

Mer ekomat i storköken?

Utvärdering av 7-miljonersprojektet i Västra Götalandsregionens storkök

Hanna Heikkilä och Åsa Svensson

CFK-RAPPORT

2007:03



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

CFK

Centrum för konsumtionsvetenskap
Center for Consumer Science

Rapporten är gjord på uppdrag av

Miljösekretariatet, Västra Götalandsregionen

Utvärderingen gäller Västra Götalandsregionens insatser i det så kallade 7-miljonersprojektet för att öka andelen ekologiska livsmedel i de egna verksamheterna. Projektet som löpte 2002 - 2006 innebar främst att storköken på sjukhus, folkhögskolor, naturbruksgymnasier med flera fick ersättning för merkostnader vid inköp av ekologiska livsmedel, samt utbildning om mat och miljö. Rapporten beskriver personalens uppfattningar om hur 7-miljonersprojektet fungerat och analyserar hinder och möjligheter.



Innehållsförteckning

1. Inledning och viktiga erfarenheter	5
1.1 Viktiga erfarenheter	5
2. Bakgrund	8
2.1 Den tidigare regeringens målsättning	9
2.2 Västra Götalandsregionens mål och 7-miljonersprojektet	10
2.3 Diskussion kring målstyrning och 7-miljonersprojektet	11
3. Utvärderingens syfte och tillvägagångssätt	12
3.1 Tillvägagångssätt	13
4. 7-miljonersprojektet och inköp av livsmedel i regionen	14
4.1 7-miljonersprojektet	14
4.2 Inköp och Westmas roll	17
5. Resultat	18
5.1 Kort om utvärderingen	18
5.2 Målstyrning	19
5.3 Målstyrning i en offentlig verksamhet	21
5.4 Analys av målet	22
5.5 Uppfattningen om projektet och dess effekter på inköpen	24
5.6 Hinder	26
5.6.1 Osäkerhet om leverans	26
5.6.2 Begränsat produktutbud	27
5.6.3 Långa leveranstider	27
5.6.4 Pris	28
5.6.5 Förpackningar	28
5.6.6 Sämre kvalitet	28
5.6.7 Innebär merjobb	29
5.6.8 Sämre smak	29
5.7 Framgångsfaktorer; möjligheter och fördelar	30
5.7.1 Bättre för miljön	30
5.7.2 Bättre för dem som äter	30
5.7.3 Bättre för dem som producerar	30
5.7.4 Ett sätt att profilera verksamheten	31
5.7.5 Bättre kvalitet	33
5.7.6 Bättre smak	33
5.7.7 Bättre för djuren	34
5.8 Värderingar och handlingar	34
5.8.1 Förändringsarbete	35
5.9 Vad händer nu?	39
Käll- och litteraturförteckning	42

1. Inledning och viktiga erfarenheter

Denna rapport är en förkortad version av vår C/D- uppsats i företagsekonomi som är skriven på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet på uppdrag av Miljösekretariatet, Västra Götalandsregionen och CFK, Centrum för konsumtionsvetenskap.¹ Projektledare har varit Berit Mattsson på VGR och Ulrika Holmberg på CFK.

Olika miljöproblem är ett centralt problem i dagens samhälle och en ohållbar produktion och konsumtion av produkter utgör en stor del av detta och bidrar till att miljön försämras. Ett sätt att minska den negativa påverkan som sker på miljön är genom ekologisk produktion. Västra Götalandsregionen har sedan dess bildande 1999 haft som en del i sin miljöpolicy ett mål om att öka andelen ekologiska livsmedel i regionens verksamheter. Som ett led i att uppnå det tillkom 7-miljonersprojektet 2002 för att fungera som ett hjälpmedel för regionens 27 storkök i verksamheter som sjukhus, folkhögskolor, naturbruksgymnasier med flera. Projektet har inneburit att verksamheterna fått ersättning för den merkostnad ekologiska livsmedel medför. Totalt har 8,6 miljoner kronor utbetalats varav en del har använts till utbildning om ekologiska livsmedel.

Västra Götalandsregionen har valt att lämna det upp till verksamheterna själva att bestämma hur de vill nå målet att öka andelen ekologiska livsmedel. Det blir därmed aktuellt att knyta an projektet till målstyrning som är ett begrepp inom ekonomistyrning. Målstyrning innebär just att man lämnar detaljreglering och låter verksamheterna och de anställda själva bestämma på vilket sätt de vill nå ett organisatoriskt mål.

Projektet avslutades i november 2006, målet kvarstår dock men verksamheterna erhåller inte längre någon ersättning. Med anledning av projektets avslutande var Västra Götalandsregionen intresserade av att göra en utvärdering av projektet och dess effekter och gav CFK det i uppdrag. Vårt syfte har därför varit att utvärdera projektet och se huruvida det har varit ett effektivt sätt att nå det uppsatta målet om en ökad andel ekologiska livsmedel i Västra Götalandsregionens egna verksamheter.

1.1 Viktiga erfarenheter

I vårt syfte så ställer vi frågan om 7-miljonersprojektet har varit ett effektivt sätt att höja andelen ekologiska livsmedel i Västra Götalandsregionens egna storkök. Ser man till de faktiska inköpen som har varit sedan 2003 då den första utbetalningen

¹ Heikkilä, Hanna & Svensson, Åsa (2007)

skedde och fram till 2005 så kan man utläsa att andelen har ökat från 6,38 till 8,61 procent. Vad det gäller andelen för 2006 då projektet avslutades så förväntas andelen hamna på cirka 10 procent. Därmed blir första impulsen att säga att projektet har varit effektivt. Emellertid måste man också ha i åtanke att även andra faktorer kan ha en del i den ökning som har varit. Exempelvis har några verksamheter egna mål framförallt i samband med att de är KRAV-certifierade. Även faktorer såsom drivande och engagerad personal i verksamheten har påverkat att andelen inköp av ekologiska livsmedel har ökat i många verksamheter.

Alltså kan inte endast projektet ses som det enda som hjälpt till att höja andelen, att det däremot har haft en viktig del i ökningen är något som vi i vår undersökning tydligt har kunnat se. För det första är en klar majoritet positiv till att projektet kom till och att det hos många har initierat processen att börja tänka på och handla ekologiska livsmedel. Flera säger att de innan projektet inte hade något ekologiskt utan att de kom igång tack vare projektet. Ser man också till hur många som har sagt att det faktiskt har påverkat inköpen ser man att inte någon säger att det inte har påverkat, vilket ger en tydlig signal på projektets effekt. Majoriteten är också mer positivt inställda till ekologiska livsmedel idag vilket är en viktig del då just attityder och värderingar spelar stor roll i vilka faktiska effekter åtgärder leder till. Majoriteten säger också att det påverkat dem att köpa in rätt mycket ekologiskt som de inte skulle ha testat annars. 19 av 20 verksamheter säger också att de tror att det har hjälpt till att höja andelen på lång sikt.

Vad som där är viktigt att peka på är att majoriteten säger att det är kombinationen av utbildning och bidrag som har påverkat mest vad det gäller att öka andelen ekologiskt och många önskar också mer utbildning i framtiden. Utbildning har också stor påverkan på människors värderingar och därmed även deras handlingar vilket därför är något som vi rekommenderar att man fortsätter satsa på, och förslagsvis även i större utsträckning än idag. Att det sker kontinuerligt är viktigt och att man även försöker anpassa utbildningen till de mindre köken, och att man satsar på kortare utbildningar liksom i mindre grupper. Att det sker kontinuerligt har betydelse av olika anledningar, dels att individer behöver bli påmind då man lätt tappar fokus och intresse och dels att det är något som påverkar motivationen. Det kan även vara ett sätt att ta del av ny information och kunskap. Ytterligare en orsak är att medarbetare i en organisation kommer och går, det blir då angeläget att även nyanställd personal får ta del av målen likväl som om varför satsningen görs på ekologiskt. Det kan också vara fördelaktigt att få med sig övrig personal i köken och inte bara chefer. GöteborgsOperans respondenter poängterar att det ofta är dem som så småningom går vidare till chefspositioner och då tar med sig den kunskapen.

Många säger att de ser positivt på ekologiska livsmedel men poängterar vikten av att det måste fungera i praktiken. Viktigt blir därför att belysa de hinder som köken har upplevt, detta för att i den mån det är möjligt försöka hitta lösningar. De hinder som köken har upplevt som mest påtagliga är externa hinder, framförallt osäkra leveranser, långa leveranstider och begränsat produktutbud. Genom att Västra

Götalandsregionen centralt genom sin upphandlings- och logistikorganisation Westma i kontakt med leverantörer och liknande försöker hitta lösningar på detta tillsammans kan man förhoppningsvis komma runt problemen. På så sätt kan man också se positivt på detta, för det är faktorer som faktiskt går att förbättra. Problemet ligger inte i inställningen då den generellt är positiv så kan man bara minska de externa hindren så finns det goda framtidsutsikter att andelen kommer att kunna öka.

En stor möjlighet som många ser med ekologiska livsmedel är att det är ett sätt att profilera verksamheten på. Därför är det betydelsefullt att det fokuseras på att underlätta detta arbete. Genom att bistå med mer praktisk hjälp centralt ifrån Västra Götalandsregionens sida, mer marknadsföringsmaterial i form av skyltar, anslag, broschyrmaterial etc., utbildning i marknadsföring och så vidare så kan denna möjlighet utnyttjas på ett bättre sätt. På så sätt torde också efterfrågan öka vilket i sin tur säkerligen leder till ökad motivation hos verksamheterna att fortsätta satsa på ekologiskt.

Något som också är viktigt för att öka motivationen är att det sker uppföljning av målen och att det åtföljs av konsekvenser vilket är något som kan förbättras i framtiden. Exempelvis att ge mer information om hur verksamheten ligger till i förhållande till målet, också i jämförelse med andra vilket många i undersökningen poängterar skulle öka motivationen.

För att sammanfatta kan vi alltså dra slutsatsen att projektet till stor del bidragit till att andelen inköp av ekologiska livsmedel i Västra Götalandsregionens egna storkök har ökat. Både utbildningen och bidraget har varit bidragande faktorer till detta. De rekommendationer vi har diskuterat ovan sammanfattar vi här nedan;

- Fortsatt satsning på utbildning, anpassad för alla typer av kök och mer kontinuerligt.
- Mer satsning på marknadsföring och bistå från centralt håll med marknadsföringsmaterial, utbildning och liknande för att kunna ta tillvara den möjlighet som verksamheterna ser i att profilera sin verksamhet med ekologiska livsmedel.
- Fokusera på att minimera de hinder som finns såsom osäkra leveranser genom mer kontakt med leverantörer etc.
- Fortsättningsvis även om projektet är slut är det viktigt att uppföljning av målet sker på ett tydligare sätt, då detta är en viktig del i målstyrningen och höjer motivationen.
- Fokusera på att hitta gemensamma nätverk och liknande då många önskar mer kontakt verksamheter emellan. Förslagsvis kan ett sätt vara en

gemensam portal på intranätet där verksamheter kan ge varandra tips och råd om produkter m.m.

- Ta tillvara det engagemang och de personer som är drivande som finns inom Västra Götalandsregionens verksamheter. Kanske kan de åka runt och tipsa och hjälpa andra kök att hitta vägar att kunna satsa mer på ekologiska livsmedel. På så sätt skapas också mer kontakt verksamheterna emellan.
- Att alla medarbetare är insatta i målen, även nyanställda så att alla vet vad de arbetar mot och varför.

2. Bakgrund

Vi möts ständigt av nya rön och ser bevis i vår omvärld på negativa effekter på miljön. Växthuseffekten och försurning av sjöar är bara några exempel. En ohållbar produktion och konsumtion av produkter utgör naturligtvis en stor del av detta och bidrar till att miljön försämras. Ett sätt att minska den negativa påverkan som sker på miljön är genom ekologisk produktion. Ekologiska livsmedel är ett relativt nytt fenomen i modern tid och här liksom inom alla områden tar det tid att utveckla marknaden. Även om utvecklingen enligt många anses gå för långsamt så växer den ekologiska marknaden. Ser man till livsmedelshandel i världen så stod den ekologiska sektorn 2005 för en omsättning på cirka 30 miljarder dollar, vilket är en ökning på 8-9 procent jämfört med året innan.² Ser man till utvecklingen i Sverige så har den ökat kraftigt under de senaste 10 åren, i genomsnitt har tillväxten varit 25 procent men den har emellertid stannat av under de senaste åren.³

Tillgången på ekologiska livsmedel har också ökat de senaste tio åren och idag finns cirka 4 000 olika ekologiskt certifierade produkter på den svenska marknaden. Import står för cirka en femtedel av den ekologiska marknaden och utgörs till stor del av frukt, bär och grönsaker. Export sker också såsom exempelvis av spannmål. Trots att det skett en kraftig tillväxt av de ekologiska livsmedlen i Sverige så utgör de endast 2-3 procent av den totala andelen livsmedel.⁴ Många studier visar att konsumenters attityder till ekologiska livsmedel skiljer sig från faktiska köpvanor, så även om många har positiva attityder köper de inte ekologiskt i lika stor utsträckning.⁵

² www.dagensmiljo.se (01.12.2006)

³ www.regeringen.se (03.12.2006)

⁴ Ibid.

⁵ Peattie, Ken (2001)

Kopplingen mellan miljö och social- och politisk välfärd erkänns av ett stort antal officiella organisationer och sociala rörelser. Det handlar ofta om en oro över konflikten mellan en växande ekonomi och ekologi som bland annat härrör ifrån en ökad globalisering.⁶ Att nå en hållbar utveckling är därför högst eftersträvarvärt och blir också alltmer viktigt för många organisationer. Begreppet hållbar utveckling introducerades redan för tjugo år sedan i den så kallade Bruntlandrapporten som gjordes på uppdrag ifrån FN.⁷ Bruntlandrapporten blev ett viktigt historiskt avstamp och signalerade vikten av miljön som en kritisk viktig faktor för regeringar internationellt. Då värdet av att bevara miljön och dess livskraft delas av alla nivåer i samhället är det betydande att miljöfrågor också integreras i alla verksamheter.⁸

Det är idag viktigt för de flesta organisationer att kunna visa att man lägger vikt vid miljöfrågor och socialt ansvar för att kunna behålla ett gott anseende. Även om de allra flesta offentliga verksamheter inte verkar på en fri marknad har de ändå ett tryck på sig. Medborgare i moderna demokratier vill se att den offentliga sektorn föregår som ett ledande exempel i frågor såsom socialt ansvar och omsorg om miljön.⁹

2.1 Den tidigare regeringens målsättning

Den tidigare regeringen (2002-2006) såg ekologisk produktion som ett medel för att nå upp till nationella miljö kvalitetsmål. Dessa mål utgjordes framförallt av ett rikt odlingslandskap, en giftfri miljö, ett rikt växt- och djurliv samt en god kvalitet på grundvatten. De ansåg också att ekologisk produktion kan bidra till att nå miljö kvalitetsmålen om ingen övergödning samt begränsad klimatpåverkan. Det övergripande målet för det miljöpolitiska arbetet var att kunna lämna över ett samhälle till nästa generation där de stora miljöproblemen var lösta. Deras bedömning var att den certifierade ekologiska odlingen minst bör uppgå till 20 procent av jordbruksmarken i Sverige vid utgången av 2010.¹⁰

Den tidigare regeringen ansåg vidare att för att kunna nå målet är efterfrågan och marknadsutveckling, inklusive produktutveckling och distribution, på ekologiska livsmedel av avgörande betydelse. Som ett led i att stimulera en positiv

⁶ Batterbury, Simon P.J & Fernando, Jude L (2006)

⁷ www.goteborg.se (02.12.2006)

⁸ Sneddon, Chris et al (2006)

⁹ Storm Pedersen, John & Dahl Rendtorff, Jacob (2004)

¹⁰ www.regeringen.se (03.12.2006)

marknadsutveckling för ekologiska livsmedel ansåg de att konsumtionen av certifierade ekologiska livsmedel i den offentliga sektorn bör öka. Detta resulterade i att den tidigare regeringen fastställde inriktningen att 25 procent av livsmedelskonsumtionen inom den offentliga sektorn skulle utgöras av ekologiska varor 2010. I dagsläget finns ingen tillförlitlig statistik över vilken nivå den offentliga konsumtionen av ekologiska livsmedel ligger på.¹¹

En orsak till inriktningen på att höja konsumtionen i den offentliga sektorn var att det kunde medföra en trygghet för producenterna att få sålt sina ekologiskt producerade varorna. Detta i sin tur ansågs kunna bidra till ett utökat produktutbud och förbättrad tillgänglighet av ekologiska livsmedel på sikt för alla konsumenter, det vill säga även hjälpa till att öka den privata konsumtionen. Miljöstyrningsrådet, som är ett bolag som samägs av stat och näringsliv, rekommenderar att varje enskild kommun, landsting och statlig myndighet sätter upp egna mål för konsumtion av ekologiska livsmedel i den offentliga sektorn, vilket den dåvarande regeringen också ställde sig positiva till.¹² I skrivande stund är det ännu oklart hur den nuvarande regeringen ställer sig till målen om ekologisk produktion och andelen konsumtion av ekologiska livsmedel i den offentliga sektorn.

2.2 Västra Götalandsregionens mål och 7-miljonersprojektet

När Västra Götalandsregionen bildades 1999 togs det fram en miljöpolicy för de egna verksamheterna och här initierades en målsättning gällande ekologiska livsmedel. I den miljöpolicyen sattes ett mål att andelen ekologiska livsmedel skulle öka med fem procent per år. Efter de första två åren gjordes en utvärdering som visade att man inte kom upp i det, inte ens i närheten. Vid denna tidpunkt var det emellertid en politisk situation inom Västra Götalandsregionen som medförde att Socialdemokraterna, Folkpartiet och Centern inte hade full majoritet för att få igenom sin budget för 2002. För att nå majoritet ville de därför ha med Miljöpartiet som då kom med ett motprestationskrav - avsätt extra medel till ekologiska livsmedel i budgeten. De andra partierna släppte då utan större svårigheter sju miljoner kronor för att få igenom sin budget.¹³

Samtidigt hade Västra Götalandsregionens miljösektariat ett uppdrag att arbeta med ekologiska livsmedelsupptag inom hela länet, med andra ord ett regionalt utvecklingsansvar. Detta utvecklingsansvar innefattar att få alla offentliga aktörer att

¹¹ www.regeringen.se (03.12.2006)

¹² Ibid.

¹³ Muntligen Olofsson, Leif (20.11.2006)

köpa mer ekologiska livsmedel men även att få producenterna att ta fram fler ekologiska produkter samt att få allmänheten att köpa mer ekologiska livsmedel. Eftersom det inte hade fungerat att låta Västra Götalandsregionens egna kök själva nå upp till målet, kom 7-miljonersprojektet till som ett politiskt beslut för att fungera som en morot. Verksamheterna fick möjlighet att köpa in ekologiska produkter och sedan få tillbaka merkostnaden för dem vilket innebar att de fick ekologiska livsmedel till samma pris som konventionella. En del av pengarna satsades också på utbildning. I och med att det tidigare satta målet inte uppnåddes, bestämde man sig under projektets pågående för att ändra målet till att andelen ekologiska livsmedel ska öka, men inte med en siffra på hur mycket. Varje verksamhet kan sedan sätta upp egna mål att sträva efter.¹⁴

Projektet har pågått i 3,5 år och 27 kök har varit inblandade. När den sista utbetalningen för merkostnad av ekologiska livsmedel gjordes den sista november 2006 har projektets sju miljoner betalats ut plus 1,6 miljoner extra som avsattes av miljönämnden för att täcka årets merkostnader. I och med projektets slut, innebär det för verksamheterna att de på egen hand måste hitta en väg att öka andelen ekologiska livsmedel.¹⁵ Miljösekretariatet har dock fortfarande ansvar för att stötta kompetensutvecklingen inom området.¹⁶

2.3 Diskussion kring målstyrning och 7-miljonersprojektet

För att kunna skapa en hållbar utveckling och ett hållbart samhälle krävs samarbete mellan olika intressentgrupper.¹⁷ Det krävs att alla, både företag, organisationer, statlig verksamhet, offentlig sektor och konsumenter hjälps åt. Det krävs att miljömål hamnar på agendan, men naturligtvis är det ännu viktigare att de verkligen efterlevs – målen i sig skapar ingen förbättring. Forskning har också visat att åtgärder för att främja en hållbar utveckling inte på ett kontinuerligt och effektivt sätt blivit implementerade i högkonsumtionssamhällen. En bidragande orsak till svårigheten att implementera miljöarbete är att det ligger på så många intressenters ansvar att nå en hållbar utveckling.¹⁸ För beslut rent allmänt så gäller också att även om de är fattade så uppstår svårigheten när det handlar om att få dem att leda till åtgärder.¹⁹ Viktigt blir då hur man efterföljer målen. Det är säkerligen i

¹⁴ Muntligen Olofsson, Leif (20.11.2006)

¹⁵ Muntligen Olofsson, Leif (20.11.2006)

¹⁶ Muntligen Mattson, Berit (31.01.2007)

¹⁷ Goncz, Elzbieta et al (2007)

¹⁸ Sneddon, Chris et al (2006)

¹⁹ Holmblad Brunsson, Karin (2005)

många fall lättare sagt än gjort och naturligtvis finns det även många olika vägar för att nå dit.

Västra Götalandsregionen har som ett av sina miljömål satt att konsumtionen av ekologiska livsmedel ska öka varje år i den egna verksamheten. Som ett medel i att nå detta mål har 7-miljonersprojektet använts. Projektet syftar emellertid inte enbart till att öka andelen i verksamheterna i sig utan ses också som ett led i att påverka Västra Götaland i stort genom att det kan påverka bland annat medborgare och producenter. Västra Götalandsregionen är ett regionalt självstyrelseorgan, vilket innebär att man förutom traditionella landstingsuppgifter som främst är hälso- och sjukvård också ansvarar för frågor som berör tillväxt och utveckling i hela Västra Götaland.²⁰ Att börja internt i den egna verksamheten är positivt då medborgare vill se att den offentliga sektorn föregår som ett ledande exempel i miljöfrågor.²¹

Västra Götalandsregionen har valt att lämna det upp till verksamheterna att själva bestämma hur de vill nå målet om en ökad andel ekologiska livsmedel. Som nämndes i inledningen innebär målstyrning just att man lämnar detaljreglering och låter verksamheterna och de anställda själva bestämma på vilket sätt de vill nå ett organisatoriskt mål.²² Som ett medel i att nå målet om en ökad andel ekologiska livsmedel har 7-miljonersprojektet använts. Hur väl har det slagit ut och hur har det uppfattats? Har det hjälpt till att höja andelen ekologiska livsmedel? Har det med andra ord varit ett effektivt sätt att nå upp till det satta målet? Det är frågor som vi i denna utvärdering försöker reda ut och få svar på. Vi försöker ta reda på om de anställdas vanor och beteende har ändrats, vilken roll utbildning har haft och vad de tror om framtiden vad det gäller deras inköp av ekologiska livsmedel. Det är också viktigt ur ett målstyrningsperspektiv att ta reda på hur medvetna verksamheterna är om målet och om det sker någon uppföljning av målet, liksom hur motivationen är och hur den eventuellt kan ökas.

3. Utvärderingens syfte och tillvägagångssätt

Syftet med den här rapporten har varit att utvärdera 7-miljonersprojektet i Västra Götalandsregionen. Önskan har varit att ta reda på om det har varit ett effektivt medel för att nå det uppsatta målet om en ökad andel ekologiska livsmedel i de egna verksamheterna.

²⁰ www.vgr.se (21.12.2006)

²¹ Storm Pedersen, John & Dahl Rendtorff, Jacob (2004)

²² Söderholm, Johan (1999)

För att tydligare kunna strukturera och därmed lättare angripa undersökningsområdet har följande frågeställningar legat till grund för utvärderingen;

- Hur har projektet uppfattats, vad har varit bra, vad har varit dåligt, hinder och framgångsfaktorer?
- Har det fått någon effekt på andelen ekologiska livsmedel, har inställningen och beteendet/vanan ändrats och vad tror verksamheterna om framtiden då bidraget tas bort?
- I vilken grad har utbildning påverkat, hur är kännedomen om målet och hur är uppföljningen? Hur är motivationen och vilka faktorer påverkas den av?

Vi har i undersökningen avgränsat oss till att endast tala med kostchefer eller de med liknande befattningar som har hand om inköpen och därmed inte övrig personal i köken. Vi har inte heller kontaktat aktuella livsmedelsleverantörer då vårt syfte varit att se hur projektet har uppfattats och påverkat ute hos de olika verksamheterna. Vi har inte heller fokuserat på att ta fram statistik och liknande då detta är något som Västra Götalandsregionen redan har, utan vår fokusering har istället varit att se till effekter i form av inställning, vanor och beteende. Vid denna rapports sammanställning har heller inte statistik för 2006 varit färdigt sammanställt.

3.1 Tillvägagångssätt

För att få fram så mycket information som möjligt i utvärderingen har både intervjuer och enkät använts. För att få ett representativt urval vid intervjuerna har ett strategiskt urval gjorts för att få med verksamheter med olika kvaliteter. Västra Götalandsregionen hade ett önskemål om att det skulle göras cirka 10 intervjuer och baserat på det valdes i samråd med miljösekretariatet 9 verksamheter ut av totalt 27 storkök. Dessa har valts med tanke på att få en blandning av följande parametrar;

- *Typ av verksamhet* – naturbruksgymnasium, sjukhus, folkhögskola respektive opera
- *Storlek* – små respektive stora enheter
- *Plats* – storstad respektive mindre stad/landsbygd
- *Andel ekologiska livsmedel* – hög respektive låg andel
- *KRAV-certifierad verksamhet* – certifierad respektive icke-certifierad enhet

Urvalet har gjort att alla typer av verksamheter har blivit representerade vilket har varit målsättningen. Emellertid är antalet inte tillräckligt för att vi kunnat se några direkt generella tendenser knutna till de enskilda parametrarna. De verksamheter

som har intervjuats är; Dingle Naturbruksgymnasium, Fristad Folkhögskola, GöteborgsOperan, Kungälv Sjukhus, Kärnsjukhuset i Skövde (KSS), Norra Älvsborgs Länssjukhus (NÄL), Sahlgrenska Universitetssjukhuset Sahlgrenska samt SU/Östra och Uddetorps Naturbruksgymnasium. Vid två intervjuer har två respondenter medverkat vilket ger totalt 11 respondenter.

Alla intervjuer utom en har varit personliga på plats ute i de olika verksamheterna, intervjun med Uddetorps Naturbruksgymnasium skedde via telefon. Vid intervjuerna har vi närvarat båda två och intervjuerna har spelats in vilket samtliga respondenter har gett sitt samtycke till. Vidare har samtliga respondenter upplysts om undersökningens syfte och vikten av att alla synpunkter, både positiva och negativa, kommer fram. Möjligheten att vara anonym har getts, vilket inte någon har valt att vara.

Enkäter har skickats ut till samtliga 27 verksamheter via e-mail och respondenterna har kunnat svara både via e-mail och vanlig post. 20 stycken har svarat vilket ger en svarsfrekvens på 74 procent. Vi har i den mån det har varit möjligt, (vissa enkäter har det inte gått att se varifrån de kommit), kontrollerat bortfallet och där inte sett något direkt mönster.

4. 7-miljonersprojektet och inköp av livsmedel i regionen

Här lyfts mer praktiska aspekter av projektet fram och det beskrivs hur inköp av livsmedel i Västra Götalandsregionen går till. Kapitlet bygger på intervjuer med Leif Olofsson på miljösekretariatet och Ann Sagvall på Westma, Västra Götalandsregionens logistik- och inköpsorganisation.

4.1 7-miljonersprojektet²³

7-miljonersprojektet startade 2002 för att ge regionens verksamheter en knuff i rätt riktning vad det gäller ekologiska livsmedel. Under projektets gång har andelen ökat och idag är cirka 10 procent av inköpen i Västra Götalandsregionen ekologiska. I samband med projektets start beslutades det att man skulle bilda en politisk arbetsgrupp som bestämde hur pengarna skulle användas. Inom den gruppen diskuterades det fram att de ekologiska produkter det skulle satsas på var kaffe, bananer och mjölk. Dessa produkter benämndes ”signalsubstanser” eftersom dessa produkter ofta tydligt marknadsförs. Det står KRAV på mjölken, en KRAV skylt

²³ Muntligen Olofsson, Leif (20.11.2006)

över kaffet och bananer har ofta sin etikett med KRAV på när de kommer. Det ansågs då att det fanns möjlighet att kunna sprida kunskapen kring KRAV.

Arbetsgruppen hade sedan möten med samtliga kökschefer där det framkom synpunkter ifrån kökspersonalen. Bland annat tyckte de att politikerna inte skulle styra det så hårt utan att det skulle vara upp till dem i köken att få välja vilken typ av livsmedel de vill satsa på. Politikerna tog till sig synpunkterna och det bestämdes istället att köken fick bestämma vad de ville satsa på, men att de skulle prioritera kaffe, bananer och mjölk. Arbetsgruppen var samtidigt mån om att det skulle satsas på utbildning för personalen i köken för att de skulle få en bättre kunskap om vad det innebär att köpa ekologiska livsmedel och om KRAV-livsmedel. Därför avsattes en del av de sju miljoner kronorna till utbildningsdagar för kökspersonalen. Även Westma fick lite av pengarna för att kunna marknadsföra de här livsmedlen internt ut till köken.

I början trodde man att pengarna skulle ta slut första året. Man hade en siffra på att Västra Götalandsregionen köpte livsmedel för 140 miljoner kronor om året och det räknades rent hypotetiskt på att om man tack vare bidraget skulle komma upp i en andel ekologiskt på 15 procent, skulle det motsvara 22 miljoner kronor. Vidare antogs att merkostnaderna låg på runt 25-30 procent vilket skulle resultera i, om utbildningsansatserna och pengarna till Westma inkluderades, att de sju miljoner kronorna skulle ta slut på ett år. Det visade sig dock att Västra Götalandsregionen inte köpte livsmedel för mer än 115 miljoner kronor om året, eftersom även vissa kommuner var inräknade i de 140 miljoner kronorna.

Även målet om en rimlig andel visade sig ligga fel. De första som utanför Västra Götalandsregionen fick höra talas om målet att öka fem procent varje år var producenter såsom grönsaksodlare, som sa att de trodde inte att man skulle kunna klara målet. Vilket Västra Götalandsregionen inte heller gjorde, då skulle de ha haft 15 procent efter tre år, och idag vara uppe i 30 procent. Så mycket finns inte på marknaden så målet var fel säger Leif Olofsson. Första året utbetalades därför inte mer än knappt 1 miljon kronor. Nu är målet i stället satt till att andel ekologiska livsmedel ska öka, men inte med en siffra på hur mycket. Ser man till den totala andelen ekologiskt i samtliga egna kök har den ökat under projektets tid. 2003 var andelen 6,38 procent, 2004 var den 6,29 procent och 2005 låg den på 8,61 procent.²⁴

Rent praktiskt så har utbetalningarna skett halvårsvis med första utbetalningen hösten 2003. Pengarna har betalats ut från miljösekretariatet efter att man fått

²⁴ Västra Götalandsregionens Miljösekretariats sammanställning av ekologiska livsmedel 2003-2005.

siffror ifrån Westma på hur mycket verksamheterna har köpt in. Västra Götalandsregionens budget beslutas för ett år i taget vilket innebar att miljösekretariatet fick sju miljoner kronor överfört första året. Eftersom endast knappt en miljon utbetalades till de olika verksamheterna första året innebar det att när året var slut så lades de resterande pengarna som eget kapital. Det egna kapitalet får dock inte röras om inte tillstånd finns från den högsta politiska ledningen. Miljösekretariatet har då varje år gått in och begärt en summa för att få ta av det egna kapitalet och betala utgifterna och så har det fungerat sen dess.

Anledningen till att projektet kom till är att det troddes kunna påverka marknaden och då man genom bidraget fick den ekonomiska hjälpen skulle ekonomin inte vara något problem för verksamheterna. Det sistnämnda har varit en tidigare förklaring ifrån verksamheternas sida om varför de inte köpts så mycket ekologiskt. Budgetarna är generellt strama och det finns också ett övergripande ekonomiskt mål i Västra Götalandsregionen att det inte får skapas några kostnadsdrivande åtgärder, det vill säga att det inte får göras någonting som ökar kostnaderna totalt. Genom bidraget var den ekonomiska biten löst och man hoppades då att stora mängder ekologiska livsmedel skulle köpas in vilket förhoppningsvis skulle leda till att priset skulle sjunka. Men några sådana tendenser har inte setts till säger Leif Olofsson. Prisskillnaden är nästan identisk som när projektet började.

För att stimulera köp av ekologiska livsmedel har de anställda i storköken fått utbildning. Bland annat med hjälp av informatörer, som i sin tur ska utbilda ute på arbetsplatserna, har de anställda fått en halvdagslång kurs i ekologiska livsmedel. Sedan har det också getts tvådagarsutbildningar som alla köken har erbjudits att vara med på och det har varit kostnadsfritt för deras del. Ungefär 160 personer har deltagit på dessa, alltifrån varumottagare, kallskänkor, kokerskor till ansvariga inköpare och restaurangpersonal. Dock har inte alla verksamheter deltagit då vissa kök har haft svårigheter att få tag på ersättare. Generellt har de större köken haft lättare att schemalägga så att de kan skicka iväg fyra-fem personer på en tvådagarskurs.

Förutom utbildningen har man även haft kampanjer på sjukhusen som går ut på att förmedla kunskap om ekologiska livsmedel både till anställda och till gäster i restaurangerna. Tanken är att kampanjen ska öka trycket på köken, samtidigt som gästerna får upp ögonen för ekologisk mat och förhoppningsvis kommer även de med påtryckningar senare. Utbildningen och kampanjen är ett försök i att framförallt få anställda att ändra sitt beteende och sina rutiner. För att lyckas med det, och därmed köpa hem andra livsmedel än vad man brukar, då måste man först komma till insikt om att det är rätt sak det man gör menar Leif Olofsson. Det behövs också för att få med sig personalen, att man måste få kunskapen först. När man väl kommit till insikt är det egentligen inget merjobb med att beställa ekologiska produkter jämfört med konventionella säger Leif Olofsson.

4.2 Inköp och Westmas roll²⁵

Westma är Västra Götalandsregionens logistik- och inköpsorganisation. Då Västra Götalandsregionen är en offentlig förvaltning så är man bunden att följa lagen om offentlig upphandling när det gäller inköp. Westma gör centrala ramavtal för alla Västra Götalandsregionens verksamheter på många områden, särskilt på förbrukningsvaror där livsmedel ingår. Ramavtal tecknas med leverantörer som alla verksamheter sedan kan avropa ifrån. På livsmedel har man en avtalstid på fyra år och när den tar slut görs en ny upphandling. Det upphandlas ett sortiment i början av avtalet, det kan emellertid ändras under avtalstiden för att ha de mest aktuella och prisvärda produkterna på anbudet. När avtalet startar skickas information ut till verksamheterna om vilka leverantörer avtalet gäller, hur man beställer, vilket sortiment som finns och till vilket pris. Avropen sköts sedan ute på verksamheterna och inga inköp går via Westma.

Det finns ett beslut ifrån regionstyrelsen att alla ska följa tecknade avtal. Uppstår det dock ett behov av en produkt som inte finns på avtalet får den köpas ifrån en annan leverantör. Samtidigt gäller att om man sett att det finns ett behov av ett avtal på något område ska man kontakta Westma och be dem göra ett avtal. Handlar det dock om små värden eller små volymer är det inte skäl nog till att Westma tecknar ett avtal. Alltså kan det finnas vissa produkter som handlas utanför avtalen. Ann Sagvall nämner dock att det kan finnas de som väljer att gå utanför avtalet trots att det finns likvärdiga produkter på avtalet men att det är något som är svårt att påverka ifrån Westmas sida. Dock är det viktigt att få verksamheterna att se sammanhanget om att de tecknade avtalen kan vara ekonomiskt fördelaktiga för hela Västra Götalandsregionen, även om man som enskild enhet inte alltid ser det så säger Ann Sagvall.

En projektgrupp har bildats där kostchefer från flera sjukhus tillsammans med Westma diskuterar upphandlingen för att sortimentet ska passa deras verksamheter. Detta är något som görs kontinuerligt under hela avtalsperioden. På avtalet finns det två olika prislistor, dels en nettoprislista där volymprodukter finns med och dels en rabattlista för varor som handlas i mindre volymer. Det bästa priset fås normalt om varorna tas upp på nettoprislistan. Westma har försökt få med så mycket ekologiskt som möjligt på nettoprislistan men många ekologiska varor finns också med på rabattlistan. Även de som är med på nettoprislistan är generellt dyrare än de konventionella.

De varor som Westma godkänner som ekologiska är de som har den svenska KRAV-märkningen eller EU: s märkning för ekologiska varor. För att stimulera köp

²⁵ Muntligen Sagvall, Ann (16.11.2006.)

av ekologiska livsmedel har Westma också varit i kontakt med leverantörer för att bland annat försöka påverka förpackningsstorlekar. Ann Sagvall säger dock att det kan vara ganska svårt då storköksmarknaden är relativt liten i förhållande till konsumentmarknaden. Det är i och för sig inget som gäller specifikt för storkök men när det gäller konventionella varor finns det fler företag som bara producerar för storkök vilket då kan göra det lättare.

Westma har egentligen ingen del i att höja andelen ekologiskt utan de ska mer vara ett stöd för miljösekretariatet. Dock finns det en generell miljöpolicy som säger att livsmedel är ett prioriterat område. Westma har förklarat begreppet ekologiskt i det informationsblad som skickas ut vid nya avtal och där även visat vilka ekologiska produkter som finns på avtalen. När verksamheterna handlar på anbudet, registreras inköpen av ekologiska livsmedel hos Westma som sedan skickar informationen vidare till miljösekretariatet. Där görs en sammanställning för varje enskild verksamhet, hur mycket de har handlat för totalt i kronor och hur mycket av den delen som är ekologisk och procentsatsen räknas ut. Sedan skickas denna sammanställning ut till respektive verksamhet i samband med utbetalningen för merkostnaden av ekologiska livsmedlen vilket görs två gånger om året.

5. Resultat

Här presenteras de resultat vi har sett i undersökningen. Generella tendenser tas upp och relateras i viss mån till teoretiska kunskaper beträffande målstyrning och utvärdering. I texten nämns verksamheternas namn i stor utsträckning förkortade främst efter ort men i vissa fall även efter verksamhetens egen organisationsförkortning. När svaren ifrån enkäten presenteras kan summan på vissa frågor överstiga 20 då mer än ett svarsalternativ kan vara aktuellt.

5.1 Kort om utvärderingen

Det finns flera sätt att genomföra en utvärdering på, exempelvis målrelaterad som fallet är här då den syftar till att beskriva och bedöma om projektet varit ett sätt att nå det uppsatta målet. Utvärderingen är av summativ karaktär vilket innebär att den ska ge en generell redogörelse och värdering av ett genomfört projekt.²⁶ Det är viktigt att ange vilken mätmetod som används i en utvärdering.²⁷ När vi talar om andelen ekologiska livsmedel utgår vi ifrån procent av totala inköp i kronor. Det är viktigt att utvärderingen anpassas till mångfalden och att de grupper som berörs ska

²⁶ Jerkedal, Åke (2001)

²⁷ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

känna att de får sina intressen reflekterade.²⁸ Med anledning därav har vi försökt att på ett rättvist sätt redogöra för olika åsikter och även valt att ta med ett flertal citat. För att få en effektiv utvärdering är det bland annat viktigt att den kommer rätt i tiden och det kan vara positivt att en extern organisation gör utvärderingen.²⁹ Så är fallet här och utvärderingen utfördes i samband med att projektet avslutades och färdigställdes cirka två månader efter.

5.2 Målstyrning

Begreppet målstyrning syftar till att ledningen anger målen men ger de anställda frihet att själva välja medel för att uppnå dem.³⁰ Detta passar väl in på målet med 7-miljonersprojektet eftersom politikerna har gett verksamheterna stor valfrihet att själva välja hur de vill uppnå målet och vad de köper in. Även om ekonomiska mål är vanligast inom målstyrning blir det allt vanligare med andra typer av organisatoriska mål.³¹ Så är fallet när det gäller ekologiska livsmedel inom Västra Götalandsregionen. Politikerna satte målet att andelen ska öka och ville i början att verksamheterna skulle satsa på kaffe, bananer och mjölk men efter diskussioner med kökschefer ute i verksamheterna kom man fram till att köken själva fick bestämma vilka ekologiska livsmedel de ville satsa på men att de skulle prioritera kaffe, bananer och mjölk.³²

Svårigheten med styrning är ofta hur man ska få ett beslut att leda till faktiska åtgärder i verksamheten.³³ Detta kan ske genom att antingen påverka handlandet hos dem som styrs eller genom att resultatet kontrolleras.³⁴ Västra Götalandsregionen har i första hand valt att satsa på ett bidrag för att täcka merkostnaden för ekologiska livsmedel samt på utbildning.³⁵ Detta är åtgärder som syftar till att påverka handlandet hos verksamheterna genom att underlätta inköp samt öka förståelsen och kunskapen om ekologiskt. Om man får de anställda att arbeta mot samma mål krävs det mindre direkt styrning.³⁶ Genom att utbildning är ett sätt att öka förståelsen och kunskapen är det ett sätt för Västra

²⁸ Jerkedal, Åke (2001)

²⁹ Söderholm, Johan (1999)

³⁰ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

³¹ Söderholm, Johan (1999)

³² Muntligen Olofsson, Leif (20.11.2006)

³³ Holmblad Brunsson, Karin (2005)

³⁴ Brorström, Björn et al (2005)

³⁵ Muntligen Olofsson, Leif (20.11.2006)

³⁶ Holmblad Brunsson, Karin (2005)

Götalandsregionen att minska den direkta styrningen då de anställda får upp ögonen för ekologiskt och ser vikten av det.

Att en organisation uppfattas som modern och effektiv får positiva konsekvenser både internt och ut mot omvärlden. Om de anställda exempelvis uppfattar sig som moderna kan det leda till att de får en positivare bild av sig själva.³⁷ Västra Götalandsregionen har ett regionalt utvecklingsansvar som bland annat innebär att få övriga aktörer i samhället att öka andelen ekologiskt. Att just börja internt i den egna verksamheten är något som är positivt då medborgare vill se att den offentliga sektorn föregår som ett ledande exempelvis i miljöfrågor.³⁸ Detta är också något som vissa nämnt under intervjuerna. En respondent på Kungälvssjukhus uttryckte sig på följande sätt; *”Om det är någon som ska hjälpa till och vara i framkanten och visa vägen så är det ju vi i de här verksamheterna”*. NÄLs respondent sa; *”Men det har känts bra att vi haft de här produkterna. Så man har känt att man har gjort någonting.”* och respondenten på Sahlgrenska sa att mervärdet ligger i att det känns bra att köpa ekologiskt, att man tror att det är bättre. Respondenten på GöteborgsOperan nämner att han tror det ligger i tiden med ekologiskt. Med andra ord visar undersökningen att det finns stöd för att vissa, genom att satsa på ekologiskt och därmed följa med i samhällsutvecklingen, får en positivare bild av sig själva och sin verksamhet likväl som att de ser det som viktigt att föregå med gott exempel ut mot omvärlden.

Målstyrning kräver att det förs en dialog³⁹ och att samordning sker, exempelvis genom gemensamma kampanjer.⁴⁰ I Västra Götalandsregionens fall har detta skett genom att man har en projektgrupp där kostchefer från flertalet verksamheter träffas och diskuterar upphandlingen och dess sortiment tillsammans med Westma. Meningen är att skapa ett sortiment som är anpassat efter verksamheternas behov.⁴¹ Det har även förekommit gemensamma kampanjer bland sjukhusen där verksamheterna under en vecka serverar ekologiska alternativ. Kampanjerna syftar till att sprida information om ekologiska livsmedel till besökare, vilket också i förlängningen kan leda till påtryckningar på köken.⁴² Respondenten vid KSS lyfter fram samarbete som något positivt; *”Här är vi en stor region och projektet som så gör att vi får en sammanhållning inom regionen och man kan lyfta många andra frågor också. Man kan få tips och idéer och nu har ju även personer som jobbar med produkterna varit involverade och inte bara vi som sitter på kontoren”*.

³⁷ Söderholm, Johan (1999)

³⁸ Storm Pedersen, John & Dahl Rendtorff, Jacob (2004)

³⁹ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

⁴⁰ Söderholm, Johan (1999)

⁴¹ Muntligen Sagvall, Ann, (16.11.2006)

⁴² Muntligen Olofsson, Leif (20.11.2006)

Kungälv's sjukhus talar om vikten av en dialog med Westma; ”*Westma behöver ju också få en signal att det finns intresse, de är ju ett verktyg och de ska hjälpa till men har de inte allt som vi behöver får man hitta andra vägar och andra varor. De kan inte tillhandahålla alla varor som alla vill ha, men det är viktigt att informera Westma*”. Från enkätsvaren framgå också att var fjärde verksamhet önskar mer kontakt verksamheter emellan vilket kan tolkas som att de är positiva till mer dialog och samordning.

Med målstyrning vill man koppla effekterna till resurserna, de vill säga det ska framgå vad som ska åstadkommas och till vilket pris. Till detta tillkommer det dock restriktioner som begränsar handlingsfriheten.⁴³ I Västra Götalandsregionens fall har resurserna varit tydligt fastslagna, det har handlat om 7 miljoner som politikerna fastställde 2002 samt 1,6 miljoner extra som har tilldelats projektet och som nu är utbetalade. Målen har varierat över projektets tid men är numera relativt fritt då det inte längre finns någon fastställd procentsats verksamheterna ska komma upp i utan att de endast har målet att de ska öka från föregående år. Restriktionen som vi har sett är att verksamheterna styrs av upphandling då Västra Götalandsregionen är en offentlig verksamhet. En viktig del av styrningen är att information når ut de till dem som ska arbeta efter att nå målet och att alla är införstådda med åtgärderna. Just information kommer därför behandlas mer utförligt senare i detta kapitel, se 5.8.1.2.

5.3 Målstyrning i en offentlig verksamhet

Även om man i offentliga verksamheter inte har samma lönsamhetskrav som företag har de däremot principer om att inte förbruka mer resurser än nödvändigt.⁴⁴ De agerar inte heller på en fri marknad utan styrs i hög grad av vad som är upphandlat på centrala avtal.⁴⁵ Detta gäller i stor grad för Västra Götalandsregionen när det gäller livsmedel. Leif Olofsson på miljösekretariatet säger att; ”*Vi har det övergripande ekonomiska målet att vi får inte skapa några kostnadsdrivande åtgärder, vi får inte göra någonting som ökar våra kostnader totalt. Och då måste man plocka pengar från någon annanstans. Och det är frågan i ett kök, var plockar man, vad lägger man ner i ett kök?*” I och med att verksamheterna ska skapa så stor nytta som möjligt och har en stram budget kan göra det svårt att byta ut konventionella livsmedel mot ekologiska då de generellt har ett högre pris. Det kan uppstå en konflikt mellan ekonomiska mål, att hålla budgeten, och målet att uppnå högre andel ekologiskt vilket många har nämnt i undersökningen. Respondenterna

⁴³ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

⁴⁴ Ax, Christian et al (2002)

⁴⁵ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

på SU/Östra sa att de nog inte kommer servera lika mycket ekologiskt när bidraget tar slut eftersom de tror att de inte kommer att ha råd med det, men att de ska försöka förhandla sig till mer i budgeten. Sahlgrenska sa angående bidraget; ”*Det är ju pengar hela tiden, så det gjorde ju att vi kunde öka på, vi hade ingenting innan, inte något, för det är ju ganska mycket dyrare*”. Då vi frågade GöteborgsOperan om de hade några interna mål angående ekologiskt svarade respondenten; ”*Nej, vi har bara mål vad det gäller kronor och ören, det måste man alltid hålla i som kökschef. Och ligger man risigt till så åker sådana saker som ekologiskt*”. I enkätsvaren framkommer också att pris är något som värdesätts betydligt högre än vad ekologiskt gör när det gäller faktorer som styr inköp av livsmedel, av tio faktorer hamnar pris som nummer två och ekologiskt på sätteplats.

5.4 Analys av målet

Västra Götalandsregionens mål om ekologiska livsmedel kan klassas som ett riktningmål eftersom det anger vad organisationen ska sträva efter, med andra ord öka andelen ekologiskt. När det gäller mål är det viktigt att målet går att mäta och är konkret,⁴⁶ vilket målet om ekologiskt kan anses uppfylla. Teori talar också om vikten av att ha en målhierarki, att dela upp övergripande mål i delmål och så vidare.⁴⁷ Målet om ekologiska livsmedel i Västra Götalandsregionen kan ses vara ett delmål då det kom till i samband med att man tog fram en övergripande miljöpolicy. Det går också att dela in mål i reella och symboliska.⁴⁸ Västra Götalandsregionens mål kan ses både som ett reellt samt ett symboliskt mål i och med att verksamheterna förväntas visa vägen för övriga aktörer och medborgare i Västra Götaland.

Organisationer har mål men även individerna i organisationen har egna mål. Detta kan medföra att individen inte alltid strävar åt samma håll som organisationen.⁴⁹ Det är alltså avgörande för organisationens måluppfyllelse huruvida individernas mål och värderingar överensstämmer med organisationens. I vår undersökning framkommer det exempelvis att vissa av respondenterna värdesätter andra faktorer mer än att det är ekologiskt och därför eftersträvar det mer. Uddetorps respondent säger angående om han är motiverad till att nå målet; ”*Nej, det kan jag inte säga. Jag är mer inne på att göra bra mat. Det är liksom inget jag brinner för att göra i första hand, att komma upp i någon viss nivå, jag vill hellre göra schysst käk*”. Respondenten på NÄL sa angående att de endast mest satsat på mejeriprodukter,

⁴⁶ Söderholm, Johan (1999)

⁴⁷ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

⁴⁸ Ax, Christian et al (2002)

⁴⁹ Ibid.

kaffe och vetemjöl; ”Däremot köper vi då hellre svenskt kött, det försöker vi hålla så långt vi kan. Där har vi satsat lite mer”. Som redan nämnts ovan hamnar ekologiskt först på sjätteplats i enkätsvaren vad det gäller vilka faktorer som styr inköpen. Faktorerna kvalitet, pris, tillgänglighet, ursprungsland samt smak är faktorer som värdesätts mer. Eftersom det kan finnas en konflikt mellan privata och organisatoriska mål är det av stor vikt att individens värderingar stämmer överens med verksamhetens för att kunna uppnå målen. Det blir relevant att se till hur viktigt de anställda tycker det är med ekologiskt. Attityder och handlingar spelar stor roll och är därför något vi kommer att belysa mer utförligt längre fram i detta kapitel under avsnitt 5.8.

Inom målstyrning är det av stor vikt att formulera tydliga mål. Det finns också forskning som visar på att en viktig orsak till att målstyrning fungerar dåligt i offentlig verksamhet är just på grund av svårigheten att formulera tydliga mål.⁵⁰ En annan orsak är att målen inte har nått ut till verksamheterna. En bidragande faktor till att kännedomen om målen är dåliga är att det inte anses lika betydelsefullt som den egna verksamhetens problem och värderingar.⁵¹ För att ett mål ska anses vara bra är det av vikt att det är realistiskt men samtidigt innebär en utmaning.⁵² Det har framkommit att det har varit tvetydiga mål gällande ekologiska livsmedel eftersom målet har ändrats allt eftersom men att förändringarna inte har nått ut till verksamheterna så bra. Av de 9 verksamheter som vi har pratat med känner alla 11 respondenter till att de finns ett mål om att andelen ekologiskt ska öka i Västra Götalandsregionen. Det är dock endast två stycken som känner till det nuvarande målet, många av de andra nämner istället 20 eller 25 procent som det de tror är målet. En av respondenterna vid Kungälvssjukhus som är en av dem två som känner till målet säger samtidigt; ”Ja, jag visste det, men jag har varit involverad från början. Men det har kanske inte gått ut så väl till enheterna, att man inte har kläm på det riktigt”. GöteborgsOperans respondent säger att han tyvärr inte har en aning om vad målet är. Respondenten på Dingle Naturbruksgymnasium nämner att hon hört om det tidigare målet på 5 procent men säger; ”Men annars vad det är för mål det är inget som vi har fått ta del utav tycker jag, vad det egentligen går ut på”. Även respondenten på Uddetorp Naturbruksgymnasium nämner det 5 procentiga målet men känner inte till det nya och säger att han inte fått någon information om målet eller varför de ska göra det här. Respondenten på KSS poängterar dock att; ”Men sedan kan man ju själv söka information på regionens hemsida, där finns ju allt. För jag menar att det är ju lite upp till oss själva också. Man kan inte alltid få all information på sin disk, man måste söka lite själv också”. I intervjuerna framgår

⁵⁰ Söderholm, Johan (1999)

⁵¹ Brorström, Björn et al (2005)

⁵² Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

alltså att de flesta inte känner till målet vilket kan ha stor påverkan på Västra Götalandsregionens målstyrning.

Svaren från enkäterna går emellertid i stort emot det som framkommit under intervjuerna, då 17 av 20 säger att de känner till det nuvarande målet. Samtidigt säger bara 12 stycken att de tycker att information om Västra Götalandsregionens mål har nått ut till verksamheten. Vi tror att det kan finnas två förklaringar till varför enkätsvaren skiljer sig så markant ifrån intervju svaren. Den ena är att många, (minst sju),⁵³ av dem som svarat på enkäten har vi tidigare intervjuat och där fört en diskussion om målet. I och med att vi upplyst om det nuvarande målet gör det troligt att de i enkäten har svarat att de känner till målet. Den andra förklaringen kan vara att frågan inte varit tillräckligt tydligt formulerad. Vi tror att den kan ha uppfattats som att man känner till att Västra Götalandsregionen har mål om ekologiska livsmedel och därmed satt ja, även om man inte känner till det nuvarande målet.

Vi anser att det nuvarande målet är realistiskt eftersom alla verksamheter kan bli bättre, både de som idag har hög andel och de som har låg. Frågan är bara var gränsen går för vad som är acceptabelt, hur mycket måste man öka för att det ska kunna räknas som en prestation värd att kallas en ökning. Har man väldigt lite krävs det inte mycket för att kunna öka. Samtidigt innebär det att alla har möjlighet att göra en förbättring och utmaningen blir betydligt större nu när bidraget tas bort. Respondenten på NÄL känner till det tidigare målet på 5 procent vilket hon säger att de aldrig kunde komma upp i. På frågan om det hade underlättat med ett rimligare mål från början säger hon; ”*Det kan det ha gjort, för det kändes otroligt tufft. Det var ju så att man bara skakade på huvudet och lade ned det. Det hade varit bättre med detta målet från början*”. Detta är något som poängterar vikten av att ha realistiska mål.

5.5 Uppfattningen om projektet och dess effekter på inköpen

Från undersökningen kan vi utläsa att i stort sett alla är positivt inställda till projektet. I enkäten framkommer att 17 stycken tycker att projektet har fungerat bra. Detta är också något som vi har fått höra i stor utsträckning under intervjuerna. Respondenten på Dingle Naturbruksgymnasium säger; ”*Jo det är klart att det är jättebra, det är det ju och det är klart att det måste ju sporra till att man tänker mer på det också och handlar mer*”. Sahlgrenskas respondent säger; ”*Jag tycker att det har varit bra för att det är något som vi aldrig skulle ha testat annars*”. En av respondenterna på Kungälvssjukhus säger; ”*Det är en stor tillfredsställelse att*

⁵³ Siffran är något osäker eftersom vi inte vet var vissa av enkäterna har kommit ifrån.

projektet kom till och blev av. Jag tror det sätter igång hjulen och att det har underlättat att öka andelen". Respondenten på KSS är också positiv, hon säger att hon tycker att det har varit väldigt roligt speciellt eftersom sammanhållningen i Västra Götalandsregionen har blivit bättre. Det är egentligen bara två stycken respondenter som inte är lika positiva till projektet. Uddetorp Naturbruksgymnasium säger; *"Jag vet inte om jag har någon inställning överhuvudtaget, det är klart att det är jättebra och så men det känns kostsamt"*. Respondenten på NÄL säger att hon tycker projektet har medfört mycket merjobb för dem men att det samtidigt har känts bra att de har haft de ekologiska produkterna. I enkäten är det endast två stycken som sagt att det har fungerat mindre bra, varav den ena kommenterar att informationen har varit dålig.

I en målstyrningsprocess är det viktigaste de effekter som bildas, alltså vilket resultat man åstadkommer.⁵⁴ I enkäten framgår det att alla tycker att projektet har påverkat deras inköp. 14 stycken har sagt att det fått dem att prioritera kaffe, mjölk och bananer vilket stämmer överens med de riktlinjerna som gavs i början av projektet av politikerna. 9 stycken säger också att projektet fått dem att köpa så mycket ekologiskt som har varit möjligt, och 12 stycken säger att det fått dem att prova ganska mycket ekologiskt de inte hade testat annars.

Även bland respondenterna i intervjuerna så är majoriteten överens om att projektet har påverkat inköpen positivt. SU/Östra säger att de innan projektet startade inte hade några ekologiska livsmedel utan allt kom i samband med projektet. På frågan om det har påverkat inköpen säger GöteborgsOperans respondent; *"Ja det har det, för annars hade vi inte haft något ekologiskt alls"* och Sahlgrenska; *"Ja, vi gick över i princip till allting som gick att handla, allting som fanns med på anbudet handlade vi under den här perioden"*. Kungälv's sjukhus säger; *"Hade man inte fått de här pengarna är det inte alls säkert att det hade gått lika snabbt eller att vi hade ökat i den takten"*. De två verksamheterna som är KRAV- certifierade, Dingle Naturbruksgymnasium och Fristad Folkhögskola, svarar båda att även om de är positiva till projektet tror de inte att projektet har påverkat dem så mycket eftersom de på grund av certifieringen redan köper in ganska mycket ekologiskt.

Överlag kan man säga att projektet har gett betydande effekt i och med att inköpen har påverkats positivt på något sätt i alla verksamheter. Detta visar också statistiken, då andelen har ökat sedan 2003 och fram till idag. Det enda året det minskade något var från 2003 till 2004 men den minskningen var i stort sett obetydlig. Ökningen från 2004 till 2005 var på cirka 2,3 procentenheter, och enligt Leif Olofsson tyder det på att ökningen kommer att ligga på ungefär samma nivå mellan 2005 och 2006, vilket innebär att den totala andelen för ekologiska livsmedel i

⁵⁴ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

regionen 2006 beräknas vara ungefär 10 procent. Andelen har under projektets pågående då ökat från 6,38 till drygt 10 procent.

5.6 Hinder

Vid målstyrning är det inte bara viktigt att ta fram resultat utan också att följa upp varför de blev som de blev då detta kan ligga till grund för eventuella åtgärder och fortsatt styrning. En bidragande orsak kan vara externa faktorer och det kan vara av vikt att rensa bort eller belysa dessa för att få ett rättvisande resultat.⁵⁵ I enkäten går det att utläsa att det är inte någon som inte ser några hinder med ekologiska livsmedel. Hinder finns och vissa är mer framträdande än andra. Vi tar upp dem en och en nedan i fallande ordning efter dess rangordning på enkätsvaren.

5.6.1 Osäkerhet om leverans

18 stycken av dem som svarat på enkäten upplever osäkerhet om leverans som ett hinder och 17 personer skulle bli mer motiverade till att nå en högre andel ekologiskt om leveranserna var säkrare. Problemet med osäkra leveranser är också något som har varit väldigt tydligt i intervjuerna. Exempelvis säger SU/Östra att det upplevs som ett hinder att man inte får hem varorna i tid eller att man blir utan. Även Kungälv, SU/Sahlgrenska och Fristad nämner att det inte är säkert att de får sina ekologiska varor trots att de har beställt dem långt i förväg. Respondenten i Dingle säger att hon flera gånger försökt beställa vissa varor men att hon blivit utan när leveransen väl har kommit. Till slut tröttnar hon på att försöka beställa de varorna och det upplevdes som ett så stort problem att de fick ändra sin KRAV-certifiering. Tidigare var de en KRAV-certifierad matsal vilket innebär att man minst ska ha en måltid i veckan där alla råvaror är ekologiska till att de nu istället har 12 KRAV-certifierade livsmedel som de alltid använder i köket. Då svårigheten med den tidigare certifieringen låg i att få samtliga varor ekologiska har de nu kunnat välja sådana som normalt finns på lager. På NÄL säger respondenten; ”*Det som har varit svårt är ju det med leveranserna, speciellt från Arla. Att dem inte ersätter*”.

Vi har sett att det har skiljt sig åt mellan olika verksamheter huruvida de får ersättningsvaror när de ekologiska produkterna är slut hos leverantören. En del upplever detta som ett problem att de blir utan varor. Vår reflektion är dock att detta verkar ha gått att lösa i de fall då verksamheten på eget initiativ informerat leverantören om problemet och bett om att få konventionella istället i de fall de ekologiska är slut. Exempelvis säger respondenten på GöteborgsOperan; ”*Ja men*

⁵⁵ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

det fick vi ju säga till, /... /, det är klart att finns det inte ekologiskt så skicka något annat. Så det är inga problem”.

5.6.2 Begränsat produktutbud

Alla som svarat på enkäten tycker att utbudet på ekologiska varor är sämre än det konventionella och 18 personer ser ett begränsat produktutbud som ett hinder. 19 stycken säger också att de skulle bli mer motiverade att nå en högre andel ekologiskt om produktutbudet var bättre. I enkäten har frågan ställts om man är nöjd med utbudet och endast sex personer svarar att de är nöjda. Det är kött och mejerivaror som de flesta saknar, sju personer vardera. Det framgår också i intervjuerna att utbudet är något som försvårar att kunna köpa ekologiskt och angående detta säger SU/Sahlgrenska; *”Det har hänt väldigt lite tycker jag på den fronten, det har inte utvecklats speciellt mycket”.* Eftersom bidraget har funnits tycker hon det är synd att det inte funnits fler produkter då man hade kunnat utnyttja möjligheten mer. Kungälv säger att det i början av projektet var svårt eftersom det fanns så få produkter och att de idag köper en hel del utanför anbuden då de inte tycker att det finns så mycket ekologiskt där. Uddetorps respondent tycker att det är svårt att hitta bra ekologiska varor och att det inte har blivit så mycket bättre. En person har också kommenterat på enkäten att; *”Synd att inte fler handlar ekologiskt, eftersom rätt som det är tar man bort produkten”.*

Det är dock viktigt att poängtera att 18 stycken i enkäterna anser att utbudet är bättre idag jämfört med när projektet började. I intervjuerna säger exempelvis SU/Östra också att utbudet och tillgången generellt har blivit mycket bättre. Båda respondenterna på Kungälv tycker att utbudet har blivit bättre men att ICA fortfarande har ett smalt utbud. GöteborgsOperans respondent säger; *”Men det finns ju en hel del lagervaror, men problemet är när man kommer till köttet. Men det blir ju ändå mer och mer och det kan man väl tacka projektet för att efterfrågan har ökat”.*

5.6.3 Långa leveranstider

17 personer har i enkäten angett att leveranstiden för ekologiska livsmedel är sämre än för konventionella och 15 personer tycker att långa leveranstider är ett hinder. Även här är detta något som också framkommit i intervjuerna. Respondenterna på SU/Östra säger att man måste ha mer framförhållning när det gäller ekologiska varor. De berättar att inför den ekologiska kampanjveckan de hade nyligen var de ute fyra veckor i förväg med sin beställning, men det räckte inte för att få alla ekologiska varor de behövde. Även Kungälv och Fristad säger att man måste göra sina beställningar flera veckor i förväg för många av de ekologiska varorna. Uddetorp instämmer också och säger; *”Sådana hinder gör ju att det blir knöligt, så där har kanske inte pengarna så mycket med det att göra”.*

5.6.4 Pris

18 personer säger i enkäten att ekologiska varor har ett högre pris än konventionella och 14 personer tycker att pris är ett hinder för att köpa ekologiska varor. På frågan om vilka faktorer som styr inköpen hamnade också pris som den näst viktigaste faktorn. I intervjuerna säger SU/Sahlgrenska; *"Priset är en stor bit. Har man två sorters ris att välja på så tar man det billigaste om det fungerar bra"*. SU/Östra säger att de inte kommer att kunna servera lika mycket ekologiskt när bidraget tas bort. De säger också att ett bra pris är något som skulle underlätta att handla mer ekologiskt. GöteborgsOperans respondent säger; *"Jag tror att om ekologiskt skulle ligga på samma pris så tror jag att alla hade valt det ekologiska alternativet"*. Både SU/Sahlgrenska, Dingle och GöteborgsOperan säger att det kan vara motiverat att betala ett högre pris för en ekologisk vara men då får skillnaden inte vara för stor. För att summera upp kan det sägas att en för stor skillnad i pris upplevs för många som ett hinder och ett lägre pris skulle få många att köpa mer ekologiskt.

5.6.5 Förpackningar

14 personer säger i enkäten att ekologiska livsmedel har sämre förpackningar jämfört med konventionella och 10 personer ser det som ett hinder. 14 personer säger också att de skulle bli mer motiverade till att nå en högre andel av ekologiska livsmedel om förpackningarna var bättre anpassade till storkök. Respondenten vid SU/Sahlgrenska tycker att de ekologiska produkterna ofta är onödigt förpackade, vilket dels är dåligt ur miljösynpunkt och dels ger merjobb för personalen. SU/Östra säger att små förpackningar är ett problem och säger till exempel; *"Nu hade vi grädde i tre dl paket och det går inte om man ska göra 40 liter sås"*. Respondenten på GöteborgsOperan upplever generellt inte förpackningar som ett problem, dock reflekterar han över att vissa varor kommer i onödiga plastförpackningar och undrar då om det blir miljövänligare. Detta är också något som Dingle har reflekterat över, då många varor kommer inplastade en och en och ibland med långa transportsträckor.

För att summera ihop problemet med förpackningar kan man säga att det dels är att de inte är anpassade för storkök, att de är för små eller inplastade en och en, och dels att det då väcker frågor om hur miljövänligt det är. Vilken inställning man har kan också påverka hur man ser på förpackningarna, exempelvis Kungälv är väldigt positiva till ekologiskt och vill inte se några hinder som man inte kan komma runt. De ser exempelvis inte förpackningarna längre som ett problem, kostchefen säger; *"Vi har haft lök som kom i enkilos- påsar, men det är ju inte så märkvärdigt att sätta en kniv i den"*.

5.6.6 Sämre kvalitet

Det är 9 personer som i enkäten har satt att kvaliteten är sämre på ekologiska livsmedel jämfört med konventionella. 10 stycken tycker dock att kvaliteten är

likvärdig och sex stycken anser att den är bättre. Det finns alltså spridda åsikter om detta och fyra personer har kryssat mer än ett alternativ på en faktor. En person av dem har gett förklaringen att det skiljer sig åt mellan produkter vilket vi utgår ifrån att de andra som gjort likadant också menar. 9 stycken säger att de upplever sämre kvalitet som ett hinder. Det kan bero på att kvalitet är den viktigaste faktorn som styr inköpen enligt enkätsvaren. Vad det gäller produktionen är det speciellt viktigt vad det är för kvalitet på produkten. Exempelvis i intervjuerna säger en av respondenterna på Kungälv; *”Det är inte så att man köper en vara bara för att det är en ekologisk, utan det ska vara en bra produkt”*. KSS säger också; *”För det kan ju låta så bra att den är ekologisk, javisst, men hur är resultatet, /.../, det måste man fråga sig, inte bara att man kommer upp i en viss procent så man köper bara för det. Man får inte glömma hur produkter ser ut när vi lämnar den vidare. Det är väldigt viktigt”*. SU/Sahlgrenska säger att de får ta bort vissa produkter som inte fungerat produktionsmässigt. Generellt upplever dock många att kvaliteten har blivit bättre med tiden och att det handlar om att det är specifika produkter som har sämre kvalitet. Många nämner just riset som en sådan produkt som inte fungerar, att det blir som gröt.

5.6.7 Innebär merjobb

Sex stycken anser i enkätsvaren att ekologiskt är ett hinder på grund av att det innebär merjobb. Här handlar det om sådana faktorer som vi redan har varit inne på, såsom förpackningar och att det krävs merjobb då man inte får leveranser. SU/Östra, SU/Sahlgrenska och KSS säger att de onödigt förpackade varorna tar tid och kräver resurser hos personalen vilket är svårt att undvara. GöteborgsOperan säger också att det tar tid och blir krångligare att använda. Dingle säger att hon inte har den tiden som det krävs för att få andra varor när leveranser uteblir, hon säger; *”Skulle jag kunna gå efter den anbudslistan med alla de varorna som är där och det hade fungerat då hade det varit väldigt mycket lättare”*. Fristads respondent säger att hon lägger ner mycket privat tid på att få tag på ekologiska varor, bland annat åker hon själv ibland till Uddevalla och hämtar kött. Kungälv betonar också vikten av att det ska vara enkelt att kunna få tag på varor; *”Men att man som kund inte hela tiden ska behöva leka detektiv. För det beror på vilken kännedom man har, och har man då inte intresse då måste det vara enkelt för att man ska få med sig människor”*.

5.6.8 Sämre smak

Endast en person i enkäten har satt att ekologiska livsmedel har sämre smak än konventionella. Det är också bara en person som har sett det som ett hinder. 10 stycken anser däremot att de har bättre smak och 11 stycken tycker de är likvärdiga. Detta är också något som stämmer överens med vad vi fått höra under intervjuerna. De flesta säger att de inte upplever någon skillnad vad det gäller smak och några har

sagt att vissa produkter, såsom grönsaker, smakar bättre. Sämre smak är därför något som inte kan ses som något betydande hinder generellt.

5.7 Framgångsfaktorer; möjligheter och fördelar

Som redan nämnts är det viktigt vid målstyrning att inte bara ta fram resultat utan också att följa upp varför de blev som de blev.⁵⁶ Det blir då också viktigt att hitta framgångsfaktorer eftersom dessa kan ha stor betydelse för hur man väljer att gå vidare med eventuella åtgärder och för fortsatt styrning. I enkäten framgår det att det inte är någon som inte ser några fördelar med ekologiska livsmedel. Med andra ord ser alla fördelar, varav vissa är mer betydande än andra. Vi tar i likhet med hindren upp dessa en och en nedan i fallande ordning efter dess rangordning på enkätsvaren.

5.7.1 Bättre för miljön

19 stycken satte i enkäten att det tycker att en fördel med ekologiska livsmedel är att det är bättre för miljön. Detta är också något som framkommit till stor del under intervjuerna. Exempelvis Uddetorp säger att en fördel är att det kan bidra till en hållbar framtid eftersom det är bra för miljön. KSS och Fristad säger också att de ser ekologiska livsmedel som en möjlighet vad det gäller att skapa en bättre framtid miljömässigt. Även Kungälv säger att det sparar naturen och att det är viktigt att tänka på miljön. SU/Östra säger; ”*Miljömässigt mår ju alla bättre av ekologiskt eftersom det blir mindre miljöutsläpp*”. Av totalt 18 stycken som sagt att ekologiska livsmedel är viktigt eller mycket viktigt säger alla att en anledning till det är just miljöaspekter.

5.7.2 Bättre för dem som äter

Detta är inget som har varit så tydligt under intervjuerna. 18 stycken säger dock i enkäten att en fördel med ekologiska livsmedel är att det är bättre för hälsan för dem som äter, så bevisligen är detta av stor vikt. Av totalt 18 stycken som sagt att ekologiska livsmedel är viktigt eller mycket viktigt säger 13 stycken att en anledning är hälsoaspekter.

5.7.3 Bättre för dem som producerar

Detta är något som har framkommit mer under intervjuerna än ovanstående och i enkäten går det att utläsa att 16 stycken ser fördelar med ekologiska livsmedel då

⁵⁶ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

det är bättre för hälsan för dem som producerar. Uddetorp tycker att den främsta fördelen med ekologiskt är att det är bättre för dem som producerar, speciellt vad de gäller bananer och kaffe. Också SU/Östra och Fristad tycker att det är en fördel att det blir bättre för dem som producerar varorna. Fristad säger exempelvis att de fått höra ifrån skolans anställda om dåliga arbetsförhållanden; ”*Vi har en som har jobbat mycket i Sydamerika och en som har varit på bananplantage och berättat mycket om säsongsarbeten, och de hinner ju nästan dö innan säsongen är slut*”. Av totalt 18 stycken som sagt att ekologiska livsmedel är viktigt eller mycket viktigt säger 11 stycken att en anledning är etiska aspekter. Detta kan man tolka som att de bryr sig om dem som producerar varorna.

5.7.4 Ett sätt att profilera verksamheten

11 stycken har i enkäten svarat att ekologiska livsmedel ger en fördel då de ser det som ett sätt att profilera verksamheten. I intervjuerna säger Kungälv; ”*Jag ser det som en jättebra möjlighet att profilera sin verksamhet, /---/, så man kan hjälpa till att få fokus på en sådan här verksamhet och det är ett sätt att höja statusen på maten*”. GöteborgsOperans respondent säger också att han ser det som ett sätt att profilera verksamheten och att det ligger i tiden. Fristads respondent ser det som en möjlighet att profilera sig och att det är ett säljargument att ha ekologiskt och KRAV- certifieringen. Hon säger att; ”*Folk blir mycket mer intresserade om man säger att man har en KRAV- måltid*”.

Vad det gäller efterfrågan så framgår det i enkäten att sju stycken säger att de ibland eller ofta får förfrågningar om ekologiskt när de serverar konventionellt. När det däremot serveras ekologiskt är det 14 stycken som säger att de ibland eller ofta får positiva kommentarer. Det är också viktigt att poängtera att det inte är någon som säger sig få negativa kommentarer när de serverar ekologiskt. Åtta säger att de inte upplevt påtryckningar eller förfrågningar om ekologiskt i någon större utsträckning. Även under intervjuerna har det framkommit att det finns en spridning i hur verksamheterna upplever efterfrågan. Kungälv säger att de upplever att efterfrågan har ökat om man jämför med för fem år sedan. De säger att det också finns de som ifrågasätter ekologiskt men att det positiva överväger. GöteborgsOperans respondent säger att de fått förfrågningar i personalmatsalen men inte ifrån á la carten och SU/Östra säger att de fått höra mycket positivt under de ekologiska kampanjveckorna. Fristad säger att det generellt inte har varit så stor efterfrågan men att det varierar med vilka elever som går på skolan. Samtidigt säger hon att det är många gäster som säger att det är bra när de serverar en KRAV- måltid. Dingle får höra både och, det finns de som efterfrågar ekologiskt och de som inte tycker att det är så bra. Vissa verksamheter, SU/Sahlgrenska, Uddetorp och NÄL, upplever inte någon efterfrågan alls.

Samtidigt är det viktigt att betona sambandet mellan marknadsföring och efterfrågan. Marknadsföring kan påverka vad individer vill ha och de som inte vet vad de vill ha behöver bli medvetna eller påminda om att en vara finns.⁵⁷ Med andra ord är marknadsföring ett sätt att påverka efterfrågan, kanske framförallt för de konsumenter som inte redan är så insatta i sådana här frågor. Detta eftersom konsumenter som inte är så engagerade inte lika aktivt söker information själv.⁵⁸ Många av de verksamheter som inte upplevt någon efterfrågan har heller inte haft någon marknadsföring i någon större utsträckning. Exempelvis Uddetorp har endast information att varorna är ekologiska vad det gäller kaffe och te. NÄL säger att de inte marknadsför ekologiska varor alls och SU/Östra säger att de normalt inte marknadsför de ekologiska produkter utan endast under kampanjveckorna. Både SU/Sahlgrenska och KSS säger att det inte sker någon marknadsföring av de ekologiska varorna i restaurangerna.

Andra verksamheter har haft marknadsföring av de ekologiska varorna. På Fristad visas det på menyn och i en ram på disken när de har KRAV luncher. De försöker också att sätta plastklämmor med KRAV- skyltar på skålar med grönsakerna. Andra varor som de har dagligen säger hon att de är lite dåliga på att skylta upp. GöteborgsOperan har en skylt i personalmatsalen som visar vilka ekologiska varor de säljer och använder i köket. Kungälv har en del information om ekologiskt i restaurangen, varav en del är kvar ifrån kampanjveckan. Kungälv säger samtidigt att de var bättre på att marknadsföra tidigare men att de nu efter kampanjveckan ska ta tag i det igen. Det är också dessa verksamheter som säger sig ha upplevt någon efterfrågan vilket även styrker sambandet mellan marknadsföring och efterfrågan.

Det finns skillnader mellan konsumenters attityder och handlingar när det gäller miljövänliga varor, en bidragande faktor till att de inte handlar miljövänligt i lika stor utsträckning är att dessa varor ofta är förknippade med uppoffringar av något slag för konsumenten.⁵⁹ När det gäller de verksamheter som vi har tittat på så är platsen inte något problem för konsumenten, då matsalen är samma för både konventionella och ekologiska varor medan pris kan vara ett hinder. Hur dessa uppoffringar godtas av konsumenten beror exempelvis på hur miljömedveten konsumenten är och hur tillgänglig produkten är.⁶⁰ Det är därför viktigt att det blir enkelt för kunden att se att det finns ekologiska varor och därmed kunna välja dem likväldigt som att bli påmind om dem.

⁵⁷ Mullin, John W et al (2005)

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Peattie, Ken (2001)

⁶⁰ Ibid.

Något som också framkommit i undersökningen är att många ser positivt på att kunna marknadsföra ekologiskt mer och att det finns önskemål om mer hjälp och stöd med marknadsföring. Detta är något som också kan kopplas samman med att många ser ekologiskt som ett sätt att profilera sig, då måste det också gå att kunna visa det. Båda respondenterna på Kungälv säger att det är viktigt att lyfta fram marknadsföringen om det skulle göras något liknande projekt i framtiden. Respondenten på GöteborgsOperan säger att det hade varit roligt att kunna skriva ut att det är ekologiskt på menyn. Både SU/Östra och KSS nämner att det hade varit positivt att kunna skylta med det ekologiska man har även om inte hela måltider är KRAV. SU/Östra säger också att man borde skyltat mer men att det inte blivit av. NÄL säger att de önskat att det var lättare att nå ut med budskapet eller att kunderna kanske behöver mer information. En har på enkäten sagt att det önskas mer utbildning inom marknadsföring. En annan kommentar är; ”*Saknar bra material för marknadsföring, ekoveckornas material var bra*”. Kungälv poängterar att de inte direkt fått något material att använda under projektet förutom det material de har fått under kampanjveckorna. Det är något som de tycker vore bra om miljösektariatet kunde hjälpa till med så att det blir enhetligt och mer kontinuerligt. De är positiva till det material som har funnits under kampanjveckorna och hade gärna sett att detta fick fortsätta att användas.

Något som både teori och flera av respondenterna poängterar är vikten av trovärdigheten när det gäller att marknadsföra det ekologiska. Om produkterna ska marknadsföras måste produkterna finnas att servera, man måste vara säker på att de varor som man skyltar med verkligen är ekologiska, att det är viktigt att inte luras. Detta är något som GöteborgsOperan, KSS, Fristad, SU/Sahlgrenska och NÄL alla tagit upp under intervjuerna och som man måste ha i åtanke när man talar om marknadsföring av de ekologiska varorna. Genom att undanröja hindret med de uteblivna leveranserna av ekologiskt skulle det därmed bli lättare att använda marknadsföring som ett sätt att profilera verksamheten.

5.7.5 Bättre kvalitet

Under intervjuerna har det inte direkt framkommit något om huruvida de ekologiska produkterna har bättre kvalitet än de konventionella. Däremot har vi förstått vikten av att de produkter man hanterar generellt har bra kvalitet. I enkäten framgår det dock att fem personer ser fördelar med att ekologiska livsmedel har bättre kvalitet.

5.7.6 Bättre smak

10 stycken i enkäten tycker att smaken på ekologiska livsmedel är bättre än på konventionella och fyra stycken ser det som en fördel. Att smaken är bättre på vissa varor har även framkommit under intervjuerna, både NÄL, SU/Östra och Fristad säger det. En av respondenterna på Kungälv säger att smaken är bättre på vissa varor

men att det generellt inte är någon markant skillnad. Generellt kan man tolka det som att smaken på ekologiska livsmedel upplevs bättre men att det finns andra fördelar hos dessa livsmedel som väger tyngre.

5.7.7 Bättre för djuren

En person har i enkäten satt att en fördel är att det är bättre för djuren. Det är inget som i någon större utsträckning har framkommit under intervjuerna. Detta sammantaget gör att denna faktor inte kan ses som en fördel hos verksamheterna generellt när det gäller ekologiska livsmedel.

5.8 Värderingar och handlingar

Attityder, värderingar och normer utgör viktiga styrmedel i en organisation. Ledningens föresatser får också naturligt större genomslagskraft om medarbetarna har samma värderingar.⁶¹ 18 av 20 säger i enkäten att de tycker att ekologiska livsmedel är viktigt eller mycket viktigt, och det är inte någon som säger att det är mindre viktigt eller oviktigt. Detta visar på att det finns stor uppslutning ute i verksamheterna kring vikten av ekologiska livsmedel. Människor har många olika typer av drivkrafter, exempelvis moraliska och sociala.⁶² I enkäten har alla som tycker att det är viktigt eller mycket viktigt sagt att det är på grund av en eller flera av miljöaspekter, hälsoaspekter och etiska aspekter. Vi anser att alla dessa tre kan klassas som moraliska drivkrafter. I intervjuerna har många respondenter tagit upp just miljöaspekten likväl som hänsyn till dem som arbetar med att producera fram varorna och att det känts bra att satsa på ekologiskt. Vad det gäller sociala drivkrafter är detta också något vi har sett påverkat dem som köper in och därmed påverkat verksamheternas andel. 14 av 20 säger i enkäten att drivande och engagerade personer i den egna verksamheten är något som har hjälpt till att höja andelen ekologiska livsmedel i verksamheten. Huruvida projektet har hjälpt till att påverka attityder ute i verksamheterna kan utläsas av att 13 av 20 säger att det har blivit mer positivt inställda till ekologiska livsmedel under projektets gång, alltså har projektet haft stor effekt på attityder och värderingar.

Att åtgärder inte utförs kan bero på olika saker.⁶³ I enkäten kan utläsas att det inte är någon som säger att projektet inte har påverkat inköpen, med andra ord säger alla att det har påverkat men i olika grad. Detta är också något som ses i statistiken då de olika verksamheternas inköp av ekologiskt skiljer sig åt. Även i intervjuerna

⁶¹ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

⁶² Ibid.

⁶³ Holmblad Brunsson, Karin (2005)

framgår det att i vilken utsträckning de köpt in skiljer sig åt. En anledning till att åtgärder inte utförs kan vara tidsbrist eller att det inte anses passa för verksamheten.⁶⁴ Just tidsbrist är något vi tagit upp tidigare likväl som andra hinder som försvårar. Många i intervjuerna poängterar att det är viktigt att det fungerar i praktiken. Med andra ord är många positivt inställda men många tycker att det finns externa hinder som försvårar.

5.8.1 Förändringsarbete

Brorström et al belyser tre huvudsakliga problem att beakta vid implementering eller förändringsarbetet i verksamheter. Dessa tre problem är kunskapsnivån, informationsbehov och hur intresset kan hållas vid liv. Lösningar till de tre problemen är utbildning, unika rapporter och underhåll.⁶⁵

5.8.1.1 Kunskapsnivån och utbildning

Kunskapsnivån har en betydande roll för att nya åtgärder ska genomföras.⁶⁶ Lärande kan ses som bestående förändringar i beteendet och för att en organisation ska lära sig är det individen som först måste lära sig.⁶⁷ Ser man till beteendet ute i verksamheterna finns det belägg för att det har förändrats då samtliga säger att projektet faktiskt har påverkat inköpen, alltså lett till faktiska handlingar. Då 19 av 20 i enkäten tror att projektet har hjälpt till att höja andelen på lång sikt så tyder det på att det också har lett till bestående förändringar. Att lärandet är en viktig del framgår också av att de allra flesta, 15 stycken säger att det är just kombinationen av bidrag och utbildning som har påverkat mest vad det gäller att höja andelen på lång sikt. De flesta under intervjuerna har varit positiva till mer utbildning. Exempelvis säger SU/Östra att det har varit viktigt för deras inställning och för att förstå varför man ska köpa ekologiskt.

Behovet av utbildning är inte fullt så tydligt i enkäten, 8 stycken säger att de har behov av mer utbildning om ekologiska livsmedel och 8 stycken vet inte. Däremot är det bara fyra stycken som säger att de inte har det. 9 stycken säger också att mer utbildning skulle öka deras motivation att höja andelen. Organisatoriskt lärande innefattar en ständigt pågående process.⁶⁸ Flera i intervjuerna tar just upp vikten av att utbildning sker kontinuerligt. En av respondenterna på Kungälvss sjukhus säger

⁶⁴ Ibid.

⁶⁵ Brorström, Björn et al (2005)

⁶⁶ Ibid.

⁶⁷ Ax, Christian et al (2002)

⁶⁸ Ibid.

angående om det finns behov av mer utbildning; ”*Ja det tror jag, utbildning är alltid välkommet. Även om du har gått en utbildning så skadar det inte att få lite uppfräschning. Man är ju lite peppad när man har gått en utbildning*”. GöteborgsOperans respondent säger att för att höja andelen tror han det behövs mer utbildning och att det sker kontinuerligt. Även SU/Sahlgrenska säger att kontinuerlig utbildning är viktigt då man behöver bli påmind och få nya infallsvinklar om vad som finns. En har kommenterat på enkäten; ”*Tar tid att bli omprogrammerad, behöver bli påmind*”.

Det finns många olika sätt att lära sig på, det kan vara exempelvis traditionell utbildning, genom nätverk eller besök hos andra verksamheter.⁶⁹ Under intervjuerna har det framkommit en del förslag på fler eller annorlunda sätt att öka kunskapen. Till exempel Dingle säger att det hade underlättat för mindre kök om det hade varit fler men kortare kurser. Även Uddetorp som är ett litet kök nämner svårigheten att kunna åka iväg på utbildning och ser att det kunde vara bra med andra utbildningsmöjligheter, till exempel skriftligt material eller att det läggs ut på intranätet. NÅL ser det som en möjlighet att ha utbildning på plats på sjukhuset vid flera tillfällen så att alla har möjlighet att vara med. GöteborgsOperan tycker att det är viktigt att inte bara kökscheferna får ta del av utbildning utan även kockarna då de som regel blir kökschefer så småningom och då tar med sig den kunskapen. Han tror även att nätverk av något slag skulle vara ett bra sätt att hjälpa till att höja andelen då man kan få tips om produkter och liknande. SU/Sahlgrenska tycker att det vore bra med mindre utbildningsgrupper. Fristad har haft interna utbildningar och säger att de lär sig mycket av varandras erfarenheter. I enkäten nämner fem personer att mer kontakt mellan verksamheterna skulle leda till ökad motivation, vilket kan ses som ett sätt att lära sig då man på så vis får ta del av varandras erfarenheter. Även fem personer tycker att mer praktiska hjälp och tips, vilket kan ses som praktisk kunskap, skulle öka motivationen.

Sammantaget har det framkommit att utbildningen har spelat och spelar en viktig roll för att ta till sig ny kunskap, påverka sitt beteende och därmed ge effekter i form av ökade inköp av ekologiska livsmedel. Vikten av kontinuitet har betonats och förslag på ytterligare sätt att förmedla kunskap har getts.

5.8.1.2 Information och rapporter

Det andra problemet som tas upp av Brorström et al handlar om informationsbehovet och vilken information som verksamheterna tycker är viktig och intressant. Detta varierar ofta mellan individer och information bör därför helst

⁶⁹ Ax, Christian et al (2002)

vara formad efter användarens önskemål.⁷⁰ GöteborgsOperans respondent säger att han tror att mer information behövs för att kunna höja andelen och att detta sker kontinuerligt. En har på enkäten kommenterat att ”*Informationen har varit kass*”. Uddetorp säger i intervjun att de inte har fått någon information om målen eller varför man ska göra detta, vilket han tycker vore önskvärt men att det ska vara lätt information och att den kommer vid flera tillfällen. Han säger även att det handlar om vilket intresse man har om man uppmärksammar informationen eller inte. Kungälv tar också upp vikten av att informationen bör vara enkel för att få med dem som inte är så intresserade. Liksom Uddetorp säger även Dingle att de inte fått någon direkt information om vad det är för mål eller vad projektet egentligen går ut på. Hon har dock inte varit med från början men poängterar att det är något som man behöver höra kontinuerligt, framförallt då personal kommer och går. Även KSS som är en verksamhet som kom in sent i projektet säger att det var svårt att veta vad som gällde i början. Hon poängterar dock att det är viktigt att man inte glömmer bort att man alltid kan söka information själv, såsom på Västra Götalandsregionens hemsida. Hon tillägger dock att det inte är en nackdel om man får en notis att det finns ny information att ta del av.

I enkäten framgår det att 9 personer skulle bli mer motiverade av tydligare mål eller mer information om målet. Med andra ord är det viktigt att man tillgodoser informationsbehovet men även att man uppmärksammar att olika verksamheter har olika informationsbehov. Det kan exempelvis bero på vilken typ av verksamhet det är, hur insatt man är och när man kom in i projektet. Även om projektet är avslutat kan detta vara viktigt att ha i åtanke vid liknade satsningar.

5.8.1.3 Uppmärksamhet och underhåll

Det tredje problemet som Brorström et al tar upp handlar om hur intresset och en kontinuerlig uppmärksamhet kan säkras. För att uppnå detta krävs ett aktivt underhållsarbete.⁷¹ De flesta människor behöver få veta hur deras arbete medverkar till att organisationen når sina mål.⁷² Återkoppling är därmed en viktig faktor för att öka individens motivation och intresse. Utan det är det inte troligt att individen ändrar sitt beteende. Ju kortare tid det är mellan prestation och återkoppling desto större blir effekten hos individen.⁷³ Inom offentliga verksamheter har det traditionellt funnits mindre intresse och större motstånd till mätsystem och uppföljning även om det är något som har ökat de senare åren.⁷⁴ Det är något som

⁷⁰ Brorström et al (2005)

⁷¹ Brorström et al (2005)

⁷² Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

⁷³ Arvidsson, Per (2004)

⁷⁴ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

vi har sett stöd för i vår undersökning, många har efterfrågat mer uppföljning och återkoppling.

15 av 20 säger i enkäten att de känner sig motiverade av att nå målet vilket kan ses som en hög andel. Även 17 stycken säger att de känner ansvar att nå målet. Även i intervjuerna säger sig många vara motiverade vilket tyder på att det finns ett intresse ute bland verksamheterna för ekologiska livsmedel och att nå målet. Däremot framkommer det där att många tycker att uppföljningen inte varit tillräcklig. SU/Östra får statistik två gånger om året i samband med utbetalningarna men tycker att återkopplingen kunde ha varit mer synlig. De säger också att det hade varit bra att se vad Västra Götalandsregionen har totalt sett och inte bara sin egen andel, vilket kan knytas an till att det är av vikt att veta hur ens eget arbete medverkar till att organisationen når sina mål. Kungälv's ena respondent säger att det vore bra med lite mer återkoppling; *"Nackdelen är väl att det sätts upp mål som inte följs upp ordentligt och inte har en ordentlig dialog om varför det ser ut som det gör, då blir det lite ett slag i luften. Har man satt mål då ska man följa upp dem"*. Respondenten på GöteborgsOperan säger att han själv inte fått ta del av någon uppföljning, han ser inte heller utbetalningarna och får inte höra uppifrån vilken andel de har nått upp i. Han säger att; *"Det tycker jag är en liten miss, att det hade kunnat gå bättre om sådant hade skötts bättre"*. Dingle säger att det inte varit någon återkoppling och att det hade kunnat påverka motivationen om det hade varit det. Inte heller NÄL säger sig ha fått någon återkoppling om hur de ligger till och att hon funderat på om det skulle komma någon sådan.

SU/Sahlgrenska och KSS säger däremot att de är nöjda med återkopplingen vilket även 8 stycken i enkäten säger att de är. Totalt sett säger 10 stycken att de inte är nöjda eller delvis inte nöjda. Exempelvis tycker sex stycken att informationen varit tydlig men inte kommit tillräckligt ofta. Generellt har en sammanställning ifrån Västra Götalandsregionen skickats ut två gånger per år vilket vi i undersökningen har sett till stor del upplevs som för sällan. Det är också något som kan påverka motivationen eftersom det finns teori som säger att det helst ska vara ett kort tidsspänn mellan prestation och återkoppling. 8 stycken säger också att mer uppföljning ifrån antingen Västra Götalandsregionen eller högre uppifrån den interna verksamheten skulle leda till ökad motivation.

Att rangordna enheter kan vara ett sätt att öka motivationen.⁷⁵ Det kan också vara viktigt att framhäva goda prestationer eftersom de kan vara en förebild för de som eventuellt inte lyckas lika bra.⁷⁶ Andra sätt är tävlingar⁷⁷ eller någon form av

⁷⁵ Söderholm, Johan (1999)

⁷⁶ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

⁷⁷ Söderholm, Johan (1999)

belöning som om de utformas på ett bra sätt kan öka motivationen.⁷⁸ Att det är önskvärt med mer jämförelser verksamheter emellan har framkommit både i enkäten där sju stycken säger det och i intervjuer. SU/Östra säger att det kan vara positivt att jämföra sig med andra. Även Fristad säger att hon önskat mer jämförelser enheter emellan för att få ett kvitto på det man gör. GöteborgsOperan tar upp det med att verksamheter som lyckats bra kan motivera; ”Att man får ut en sådan lista, där man kan se sig själv på vilken plats man är. För man vill ju inte vara sist”. Han tycker också att det är viktigt att det händer något, exempelvis att någon som lyckats bra kommer med i någon artikel eller liknade. Även Fristad säger att det är trevligt att höra att man gör bra ifrån sig. En av Kungälv's respondenter tror att tävlingar och konkurrens skulle kunna vara ett sätt att sporra verksamheterna.

Vi har under intervjuerna förstått att det finns en önskan om mer konsekvenser i samband med vilken nivå man uppnår då i stort sett alla säger att de inte upplevt några konsekvenser. I enkäten säger dock 12 stycken att de tycker att det medför positiva konsekvenser om de når upp till målen. Dock har inte någon upplevt några negativa konsekvenser beroende på hur väl de lyckats. Detta är inte heller något som rekommenderas då det inte är ett effektivt sätt att motivera på.⁷⁹ Monetära belöningar är något som inte torde vara aktuellt inom offentlig verksamhet, mer passande är att använda andra former av belöningar såsom de ovan nämnda.

För att skapa motivation är det också viktigt att uppgiften känns meningsfull och lönande.⁸⁰ Tror man inte att det lönar sig att göra en ansträngning så gör man det inte.⁸¹ Det har nämnts av några stycken att de ibland ställer sig frågande hur miljövänliga vissa av de ekologiska varorna är på grund av förpackningar och transporter. Utbildning kan här vara ett sätt att komma runt det. 9 stycken säger också att utbildning är något som skulle få dem mer motiverade till att nå en högre andel av ekologiska livsmedel. Av svaren från enkäten framkommer det att det viktigaste för att öka motivationen emellertid är att minska de externa hindren som finns.

5.9 Vad händer nu?

Vid målstyrning är som nämnts tidigare det viktigaste vilka resultat som erhålls.⁸² Det är dock viktigt att vara medveten om att det i praktiken inte alltid är så lätt att

⁷⁸ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

⁷⁹ Arvidsson, Per (2004)

⁸⁰ Söderholm, Johan (1999)

⁸¹ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

⁸² Ibid.

ta reda på effekterna då de kan visa sig flera år senare.⁸³ Då projektet nu är avslutat är det viktigt att titta på vilka långvariga effekter respondenten tror projektet har medfört. Med andra ord om andelen kommer att vara högre än den varit jämfört med om projektet inte hade kommit till. Som vi redan har berört tidigare i detta kapitel så säger 19 av 20 i enkäten att de tror att projektet har hjälpt till att höja andelen ekologiskt på lång sikt. Detta är också något som har framkommit under intervjuerna. Därmed tror i stort sett alla att projektet har hjälpt till att höja andelen på lång sikt. SU/Sahlgrenska och Dingle säger att eftersom man vant sig vid vissa produkter känns det konstigt att gå tillbaka till konventionella, GöteborgsOperan säger också att vissa varor blivit så inpräntade att det blir svårt att släppa dem. Kungälv tror att det kanske blir stiltje ett tag men att verksamheterna ändå kommer igång och poängterar vikten av att projektet följs upp av exempelvis andra kampanjer för att hålla glöden vid liv.

Ser man specifikt på vilka konsekvenser respondenterna tror att det får för deras verksamheter säger både Kungälv och Fristad att de har förståelse för att projektet tar slut, båda poängterar vikten av att verksamheterna måste lära sig att klara målet själva och att det för deras del kommer att fortsätta i stort sett som tidigare. SU/Sahlgrenska säger att de ska försöka hålla kvar den andelen de har idag men att hon tror att det kommer att minska först och att de sedan försöker få upp andelen igen. GöteborgsOperan säger att det är osäkert vad som händer när projektet tar slut, men att han tror att det inte kommer att bli så stor skillnad. Även SU/Östra och Uddetorp säger att de ska försöka hålla kvar, Uddetorp säger också att det kommer att bli svårt att öka på grund av ekonomi. Det är det också många andra som påpekar, att det styrs av vilka resurser de får tilldelat sig då det ekologiska generellt kostar mer. Kungälv ser nästa år som ett läroår, och att de sen får se om det behövs mer pengar eller inte, att det handlar om budgeten är tillräcklig eller inte. KSS vet inte riktigt vad det kommer att få för konsekvenser, att det beror på om förslag om utökade resurser för ekologiska livsmedel går igenom, om de får pengar kommer de fortsätta att öka. Om det inte går igenom hos sjukhusledningen kommer de att försöka hålla andelen. NÄL tror att det kommer att minska.

För att summera vad som framkommit under intervjuerna är de flesta överens om att de kommer att försöka hålla kvar sin nuvarande andel. Ser man till enkäterna är det ungefär samma som framkommer där. Knappt en tredjedel tror att det kommer att vara konstant på dagens nivå, lite drygt en tredjedel tror att det kommer att öka men i lägre takt och knappt en tredjedel tror att det kommer att minska något. Ser man till ytterligheterna, att det skulle öka i samma takt som idag eller mer eller minska avsevärt, så är det bara en person som tror det förstnämnda. Väger man ihop alla svar så talar det för att ekologiska livsmedel generellt i Västra

⁸³ Holmblad Brunsson, Karin (2005)

Götalandsregionen framöver kommer att ligga på ungefär samma nivå som idag, även om det också beror på verksamheternas storlek.

När det gäller om verksamheterna har egna strategier på hur de fortsättningsvis ska kunna öka andelen är det i enkäten sju stycken som säger att de har det och 12 som inte har det. Även i intervjuerna är det en spridning i huruvida verksamheterna har en strategi eller inte, de flesta säger emellertid att de inte har reflekterat så mycket över det eller att de inte har någon särskild strategi. De strategier eller egna idéer som dock har nämnts som ett sätt att höja andelen ekologiskt är;

- Ändra matsedeln för att på så sätt få in mer ekologiskt, exempelvis byta ut vissa konventionella produkter. Detta är något som Kungälv, KSS och SU/Östra nämner. SU/Östra säger exempelvis att ett sätt kunde vara att ha som målsättning att ha en ekologisk måltid i veckan. En kommentar på enkäten säger att man kan byta ut vissa produkter och ha en mer säsonganpassad matsedel. En annan kommentar är; *”Välja bra kvalitet på till exempel grönsaker så svinnet ej blir så stort, rätt beräknad portionsstorlek. Ett sätt att kunna hålla budgeten.”*
- Förhandla sig till mer pengar i budgeten och att öronmärka pengar. Det säger bland andra KSS, Dingle och SU/Östra. En har på enkäten lämnat följande kommentar; *”Vi har budgeterat med ekologiska livsmedel, finns pengarna är det ju ganska enkelt”.*
- Egna miljömål i verksamheten, vilket exempelvis Fristad och Dingle säger.
- Att subventionera de ekologiska varorna alternativt höja priset på de konventionella. Det tror NÅL skulle påverka då efterfrågan skulle se annorlunda ut. Många säger också att de tror att efterfrågan skulle se helt annorlunda ut om priset var samma på konventionella och ekologiska livsmedel.

Käll- och litteraturförteckning

Litteratur

Arvidsson, Per, (Samuelson, Lars A. Red.). 2004. *Controllerhandboken*. 8:e uppl. Teknikföretagen: Industrilitteratur. Stockholm.

Ax, Christian et al. 2002. *Den nya ekonomistyrningen*. Upplaga 2. Liber ekonomi. Malmö.

Brorström, Björn et al. 2005. *Förvaltningsekonomi - En bok med fokus på organisation, styrning och redovisning i kommuner och landsting*. Studentlitteratur. Lund.

Heikkilä, Hanna & Svensson, Åsa. 2007. *Utvärdering av 7-miljonersprojektet i Västra Götalandsregionens storkök - Har det varit ett effektivt sätt att öka andelen ekologiska livsmedel i regionens storkök?* C/D-uppsats i företagsekonomi vid Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.

Holmblad Brunsson, Karin. 2005. *Ekonomistyrning- om mått, människor och makt*. Studentlitteratur. Lund.

Jerkedal, Åke. 2001. *Utvärdering - steg för steg. 2:a uppl.* Norstedts juridik. Stockholm.

Mullin, John W et al. 2005. *Marketing Management- A strategic decision-making approach*. McGraw- Hill. New York.

Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne. 1992. *Målstyrning - 90-talets ledningsform för offentlig verksamhet*. Almqvist& Wiksell Förlag AB. Kristianstad.

Söderholm, Johan. 1999. *Målstyrning av decentraliserade organisationer - Styrning mot finansiella och icke-finansiella mål*. EFI, Ekonomiska Forskningsinstitutet vid Handelshögskolan i Stockholm. Stockholm.

Västra Götalandsregionens Miljösekretariats sammanställning av ekologiska livsmedel 2003-2005. (Intern information).

Artiklar

Batterbury, Simon P.J & Fernando, Jude L. 2006. Rescaling Governance and the Impacts of Political and Environmental Decentralization: An Introduction: *World Development*. Vol. 34: No.11. pp.1851-1863.

Goncz, Elzbieta et al. 2007. Increasing the rate of sustainable change: a call for a redefinition of the concept and the model for its implementation: *Journal of Cleaner Production*. Vol. 15: No 6. pp 525-537.

Peattie, Ken. 2001. Towards Sustainability: The Third Age of Green Marketing: *The Marketing Review*. 2. pp 129- 146.

Sneddon, Chris et al. 2006. Sustainable development in a post-Brundtland world: *Ecological Economics*. Vol. 57: No 2. pp 253-268.

Storm Pedersen. John & Dahl Rendtorff. Jacob. 2004. Value-based Management in Local Public Organization: *Cross Cultural Management*. Vol. 11: No 2. pp 71-94.

Hemsidor

www.dagensmiljo.se 01.12.2006

Thunberg, Bo, *Konsumenten lika död som Medelsvensson*. 03.04.2006

<http://dagensmiljo.idg.se/2.1845/1.87314>

www.goteborg.se 02.12.2006

/Barn & utbildning/Skolutveckling/Hållbar utveckling/Bakgrund/

[http://www.goteborg.se/prod/sk/skolutvecklingsenheten/dalis2.nsf/vyPublicerade/2](http://www.goteborg.se/prod/sk/skolutvecklingsenheten/dalis2.nsf/vyPublicerade/267C98E7BB7C3D48C1256E7D002F5DD5?OpenDocument)

[67C98E7BB7C3D48C1256E7D002F5DD5?OpenDocument](http://www.goteborg.se/prod/sk/skolutvecklingsenheten/dalis2.nsf/vyPublicerade/267C98E7BB7C3D48C1256E7D002F5DD5?OpenDocument)

www.regeringen.se 03.12.2006

Regeringens skrivelse 2005/06:88, *Ekologisk produktion och konsumtion – Mål och inriktning till 2010*.

<http://www.regeringen.se/content/1/c6/06/04/96/07b5265d.pdf>

www.vgregion.se 21.12.2006

/Politik & beslut/Självstyre - det nya regionuppdraget/

http://www.vgr.se/vgrtemplates/Start____31843.aspx

Muntliga källor

(Samtliga intervjuer har tagit cirka en timme.)

Dingle Naturbruksgymnasium: Andersson, Mona: (Förste kokerska och arbetsledare för kök och matsal). 27.11.2006.

Fristads Folkhögskola: Johansson, Marianne: (Husmor). 04.12.2006.

GöteborgsOperan: Carlström, Joakim (Kökschef). 29.11.2006.

Kungälv Sjukhus: Sjöholm; Kristina (Kostchef) & Johansson, Louise (Biträdande kostchef). 27.11.2006.

Kärnsjukhuset i Skövde: Dahl, Marie (Produktionschef för restaurangerna på KSS). 30.11.2006.

Miljösekretariatet: Olofsson, Leif. 20.11.2006 & Mattsson, Berit 31.01.2007

Norra Älvsborgs Länssjukhus (NÄL): Sundfeldt, Barbro (Enhetschef kostenheten). 28.11.2006.

Sahlgrenska Universitetssjukhuset, Sahlgrenska: Åkesson, Katrin (Inköpschef). 23.11.2006

Sahlgrenska Universitetssjukhuset, Östra: Olsson, Cecilia (Kostchef) & Kärrman, Inger (Inköpschef). 29.11.2006.

Uddetorps Naturbruksgymnasium (telefonintervju): Carlsson, Kent (Kock och ansvarig för inköp och personal etc. i köket). 11.12.2006.

Westma: Sagvall, Ann: (Inköpare). 16.11.2006.