenten Sju gårdar levererar idag mjölk till Grådö mejeri, som är en del av Falköpings mejeri. Informanten förklarar att företaget distribuerar den både KRAV- och Svensk Sigill-certifierade mjölken under ett eget varumärke som under åren har blivit väletablerat i området. För att ett samarbete ska vara möjligt påpekar informanten att även Jälla bör bli Svenskt Sigill-certifierade, vilket inte ses som en omöjlighet. Vidare framkommer det att även Sju gårdar som företag upplever marknaden för ekologisk mjölk som ansträngd och att överproduktion är ett faktum. Informanten förklarar att de redan jobbar med andra sätt för förädlingen av överskottsutbudet, såsom tillverkning av ost. Förutom ovan nämnda aspekter så anser informanten att ett samarbete med Jälla skulle innebära nya utmaningar för företaget såsom hänsyn både till stadsstödsregler och det faktum att kommunens behov av mjölk minskar under juni till augusti då skolorna stänger. Resultatet av av intervju med informant hos den lokala producenten blir därav att de som företag inte ser ett samarbete som ett mervärde utifrån nuvarande förutsättningar.

### 5.4 Etablering av mejeri

Utifrån en dialog med uppdragsgivaren har en etablering av ett nytt mejeri identifierats som en möjlig hantering av Jällas mjölk. En bidragande faktor är att det från uppdragsgivaren av projektet har framkommit att Uppsala kommun äger en industritomt inte långt ifrån Jälla som skulle lämpa sig för ändamålet. Vid ett scenario där ett lokalt mejeri etableras finns det flera alternativ till hur driften kan fungera, exempelvis hur finansieringen ska gå till samt vem som ska stå som huvudman.

#### 5.4.1 Försäljning av industritomt med förbehåll

Det första alternativet är att Uppsala kommun säljer industritomten med förbehåll att det skall byggas ett mejeri. Det betyder att det redan finns ett bygglov, och alla processer som möjligtvis skulle kunna dra ut på tiden är redan ordnade. Kommunen skulle enligt detta alternativ lägga ut tomten via ett anbudsförfarande där aktörer får buda på marken. Detta alternativ förutsätter förarbeten från kommunens sida samt övrig administrativt arbete kring formalian för en försäljning. Dessa administrativa uppgifter är en förutsättning för att det ska vara möjligt för de privata aktörerna att inom kort initiera byggnationen. Detta alternativ skulle generera en intäkt till kommunen på uppskattningsvis 2-5 miljoner kronor, beroende på hur stor tomt som blir aktuell för etableringen. Den uppskattade budgeten inkluderar dock inte de kostnader som uppstår vid arbetet för tillstånd och annan administration.

#### 5.4.2 Subventionering av byggnationen

Det andra alternativet som framkommit som möjligt under studien är att Uppsala kommun subventionerar byggnationen av ett mejeri. Genom en subventionering ökar chanserna till att avtal träffas med en privat aktör. Då detta minskar den privata aktörens uppstartskostnad leder det även till att den finansiella risken för investeringen minskar utifrån både kommunen och den privata aktörens perspektiv. Resonemanget grundar sig på ett antagande att den privata aktören genom en subventionering har möjlighet att investera i ett mejeri, som sedan gynnar kommunen. Utan en subventionering är det på grund av uppstartskostnader i nuläget inte lika troligt att en privat aktör inleder en nybyggnation av mejeri, vilket bekräftas av projektets informanter. Utifrån den övergripande empirin framkommer följande exempel på subventioner; framdragningskostnader av el, vatten och avlopp samt kostnader för anläggningen av mejeriet. Utan en möjlighet till en noggrannare budgetering, är en generell uppskattning att detta alternativ skulle innebära en ungefärlig kostnad på ca 10-20 miljoner kronor (husgrunder.com, 2019). Det har under studien framkommit att denna lösning skulle vara attraktiv för privata aktörer, vilket har bekräftats genom intervjuer med en lokal producent (L. Gauffin, 2019). Tillfrågade mjölkproducenter har under studien lyft fram aspekter som höga kostnader för markköp, byggnation och anläggning som avgörande faktorer till varför de inte redan investerat i något dylikt. Vid frågan om ett samarbete med kommunen skulle kunna vara en möjlighet framkommer det en tydlig skepsis då informanterna anser att beslutsvägarna till ett sådant beslut inom kommunen tar för lång tid.



### 5.4.3 Egen byggnation av mejeri

En annan möjlighet är att kommunen bygger ett mejeri på befintlig tomt och träffar avtal med en utomstående aktör för att driva det. En utförlig budget för kostnaderna det skulle innebära är utifrån studiens syfte samt begränsning orimligt att ta fram. Utifrån samlad empiri om vad en sådan investering skulle innebära framkommer det att kommunen bland annat behöver ta ställning till mejeriets storlek, vilket påverkar kostnaden väsentligt. En annan viktig aspekt, som framkommer under studien av kostnaderna för investeringen, är diversifieringen i vilka produkter som ska tillverkas. Ett enkelt mejeri kostar mindre än ett där exempelvis olika sorters ostar ska tillverkas. Med utgångspunkt i ovan nämnda aspekter blir därmed resultatet av den samlade empirin en uppskattad kostnad för projektet. Den uppskattade kostnaden blir enligt en informant mellan 30-100 miljoner kronor (L. Gauffin, 2019). När det gäller utformningen av avtal som kommunen och den privata aktören skulle behöva ingå är möjligheterna många. Av de exempel som framkommit som främsta alternativ är bland annat hyresavtal eller arrende. Ytterligare kostnadsaspekter som framkommer som relevanta är om kommunen själva ska stå för inredningen och inventarierna eller om den privata aktören ska täcka de kostnaderna. Avtalskrivningen kommer här att vara väsentlig för att kunna precisera detaljerna kring bygget och kommer vara något som kommunen får förhandla med den privata aktören.

Att kommunen skulle bygga ett mejeri på befintlig tomt innebär att de även kommer att stå för hela risken. De främsta risker som lyfts under insamlingen av empirin är bland annat kostnaden det skulle innebära för kommunen om det inte leder till avtal med någon intresserad aktör, men även svårigheten i att hitta andra intresserade producenter än Jälla.

## 5.5 Småskalig förädling på Jälla

Ett alternativ till nybyggnation av ett lokalt mejeri är någon form av utökad livsmedelshandling på skolan. Att återta mjölken till dryck och matlagning (dryckesmjölk) i skolans bespisning skulle kunna vara ett alternativ för att hantera en liten del av mjölken ur framförallt pedagogiskt syfte. På detta sätt ges eleverna möjlighet att studera hela produktions- och förädlingskedjan, där de själva är slutkonsumenter. I kontakt med ansvarig för skolans bespisning framkom att åtgången av mjölk till dryck och matlagning är 400 l/veckan (Ahlstrand, 2019). Det gör att 16 000 l av den årliga produktionen skulle kunna återtas, om en termin räknas som 20 veckor. Volymen utgör knappt 2 % av Jällas totala årliga mjölkproduktion på ca 900 000 kg, utifrån att en liter motsvarar 1 kg mjölk. Dryckesmjölken som på det sättet kan användas i bespisningen på Jälla skulle kunna hanteras som ett direktköp (Sveriges riksdag, 2016).

För att mjölken ska kunna användas i skolbespisningen måste den hålla tillräckligt hög hygienisk kvalitet. Det innebär att den behöver upphettas, sedan snabbt kylas ned och därefter hållas kyld till dess att den konsumeras (Livsmedelsverket, 2010). I en förstudie av ett minimejeri vid Tenhults naturbruksgymnasium, anser Håkan Hulebo (2016) att mjölken som används i skolbespisning bör homogeniseras. Detta för att minska risken för skiktning i större behållare samt att fetthalten blir lägre, vilket kan vara bra av hälsoskäl. För att kunna återta färskmjölken kan det räcka med ett inköp av en pastör (för upphettning och nedkylning av mjölken av hygieniska skäl) och en mjölkautomat, men det finns även kylcontainrar som går att specialbeställa efter behov exempelvis med eller utan: mejeridel, ystningsdel, paketering m.m. (Miika, u.å.; Norups gård AB u.å.).

### 5.5.1 Mejeri-container

Ett mindre mejeri i form av en container går att köpa i olika utformning och med olika kapacitet, med antingen bara färskmjölkshandling (mjölk för dryck och matlagning) eller med ystningsmöjligheter (Miika, u.å.; Norups gård AB u.å.). Mjölktanken i mjölkkrummet kan kopplas med rör direkt till containern där pastörisering, homogenisering och förpackning sker (Norups gård AB u.å.). Den enklaste utformningen av en mejeri-container innehåller en pastör, balanstank och fyllningslinje (Miika, u.å.). Kapaciteten varierar mellan 200 till 500 liter /timme. För att uppskatta kostnaden för mejeri-containern används Håkan Hulebos (2016) offert som referens. Hulebo har fått in en offert på 2,5 Mkr för en mindre utrustad container (pastör för 500 kg, förpackningsmaskin och kylager) och en offert på 3,5 Mkr för en med utökad utrustning (pastör för 500 kg, homogenisator, tank för utskiljning av grädde, förpackningsmaskin och kylager).

### 5.5.2 Mjölkautomat

Mjölkautomater uppfyller kraven på hygien och är enkla att sköta (Miika, u.å.). Maskinen både rengör sig självt, diskar behållare och håller mjölken kyld samt kan anpassas till olika volym på upptappningskärl (ibid.). Dessa automater är avsedda för att gårdar med mjölkproduktion ska kunna sälja sin mjölk direkt till kund och är därför utrustade med betal funktion (ibid.). Det finns mjölkautomater som rymmer mellan 50 och 200 l, vilka kan kopplas direkt från mjölk tank och pastör till automaten. Nämnda automater kräver ingen extra personal samt kan kopplas

till app för kontroll via mobiltelefon (ibid.). Enligt ett reportage i tidningen Lantbrukets affärer ligger kostnaden på inköp mellan 110 000 och 180 000 kr (Lantbrukets affärer, 2017).

## 6. DISKUSSION

Analysen nedan bygger på en diskussion utifrån empiri och teori med utgångspunkt i alternativen som studien grundar sig på: Förädla genom avtal om återtag från ett mejeri, lokalt mejeri eller alternativ småskalig förädling, avtal med mejeri om leverantörskontrakt av ekomjolk. För- och nackdelar med de olika alternativen diskuteras utifrån de olika intressenternas perspektiv, enligt en relevansorienterad kommunikationsmodell.

### 6.1 Förädling genom avtal om återtag från mejeri

Nedan diskuteras förutsättningarna för återtag. Diskussionen har utgångspunkt i allmänna förutsättningar för återtag för Uppsala kommun, men även mer specifika förutsättningar för återtag vid ett samarbete med lokal producent.

#### 6.1.1 Förutsättningar för återtag

Det finns flera aspekter som talar för ett återtag av mjölk. Framförallt verkar det finnas ett intresse hos Uppsala kommun för återtag, så länge det finns en lösning för de praktiska och logistiska aspekterna. Ett återtag på Jällas mjölk visar sig enligt empirin gå i linje med Uppsala kommuns riktlinjer för upphandlingar. Kommunen lyfter i sina riktlinjer samverkan, långsiktig hållbar utveckling, djurvälstånd samt miljömässig produktion. Dessa aspekter passar väl in med produktionen på Jälla. Att kommunens efterfrågan på ekologisk mjölk väntas öka är ytterligare en positiv aspekt för framtiden, utifrån att Jälla kan matcha efterfrågan med utbudet. Juridiskt sätt går det att göra ett återtag på mjölk eftersom det ses som ett direktköp eller ett internt köp inom Uppsala kommun då Uppsala kommun är den myndighet som kontrollerar yrkesgymnasiet och därmed gården. Ett alternativ som lyfts av informanten från Uppsala kommun är att testköra på utvalda enheter, det vill säga att servera "Jällamjolk" på några enheter för att se om det är logistiskt möjligt för att senare utöka.

Även om informanterna lyfter flera fördelar med ett återtag finns det aspekter som talar emot. Ett återtag ställer höga krav på logistik och administration. För att kunna leverera till kommunens verksamhet behövs ett system för beställning och leverans av produkterna. I praktiken kräver det en administrativ arbetsinsats från Jälla. Utöver det måste förpackningar tas fram i de storlekar som efterfrågas. Gällande upphandlingen, eller det interna köpet, så minskar kommunens efterfrågan på mjölk under julen och sommarmånaderna, vilket kommunens nuvarande leverantörer är medvetna om. För Jällas del skulle man behöva hitta en lösning för den mjölk som produceras under tiden då kommunen inte tar emot leveranser. Ett förslag som kan undersökas vidare är att producera ost eftersom mjölken då kan lagras längre. En annan aspekt gällande upphandlingen är att det ur kommunens perspektiv är svårt att skilja ur dryckesmjölk ur upphandlingen med Arla då upphandlingen inkluderar fler typer av mejerivaror. En dialog måste därför inledas för att utreda om det är möjligt att upphandla endast de resterande mejeriprodukterna av Arla, Menigo eller någon annan leverantör. I kontakten med Arla framkom även att de inte har någon tidigare erfarenhet av återtag till kommuner eller tror att det är ett möjligt alternativ. Något som styrker detta påståande är intervjun med representant från Stiernhöökgymsnasiet i Rättvik. Rättvik kommun har kommit långt med sitt återtag av nötkött, fläskkött och potatis, men har i nuläget inga konkreta planer på ett återtag av mjölk. Återtaget av mjölk är en vision hos Rättviks kommun, men det förslag som har diskuterats är att bygga ett eget mejeri snarare än att ta ett återtag via det mejeri man idag levererar till.

#### 6.1.2 Återtag i samarbete med lokal producent

Gällande möjligheten till förädling i samarbete med den lokala producenten, Sju gårdar, framkommer det under intervjuerna att de utifrån rådande situation inte ser ett samarbete som ett mervärde för företaget. Aspekter som att det skulle krävas nya förhandlingar med befintligt mejeri, vilket de samarbetar med, skulle innebära mer jobb än fördelar förstärker ett i dagsläget avståndstagande perspektiv. Om en dialog angående ett samarbete ska inledas behöver därför Jälla ta hänsyn till aspekter som ger ett mervärde för producenten i fråga, inte enbart en lösning för sin egen del. Sett ur ett kommunikationsperspektiv behöver dialogen med den lokala producenten ha utgångspunkt i att kommunikation är ett möte och utbyte mellan sändare och en aktivt informationssökande mottagare. Nitsch (2000) förklarar detta utifrån kommunikationsmodellen att utrymmet för tvåvägskommunikation ökar om kommunikationen bottnar i ovan nämnda utgångspunkter.

Utifrån resultatet från intervjuerna med de två mejerierna framkommer det inte någon aspekt som skulle påverka att Jälla tillhör offentlig verksamhet, förutom aspekterna som lyfts angående frågorna om återtag. Däremot

framkommer det under intervjun med den lokala producenten att ett potentiellt samarbete skulle behöva ta hänsyn till hur konkurrensen påverkas i området om kommunen skulle ha ett samarbete med en privat aktör. Ytterligare en fråga är hur samarbetet med en privat aktör påverkar möjligheten till direktupphandling.

En sammanfattning av de aspekter som har lyfts är att viljan till återtag finns hos flera intressenter, men att det i nuläget finns praktiska och administrativa hinder. Återtaget kräver, utifrån att man inte bygger ett eget mejeri, samverkan med externa aktörer vilket även ställer krav på en dialog och samverkansprocess. Första alternativet, som innebär ett återtag till kommunens verksamhet sätter krav på samverkan mellan kommunens olika verksamheter men även med en extern aktör. Denna typ av samverkan kräver en väl förankrad dialog och perspektivtagande. Framförallt behöver man se vilka alternativ som är relevanta för alla inblandade aktörer, enligt en relevansorienterad kommunikationsmodell (Nitsch, 2000). I empirin som berör återtag framkommer att budskapet måste vara relevant för alla mottagare för att det ska vara genomförbart, vilket det inte är i detta fallet. Budskapet må vara relevant för producenten, Jälla, och Uppsala kommun, men inte i samma grad för Sju gårdar eller något av mejerier projektgruppen har varit i kontakt med. Även om återtag är relevant för Uppsala kommun och Jälla kvarstår faktumet att det finns många praktiska och logistiska hinder. Ett återtag är med andra ord inte omöjligt, men kräver noga planering och mycket arbete.

## 6.2 Lokal förädling

Då trenden på marknaden för ekomjolk är avstannade så är det, utifrån empirin, svårt att få kontrakt med ett mejeri. Därför har även alternativet egen förädling av mjölken som produceras på Jälla utretts. Inom ramen för lokal förädling ingår nybyggnation av mejeri liksom alternativ på annan småskalig hantering av mjolk. I följande stycken diskuteras de olika alternativen, samt deras relevans för Jälla.

### 6.2.1. Förslag på upplägg för mejeribygnad

Det förslag som går ut på en försäljning av befintlig industritomt med tillhörande tillstånd för ett mejeri, rekommenderas att ses som ett förslag då kommunens chanser ökar för en ökar etablering. Risker som identifieras i projektet är framförallt finansiella risker. De risker som uppstår är att kommunen inte får tomten såld då de inte lyckas hitta lämpliga intressenter. Ett sådant scenario skulle innebära att de kostnader som uppstår kring det administrativa arbetet, inte leder till en lösning. Sett ur ett hållbarhetsperspektiv skulle detta innebära en ineffektiv förvaltning av de offentliga resurserna. Utifrån ovan nämnda aspekter anses därför kommunen jobba ur ett kommunikationsperspektiv där mål och vision om en hållbar utveckling kommuniceras ut. Brister i kommunikationen i vid ett scenario som detta skulle med stor sannolikhet kunna leda till negativa inverkan för kommunen. Begreppet kommunikation syftar i detta fall till kommunens dialog med den externa aktören för att gemensamt kunna framarbete en hållbar lösning (Hallgren & Ljung, 2005). De positiva aspekterna, om detta alternativ genomförs, blir däremot ökade arbetstillfällen, minskad miljöpåverkan utifrån att mjölken som konsumeras i kommunen även produceras lokalt och ett gynnsammare lokalt näringsliv. Nämnda aspekter är generella för alla alternativen. Med detta inräknat kan förslaget ses som ett positivt initiativ för kommunen och dess skattebetalare.

Resultatet av undersökningen för ett mejeri genom att kommunen subventionerar etableringen visar sig utifrån empirin vara mest trolig jämfört med de andra alternativen. Privata aktörer som ingått i studien visar en positiv inställning till detta alternativ vilket gör att chanserna för en lyckad investering samt lösning ökar. Förutom de aktörer som ingått i studien, anses en subventionerad etablering även kunna attrahera andra investerare och därigenom leda till en gynnsam möjlighet för kommunens arbete mot en hållbar ekologisk kommun. Aspekter som att bygglov samt andra tillstånd som krävs för en byggnation av ett mejeri visar en vilja från kommunen att hitta möjlig väg för ett mejeri. Denna vilja till dialog anses däremot grunda sig i att vissa förutsättningar behöver uppfyllas för att uppnå en lyckad kommunikation mellan kommunen och de privata aktörerna (Nitsch, 2000). Då det utifrån resultatet framkommer en osäkerhet från potentiellt intresserade privata aktörer, främst kring beslutsvägarna som skiljer sig åt mellan offentlig sektor och privat, anses dialogen med berörda parter i framtiden grundas i en relevansorienterad kommunikationsmodell. Nitsch (2000) förklarar genom denna modell bland annat att informationen behöver presenteras på ett sådant sätt att den känns relevant för mottagaren samt tar hänsyn till dennes förutsättningar.

En byggnation av ett lokalt mejeri skulle utöver att det fungerar som en lösning för hanteringen av Jällas mjolk även vara positivt för Uppsala kommuns arbete för långsiktig hållbarhet i kommunen. En subventionering av kostnaderna för byggnationen av ett mejeri ses som en situation där den offentliga sektorn och privata aktörer möts i mitten för att gemensamt jobba mot en hållbar kommun. Med utgångspunkt i dialog baserad på den ovan nämnda relevansmodellen samt hänsyn till aspekter som att komplexa samhällsfrågor kräver god samverkan för att gemensamt bidra till lösningar (Hallgren & Ljung, 2005), anses denna möjlighet ha goda förutsättningar till ett

jobb mot en hållbar ekologisk kommun. Utifrån en relevansorienterad kommunikationsmodell anses den offentliga sektorn och privata aktörerna kunna gemensamt jobba bland annat för minskade transporter, ökade arbetstillfällen för invånarna samt gynna näringslivet i kommunen.

Utifrån resultatet av studien framkommer det att alternativet att kommunen bygger mejeri i egen regi kräver att hänsyn tas till ett flertal aspekter. Riskerna är många och avgörande, men det är inget som tyder på att detta skulle vara en omöjlig och ogynnsam investering. Med utgångspunkt i beslutet om en hållbar ekologisk kommun, skulle denna möjlighet bidra till att den ekologiska mjölken från Jälla förädlas lokalt. Förutom den miljömässiga aspekten inom hållbarhet skulle denna möjlighet även främja de sociala och ekonomiskt hållbara aspekterna i form av fler arbetstillfällen och främjandet av det lokala näringslivet. För att minimera riskerna med att investeringen leder till en ineffektiv förvaltning av de offentliga resurserna blir det därmed viktigt med kommunikation, dialog och samverkan med potentiella aktörer som kommer att beröras av projektet. Eftersom beslutet om en ekologisk hållbar kommun bottnar i ett arbete mot hållbar utveckling, krävs det god samverkan för att skapa acceptans bland berörda aktörer och därigenom kringgå frågans komplexitet. Genom en god samverkan ges möjlighet åt inblandade aktörer att vara en del av problemlösningen (Hallgren & Ljung, 2005). Utifrån detta perspektiv är det därmed viktigt att lokala mjölkproducenter samt potentiella utomstående investerare involveras i processen och får vara en del av dialogen kring utvecklingen av projektet. Genom dialog med utgångspunkt i att involverade parter försöker förstå varandras perspektiv, ökar möjligheterna för en förståelse samt lösning av en komplex verklighet och riskerna (Wilhelmson & Döös, 2002).

### **6.2.2 Mjolkcontainer eller mjölkautomat**

Inköp av mjölkautomat eller mejericontainer i anslutning till skolans verksamhet kan vara ett enklare sätt att återta mjölken till skolan. Detta framförallt eftersom att konkurrensproblematiken som uppstår vid deläggande av ett mejeri undviks när hela förädlingen ägs av Jälla. Mjölkautomat är också något som informanten från Arla föreslår som möjlighet att återta mjölk till skolan. Urtaget kan ske direkt på gården innan den resterande mjölken hämtas upp av mjölkbilen för leverans till externt mejeri. Det innebär att kommunen fortfarande upphandlar mejeriprodukter till övrig verksamhet och även alla förädlade mejeriprodukter till skolan. På detta sätt skulle skolans mjölkförbrukning till dryck- och matlagning ändå kunna täckas med den egenproducerade mjölken, vilket både är pedagogiskt och kan ses som ett småskaligt test för återtag av mjölk. En kombinerad enklare mejeri- och kylcontainer i anknäpning till mjölkkrummet skulle också kunna ge möjlighet för elever att se vad som händer med mjölken och få möjlighet att smaka på mjölk direkt från tanken via mejericontainern. Användningen av en mejericontainer är dock både arbetskrävande och kan innebära problem med recirkulering av förpackningar från skolans bespisning. Med en mjölkautomat minskas arbetsbehovet genom att automaten sköter sig självt, både drift och rengöring, och om den fylls på två gånger i veckan motsvarar kapaciteten skolkökets mjölkförbrukning. Mjölkautomaten håller mjölken vid god hygienisk nivå från det att den pumpas in från pastören till dess att den tappas av personal eller elever. Skolköket kan då använda egna förpackningar som diskas i skolans eget disksystem och fyllas på i mjölkautomaten vid behov, vilket ger en flexibilitet i både tömningsintervall och literomfattning utan att kompromissa med hygien. Mjölkautomaten kan vara placerad nära mjölktanken eller bespisningen beroende på förutsättningarna. För att hitta en lösning krävs att de olika enheterna inom skolan kommunicerar för att både förutsättningarna och möjligheterna ska bli tydliga (Bawden, 1991). Förutsättningarna är exempelvis logistiska som hur mjölken kommer till skolköket, om eventuellt underhåll och drift kan skötas av elever eller om någon ny tjänst behöver tillsättas.

För att ta reda på vilken lösning som är den bästa behöver de berörda enheterna (som hanterar skolbespisning, inköp, kommunala avtal, gårdens drift och markanvändning m.fl.) ge sina perspektiv för att hitta en lösning som tar hänsyn till samtliga förutsättningar och därmed har en större chans att vara genomförbar (Bawden, 1991). För att kunna nå och engagera berörda enheter på skolan och inom kommunen, behöver en lösning som mjölkcontainer eller mjölkautomat uppfattas som relevant (Nitsch, 2000). Frågor som hur en småskalig livsmedelsförädling skapar mervärde till just deras enhet är en förutsättning för att skapa en kommunikation som i sin tur kan leda till samverkan. Kanske är det pedagogiska mervärdet att dricka mjölk producerad i skolans (kommunens) egen regi, möjligheterna att undervisa i exempelvis transport av livsmedel eller livsmedelshandling som lockar till samtal. Eftersom kommunikation bygger på en aktiv mottagare som söker information (Nitsch, 2000) riskerar en uppfattad brist på relevans, att många perspektiv förblir osynliga och möjliga lösningar förblir dolda. Det största värdet idag av mjölkautomat eller mjölkcontainer är potentialen att koppla mjölken till undervisningen och att synliggöra livsmedelskedjan för eleverna. Ett samarbete mellan utbildningarna på skolan skulle kunna resultera i undervisningsmoment i livsmedelshandling, företagande och transport men också inom kommunikation och samverkan. Om hela livsmedelskedjan synliggörs korsar många yrken vägar, fler perspektiv blir synliga och beroendet mellan aktörerna i systemet synliggörs.

## 6.3 Avtal med mejeri om leverantörskontrakt av ekomjolk

Ur resultatet av projektet dras slutsatsen att det, utifrån nuvarande förutsättningar, inte är aktuellt med ett avtal eller samarbete för förädling av den ekologiska mjölken. Efterfrågan på ekologisk mjolk har minskat generellt på nationell nivå (Brink, 2019). Denna aspekt lyfts upp som primär anledning från informanterna på mejerierna, men även från producenten. Resultatet av intervjuerna i studien pekar på att tidigare målgrupp som efterfrågade ekologisk mjolk har gått över till att välja växtbaserade alternativ istället. Trots att möjligheterna för avtal om ett leverantörskontrakt inte anses vara möjligt i dagsläget, har det under studien lyfts möjligheter för en framtida dialog. Utifrån en dialog med mejerierna får Jälla möjlighet att skapa en förståelse för båda parter och utöka möjligheterna för ett samarbete. Detta förklarar Nitsch (2000) genom att lyfta vikten av att en lösning uppfattas som belöning och på så vis blir motiverande faktor. Då processen med rekrytering hos Arla är lång och de rekommenderar producenter att ställa om till ekologisk produktion först efter besked om antagning, framkommer vikten av dialog innan beslut om omställning sker. Processer inom hållbar utveckling innebär komplexa samhällsfrågor och för att en acceptans ska uppnås bland berörda aktörer krävs att processen utgår ifrån samverkan (Hallgren & Ljung, 2005).

## 6.4 Aktörssamverkan

Den övergripande situationen Jälla befinner sig i är komplex, varför ett systemtänkande underlättar identifieringen av de inblandade perspektiven och aktörerna. Processen som övergången till ekologisk produktion har inneburit belyser hur olika system och aktörer flätas samman. Ett politiskt beslut ligger till grund för omställningen till ekologisk produktion på Jälla, som i sin tur är en kommunal verksamhet. Kommunen är vidare beroende av privata aktörer för upphandlingar av livsmedel, men även för förädling av mjölken som produceras på Jälla. Politik, privat och offentlig sektor behöver därmed samverka för att vidare arbeta med problemet. Utöver dessa aktörer styrs Jälla av en stiftelse och dess styrelse. Skillnaden mellan styret hos de olika aktörerna syns i beslutsvägen som ligger till grund för projektet. Beslutet om omställning till ekologisk produktion togs politiskt innan de privata aktörerna var tillfrågade om de kunde förädla den nu ekologiska mjölken. Den privata aktören, Arla, föredrar istället att man kommer till dem och för en dialog innan en omställning till ekologisk produktion genomförs. Dialog som metod skapar möjlighet till perspektivtagande, och delande av erfarenheter vilket underlättar samverkan i komplexa situationer och därför lämpar sig i den aktuella kontexten (Wilhelmson & Döös, 2002). Politiska beslut möter här marknaden, vilket leder till satsen Jälla befinner sig i nu. Oavsett vilken väg Jälla väljer att gå kommer därför krav att ställas på kommunikation, dialog och framför allt samverkan för att alla aktörers kunskap ska tas till vara (Hallgren & Ljung, 2005).

# 7. SLUTSATSER

Rapportens syfte är att utreda möjligheter till hantering av mjölken som produceras på Jälla. Utifrån nuvarande förutsättningar och en avstannande efterfrågan på ekologisk mjolk verkar det i dagsläget omöjligt för att förädla den ekologiska mjölken genom leverantörskontrakt med mejerier eller samarbete med producenter som ingått i denna studie. Eftersom de tillfrågade aktörerna är öppna för en framtida dialog finns det däremot möjlighet för framtida samarbeten. Samtidigt framkommer det genom studien att om exempelvis närliggande producenter ska ingå ett samarbete, bör en dialog och samverkan eftersträvas med utgångspunkt i relevansorienterad kommunikation.

Alternativet återtag är relevant för Jälla och även Uppsala kommun, men faktumet kvarstår att det finns administrativa och praktiska hinder. Framför allt kräver även detta alternativ samarbete och avtal med en extern mejeriaktör, alternativt ett mejeri i egen regi. Återtag till kommunens verksamhet är inte omöjligt men kräver noga planering och mycket arbete. Ett eget mejeri har fördelar för Jälla, inklusive pedagogiska vinster. Dock återkommer faktumet att även detta alternativ kräver samarbetspartners, samt en plan för finansiering. Det utifrån diskussionen rimligaste alternativet är att kommunen subventionerar och stödjer en extern aktörs nykonstruktion av mejeri på kommunens tomt. Liksom ett återtag via externt mejeri kräver detta alternativ samverkan mellan offentliga och privata aktörer. En lokal förädling på Jälla är ett sätt att testa återtag till bespisningen på Jälla, samt eventuellt på fler enheter inom kommunen. Förslaget med mjölkautomat har liksom en mjölkcontainer har pedagogiska vinster men svarar inte på behovet av hantering av de större mängder mjolk som produceras. Gemensamt för alternativen med lokal förädling är att de kräver samverkan mellan skolans enheter, samt mellan skolan och kommunen.

Samtliga alternativ som har utretts i rapporten belyser vikten av kommunikation och samverkan. Då flera alternativ kräver samarbete mellan en offentlig och en kommersiell aktör ställs höga krav på en relevansorienterad kommunikation, samverkan och dialog. Ytterligare en aspekt som har framkommit under utredningen är att alla i processen inblandade aktörer inte har haft tillgång till relevant information. Kommunikation och samverkan är därför av behov i nuläget lika mycket som i utvecklingen av ett framtida system för hantering av den ekologiska mjölken. Förutom vikten av relevansorienterad kommunikation med potentiella samarbetspartners bör även en tydligare kommunikationsstrategi utvecklas för att på ett effektivt sätt sammankoppla de olika aktörerna. Utredningen av de tekniska möjligheterna till hantering av mjölken visar på att situationen är komplex och att det inte finns ett självklart utmärkande alternativ. En aspekt är även att initiativ har tagits från olika aktörers håll, utan förankring hos resterande aktörer. Slutsatsen är därmed att det oavsett hanteringsmodell av mjölken ställs krav på samverkan mellan offentlig och privat sektor, samt vikten av kommunikation i dessa komplexa problem.

## REFERENSER

### Litteratur och publikationer

- Bawden, R.J. (1991) Systems Thinking and Practice in Agriculture, *Journal of Dairy Science* 74:2362-2373.
- Brink, E. (2019) Produktionen av ekomjolk ökar samtidigt som efterfrågan minskar, *Jordbruksaktuellt*. 28 mars
- Bryman, A. & Bell, E. (2013). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. Stockholm: Liber.
- Hallgren, L. & Ljung, M. (2005) *Miljökommunikation. Aktörssamverkan och processledning*. Lund: Studentlitteratur.
- Hulebo, H (2016) Minimejeri vid Tenhults naturbruksgymnasium - en förstudie.
- Husgrunder.com (2019) <https://www.husgrunder.com/ny-husgrund/pris-pa-allt-inom-husgrunder/?fbclid=IwAR0dKxyJv0GtZCsWUYAQJcyI98dnRhQ0BR1sOjQC20Cn3bMaKDX6knHuqyl>
- Konkurrensverket. *Vägledning – Får jag direktupphandla?* <http://www.konkurrensverket.se/upphandling/rattslig-vagledning/vagledningar/vagledning--far-jag-direktupphandla/> [tillgänglig 2019-10-14]
- KRAV. KRAVs Licenspriser 2019. <https://www.krav.se/wp-content/uploads/2019/03/KRAVs-Licenspriser-2019.pdf> [tillgänglig 2019-10-08]
- Lantbrukets affärer (2017) Färs mjölk i butik – kan ge klirr i kassan. <http://www.lantbruketsaffarer.se/farsk-mjolk-i-butik-kan-ge-klirr-i-kassan/> [tillgänglig 2019-10-16]
- Livsmedelsverket (2010) Kontroll av värmebehandlingsutrustning för mjölk och mjölkprodukter. [https://www.livsmedelsverket.se/globalassets/produktion-handel-kontroll/vagledningar-kontrollhandbocker/vagledning\\_kontroll\\_av\\_varmebehandlingsutrustning\\_mjolk.pdf](https://www.livsmedelsverket.se/globalassets/produktion-handel-kontroll/vagledningar-kontrollhandbocker/vagledning_kontroll_av_varmebehandlingsutrustning_mjolk.pdf) [tillgänglig 2019-10-16]
- Lovang, U. (2016) Jällaskolans möjligheter att producera ekologiska livsmedel till Uppsalas offentliga förvaltning.
- Lundström J, Lantbrukarnas Riksförbund. (2010) Ställ krav – handledning för att främja kvalitetsbaserad livsmedelsupphandling i offentlig sektor. [https://issuu.com/brunmediaproduktionab/docs/e-tidning\\_stall-krav\\_2012](https://issuu.com/brunmediaproduktionab/docs/e-tidning_stall-krav_2012) [tillgänglig 2019-10-07]
- Miika (u.å.) Mjölkautomat. <https://www.miika-online.com/svenska/hem/> [tillgänglig 2019-10-16]
- Möll C, Europakontoret i Skåne AB, på uppdrag av Lantbrukarnas Riksförbund. (2011) Därför kan djurskyddskrav ställas vid livsmedelsupphandlingar. <https://mjolk.se/wp-content/uploads/2019/02/darfor-kan-djurskyddskrav-stallas-vid-livsmedelsupphandlingar-europakontorets-rapport-2011.pdf> [tillgänglig 2019-10-07]
- Nitsch, U. (2000) The art of environmental communication. Ur: Lundgren, L.J. (red.) *Knowing and doing*. Stockholm: Swedish Environmental Protection Agency (Naturvårdsverket).
- Norups gård AB (u.å.) *Mitt mejeri*. [broschyr].
- Sveriges Riksdag, Finansdepartementet OU. 2016-12-01. Lag (2016:1145) om offentlig upphandling. [https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-20161145-om-offentlig-upphandling\\_sfs-2016-1145](https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-20161145-om-offentlig-upphandling_sfs-2016-1145) [tillgänglig 2019-10-14]

Språknämnden. (2005) Veckans språkråd - Utan urskillning eller utan urskiljning?  
[http://www.spraknamnden.se/fragor/arkiv\\_sprakrad\\_04.htm#urskillning](http://www.spraknamnden.se/fragor/arkiv_sprakrad_04.htm#urskillning). [tillgänglig 2019-10-08]

Upphandlingsmyndigheten, 1 (2019) *Statsstöd*. <https://www.upphandlingsmyndigheten.se/statsstod/> [tillgänglig 2019-10-09]

Upphandlingsmyndigheten, 2. (2019). Direktupphandling.  
<https://www.upphandlingsmyndigheten.se/direktupphandling> [tillgänglig 2019-10-14]

Uppsala kommun (2015) *Ekologisk hållbarhet – samlade ramverk för program och planer*.  
Uppsala (Ekologisk hållbarhet)

<https://www.uppsala.se/organisation-och-styrning/publikationer/ekologiskt-ramverk-for-program-och-planer/>

Uppsala Kommun, Kommunledningskontoret. (2014) Upphandlingspolicy för Uppsala kommun med bolag.  
Antagen av kommunfullmäktige den 24 februari 2014.

<https://www.uppsala.se/contentassets/1713107c17174c419d434876fa0fdc79/upphandlingspolicy-med-riktlinjer.pdf> [tillgänglig 2019-10-14]

Uppsala kommun. (2019) På väg mot ett klimatpositivt 2050. <https://www.uppsala.se/organisation-och-styrning/kommunens-mal-och-budget/mal-och-budget/inriktningsmal/3.-uppsalas-stad-och-landsbygd-ska-vaxa-genom-ett-hallbart-samhallsbyggande/> [tillgänglig 2019-10-16]

Wilhelmson, L. & Döös, M. (2002) Dialogkompetens för utveckling i arbetsliv. Arbetslivsinstitutet. Västervik: AB CO Ekblad & Co.

Icke publicerat material

Anders Knapp. Gårdschef på Stiernhööksgymnasiet i Rättvik. Telefonintervju. 2019-10-10

Anders Segerström. VD Falköpings mejeri. Telefonintervju. 2019-10-07

Elisabeth Gauffin. Säljansvarig Sju gårdar. Telefonintervju. 2019-10-07

Kerstin Ahlstrand, Uppsala yrkesgymnasium. Mailkontakt 2019-10-17

Lars Gauffin. Mjölkbonde, Stabby Gård (del av Sju Gårdar). Telefonintervju. 2019-10-10

Malin Holfve. Produktions- och inköpsansvarig, Måltidsservice, Uppsala Kommun. Telefonintervju. 2019-09-07

Peter Bergman, Regionsansvarig Arla. Telefonintervju. 2019-10-09

# BILAGA 1

## Presentation av informanter

Malin Holfve, Produktions- och inköpsansvarig, Måltidsservice, Uppsala Kommun

Då ett alternativ som utreds i rapporten är återtag till kommunen är kommunen, som även är huvudman för yrkesgymnasiet, en viktig aktör. Informanten från avdelningen måltidsservice besitter kunskap om upphandlingar och vilka volymer som köps in.

Anders Knapp, Gårdschef på Stiernhööksgymnasiet i Rättvik

Stiernhööksgymnasiet är liksom Jälla ett yrkesgymnasium med livsmedelsproduktion. För att utreda Jällas möjlighet till återtag används Stiernhööksgymnasiet som referens. Kompletterande informationssamling har skett genom mailväxling med ansvarig personal på Rättviks kommun.

Anders Segerström, VD för Falköpings mejeri Grådö mejeri

Grådö mejeri är en del av Falköpings mejeri och är ett av de närmare mejerierna som identifierats som intressent. Då rapporten behandlar frågor angående eventuell affärsutveckling och med hänsyn tagen till företagets platta organisation, föll valet på en intervju med den person med störst befogenheter till att svara på frågorna, VD:n på Falköpings mejeri.

Peter Bergman, regionsansvarig Arla

Informanten är regionsansvarig med befogenheter kring frågor rörande ansökningar samt rekrytering. Arla är den i regionen största leverantören och även den leverantör Jälla i dagsläget levererar mjölken till. Intervjun med regionsansvarig på Arla utgick främst från möjligheter för avtal för Jälla angående leverans av ekologisk mjölk istället för konventionell.

Elisabeth Gauffin, säljansvarig på Sju gårdar

Sju gårdar är en ekonomisk förening som levererar ekologisk mjölk under eget varumärke till konsumenter i Uppsalatrakten. De består i dagsläget av sex gårdar, vilka individuellt producerar ca 2 miljoner kg mjölk per år. Ett samarbete finns med Grådö mejeri där de gör återtag på mjölken och tillverkar ost på överflödet av mjölken. Säljansvarig intervjuades för att undersöka om det skulle vara möjligt att Sju gårdar och Jälla skulle kunna bli samarbetspartners. Säljansvarig har det yttersta ansvaret hur marknaden ser ut för Sju gårdar, därav föll valet på intervju med denne naturligt.