



Handelshögskolan
VID GÖTEBORGS UNIVERSITET

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 Ekonomistyrning
Företagsekonomiska Institutionen
Höstterminen 2006

Författare:

Hanna Heikkilä, 811125

Åsa Svensson, 770812

C-uppsats

D-uppsats

Handledare:

Magnus Lundevall

Förord

CFK, Centrum för konsumtionsvetenskap, fick i uppdrag av Västra Götalandsregionen att utvärdera det så kallade 7-miljonersprojektet, och vi fick i vår tur uppdraget av CFK. När vi ser tillbaka på de 10 veckor vi har ägnat oss åt denna uppsats kan vi konstatera att det har varit en väldigt intensiv tid, men samtidigt väldigt lärorik och intressant. Det har också gett oss möjligheten att ta oss runt i Västra Götalandsregionen och träffa många trevliga människor och se platser vi inte varit på innan. Det finns några personer vi vill rikta ett särskilt tack till. Först och främst alla de respondenter som har ställt upp på intervjuer samt de som tagit sig tid att besvara enkäten, utan er hade denna uppsats inte varit möjlig. Vi vill också tacka vår handledare Magnus Lundevall för tips och råd längs vägen. Vi vill även tacka Ulrika Holmberg på CFK som har varit projektsamordnare och som gav oss möjlighet att göra denna uppsats. Tack också Sara, Berit och Leif på Västra Götalandsregionen.

Göteborg 12 januari 2007

Hanna Heikkilä

Åsa Svensson

Sammanfattning

Denna utvärdering är skriven som en C/D- uppsats inom företagsekonomi med inriktning mot ekonomistyrning på Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet och är gjord på uppdrag av Västra Götalandsregionen och CFK (Centrum för konsumtionsvetenskap).

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 verksamheter som innefattar 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. Regionen 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 regionen intresserade av att göra en utvärdering av projektet och dess effekter. Vårt syfte har därför varit att utvärdera projektet och se huruvida det har varit ett effektivt sätt att nå det uppsatta målet. För att kunna uppfylla vårt syfte har vi delat in utvärderingen i tre delproblem. I det första delproblemet tittar vi på hur projektet har uppfattats, dess hinder och framgångsfaktorer. I det andra ser vi till projektets effekter och om inställningen och vanan har ändrats. I det sista delproblemet går vi in på utbildningens påverkan, uppföljning och kännedom om målet. Uppsatsen fokuserar inte på statistik utan istället på effekter i form av inställning, vanor och beteende. Vi har avgränsat oss till att ha kostchefer eller de med liknande befattning som respondenter. Metoden som har använts har varit kvalitativ med inslag av kvantitativ karaktär då både intervjuer och enkäter använts.

Den slutsats vi har kommit fram till är att projektet till stor del bidragit till att andelen inköp av ekologiska livsmedel i Västra Götalandsregionens storkök har ökat. Det har också visat sig att både utbildningen och bidraget har varit bidragande faktorer till detta. Fortsatt satsning på utbildning, anpassad för alla typer av kök och mer kontinuerligt, är också en av de rekommendationer som vi ger då vi anser det vara viktigt för att fortsättningsvis kunna nå upp till målet. Då vi varit begränsade till att endast kunna fråga vad respondenterna tror om framtiden är ett förslag till fortsatt forskning att göra en uppföljning om förslagsvis ett år igen för att se hur andelen ekologiskt har påverkats av att projektet, och därmed bidraget, tagit slut.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	9
1.1 Bakgrund.....	9
1.2 Problemdiskussion.....	11
1.3 Problemformulering.....	12
1.4 Syfte.....	12
1.5 Centrala begrepp och definitioner.....	12
1.6 Avgränsningar.....	13
1.7 Disposition.....	13
2. Metod.....	15
2.1 Vetenskapligt förhållningssätt.....	15
2.2 Undersökningsansats.....	16
2.3 Datainsamling.....	16
2.4 Undersökningsmetod.....	17
2.5 Urval.....	17
2.6 Intervjuer.....	18
2.6.1 Intervjuguide.....	18
2.6.2 Frågor i en forskningsintervju.....	19
2.6.3 Att genomföra intervjuer.....	19
2.7 Enkäter.....	20
2.8 Analys och tolkning av resultatet.....	20
2.9 Trovärdighetsdiskussion.....	21
3. Teoretisk referensram.....	23
3.1 Ekonomistyrning.....	23
3.2 Offentlig verksamhet kontra företag.....	24
3.3 Ett sätt att styra är målstyrning.....	24
3.4 Olika typer av mål.....	25
3.5 Viktiga steg på väg mot målet.....	27
3.5.1 Värderingar, attityder och handlingar.....	27
3.5.2 Kunskaper, information och uppmärksamhet – U3 modellen.....	28
3.5.3 Marknadsföring - ett sätt att skapa efterfrågan.....	31
3.6 Måluppfyllelse och utvärdering.....	32
4. Empiri och analys.....	35
4.1 Presentation av utvärderingen som följer.....	35
4.2 Ekonomistyrning och målstyrning.....	35
4.3 Västra Götalandsregionen- en offentlig verksamhet.....	37
4.4 Analys av målet.....	38
4.5 Uppfattningen om projektet och dess effekter på inköpen.....	39
4.6 Hinder.....	40
4.7 Framgångsfaktorer; möjligheter och fördelar.....	43
4.8 Värderingar, handlingar och U3- modellen.....	46
4.8.1 U3- modellen.....	47
4.9 Vad händer nu?.....	50
5. Slutsatser och rekommendationer.....	53
5.1 Resultat och rekommendationer.....	53
5.2 Förslag till fortsatt forskning.....	54
Käll- och litteraturförteckning.....	55
Bilaga 1: Intervjuguide.....	58

Bilaga 2: Enkät.....	59
Bilaga 3: Sammanställning av intervjuer och enkät.....	66
7-miljonersprojektet	66
Inköp och Westmas roll.....	67
Intervju med Kungälvssjukhus.....	68
Intervju med Göteborgs Operan.....	71
Intervju med Östra sjukhuset.....	74
Intervju med Dingle Naturbruksgymnasium.....	76
Intervju med Sahlgrenska sjukhuset.....	79
Intervju med Fristads folkhögskola.....	81
Telefonintervju med Uddetorp naturbruksgymnasium	83
Intervju med Kärnssjukhuset i Skövde (KSS).....	85
Intervju med Norra Älvsborgs Länssjukhus (NÄL).....	87
Sammanställning enkäter	88

Figurförteckning

Figur 1: Medarbetarnas respektive organisationens mål och beteende.....	26
Figur 2: U3- modellen; tre problem och tre lösningar.....	28

1. Inledning

I detta kapitel presenteras först bakgrund där vi sätter ekologiska livsmedel och 7-miljonersprojektet i ett större sammanhang. Därefter följer problemdiskussion, problemformulering, syfte, centrala begrepp och definitioner, avgränsningar och sist en disposition över uppsatsens fortsättning.

1.1 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.¹ 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. 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.² 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 samma utsträckning.³

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.⁴ Att nå en hållbar utveckling är därför högst eftersträvänsvärt 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.⁵ Bruntlandrapporten blev ett viktigt historiskt avstamp och signalerade vikten av miljön som en kritisk viktig faktor för regeringar internationellt.⁶ Då värdet av att bevara miljön och dess livskraft delas av alla nivåer av samhället är det betydande att miljöfrågor också integreras i alla verksamheter.⁷ 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. Kanske är det än mer viktigt inom offentlig förvaltning då de ska föregå som ett gott föredöme för allmänheten och samhället i övrigt och bana vägen för ett hållbart samhälle. Även om de allra flesta offentliga verksamheter inte verkar på en fri marknad har de

¹ Thunberg, Bo (2006)

² www.regeringen.se (03.12.2006)

³ Peattie, Ken (2001b)

⁴ Batterbury, Simon P.J & Fernando, Jude L (2006)

⁵ www.goteborg.se (02.12.2006)

⁶ Sneddon, Chris et al (2006)

⁷ Ibid.

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.⁸

Den tidigare regeringens målsättning

Den tidigare regeringen (2002-2006) såg ekologisk produktion som ett medel för att nå upp i 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. De ansåg vidare att för att kunna nå målen är efterfrågan och marknadsutveckling, inklusive produktutveckling och distribution, på ekologiska livsmedel av avgörande betydelse. Som ett led i att stimulera en positiv 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.⁹

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.¹⁰ 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.

Västra Götalandsregionens mål och 7-miljonersprojektet

När Västra Götalandsregionen bildades 1999 togs det fram en miljöpolicy för regionens egen verksamhet 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 i regionen 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. Samtidigt hade regionens 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 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 regionens 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

⁸ Storm Pedersen, John & Dahl Rendtorff, Jacob (2004)

⁹ www. regeringen.se (03.12.2006)

¹⁰ Ibid.

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. 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. Miljösektariatet har dock fortfarande ansvar för att stötta kompetensutvecklingen inom området.

1.2 Problemdiskussion

För att kunna skapa en hållbar utveckling och ett hållbart samhälle krävs samarbete mellan olika intressentgrupper.¹¹ 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.¹² 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.¹³ Viktigt blir då hur man efterföljer målen. Det är säkerligen i många fall lättare sagt än gjort och naturligtvis finns det även många olika vägar för att nå dit. Västra Götalandregionen 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 regionen i stort genom att det kan påverka medborgare, producenter etcetera. Västra Götalandsregionen är ett regionalt självstyrelseorgan, vilket innebär att regionen förutom traditionella landstingsuppgifter som främst är hälso- och sjukvård också ansvarar för frågor som berör tillväxt och utveckling i regionen.¹⁴ Att börja internt i den egna verksamheten är positivt då medborgare vill se att den offentliga sektorn föregår som ett ledande exempel i miljöfrågor.¹⁵

Regionen har velat lämna det upp till verksamheterna själva att bestämma hur de vill nå målet om en ökad andel ekologiska livsmedel. Detta gör det 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.¹⁶ 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 uppsats försöker reda ut och få svar på. Vi försöker ta reda på om de anställdas vanor och beteende har ändrats, vilken roll utbildning har spelat och vad de tror om framtiden vad det gäller deras inköp av ekologiska livsmedel. Det är också viktigt ur ett

¹¹ Gończ, Elżbieta et al (2007)

¹² Sneddon, Chris et al (2006)

¹³ Holmblad Brunsson, Karin (2005)

¹⁴ www.vgr.se (21.12.2006)

¹⁵ Storm Pedersen, John & Dahl Rendtorff, Jacob (2004)

¹⁶ Söderholm, Johan (1999)

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.

1.3 Problemformulering

Vi har i avsnittet ovan angett vad vi med denna uppsats vill försöka ta reda på och ge svar på. För att tydligare kunna strukturera och därmed lättare angripa undersökningsområdet har vi valt att dela upp våra frågeställningar i tre olika delproblem.

Delproblem 1

Hur har projektet uppfattats, vad har varit bra, vad har varit dåligt, hinder och framgångsfaktorer?

Delproblem 2

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?

Delproblem 3

I vilken grad har utbildning påverkat, hur är kännedomen om målet och hur är uppföljningen? Hur är motivationen och vilka faktorer påverkas den av?

1.4 Syfte

Att utvärdera 7-miljonersprojektet i Västra Götalandsregionen. Vi önskar ta reda på om det har varit ett effektivt medel för att nå uppsatt mål om en ökad andel ekologiska livsmedel i regionens verksamheter.

1.5 Centrala begrepp och definitioner

För att underlätta för läsaren framöver förklarar vi nedan några i uppsatsen vanligt förekommande begrepp och definitioner;

Hållbar utveckling - Utveckling som tillgodoser dagens behov utan att begränsa kommande generationers livskvalitet.¹⁷

Ekologisk- Ekologiska livsmedel skiljer sig ifrån konventionella genom produktionen. Bland annat får inte kemiska bekämpningsmedel och handelsgödsel användas. Istället används varierad växtföljd för att förhindra att exempelvis skadeinsekter förökar sig. Det är inte heller tillåtet att använda eller odla genmodifierade organismer (GMO). Vad det gäller djurhållningen strävar man efter att ge djuren förutsättningar för ett naturligare liv, exempelvis genom att hänsyn tas till revirbeteende. Balansen mellan djur och foderproduktion är bättre och vid livsmedelsförädling tillåts bara naturliga smak-, färg- och aromämnen.¹⁸

KRAV- KRAV märket anger att en produkt är producerad enligt EG:s regler för ekologisk produktion. Endast de företag eller producenter som är KRAV- certifierade får använda märket på sina ekologiska produkter. KRAV har i vissa fall strängare regler än EU och kontrollerar även

¹⁷ Sneddon, Chris et al (2006)

¹⁸ Västra Götalandsregionens miljösekretariat – Broschyrmaterial 2006

restauranger och butiker. KRAV är en ekologisk förening och kontrollerar via sitt dotterbolag Arena Certifiering AB alla led innan märket sätts på produkten.¹⁹

1.6 Avgränsningar

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 är 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 regionen redan har, utan vår fokusering har istället varit att se till effekter i form av inställning, vanor och beteende. I de fall där statistiska siffror ändå anges har vi utgått från 2005 års siffror, i de fall där inget annat anges, då statistik för 2006 inte varit sammanställd vid datumet för denna uppsats.

1.7 Disposition

Uppsatsens fortsättning är disponerad enligt följande;

Kapitel 2: Metod

Här redogörs för uppsatsens metodval.

Kapitel 3: Teoretisk referensram

Här presenteras de teorier som använts som referensram.

Kapitel 4: Empiri

Här presenteras empiri ifrån intervjuer och enkätsvar.

Kapitel 5: Analys

Här presenteras den analys som är gjord på det empiriska materialet utifrån den teoretiska referensramen.

Kapitel 6: Resultat och rekommendationer

Här presenteras de resultat vi kommit fram till i undersökningen och ger därpå rekommendationer. Förslag till vidare forskning lämnas också i detta kapitel.

¹⁹ www.krav.se (05.01.2007)

2. Metod

I detta kapitel presenteras de metodval som vi har gjort i undersökningsprocessen. Vi inleder varje avsnitt med möjliga tillvägagångssätt för att därefter förtydliga de val vi har gjort. Vi inleder kapitlet med vetenskapligt förhållningssätt, därefter följer undersökningsansats, datainsamling, undersökningsmetod, urval, intervjuer, enkäter, analys av tolkning och resultat och avslutar med en trovärdighetsdiskussion.

2.1 Vetenskapligt förhållningssätt

Två huvudinriktningar brukar nämnas när det gäller vetenskapliga förhållningssätt, det ena är det positivistiska och det andra är det hermeneutiska förhållningssättet. För det *positivistiska* förhållningssättet är grundläggande antaganden att det finns en sann och objektiv verklighet, en verklighet som har en värderingsfri och faktamässig karaktär och att den verkligheten finns oberoende av vem som studerar den. Att avbilda verkligheten som den verkligen är, det vill säga att finna sanningen om verkligheten, är forskningens uppgift enligt detta förhållningssätt. Likaså bör de teser eller teorier som man med forskningen kommer fram till vara invariabla, vilket innebär att de ska vara generellt giltiga, exakta och oberoende av faktorer såsom tid och rum.²⁰ Vidare är det centrala att vetenskap om den sanna verkligheten kan fås genom mätbara iakttagelser och empirisk prövning och att resultaten med fördel uttrycks i ett matematiskt eller logisktanalytiskt språk. Vanligen återfinns det positivistiska förhållningssättet inom naturvetenskapen.²¹ Termen ”positivism” syftar till att man vill bygga på positiv, det vill säga säker kunskap.²² De som är kritiska till positivismen anser att den verklighet som går att iaktta inte är allt som finns. Istället menar de att det går att tränga bakom den och där hitta mer fundamentala skikt.²³

I ett *hermeneutiskt* förhållningssätt är stället tolkning, förståelse, inlevelse och vikten av en helhetssyn det som är centralt. Förhållningssättet utgår ifrån att alla fenomen tolkas och tyds av människan och då får sin betydelse och mening. Kunskapen förutsätts vara bunden till tid och rum och helhetssynen styrs av vem som gör tolkningen samt ur vilket perspektiv den görs. Forskaren bör med inlevelse och engagemang söka tränga in i och delta i det fenomen som ska skall studeras.²⁴ Den hermeneutiska forskningen är till skillnad från den positivistiska subjektiv i sin natur och forskaren använder sig medvetet av sina värderingar i forskningsprocessen. Forskarens kunskap och livserfarenheter påverkar dennes förståelse och förståelsen är i sin tur fundamental för att kunna tolka materialet forskaren samlar in. Hermeneutikerna menar att den kunskap som fås genom att studera enskildheter inte är giltig för helheten utan de anser istället att helheten har en mening som sträcker sig utöver de ingående delarna var för sig.²⁵ Syftet med forskningen är i hög grad att förstå men kan också gå ut på att åstadkomma förändring.²⁶

Val av vetenskapligt förhållningssätt

I vår undersökning har vi till största delen utgått ifrån ett hermeneutiskt förhållningssätt. Vår undersökning är av en sådan natur att det inte går att hitta en absolut sanning eller ren och säker fakta. Den utvärdering vi gör syftar till att få fram en helhetssyn, att försöka få förståelse för hur projektet har uppfattats, att försöka förstå bakomliggande faktorer om varför det uppfattats på ett

²⁰ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1992)

²¹ Patel, Runa & Tebelius, Ulla (1987)

²² Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (2001)

²³ Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994)

²⁴ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo. (1992)

²⁵ Patel, Runa & Tebelius, Ulla (1987)

²⁶ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1992)

visst sätt, vad de tror om framtiden etcetera. Utvärderingen skulle också troligen leda fram till olika resultat beroende på exempelvis vem som utför den, hur resultaten tolkas, vad som fokuserats på, vilket perspektiv man utgått ifrån samt när den genomförs. Med andra ord går det inte att hitta *en* sanning vilket är förenligt med ett hermeneutiskt förhållningssätt. Det ligger också nära till hands att tro att just en utvärdering, som vår undersökning är, kan leda till en förändring av något slag beroende av vad som framkommer i utvärderingen. Det hermeneutiska förhållningssättet är framförallt tydligt vid de intervjuer vi har gjort då vi önskat få förståelse och skapa en helhetssyn av hur respondenterna ser på projektet och ekologiska livsmedel. Vid enkäterna däremot kan vårt förhållningssätt ha ett visst inslag av det positivistiska förhållningssättet, då resultatet blir något mer objektiva, exempelvis att en viss procentandel av respondenterna säger en viss sak. Även om vi använder vår egen tolkning även här blir det inte lika tydligt som under intervjuerna.

2.2 Undersökningsansats

Undersökningar kan klassificeras med utgångspunkt från deras syfte och indelas då normalt i förklarande, diagnostiska, utvärderande, explorativa och beskrivande undersökningar. Syftet med *förklarande* undersökningar är att besvara frågan ”varför” och handlar i många fall om att pröva olika hypoteser. *Diagnostiska* undersökningars syfte är att hitta orsaken till ett visst fenomen men även att försöka finna lösningar på ett problem. Syftet med *utvärderande* undersökningar är att utvärdera eller mäta effekter av en viss åtgärd.²⁷ *Explorativa* undersökningar har ett utforskande syfte och används när kunskap inom ett ämne inte är tillräckligt känt eller det finns brister i tillgänglig kunskap. *Beskrivande* undersökningars syfte är att beskriva olika fenomen i dåtid eller nutid.²⁸

Val av undersökningsansats

Vår undersökning har en utvärderande ansats då vårt syfte just är att utvärdera 7-miljonersprojektet i Västra Götalandsregionen. Vi har velat ta reda på vilka effekter 7- miljonersprojektet har fått på andelen ekologiska livsmedel i verksamheterna tillhörande Västra Götalandsregionen.

2.3 Datainsamling

Data kan inhämtas ifrån dokument såsom exempelvis böcker och artiklar samt ifrån människor och sker då oftast genom intervjuer, enkäter eller observationer. Datakällor kan också indelas i primärdata och sekundärdata.²⁹ *Primärdata* är sådan information som samlas in för första gången specifikt för undersökningen. Det som framförallt är styrkan med primärdata är att informationen som samlas in är färsk och relevant för undersökningen. Det som kan vara en nackdel är att den är kostsam både vad gäller tid och pengar. *Sekundärdata* består istället av redan tidigare insamlad och sammanställd information. Fördelen med sekundärdata är att det är mindre kostsamt och går fortare att samla in. Nackdelen är att informationen kan vara gammal, mindre relevant för undersökningen samt att det kan vara svårt att avgöra hur tillförlitlig informationen är.³⁰

Val av datainsamling

Vi har i stor grad använt oss av primärdata insamlad genom intervjuer och enkäter. Då undersökningen är en utvärdering av ett specifikt projekt har primärdata varit ett måste. Respondenterna har informerats om undersökningens syfte och de som har önskat ta del av

²⁷ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1992)

²⁸ Patel, Runa & Tebelius, Ulla (1987)

²⁹ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1992)

³⁰ Jacobsen, Dag Ingvar (2002)

frågorna har fått göra detta i förväg. Primärdata har sedan kompletterats med sekundärdata, framförallt i teoriavsnittet i form av litteratur, artiklar och material från webbsidor.

2.4 Undersökningsmetod

En metod är en nödvändighet vid seriösa undersökningar och är ett redskap för att komma fram till ny kunskap. Två vanliga metodiska angreppssätt brukar omnämnas, den kvantitativa metoden och den kvalitativa metoden. Det är dock vanligt förekommande att de har inslag av varandra. En forskning med kvantitativ inriktad metod kan ha inslag av kvalitativ karaktär, och tvärtom.³¹ Undersökningens syfte och karaktär styr valet av metod. Metoden påverkar i sin tur hur informationen samlas in, bearbetas och slutligen hur det presenteras.³²

Den *kvantitativa* undersökningsmetoden baseras på data som kan kvantifieras.³³ En kvantitativ studie fordrar ett urval som är relativt stort och statistiskt representativt. Med den kvantitativa metoden kan resultaten användas för att beskriva faktiska förhållanden inom noga definierade populationer såsom exempelvis olika samband mellan varierande variabler.³⁴ Den *kvalitativa* undersökningsmetoden baseras på i huvudsak icke kvantifierbar data.³⁵ Syftet med den kvalitativa forskningen är inte en statistisk sammanställning utan det centrala är att fokusera på en öppen och mångtydig empiri. Ett annat viktigt utmärkande drag för den kvalitativa metoden är att den utgår ifrån studiesubjektets perspektiv.³⁶ Styrkan med den kvalitativa metoden är att den genom öppna frågeställningar ger respondenten möjlighet att fritt resonera kring ett problem.³⁷ I jämförelse med den kvantitativa metoden är urvalet som väljs ofta mindre men istället mer strategiskt och den kvalitativa forskningen är mer hermeneutiskt tolkande.³⁸

Val av metod

Den metod som har valts i denna undersökning är kvalitativ med inslag av kvantitativ karaktär. I den kvalitativa metod är det centrala att den utgår ifrån studiesubjektets perspektiv, vilket är fallet i stor grad vid genomförandet av intervjuerna. Respondenterna har där getts möjlighet att relativt fritt svara och resonera utifrån sin egen upplevelse av projektet och dess effekter. Detta har vi ansett vara önskvärt för att få en djupare förståelse och en helhetsbild av problemet som vi undersöker. Vid enkäterna har svarsalternativen däremot till större del varit bundna med fastställda svarsalternativ i stor grad. Även om respondenterna naturligtvis fortfarande svarar utifrån sitt eget perspektiv minskas den effekten genom en relativt fastställd svarsram. Genom enkäterna får undersökningen därmed inslag av kvantitativ karaktär.

2.5 Urval

Beroende på om metoden som används är av kvalitativ eller kvantitativ karaktär skiljer sig urvalet åt. Syftet med det kvalitativa urvalet är att få med så många olika slags kvaliteter som möjligt, det görs därmed ett medvetet eller *strategiskt* urval. Skulle man göra ett slumpmässigt urval vid en kvalitativ metod skulle risken vara att endast de vanligaste kvaliteterna blev representerade. Därmed skulle det finnas en risk att missa de som var mindre vanliga men ändå av stor vikt för att

³¹ Patel, Runa & Tebelius, Ulla (1987)

³² Andersen, Ib (1998)

³³ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo. (1992)

³⁴ Lindblad, Inga-Britt (1998)

³⁵ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1992)

³⁶ Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj (1994)

³⁷ Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn (2001)

³⁸ Lindblad, Inga-Britt (1998)

få en önskad bredd i undersökningen. Vid ett kvantitativt urval är syftet istället att det ska vara representativt för populationen.³⁹

Val av urval

I fallet när vi har använt oss utav intervjuer för datainsamling har vi gjort ett strategiskt urval för att spegla variationen i populationen. Regionen hade ett önskemål om att det skulle göras cirka 10 intervjuer. Vi har därför valt ut 9 enheter av totalt 27 som ingår i regionen. Dessa har valts med tanke på att få en bra mix 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

I fallet med enkäter har vi istället gjort en totalundersökning och därmed inte gjort något urval. Då det totala antal enheter inte uppgår till mer än 27 stycken har vi valt att skicka enkäter till alla dessa enheter och svarsfrekvensen har varit cirka 70 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.

2.6 Intervjuer

Här tas de aspekter upp som specifikt rör de intervjuer som genomförts.

2.6.1 Intervjuguide

Intervjuer är ett tillvägagångssätt för datainsamling som används i många undersökningar. Den person som intervjuas benämns ofta respondenter i vetenskapliga sammanhang och görs därför det även här. Det finns många olika typer av intervjuer och ett sätt att skilja dem åt är efter dess grad av standardisering. Vid *standardiserade* intervjuer är både frågeformuleringen samt ordningsföljden bestämd på förhand och båda dessa ska ske på samma sätt vid alla intervjuer. Vid *ostandardiserade* intervjuer däremot kan man välja frågeformulering och ordningsföljd mera fritt. I det senare fallet är intervjun därmed mer flexibel och kan anpassas efter situationen i större utsträckning och svaren blir ofta mer uttömmande. Många intervjuer tillfaller inte någon av dessa kategorier utan hamnar istället någonstans emellan dessa två, de kallas då för *semistandardiserade* intervjuer. Vid dessa intervjuer har man i förväg bestämt vissa frågor som ges till alla respondenter men dessa följs även upp av uppföljningsfrågor, exempelvis ”vill du utveckla det”. Det ställs också i de semistandardiserade intervjuerna frågor som bara riktar sig till vissa personer.⁴⁰

Det inledande stadiet när en intervjuguide ska konstrueras är att fastställa målsättningen med undersökningen. Därefter kan arbetet påbörjas med att förfina den för att slutligen erhålla en guide uppbyggd kring olika teman som kan bestå av konkreta frågeställningar.⁴¹ Vid konstruktionen av en intervjuguide ska man dels tänka tematiskt, vilket innebär att man fokuserar på undersökningens problemställning. Man ska även tänka dynamiskt vilket innebär att man skapar en situation där samtalet hålls flytande och respondenterna känner sig motiverade att berätta om sina uppfattningar och erfarenheter. Frågorna ska vara lätta att förstå och en akademisk tongång ska undvikas. Målet

³⁹ Eneroth, Bo (1994)

⁴⁰ Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo (1992)

⁴¹ Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (1996)

är att få respondenten att beskriva så spontant som möjligt och man måste därför vara uppmärksam på att inte ställa frågor som leder till en försämrad atmosfär under intervjun.⁴²

Val av intervjuguide

Vi har använt oss av semistandardiserade intervjuer, där många frågor varit förbestämda men där intervjun också har kompletterats med olika följdfrågor beroende på situation. Vissa frågor har också bara ställts till vissa respondenter, exempelvis beroende på vilken typ av organisation respondenten tillhör. Ordningföljden på frågorna har också varierat från intervju till intervju beroende av hur intervjun har utkristalliserats. Vi började inledningsvis med att fritt spåna kring vilka frågor vi var intresserade av att få svar på för att sedan förfina dessa och försöka organisera dem kring att ringa in våra tre delproblemområden. Vi har också försökt att inte ställa frågor som skulle leda till en försämrad atmosfär under intervjun. För intervjuguide, se bilaga 1.

2.6.2 Frågor i en forskningsintervju

Vid intervjuer finns det ett flertal olika typer av frågor man kan ställa; uppvärmningsfrågor, tematiska frågor, uppföljningsfrågor, direkta frågor och tolkande frågor. *Uppvärmningsfrågor* används som inledning för att skapa god kontakt och stämning. De *tematiska frågorna* är de viktigaste frågorna. De ska vara så vittomfattande och öppna som möjligt där respondent får utveckla fritt kring de olika problemställningarna som undersökningen syftar till att ge svar på. *Uppföljningsfrågorna* knyter an till de tematiska frågorna och syftar till att få fram ett mer innehållsrikt svar. *Direkta frågor* används när intervjusvaren inte gett svar på sådant som anses viktigt att få fram. För att stämna av om svaren har uppfattats på ett korrekt sätt kan *tolkande frågor* användas.⁴³

Val av intervjufrågor

Vi har under intervjuerna använt oss av alla ovan nämnda typer av frågor. Vi har börjat med uppvärmningsfrågor så som ”vad har du för befattning” och ”kan du beskriva hur era inköp går till”. Våra tematiska frågor har vi försökt göra så öppna som möjligt genom att inleda med exempelvis *vad* eller *hur* där så har varit möjligt. Detta för att försöka få fram respondentens egen uppfattning och spontana associationer till frågan. Uppföljningsfrågor har använts i stor utsträckning beroende på hur intervjun har utvecklats. Direkta och tolkande frågor har också använts för att förtydliga vissa aspekter.

2.6.3 Att genomföra intervjuer

Några viktiga aspekter att tänka på vid genomförande av intervjuer är exempelvis hur man väljer att kontakta lämpliga intervjupersoner, att intervjun sker i en bra miljö där respondenten känner sig bekväm och att man förberett intervjun så bra som möjligt. Vid samtalsintervjuer är det viktigt att vara medveten om risken för den så kallade intervju-effekten. Den innebär att svaren kan påverkas av vem som ställer frågorna. Det är även viktigt hur man som intervjuare uppträder under en intervju.⁴⁴ Man måste lyssna aktivt och vara beredd på att komplettera med frågor där det behövs för att hålla intervjun flytande och på rätt spår. För att underlätta ett aktivt lyssnande kan man dels spela in intervjun men också föra anteckningar parallellt för att lättare hålla reda på vad som sägs.⁴⁵

Genomförandet av intervjuer

Vi valde att ta kontakt med de personer vi önskade intervju via telefon. Detta gjordes för att kunna få ett snabbt besked om de hade möjlighet att delta samt därmed kunna boka in intervjuer så fort

⁴² Esaiasson, Peter et al (2002)

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (1996)

som möjligt. Vi ville också göra personliga intervjuer på plats ute i de olika verksamheterna i stället för exempelvis via telefon för att lättare kunna skapa kontakt och öka förtroendet på undersökningen. En annan stor fördel med personliga intervjuer är att man i större mån säkerställer en god uppmärksamhet ifrån respondentens sida. Vid samtliga intervjuer har vi närvarat båda två och vi har även spelat in samtliga intervjuer för att inte missa viktig information samt att lättare kunna lyssna aktivt, (vid intervjun med Östra Sjukhuset fungerade dock inte bandspelaren helt så där har anteckningar använts i stor utsträckning). Respondenterna har tillfrågats om tillåtelse att spela in och samtliga har gett sitt samtycke. Vi har berättat om vilka vi är, vårt syfte och klargjort att resultatet kommer att presenteras i en offentlig handling. Vi har också talat om att vi är öppna för alla svar, att både negativa och positiva synpunkter är lika viktiga. Då undersökningen kommer resultera i en offentlig handling har vi också klargjort att det finns möjlighet till anonymitet om så skulle önskas men ingen av respondenterna har önskat det. Vi tror att faktumet att vi är studenter kan ha varit positivt då undersökningen eventuellt har upplevts mer neutral än om exempelvis någon i den egna organisationen gjort undersökningen.

2.7 Enkäter

När man använder sig av enkäter får uppgiftslämnaren själv besvara frågorna skriftligen.⁴⁶ Man skiljer på postenkäter och gruppenkäter, där den förstnämnda sänds med post antingen genom vanlig post, internpost eller e-mail. Gruppenkäter används mest där man enkelt vill nå ut till många samlade samtidigt. Standardisering innebär i vilken nivå man ställer samma frågor. Standard betyder avsaknad av variation, alltså lika för alla. Vid hög standardisering ska ingen variation finnas vilket är önskvärt vid de flesta sorter av enkäter för att ha möjligheten till jämförelser vilket är en viktig del av undersökningen.⁴⁷ Vid användandet av enkäter ökar graden av enhetlighet i det som ska besvaras, dock ställer det högre krav på väl genomtänkta frågor. Man måste veta vad man vill ha svar på eftersom man inte har någon möjlighet att förtydliga när frågorna sänts iväg. Vad det gäller antalet frågor i en enkät säger en tumregel att man inte bör ha mer än 20 frågor i ett formulär med fria svar och inte mer än 60 frågor om man har bundna svarsalternativ.⁴⁸

Tillvägagångssättet vid enkäterna

Vi har skickat ut enkäter till samtliga 27 verksamheter som deltagit i projektet. Vi har använt oss av postenkäter som vi skickat ut med e-mail och respondenterna har haft möjlighet att skicka sitt svar genom e-mail eller via brev. De har även haft möjlighet att höra av sig till oss via e-mail och telefon om något skulle vara oklart eller att de önskat förtydligande av något slag. Vi lade ned mycket tid på att tänka igenom frågorna för att minimera risken för missförstånd och liknande. Frågorna har till antalet varit 30 stycken, med bundna alternativ, dock har det under vissa frågor funnits alternativet *annat* där den som svarar har kunnat fylla i eget alternativ om de ovanstående inte passat. Man kan därför säga att standardiseringen har varit relativt hög och möjligheten till jämförelse har varit stor. När sista datumet för inlämning passerat ringde vi runt till de verksamheter som då ännu inte svarat för att öka svarsfrekvensen och den slutgiltiga hamnade på 70 procent då 19 av 27 verksamheter har svarat.

2.8 Analys och tolkning av resultatet

Två huvudsakliga sätt kan användas för slutledning vilka benämns deduktion och induktion. Vid *deduktion* utgår man ifrån teorier eller allmänna principer för att dra slutsatser om enskilda

⁴⁶ Lundahl Ulf, Skärvad Per-Hugo (1992)

⁴⁷ Trost, Jan (2001)

⁴⁸ Eriksson, Lars Torsten & Wiedershielm-Paul, Finn (1997)

händelser eller fenomen. Med andra ord kan det sägas att deduktion syftar till att bevisa det som omnämns i teorier eller liknande.⁴⁹ Vid *induktion* är tillvägagångssättet istället det omvända. Där utgår man ifrån företeelserna inom empirin för att dra slutsatser. Svagheten med den induktiva slutledningen är att den oftast inte bygger på samtliga observationer vilket gör att undantag ofta kan påträffas.⁵⁰ För att förklara företeelserna utvecklas någon form av teori.⁵¹ Det finns också ett tredje sätt, *abduktion*, som är en kombination av de två redan nämnda. Abduktion utgår ifrån empiri men avvisar inte teoretiska föreställningar och innebär således en alternering mellan teori och empiri. Både teorin och empirin kan sägas omtolkas i skenet av varandra.⁵²

Val av metod för analys och slutledning

Vi har i denna undersökning använt oss utav ett abduktivt sätt för att komma fram till slutsatser. När vi genomförde intervjuerna hade vi inte satt oss in i teorin än för att på så sätt inte färgas av teorin. När flertalet av intervjuerna var genomförda läste vi in oss på teorin och satte därefter ihop den enkät som vi skickade ut till samtliga verksamheter. Då både empirin ifrån intervjuerna och samband vi sett i teorin låg till grund för hur enkäten utformades stämmer det väl in på abduktiva sättet då både empiri och teori alterneras.

2.9 Trovärdighetsdiskussion

För att beskriva de svårigheter som kan inträffa vid insamling av information har traditionellt de begrepp som använts inom vetenskapen varit hänförliga till kvantitativa metoder och därmed mest handlat om mättekniska problem. Vid kvalitativa undersökningar blir trovärdigheten däremot mer en etisk fråga än en verifikationsfråga.⁵³ Då vår undersökning är kvalitativ med inslag av kvantitativ karaktär blir det därför relevant att titta närmare på etiska aspekter likväl som verifikationsaspekter. Värderingar spelar alltid roll i en undersökningsprocess eftersom de påverkar uppfattningen man har och därmed även vad som upplevs som relevant. Detta gör att en undersökning aldrig blir helt objektiv men att det ofta kan vara eftersträvansvärt att försöka uppnå en viss grad av objektivitet. Det innebär till att börja med att undersökningen har relevans beträffande det man studerar, vilket innebär att man medvetet ska välja att studera sådant som kan vara betydelsefullt inte bara för en själv utan även för andra.⁵⁴ Våra värderingar har till stor del påverkat undersökningen, exempelvis genom att inverka på vilka frågor vi initialt har valt att ställa under intervjuerna. I och med att vi genomförde intervjuerna innan vi satt oss in i teorin har våra värderingar speglat sig i vilka frågor vi ansett viktiga att ställa. Innan intervjuerna med verksamheterna genomfördes hade vi dock talat med personer som varit insatta i projektet i Västra Götalandsregionen vilket gjort att vi även tog hänsyn till vad de tyckte var viktigt att få fram i undersökningen. Vi har även försökt ha så öppna frågor som möjligt i intervjuerna och försökt undvika ledande frågor för att minimera att våra värderingar påverkar och därmed minska den så kallade intervju-effekten. Vi har dock hört när vi lyssnat igenom intervjuerna att vi har ställt en del ledande frågor men vi gör bedömningen att det inte har påverkat i någon större utsträckning, då vi har tagit viss hänsyn till det när vi analyserat svaren.

Något annat som kan påverka undersökningens objektivitet är hur neutral man är vid analys av undersökningsmaterialet och huruvida hänsyn tas till olika intressen.⁵⁵ Vi har försökt vara neutrala

⁴⁹ Patel, Runa & Tebelius, Ulla (1987)

⁵⁰ Eriksson, Lars Torsten & Wiedershielm-Paul, Finn (1997)

⁵¹ Lundahl Ulf, Skärvad Per-Hugo (1992)

⁵² Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj. (1994)

⁵³ Patel, Runa & Tebelius, Ulla (1987)

⁵⁴ Eriksson, Lars Torsten & Wiedershielm-Paul, Finn (1997)

⁵⁵ Ibid.

och tagit hänsyn till olika intressen i den mån att vi har inlett intervjuerna med att poängtera för respondenten att positiva och negativa kommentarer är lika viktiga för att få fram deras verkliga uppfattning om projektet. Vi har även försökt beakta detta i empirin och analysen och då framhävt variationen i de olika svar vi har fått. Exempelvis har vi tagit upp aspekter som många har sagt men även sådant som en eller några har sagt. För att underlätta för respondenterna att kunna säga vad de tycker har de getts möjlighet till anonymitet men ingen av respondenterna har önskat det. Även faktumet att vi är studenter och inte tillhör den egna organisationen kan ha varit positivt då undersökningen eventuellt har upplevts mer neutral. En tredje faktor som kan påverka undersökningens objektivitet är huruvida slutsatserna är troliga. Här är det viktigt att de är väl underbyggda och att metoden för att komma fram till dem är passande för undersökningen.⁵⁶ Då vi har byggt slutsatserna på material från både intervjuer och enkäter har vi haft stort material och därmed stort stöd för de samband och generella mönster vi har sett. Då intervjuerna har spelats in har risken minskats för att materialet förvrids, blandas ihop eller misstolkas.

Då enkäten har en mer kvalitativ karaktär kan det där talas om validitet. Validitet i en undersökning kan definieras som frånvaro av systematiska mätfel.⁵⁷ Man delar in validitet i inre och yttre. Inre validitet uppnår man genom att mätinstrumentet mäter vad man haft som mål att mäta, det vill säga att det man teoretiskt säger sig göra stämmer överens med det som görs i praktiken. Trots detta är det väldigt sällan man uppnår en hundra procentig inre validitet.⁵⁸ Den yttre validiteten handlar om överensstämmelse mellan det värde man får i undersökningen och verkligheten. Den yttre validiteten är oberoende av den inre och det är först efter man vet hur empirin samlats in och hur den ser ut som man kan bedöma den yttre validiteten.⁵⁹ Med enkäten hade vi som mål att på ett mer mätbart sätt få reda på vad verksamheterna tycker om projektet och hur de har upplevt det. Vi lade ner relativt mycket tid på utformningen av enkäten för att försäkra oss i så stor utsträckning som möjligt om att vi fick svar på det vi önskade liksom att missförstånd av frågorna skulle minimeras. Detta är något vi tycker att vi har uppnått, dock är det en fråga vars svar markant skiljer sig från svaren i intervjun, (frågan om kännedom om målet), vilket vi tror beror på att frågan har varit otydlig på enkäten. Men generellt sett anser vi att en god inre validitet är uppfylld. Vad det gäller den yttre validiteten så anser vi den också vara tillfredsställande då vi har gjort djupgående intervjuer med 9 verksamheter samt fått 19 svar på enkäten. Då en del av bortfallet på enkäten kommer ifrån verksamheter som vi intervjuat har vi därmed täckt in flertalet av verksamheterna på något sätt i vår undersökning, därmed gör vi bedömningen att undersökningens resultat stämmer väl överens med verkligheten.

Ett annat krav som ställs på mätinstrument är reliabilitet vilket innebär att det ska ge trovärdiga utslag. Det som krävs för att en undersökning ska uppnå hög reliabilitet är att mätningen ska vara oberoende av vem som har gjort undersökningen och vilka enheter man undersökt.⁶⁰ Vi gör också bedömningen att om någon annan skulle göra om undersökningen och då använda samma enkät skulle de komma fram till liknande resultat. Då vi haft en relativt hög svarsfrekvens så skulle det troligen inte spela någon större roll om inte exakt samma verksamheter skulle svara om en liknande undersökning skulle göras igen.

⁵⁶ Eriksson Lars Torsten, Wiederhiem-Paul Finn (1997)

⁵⁷ Lundahl Ulf, Skärvad Per-Hugo (1992)

⁵⁸ Ibid.

⁵⁹ Eriksson Lars Torsten, Wiederhiem-Paul Finn (1997)

⁶⁰ Ibid.

3. Teoretisk referensram

I följande kapitel tas de teorier upp som används som referensram i analyskapitlet. Begrepp som ekonomistyrning, målstyrning och mål tas upp. Skillnader mellan offentlig verksamhet och företag behandlas också. Fokus ligger emellertid på viktiga steg på vägen mot målet och vad som bör tänkas på vid en utvärdering.

3.1 Ekonomistyrning

Termen ekonomistyrning kan ha två olika innebörder. Dels att ekonomin ska styra, det vill säga att man styr utifrån ekonomiska mått och krav där enheternas uppgift blir att nå upp till de uppställda målen. Dels kan det betyda att enheterna som styrs och som ska nå de uppställda målen ska ges möjligheter att styra sin ekonomi. Man kan då säga att ekonomistyrning innebär både att styra med ekonomi och att styra ekonomin.⁶¹ Ett annat sätt att se på ekonomistyrning är att det handlar om den grund som behövs för att man som beslutsfattare ska kunna ta ett beslut. Många gånger är uppfattningen att det är själva beslutsfattandet som är det krångliga. Det stämmer inte alltid eftersom beslut och åtgärder är skilda saker och ett beslut leder inte alltid till en åtgärd. Det svåra kan alltså vara att få åtgärderna implementerade i verksamheten. För att stora beslut ska kunna verkställas krävs ofta fler beslut längre ner i verksamheten och det är där som man börjar med åtgärderna. Det är viktigt att åtgärderna förklaras på ett sätt som alla förstår och att man kan förvänta sig kommande åtgärder som stämmer överens med det man gör nu. Detta leder till att de anställda känner gemenskap och lojalitet med verksamheten.⁶²

Man kan i stort styra på två olika sätt. Antingen genom att påverka handlandet hos de styrda eller genom att kontrollera resultat. Det vanligaste är att organisationer använder sig utav båda sätten att styra men att de domineras utav någon.⁶³ Styrningen kan mätas med begreppen handlingsfrihet och kontroll. Har man en hög nivå på kontrollen innebär det noggranna och kontinuerliga mätningar eller andra sätt där man bedömer hur effektiva enheterna är. Man kan beskriva styrningen genom var den ligger på skalan mjuk- hård. Den hårda styrningen kännetecknas av att beslutsfattaren ofta har litet utrymme för egna initiativ. Inom den mjuka styrningen har beslutsfattaren betydligt större handlingsfrihet. Däremot så är det inte säkert att en hög nivå av handlingsfrihet innebär en låg nivå av kontroll. Det finns idag en tydlig riktning att lämna den tidigare rekommenderade stränga kontrollen och istället gå mot att ha ett ökat förtroende till de anställda och ge dem större handlingsfrihet. I de flesta verksamheter, både privata och offentliga är decentralisering och delegering något man har en positiv inställning till.⁶⁴ Styrningen har därmed ett mycket tydligt samband mellan ekonomi och organisation.⁶⁵

När man ska styra en organisation mot uppsatta mål går det lättare om man tar hjälp av så kallade styrmedel. Det finns olika slag av styrmedel, ofta benämnda hårda och mjuka. Exempel på hårda styrmedel är produktkalkyler, budgetar och intern redovisning. De mjuka kan vara företagskultur, lärande och ledningsstil. Företagskultur är ett sammanfattande namn på vissa grundläggande värderingar och antaganden som leder till att personalen känner gemenskap. Om man lyckas förändra företagskulturen och får de anställda att helhjärtat arbeta mot samma mål krävs det mindre

⁶¹ Brorström, Björn et al (2005)

⁶² Holmblad Brunsson, Karin (2005)

⁶³ Brorström, Björn et al (2005)

⁶⁴ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

⁶⁵ Brorström, Björn et al (2005)

direkt styrning. Cheferna behöver då inte fatta svåra beslut i lika stor utsträckning eftersom de anställda själva förstår vad som behöver göras.⁶⁶

Det är viktigt att organisationer uppfattas som effektiva och moderna. Det får inte bara positiva effekter ut mot omvärlden utan även internt i organisationen. Om de anställda uppfattar sig som moderna och effektiva kan det leda till att de får en positivare bild av sig själva och därmed handlar mer effektivt.⁶⁷ Miljön som olika organisationer verkar i har på många sätt förändrats under de senare åren, exempelvis har det kommit nya och hårdare miljökrav. Det gäller för organisationer att de följer med i utvecklingen och rättar sig efter de förändringar som sker, ett exempel kan vara att upprätta en miljöpolicy eller ett miljöprogram.⁶⁸

3.2 Offentlig verksamhet kontra företag

Inom den offentliga sektorn utgår man ofta från det privata företaget när det gäller organisationsfrågor, marknadsföring etcetera. Aktiebolagen ses ofta som en naturlig förebild när det gäller dessa eller liknande frågor. Även utbildning på högskolor och managementlitteratur formas i stor grad utefter den privata sektorn. Det är dock viktigt att tänka på att man inom den offentliga sektorn arbetar under andra förutsättningar än vad företag gör. De har till exempel en mer komplex målstruktur och väldigt lite valmöjligheter av marknad eftersom det mest styrs av upphandling.⁶⁹ Den offentliga verksamheten har heller inga mål om att vara lönsamma i den utsträckning som företag har. Dock finns det ofta ekonomiska principer som man följer, exempelvis som att inte förbruka mer medel än nödvändigt för att nå en viss effekt eller kvalitet. Att skapa så stor nytta som möjligt är viktigt och resurser ska utnyttjas efter det tankesättet. Därför är många av delarna i ekonomistyrningen relevant även för den offentliga sektorn.⁷⁰ Då man inom den offentliga sektorn inte har intäkter som uppkommer på en fri marknad blir också de modeller som finns inom företagsekonomin inte heller lika intressanta. Offentliga organisationer har till skillnad från företaget många gånger en oklar bild över sina mål och det finns olika meningar om vad den offentliga sektorn är till för i första hand och vad den ska sikta på. I företag är ofta belöningsystemen en viktig del av styrsystemet, men det är något som man sällan ser inom den offentliga sektorn. Det är därför viktigt att ta hänsyn till andra variabler än bara de ekonomiska vid uppföljning och värdering av verksamheten. Inom den offentliga sektorn finns det ofta ett större motstånd när det gäller införande av mätsystem och intresset för det har generellt varit litet. Anledningen till det är att kundorientering är mer relevant för företag då deras kunder har flera alternativ att välja på och företaget därmed utsätts för större konkurrens. De senare åren har dock intresset för uppföljning och utvärdering ökat inom den offentliga verksamheten.⁷¹

3.3 Ett sätt att styra är målstyrning

Målstyrning är ett begrepp som syftar till ett sätt att nå organisatoriska mål och som ger förutsättningar för en minskad detaljreglering. Olika ekonomiska mål är de vanligaste målen inom målstyrning. Även inom ekonomistyrningslitteratur har det till stor del fokuserats på målstyrning mot finansiella mål och inte i lika stor utsträckning på andra organisatoriska mål. Emellertid har utvecklingen gått mot att det på senare tid blivit vanligare att målstyrning även inkluderar andra typer av organisatoriska mål. Målstyrningen har även breddats från att till största delen ha använts

⁶⁶ Holmblad Brunsson, Karin (2005)

⁶⁷ Söderholm, Johan (1999)

⁶⁸ Ax, Christian et al (2002)

⁶⁹ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

⁷⁰ Ax, Christian et al (2002)

⁷¹ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

på de högsta hierarkiska nivåerna i organisationer till att idag även återfinnas på lägre hierarkiska nivåer. Målstyrning ökar också inom den offentliga sektorn.⁷² Pihlgren och Svensson menar att offentliga verksamheter idag är så pass omfattande att det inte längre är realistiskt att kräva att förtroendevalda ska kunna ta ställning på samma detaljnivå som tidigare. De menar också att det är viktigt att ta tillvara de anställdas kompetens på ett bättre sätt än vad som gjorts. Båda dessa aspekter tillgodoses genom målstyrning, det ger politikerna en effektivare styrning av den offentliga produktionen och dess resultat och de anställda får ett större inflytande över hur produktionen bedrivs.⁷³

Huvudargumentet för målstyrning är just att den som styrform ger bättre förutsättningarna för att nå en större effektivitet genom större självstyre i de olika verksamheterna, större flexibilitet i produktionen och större utrymme för den anställdes egen kreativitet. Ledningen anger det mål som de anställda ska uppnå men ger frihet till dem att själva välja vilka medel de vill använda för att uppnå målen. Den direkta motsatsen till målstyrning är direktstyrning då den anställde inte har någon möjlighet att vare sig påverka målutformningen eller på vilket sätt man vill uppnå målen.⁷⁴ Med andra ord tillåter målstyrning en decentralisering av verksamheten. Underställda chefer får frihet att bäst bedriva sin verksamhet genom att målen definieras högre upp i hierarkin men inte *hur* målen ska uppnås.⁷⁵ Applicerat på offentlig verksamhet innebär målstyrning att politikerna överlåter till de anställda att själva bestämma hur de ska nå upp till målen. En annan viktig aspekt vad det gäller målstyrning i samband med offentlig verksamhet är att det ger möjligheter för ett reellt konsumentinflytande för den som utnyttjar offentliga tjänster. Processen kräver en mängd dialoger och målen och delmålen måste förankras både horisontellt och vertikalt i organisationen.⁷⁶ Samordning sker genom att målstyrningsprocessen blir ett forum för kommunikation mellan olika chefer och enheter om exempelvis utformandet av konkreta produktionsmål och genomförande av olika gemensamma aktiviteter.⁷⁷ Idén med målstyrningen är att på ett mätbart sätt koppla effekterna till resurserna, det vill säga det förutsätter överensstämmelse mellan mål och tilldelade resurser. Det ska framgå vad som ska åstadkommas och till vilket pris, till detta kommer att det dessutom alltid finns vissa restriktioner som begränsar handlingsfriheten.⁷⁸

3.4 Olika typer av mål

Ett mål betonar vad en verksamhet ska sträva efter och skiljer sig på så sätt från en regel som istället lägger vikt vid hur verksamheten ska bedrivas. Ett mål ska också vara konkret och kunna gå att mäta vilket skiljer målet ifrån en vision som är mer abstrakt. Mål kan bland annat klassificeras i tre olika typer, riktningsmål som anger vad organisationen ska sträva efter, numeriska mål som anger vilket mått och vilken nivå som ska uppnås samt relativa mål där man jämför sig med andra verksamheter.⁷⁹ Mål kan också vara kvantitativa och kvalitativa, det kvantitativa målet är emellertid lättare att följa upp då det går att mäta på ett objektivt sätt. Målformulering utgör en mycket viktig del av målstyrningsprocessen.⁸⁰

⁷² Söderholm, Johan (1999)

⁷³ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

⁷⁴ Ibid.

⁷⁵ Söderholm, Johan (1999)

⁷⁶ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

⁷⁷ Söderholm, Johan (1999)

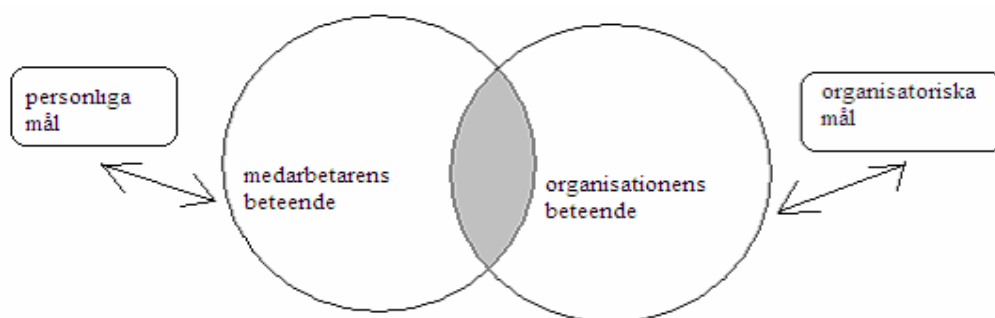
⁷⁸ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

⁷⁹ Söderholm, Johan (1999)

⁸⁰ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

Undersökningar som har gjorts visar att organisationer också har två andra typer av mål. Dels reella, vilka är de som man verkligen eftersträvar, dels symboliska mål, vilka har till syfte att till exempel ge en viss bild av organisationen utåt till omvärlden.⁸¹ Vad det gäller organisatoriska mål kan det vara betydelsefullt att utgå ifrån en målhierarki där man som utgångspunkt har organisationens överordnade mål och sedan bryter ned detta i delmål och dem i sin tur i del- delmål och så vidare. Detta för att minska risken för suboptimering, det vill säga så att delarna i sig inte riskerar att uppfyllas på bekostnad av helheten.⁸²

Det finns många olika teorier om vilka mål en organisation har och det finns inte en modell för alla situationer. I vissa fall strider modellerna mot varandra, till exempel finns det en teori om att organisationen i sig har ett mål och en annan som säger att det är individerna i organisationen som har mål, inte organisationen i sig. Många av de teorier som finns är så kallade rationella vilket innebär att de förutsätter att organisationer bara arbetar mot de mål som är formella och uttalade. Men det finns mycket som tyder på att anställda har andra mål än de som organisationen har som helhet och med bakgrunden av hur människor fungerar är det inte troligt att det inte skulle finnas ”privata” mål inom organisationer. Det kan betyda att de mål som man strävar efter i en verksamhet inte stämmer överens, eller till och med strider, med organisationens formella mål.⁸³ I figur 1 nedan visas en modell över medarbetarnas respektive organisationens mål och beteende. Medarbetarna har fokus på att uppfylla sina personliga mål, vilket alltså endast till viss del överensstämmer med organisationens mål.⁸⁴



Figur 1: Medarbetarnas respektive organisationens mål och beteende

Källa: Pihlgren, Gunnar och Svensson, Arne (1992) sid. 73

Med styrning menas framförallt att samordna och koordinera. Att alla strävar åt samma håll anses bättre än att var och en arbetar mot sina mål. Chefers och underställdas visioner och värderingar präglas av deras vardagliga arbete, vilket ofta utgörs av specialiserade funktioner. Därmed finns det en risk att de kommer att sträva efter att utveckla sin funktionella eller specialiserade roll för dess egen skull istället för att arbeta utifrån hela organisationens bästa. Detta leder i sin tur till en ineffektiv verksamhet för organisationen i stort. Att en organisation samtidigt arbetar mot flera mål betyder att man måste hantera konflikter mellan mål, att uppfylla ett mål kan leda till att ett annat mål inte uppfylls. Det är därför vanligt att chefer ofta upplever en målkonflikt och då ibland måste välja att prioritera något mål över andra.⁸⁵

⁸¹ Ax, Christian et al (2002)

⁸² Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

⁸³ Ax, Christian et al (2002)

⁸⁴ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

⁸⁵ Söderholm, Johan (1999)

Med bakgrund av att det i en organisation dels kan finnas konflikter mellan privata och organisatoriska mål, samt konflikt mellan olika organisatoriska mål måste de mål politikerna fastställer vara väl förankrade i den verklighet de anställda lever i. Det är viktigt att de mål som formuleras på olika nivåer hänger ihop och att det finns en dialog mellan de olika nivåerna i organisationen. Inom offentlig verksamhet innebär det att politikerna anger inriktningsmålen och vilka resurser som ställs till förfogande. I en dialog mellan politiker och förvaltning preciseras sedan vad som kan antas vara rimliga resultatmål utifrån inriktningsmål och resurser. Sedan får de verksamhetsansvariga ange vilka särskilda produktionsmål som måste uppfyllas för att man ska kunna nå önskat resultat.⁸⁶

Något av de viktigaste när det gäller målstyrning är att formulera tydliga mål. Flera forskare menar att en viktig orsak till att målstyrning fungerar dåligt i offentlig sektor är just på grund av svårigheten med att formulera tydliga mål. Vilken nivå målen ska ligga på råder det delade meningar om.⁸⁷ Pihlgren och Svensson menar dock att följande villkor bör vara uppfyllda för att ett mål ska anses vara bra:⁸⁸

- Målet ska vara realistiskt
- Målet ska innebära en utmaning
- Målet ska vara tydligt och otvetydigt
- Måluppfyllelsen ska kunna mätas
- Det ska framgå när målet ska vara uppfyllt

Brorström et al (2005) har studerat ett flertal forskningsstudier om organisationer i förändring, (framförallt kommuner), och med en uttalad strävan efter att decentralisera. De fann bland annat att om målen var för allmänna uteblev styreffekten och om de var för konkreta kunde följden bli att det starkt begränsade den lokala enhetens frihet. Ett ytterligare hinder för en fungerande målstyrning var att målen inte hade nått ut i verksamheten. De anser att bristande kännedom om målen är ett tecken på att i detta fall kommunen inte ansågs betydelsefull utan att det i första hand är den egna enheten och dess problem och värderingar som är betydelsefulla.⁸⁹

3.5 Viktiga steg på väg mot målet

Organisationer utgörs av människor och de är också de som ska genomföra olika åtgärder för att nå uppsatta organisatoriska mål. Följande avsnitt behandlar därför människorna i organisationen, deras värderingar och handlingar samt faktorer som är av vikt för dem och som kan påverka deras beteende.

3.5.1 Värderingar, attityder och handlingar

Resultat uppstår som en följd av människors handlingar. Dessa handlingar i sin tur påverkas i stor grad av människans attityder och värderingar. Finns det exempelvis ingen tilltro till att det lönar sig att göra en extra ansträngning så kommer vi inte heller att göra det. Därmed utgör också värderingar, attityder och normer viktiga styrmedel i en organisation. Genom att ledningen lyckas påverka attityder hos de anställda kan de väcka fram drivkrafter hos dem som inte var aktiva innan. Det är självklart att ledningens intentioner får större genomslagskraft om de anställda också innehar samma värderingar.⁹⁰ Det synsätt som har präglat styrning för offentlig förvaltning likväl

⁸⁶ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

⁸⁷ Söderholm, Johan (1999)

⁸⁸ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

⁸⁹ Brorström, Björn et al (2005)

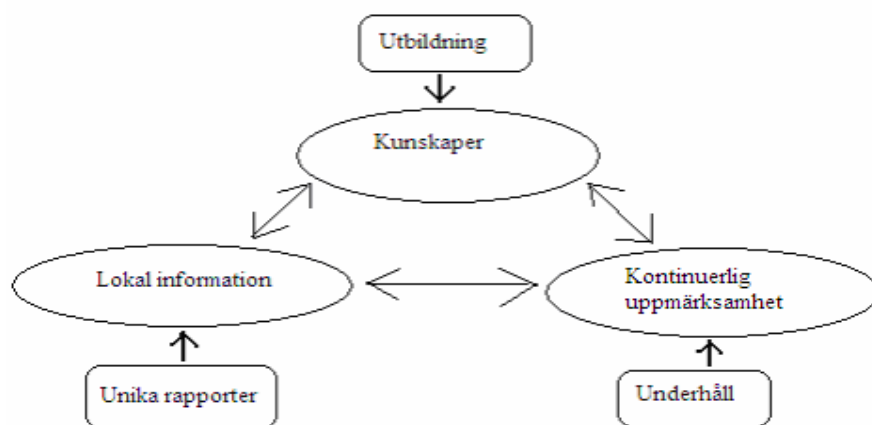
⁹⁰ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

som företag håller på att tjäna ut sin rätt. Detta traditionella synsätt bygger på antagandet om att människor enbart reagerar utifrån vad de blir tillsagda. I dagens organisationer kan detta emellertid inte längre med självklarhet anses vara sant, människor kräver idag av ett flertal skäl större eget utrymme inom organisationen. Exempelvis är det viktigt att få möjligheter att få reagera utifrån sin egen tanke och situation.⁹¹ Människor har många olika typer av drivkrafter. Det finns de materiella drivkrafterna, de inneslutande drivkrafterna som kan delas in i moraliska och ideologiska drivkrafter, samt sociala drivkrafter. Moraliska drivkrafter ger signaler om hur man ska handla i en viss situation och de ideologiska drivkrafterna handlar ofta om ett engagemang kring idéer och värderingar. De sociala drivkrafterna är ofta mycket starka och kommer ifrån att individen hyser beundran för någon eller gör det som förväntas resultera i en positiv reaktion ifrån gruppen.⁹²

Att anställda inte utför åtgärden som beslutats kan ha olika skäl. Till exempel kan det vara så att informationen om beslutet inte har nått ut till dem eller att det inte finns någon i verksamheten som har den kunskap som behövs för att genomföra beslutet. Det kan också bero på tidsbrist då man har andra uppgifter som kräver stor koncentration, eller att man inte anser att det är ett bra beslut. Bara för att beslutsfattarna anser att beslutet är bra innebär det inte att de som ska verkställa beslutet tycker likadant. De anställda måste känna att beslutet passar med vad de anser är bra för verksamheten. De som arbetar längre ner i hierarkin har ofta andra erfarenheter än beslutsfattarna, därför kan även uppfattningar om vad som fungerar och inte fungerar vara olika. För att beslut ska kunna verkställas krävs det alltså att de anställda måste kunna och vilja utföra det som beslutsfattarna har för avsikt att genomföra.⁹³

3.5.2 Kunskaper, information och uppmärksamhet – U3 modellen

Brorström et al tar upp en modell som de benämner ”U3 – modellen”, se figur 2 nedan. Modellen belyser tre problem och tre lösningar som författarna anser finns vad det gäller att applicera ekonomifrågor på verksamhetsnivå.⁹⁴ Modellen talar om ekonomi som verksamhetsområde men vi gör bedömningen att modellen är applicerbar på i stort sett alla verksamhetsområden där man önskar implementera nya rutiner, vanor eller åtgärder. Vi väljer därför att använda den som en modell över att kunna öka andelen inköp av ekologiska livsmedel i olika verksamheter.



Figur 2: U3- modellen; tre problem och tre lösningar

Källa: Brorström et al (2005) sid. 290

⁹¹ Brorström, Björn et al (2005)

⁹² Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

⁹³ Holmblad Brunsson, Karin (2005)

⁹⁴ Brorström, Björn et al (2005)

De tre huvudsakliga problemen utgörs av kunskapsnivån, informationsbehovet och hur intresset kan hållas vid liv. Lösningarna till de tre problemområdena består av utbildning, unika rapporter och underhåll.⁹⁵

Kunskapsnivån och utbildning

Det första problemområdet handlar om vilken kunskapsnivå de anställda har. Frågan som belyses är hur man ska kunna ta ansvar för något som man inte vet vad det är. Kunskap är en förutsättning för att kunna hantera en ny situation och utbildning är lösningen på en eventuell kunskapsbrist.⁹⁶ Allt större uppmärksamhet riktas också mot kunskapens roll i samhällsutvecklingen och kunskapsförmedling är en viktigt styrimpuls.⁹⁷ Med de förändringar som har skett i organisationers miljö har det kommit upp idéer om hur man kan styra organisationer bättre och den nya målsättningen är bland annat mer inflytande hos personalen och nya styr- och organisationsformer. Det finns en viktig del som har fått stor påverkan inom ekonomistyrningen och det är tanken om lärande organisationer. Man kan tolka lärande på olika sätt, till exempel att det är bestående förändringar i beteende hos en person eller en grupp av personer. Man kan också säga att lärande handlar om hur arbetet kan förändras till det bättre. Det är individen som först måste lära sig. Lärandet sprids till övriga medarbetare och när man använder de nya kunskaperna praktiskt kallar man det organisatoriskt lärande, det vill säga att organisationen har lärt sig. Man strävar efter en miljö där personalen försöker ändra och förbättra de nuvarande rutinerna och arbetsätten, eller att man hittar svagheter i verksamheten och ersätter dem med en bättre lösning. Organisatoriskt lärande handlar alltså om en ständigt pågående process där man vill förändra, förnya och förbättra. För att möjliggöra en sådan kultur krävs det att förslag på nya lösningar accepteras inom verksamheten. Förutom traditionell utbildning finns det många andra sätt att lära sig på, till exempel genom nätverk och besök hos andra verksamheter. Det lärandet som emellertid verkar vara det bästa är det erfarenhetsbaserade, vilket bygger på personliga konkreta erfarenheter eller praktiskt arbete.⁹⁸

Information och rapporter

Det andra problemområdet handlar om informationsbehovet. Vilken information tycker de verksamhetsansvariga är viktig och intressant. Det är rimligt att anta att detta är något som varierar ifrån individ till individ. Lösningen på informationsbehovet är information och helst anpassade efter individen. Det vill säga unika rapporter som helst är formade efter användarens önskemål.⁹⁹

Uppmärksamhet och underhåll

Det tredje och sista problemområdet handlar om hur intresset kan hållas vid liv och utgörs av hur förutsättningar ska kunna skapas för att säkerställa en kontinuerlig uppmärksamhet. Lösningen på detta problemområde är ett aktivt underhållsarbete.¹⁰⁰ De flesta människor behöver en vision att sträva mot och få veta på vilket sätt deras arbete medverkar till att organisationen når sina mål. Att diskutera kring mål har förvisso ett värde i sig eftersom det kan få de anställda att orientera sitt intresse i en viss riktning. Emellertid undermineras betydelsen av dessa diskussioner om de anställda vet att det inte finns något intresse av att följa upp om dessa mål nås eller ej.¹⁰¹ Att följa

⁹⁵ Brorström, Björn et al (2005)

⁹⁶ Ibid.

⁹⁷ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

⁹⁸ Ax, Christian et al (2002)

⁹⁹ Brorström, Björn et al (2005)

¹⁰⁰ Ibid.

¹⁰¹ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

upp målen är alltså en viktig aspekt av målstyrning. Det bör följas upp hur underordnade chefer når upp till de satta målen och även hur chefen ska göra för att klara målen i framtiden. Återkoppling i kombination med mål har en betydande effekt på resultatet.¹⁰² Återkoppling är alltså en viktig faktor för att öka individens motivation och intresse. Utan återkoppling är det inte troligt att individen kommer ändra sitt beteende för att nå målen. Ju kortare tid det är mellan prestation och återkoppling, desto mer effektiv blir drivkraften.¹⁰³

I en studie av Posten och Skandia visade det sig att de inte bara gör mätningar för att följa upp huruvida målen kan nås utan att det även görs som ett sätt att visa betydelsen av dessa mål. Genom att göra frekventa mätningar kan de signalera att målen är viktiga. Det visade sig att det tolkades på liknande sätt även lägre ner i organisationen, att desto oftare mätningen görs desto viktigare upplever underställda chefer målet som. Att rangordna enheterna används som ett sätt av både Posten och Skandia för att öka motivationen till att uppnå mål och öka intresset för uppföljningar. Att ha officiella tävlingar är ett liknande sätt de använder sig av för att nå upp till höga målnivåer, exempelvis har Posten tävlingar för att minska väntetider. Som ett sätt att öka fokus på delmål anses tävlingar vara positivt.¹⁰⁴ Litteraturen tar också upp att det är viktigt att goda prestationer framhävs då de kan utgöra en förebild för dem som inte lyckats fullt så bra.¹⁰⁵

Andra faktorer utöver återkoppling som är viktiga för att skapa motiverande arbetsuppgifter är att arbetet känns meningsfullt och lönande. Genom målstyrning kan chefer få en större inblick i deras verksamhets roll i organisationen vilket får till följd att arbetet känns mer meningsfullt.¹⁰⁶ Det är också viktigt att man måste kunna bidra till att påverka ett utfall, och kunna påverka det man ansvarar för.¹⁰⁷ Viljan och förmågan att utkräva ansvar måste emellertid förbättras i många offentliga organisationer.¹⁰⁸ Verksamheter som har som målsättning att öka effektiviteten har blivit mer och mer beroende av sina medarbetare, deras ansvar och motivation.¹⁰⁹ Som ett sätt att utkräva ansvar kan belöningar och sanktioner användas. Det råder delade meningar om huruvida belöningsssystem ska användas för måluppfyllelse. De som är tveksamma menar att monetära belöningar endast i liten grad påverkar motivationen.¹¹⁰ Forskning har också visat att monetära belöningar bara motiverar till en viss gräns, sedan blir icke-monetära belöningar viktigare.¹¹¹ Det finns emellertid många sådana andra typer av belöningar än just de monetära. De kan vara immateriella likväl som materiella, individuella och kollektiva. Det kan förutom rent monetära vara exempelvis en blomma, en klapp på axeln, beröm från chefen eller utbildning. Rätt utformat och applicerat på ett medvetet och bra sätt torde belöningsystem vara ett bra styrmedel som ökar motivationen.¹¹² En annan aspekt på motivationsperspektivet är alternativet att koppla sanktioner om måluppfyllelse inte sker. Detta är emellertid något som det sällan skrivs om i litteraturen.¹¹³ Forskning säger också att individer motiveras mer av belöningar än av rädslan för bestraffning varpå sanktioner inte torde vara ett så bra val av styrmedel.¹¹⁴ Tvång framkallar motstånd och leder oftast till försök att undvika det som ska göras så fort tillfälle ges.¹¹⁵

¹⁰² Söderholm, Johan (1999)

¹⁰³ Arvidsson, Per (2004)

¹⁰⁴ Söderholm, Johan (1999)

¹⁰⁵ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

¹⁰⁶ Söderholm, Johan (1999)

¹⁰⁷ Arvidsson, Per (2004)

¹⁰⁸ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

¹⁰⁹ Arvidsson, Per (2004)

¹¹⁰ Söderholm, Johan (1999)

¹¹¹ Arvidsson, Per (2004)

¹¹² Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

¹¹³ Söderholm, Johan (1999)

¹¹⁴ Arvidsson, Per (2004)

¹¹⁵ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

För att sammanfatta kan det sägas att för att människor ska vara motiverade och därmed bidra till ökad effektivitet är det viktigt att det finns ett organisationsklimat där både arbetsuppgifterna och resultaten står i centrum för intresset. De flesta anser då att det är viktigt att:¹¹⁶

- Känna till målet, men självständigt få bestämma vägen dit
- Veta vilka resultat som förväntas
- Få besked om hur det har gått
- Få en chans att utvecklas
- Få mäta sig med andra
- Se samband mellan resultat och uppskattning

Alla delarna hänger ihop

Även om det är betydelsefullt att belysa varje problemområde var för och dess anpassade lösningar sig är det också viktigt att ha i åtanke att alla delarna går in i och påverkar varandra. Detta belyses i figur 2 med de dubbelriktade pilarna. Exempelvis påverkar säkerligen en höjd kunskapsnivå att man efterfrågar en annan typ av information. Information som är anpassad efter individen påverkar å sin sida troligen också kunskapsnivån. Kunskaper i sin tur bör leda till ett större intresse. Ett större intresse torde leda till ett mer aktivt kunskaps- och informationssökande och så vidare.¹¹⁷

3.5.3 Marknadsföring - ett sätt att skapa efterfrågan

Marknadsföring är benämningen på de aktiviteter som behövs för att underlätta för individer och organisationer att med andra utbyta sådant de behöver och önskar, och att fortlöpande utveckla sådana utbyten.¹¹⁸ På senare år har marknadsföring kommit att ses som en möjlighet att hantera sociala - och miljöproblem. Många undersökningar har visat att konsumenters attityder vad det gäller miljövänliga varor och deras faktiska handlingar ofta skiljer sig åt. Många anser sig vara positiva till miljövänliga varor men inte lika många köper det i samma utsträckning. En bidragande faktor till detta kan vara att handla miljövänligt ofta är förknippat med uppoffringar av något slag för konsumenten. Det kan exempelvis vara att varan är dyrare eller att konsumenten måste ta sig till specialaffärer eller liknade för att kunna köpa dessa produkter. Hur dessa uppoffringar godtas av konsumenten beror exempelvis på hur miljömedveten och hur stort intresse konsumenten har samt kostnad och hur tillgänglig produkten är. Det är också viktigt att konsumenten upplever det som trovärdigt att det faktiskt leder till en miljövinst att välja produkten.¹¹⁹ En annan förklaring till att konsumenters attityder skiljer sig är från deras handlingar när det gäller miljövänliga varor är något som brukar benämnas som ”Tragedy of the commons”.¹²⁰ Det innebär att människor har svårt att göra något som är bra för samhället men lätt för att göra sådant som är bra för dem själva. Att använda samhällets resurser är en personlig fördel medan följderna av exploatering delas av alla.¹²¹

Tre faktorer är av vikt när det gäller att marknadsföra produkter, det är att informera, övertala och påminna konsumenten.¹²² Konsumenter söker mer information när köpet är viktigt, när det gäller mer låg involverade köp samlar de in information men söker inte lika aktivt själva.

Marknadsföring, likväl som andra sociala krafter, kan påverka vad individer vill ha. Alla individer

¹¹⁶ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

¹¹⁷ Brorström, Björn et al (2005)

¹¹⁸ Mullin, John W et al (2005)

¹¹⁹ Peattie, Ken (2001b)

¹²⁰ Vi väljer här att använda det engelska uttrycket då vi inte har hittat någon passande svensk översättning

¹²¹ Hardin, Garrett (1968)

¹²² Peattie, Ken (2001b)

vet heller inte vad de vill ha och behöver då bli medvetna eller påmindas om att en vara finns.¹²³ Något som gör att människor handlar miljövänligt är det har en vana av att göra det.¹²⁴ För att kunna få samhället att bli mer hållbart är det av stor betydelse att miljövänliga och etiska varor blir mer allmängiltiga.¹²⁵ Det är viktigt att försöka skapa fler ”gröna” konsumenter genom att göra det enkelt för konsumenten att kunna välja miljövänliga varor. När det gäller miljövänliga produkter är pris något som sällan används som marknadsföringsstrategi. Det finns kostnader som miljövänliga produkter måste bära och det är snarare så att konventionella produkter är för billiga då istället miljön får betala en del av vad det kostar att framställa dem.¹²⁶ Organisationer som säger sig ta ett socialt ansvar men i verkligheten inte gör det riskerar att drabbas av hård kritik.¹²⁷

3.6 Måluppfyllelse och utvärdering

Uppföljning är en viktig del i ekonomistyrningen och markeras ofta i figurer med en tillbakagående pil. Med detta vill man visa att beslutsfattarens roll inte bara handlar om att styra, utan att de även ska ta reda på hur det gick efteråt.¹²⁸ Det är alltså inte bara viktigt att ta fram resultat, utan även att följa upp dem då utvärderingens process ligger till grund för eventuella åtgärder och fortsatt styrning. Till exempel inom politiken är det en viktig uppgift att undersöka om effekterna för invånarna har blivit de man haft som mål. Det finns många olika sätt att mäta mål på, därför bör man alltid uppge vilken mätmetod man kommer använda.¹²⁹ Man ska dock vara medveten om att i praktiken är det inte alltid lätt att ta reda på effekter av ett enskilt beslut, då de kanske inte visar sig för än flera år senare.¹³⁰

Det finns många olika sätt och modeller att använda för att genomföra en utvärdering. En av dem är målrelaterad utvärdering, där syftet är att beskriva och bedöma om programmet har nått de uppställda målen och i så fall till vilken grad.¹³¹ Utvärderingar kan delas upp i termerna formativ och summativ, där en formativ utvärdering innebär att den står till grund för att ge stöd och förbättra ett pågående program. En summativ utvärdering ska ge en generell redogörelse och värdering av ett program som redan är genomfört.¹³² Man ska även tänka på att anpassa utvärderingen till mångfalden, eftersom olika grupper kan ha olika värderingar om vad som är bra eller dåligt. Detta gör att det blir en bättre och mer allsidig utvärdering. De grupper som berörs bör få sina intressen reflekterade i utvärderingen.¹³³

I en målstyrningsprocess är det viktigaste de effekter som bildas, alltså resultatet. Det är mindre viktigt hur man når upp till målet. För att lyckas krävs det att alla berörda är medvetna om helheten och hur den egna insatsen påverkar måluppfyllelsen. När utfallet är känt jämförs det med ett utfall som anses godtagbart, det kan till exempel vara det utfall man prognostiserat eller ett utfall från en tidigare period.¹³⁴ När man har jämfört utfallen blir nästa steg att undersöka varför utfallet blev

¹²³ Mullin, John W et al (2005)

¹²⁴ Solér, Cecilia (1997)

¹²⁵ Meyer, Arnt (2001)

¹²⁶ Peattie, Ken (2001a)

¹²⁷ Laszlo, Chris (2003)

¹²⁸ Holmblad Brunsson, Karin (2005)

¹²⁹ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

¹³⁰ Holmblad Brunsson, Karin (2005)

¹³¹ Jerkedal, Åke (2001)

¹³² Ibid.

¹³³ Ibid.

¹³⁴ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

som det blev. Det finns olika tolkningar om varför utfallet inte blev som förväntat. Exempelvis kan det bero på externa faktorer eller att verksamheten fungerar dåligt.¹³⁵

För att få reda på hur en utvärdering kan göras mer effektiv har undersökningar gjorts. För att utvärderingen ska vara av värde måste vissa krav vara uppfyllda:¹³⁶

- Den ska vara av hög kvalitet
- Komma ifrån en trovärdig källa
- Vara förståelig
- Vara relevant
- Ge konkreta förslag till förbättring
- Komma i tid

Ett sätt att öka källans trovärdighet är att låta en extern organisation göra utvärderingen då deras roll är oberoende och anställda kan vara anonyma.¹³⁷ Vid utvärderingen är det viktigt att alla avvikelser från det uppsatta målet analyseras och att de leder till förbättrande åtgärder. För att ge en rättvisande bild måste de faktorer man inte kan påverka rensas bort.¹³⁸

¹³⁵ Söderholm, Johan (1999)

¹³⁶ Ibid.

¹³⁷ Ibid.

¹³⁸ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

4. Empiri och analys

I detta kapitel presenterar vi vår analys där vi sammanställer de generella tendenser vi har sett i undersökningen och relaterar dessa till den teoretiska referensramen som vi redovisat i kapitel 3. För mer ingående empiri se bilaga 3. I texten nämns verksamheternas namn i stor utsträckning förkortade främst efter ort men i vissa fall även efter verksamhetens egna organisationsförkortning. Följande verksamheter tas upp; Dingle Naturbruksgymnasium, Fristad Folkhögskola, Göteborgs Operan, Kungälv's Sjukhus, Kärnsjukhuset i Skövde (KSS), Norra Älvsborgs Länssjukhus (NÄL), Salgrenska Sjukhuset, Uddetorps Naturbruksgymnasium och Östra Sjukhuset. Kapitlet inleds med en presentation av utvärderingen. Därefter följer; ekonomistyrning och målstyrning, offentlig verksamhet, analys av målet, uppfattningen om projektet och dess effekter för inköpen, hinder och framgångsfaktorer. Därefter följer värderingar, handlingar och U3-modellen och kapitlet avslutas med vad händer nu.

4.1 Presentation av utvärderingen som följer

Det finns flera sätt att genomföra en utvärdering på, exempelvis målrelaterad som är fallet här då den syftar till att beskriva och bedöma om projektet varit ett sätt att nå det uppsatta målet. Utvärderingen är av summativ karaktär. Det innebär att den ska ge en generell redogörelse och värdering av ett genomfört projekt.¹³⁹ Det är också viktigt att ange vilken mätmetod som används i en utvärdering.¹⁴⁰ När vi talar om andelen ekologiska livsmedel utgår vi ifrån procent av totala inköp i kronor. Det är viktigt att anpassa utvärderingen till mångfalden och att de grupper som berörs ska känna att de får sina intressen reflekterade.¹⁴¹ 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. Det kan också vara positivt att en extern organisation gör utvärderingen,¹⁴² vilket är fallet här och utvärderingen utfördes i samband med att projektet avslutades och färdigställdes knappt två månader efter.

4.2 Ekonomistyrning och målstyrning

Som vi nämnde i början av kapitel 3 kan ekonomistyrning ha två olika innebörder. Den ena innebär att enheterna som styrs och som ska nå de uppställda målen ska ges möjligheter att styra sin ekonomi.¹⁴³ Detta är den som bäst passar in på målet med 7-miljonerprojektet eftersom politikerna har gett verksamheterna stor valfrihet att själva välja hur de vill uppnå målet och vad de köper in. Detta stämmer också väl in på begreppet målstyrning som just syftar till att ledningen anger målen men ger de anställda frihet att själva välja medel för att uppnå dem.¹⁴⁴ Även om ekonomiska mål är vanligast inom målstyrning blir det allt vanligare med andra typer av organisatoriska mål.¹⁴⁵ Så är fallet när det gäller ekologiska livsmedel i Västra Götalandsregionen. Politikerna har där satt målet att andelen ska öka och i början så var tanken att verksamheterna skulle satsa på kaffe, bananer och mjölk eftersom dessa ansågs på bästa sätt kunna sprida kunskapen om KRAV. Efter diskussioner med kökschefer ute i verksamheterna kom man dock fram till att en så hård styrning inte var önskvärd utan att köken själva ville kunna välja vilka livsmedel de skulle satsa på. Detta

¹³⁹ Jerkedal, Åke (2001)

¹⁴⁰ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

¹⁴¹ Jerkedal, Åke (2001)

¹⁴² Söderholm, Johan (1999)

¹⁴³ Brorström, Björn et al (2005)

¹⁴⁴ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

¹⁴⁵ Söderholm, Johan (1999)

resulterade i att köken själva fick bestämma men att de skulle prioritera kaffe, bananer och mjölk.¹⁴⁶ Med andra ord gavs de alltså stor frihet att själva välja hur de skulle gå till väga för att uppnå målet.

Svårigheten med styrning är ofta hur man ska få ett beslut att leda till faktiska åtgärder i verksamheten.¹⁴⁷ Detta kan ske genom att antingen påverka handlandet hos dem som styrs eller genom att resultatet kontrolleras.¹⁴⁸ Västra Götalandsregionen har i första hand valt att satsa på ett bidrag för att täcka merkostnaden för ekologiska livsmedel samt på utbildning.¹⁴⁹ Detta är åtgärder som syftar till att påverka handlandet hos verksamheterna genom att underlätta inköp samt öka förståelsen och kunskapen om ekologiskt. Detta är medel som kan klassificeras som mjuka styrmedel då de kännetecknas av en hög grad av handlingsfrihet och decentralisering.¹⁵⁰ Om man får de anställda att arbeta mot samma mål krävs det mindre direkt styrning.¹⁵¹ Genom att utbildning är ett sätt att öka förståelsen och kunskapen är det ett sätt för regionen att minska den direkta styrningen då de anställda får upp ögonen för ekologiskt och ser vikten av det..

Att organisationen uppfattas som modern och effektiv får enligt teorin positiva konsekvenser både internt och utåt mot omvärlden. Om de anställda exempelvis uppfattar sig som moderna kan det leda till att de får en positivare bild av sig själva.¹⁵² Regionen 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.¹⁵³ Detta är också något som vissa nämnt under intervjuerna. En respondent på Kungälv's sjukhus 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 Operan nämner att han tror det ligger i tiden med ekologiskt. Med andra ord visar undersökningen att det dels finns stöd för att en del genom att satsa på ekologiskt och därmed följa med i samhällsutvecklingen får en positivare bild av sig själva och dels att de ser det som viktigt att föregå med gott exempel ut mot omvärlden.

Målstyrning kräver att det förs en dialog¹⁵⁴ och att samordning sker, exempelvis genom gemensamma kampanjer.¹⁵⁵ 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.¹⁵⁶ Det har även förekommit gemensamma kampanjer bland sjukhusen där verksamheterna under en vecka serverar ekologiska alternativ, bland annat har man haft en helt ekologisk lunch per dag. Kampanjerna syftar till att sprida information om ekologiska livsmedel till besökare, vilket också i förlängningen kan leda till påtryckningar på köken.¹⁵⁷ Respondenten

¹⁴⁶ Muntligen Olofsson, Leif (2006.11.20)

¹⁴⁷ Holmblad Brunsson, Karin (2005)

¹⁴⁸ Brorström, Björn et al (2005)

¹⁴⁹ Muntligen Olofsson, Leif (2006.11.20)

¹⁵⁰ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

¹⁵¹ Holmblad Brunsson, Karin (2005)

¹⁵² Söderholm, Johan (1999)

¹⁵³ Storm Pedersen, John & Dahl Rendtorff, Jacob (2004)

¹⁵⁴ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

¹⁵⁵ Söderholm, Johan (1999)

¹⁵⁶ Muntligen Sagvall, Ann, Westma: (2006.11.16)

¹⁵⁷ Muntligen Olofsson, Leif (2006.11.20)

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”*. Kungälvssjukhus 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.¹⁵⁸ I regionens 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 har utbetalats allt av. 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 öka från föregående år. Restriktionen som vi har sett är att verksamheterna styrs av upphandling då regionen 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 4.8.1.

4.3 Västra Götalandsregionen- 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.¹⁵⁹ De agerar inte heller på en fri marknad utan styrs i hög grad av vad som är upphandlat på centrala avtal.¹⁶⁰ Detta gäller i stor grad för regionen 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 de 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 på Östra sjukhuset 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 Göteborgs Operan 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 inköpen, av tio faktorer hamnar pris som nummer två och ekologiskt på sjuätteplats.

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.¹⁶¹ Det är något som

¹⁵⁸ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

¹⁵⁹ Ax, Christian et al (2002)

¹⁶⁰ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

¹⁶¹ Ibid.

vi har sett stöd för i vår undersökning, många har efterfrågat mer uppföljning och återkoppling. Detta är dock något som vi återkommer till senare i kapitlet under 4.8.1.

4.4 Analys av målet

Mål kan klassificeras utifrån tre olika typer; riktningsmål, numeriska mål och relativa mål. Det är också viktigt att de går att mäta och är konkreta.¹⁶² Regionens mål om ekologiska livsmedel kan klassas som ett riktningsmål eftersom det anger vad organisationen ska sträva efter, med andra ord öka andelen ekologiskt. Det är inget numeriskt mål då det inte anger någon bestämd nivå som ska uppnås. Däremot är det ett kvantitativt mål och det går att mäta. Teorin talar också om vikten av att ha en målhierarki, att dela upp övergripande mål i delmål och så vidare.¹⁶³ Målet om ekologiska livsmedel i regionen kan ses vara ett delmål, det kom till i samband med att regionen tog fram en övergripande miljöpolicy. Ser man det mer övergripande kan man också säga att den tidigare regeringens mål är det överordnade målet och att regionens mål om att öka andelen totalt sett i regionen är ett delmål. Som ett steg i detta har de då satt som mål att andelen ska öka i regionens interna verksamheter vilket kan ses som ett del-delmål. Det går också att dela in mål i reella och symboliska.¹⁶⁴ Regionens 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 regionen.

I teorin framgår att organisationen har mål men även att individerna i organisationen har egna mål. Detta kan medföra att individen inte alltid strävar åt samma håll som organisationen.¹⁶⁵ Det är alltså avgörande för organisationens måloppfyllelse 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, 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 4.8.

I 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.¹⁶⁶ 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.¹⁶⁷ För att ett mål ska anses vara bra är det av vikt att det är realistiskt men samtidigt innebär en utmaning.¹⁶⁸

¹⁶² Söderholm, Johan (1999)

¹⁶³ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

¹⁶⁴ Ax, Christian et al (2002)

¹⁶⁵ Ibid.

¹⁶⁶ Söderholm, Johan (1999)

¹⁶⁷ Brorström, Björn et al (2005)

¹⁶⁸ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

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 respondenter som vi har pratat med känner alla till att de finns ett mål om att andelen ekologiskt ska öka i regionen. Det är dock endast två stycken som vet om det nuvarande målet, många av de andra nämner istället 20 eller 25 procent som det de tror är målet. En av respondenterna vid Kungälvss sjukhus 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”*. Göteborgs Operans 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 det 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 alltså att de flesta inte känner till målet vilket kan ha stor påverkan på regionens målstyrning.

Svaren från enkäterna går emellertid i stort emot det som framkommit under intervjuerna, då 16 av 19 säger att de känner till det nuvarande målet. Samtidigt säger bara 11 stycken att de tycker att information om regionens 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 sju 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 kände 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 regionen 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 poängterar vikten av att ha realistiska mål.

4.5 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 16 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 Kungälvss sjukhus säger; *”Det är en stor tillfredsställelse att 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 regionen 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 mer jobb 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.¹⁶⁹ I enkäten framgår det att alla tycker att projektet har påverkat deras inköp. 14 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 11 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. På Östra säger de att innan projektet startade hade de inte några ekologiska livsmedel utan allt kom i samband med projektet. På frågan om det har påverkat inköpen säger Göteborgs Operans respondent; *”Ja det har det, för annars hade vi inte haft något ekologiskt alls”* och Sahlgrenskas; *”Ja, vi gick över i princip till allting som gick att handla, allting som fanns med på anbudet handlade vi under den här perioden”*. Kungälvssjukhuset 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 alltså 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 regionen 2006 beräknas vara ungefär 10 procent. Alltså har andelen under projektets pågående ökat från 6,38 till drygt 10 procent.

4.6 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.¹⁷⁰ 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.¹⁷¹ 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.

Osäkerhet om leverans

17 stycken av dem som svarat på enkäten upplever osäkerhet om leverans som ett hinder och 16 personer skulle bli 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.

¹⁶⁹ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

¹⁷⁰ Ibid.

¹⁷¹ Ibid.

Exempelvis säger Östra att det upplevs som ett hinder att man inte får hem varorna i tid eller att man blir utan. Även Kungälv, 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 ska ha minst 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 Operan; *”Ja men det fick vi ju säga till, /... /, det är klart att finns det inte ekologiskt så skicka något annat. Så det är inga problem”*.

Begränsat produktutbud

Alla som svarat på enkäten tycker att utbudet på ekologiska varor är sämre än det konventionella och 17 personer ser ett begränsat produktutbud som ett hinder. 18 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 fem 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 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 anbudet 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 17 stycken i enkäterna anser att utbudet är bättre idag jämfört med när projektet började. I intervjuerna säger exempelvis 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. Operans 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”*.

Långa leveranstider

16 personer har i enkäten angett att leveranstiden för ekologiska livsmedel är sämre än för konventionella och 14 personer tycker att långa leveranstider är ett hinder. Även här är detta något som också framkommit i intervjuerna. Respondenterna på 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”*.

Pris

18 personer säger i enkäten att ekologiska varor har ett högre pris än konventionella och 13 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 Sahlgrenska; *"Priset är en stor bit. Har man två sorters ris att välja på så tar man det billigaste om det fungerar bra"*. 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. Operans respondent säger; *"Jag tror att om ekologiskt skulle ligga på samma pris så tror jag att alla hade valt det ekologiska alternativet"*. Både Sahlgrenska, Dingle och Operan 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.

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 Sahlgrenska tycker att de ekologiska produkterna ofta är onödigt förpackade, vilket dels är dåligt ur miljösynpunkt och dels ger merjobb för personalen. Östra säger att små förpackningar är ett problem och säger till exempel; *"Nu hade vi gräddt i tre dl paket och det går inte om man ska göra 40 liter sås"*. Respondenten på Operan 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 de då väcker frågor om hur miljövänligt det är. Vilken inställning man har kan också påverka hur man ser på det, 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"*.

Sämre kvalitet

Det är 8 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 fem stycken anser att den är bättre. Det finns alltså spridda åsikter om detta, men 8 stycken säger att de upplever det 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"*. Sahlgrenska säger att de få 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.

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. Östra, Sahlgrenska och KSS säger att de onödigt förpackade varorna tar tid och kräver resurser hos personalen vilket är svårt att undvara. Operan 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”*.

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. 9 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.

4.7 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.¹⁷² 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.

Bättre för miljön

18 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. Östra säger; *”Miljömässigt mår ju alla bättre av ekologiskt eftersom det blir mindre miljöutsläpp”*. Av totalt 17 stycken som sagt att ekologiska livsmedel är viktigt eller mycket viktigt säger alla att en anledning till det är just miljöaspekter.

Bättre för dem som äter

Detta är inget som har varit så tydligt under intervjuerna. 17 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 17 stycken som sagt att ekologiska livsmedel är viktigt eller mycket viktigt säger 12 stycken att en anledning är hälsoaspekter.

¹⁷² Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

Bättre för dem som producerar

Detta är något som har framkommit mer under intervjuerna än ovanstående och i enkäten går det att utläsa att 15 stycken ser fördelar med ekologiska livsmedel då 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 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 17 stycken som sagt att ekologiska livsmedel är viktigt eller mycket viktigt säger 10 stycken att en anledning är etiska aspekter. Detta kan man tolka som att de bryr sig om dem som producerar varorna.

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”*. Operans 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 13 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. Kungälvs 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. Operans respondent säger att de fått förfrågningar i personalmatsalen men inte ifrån å la carten och 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, 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 påmindas om att en vara finns.¹⁷³ 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.¹⁷⁴ 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 Östra säger att de normalt inte marknadsför de ekologiska produkter utan endast under kampanjveckorna. Både Sahlgrenska och KSS säger att det inte sker någon marknadsföring

¹⁷³ Mullin, John W et al (2005)

¹⁷⁴ Ibid.

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. Operan 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. De 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.¹⁷⁵ 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.¹⁷⁶ Det är därför viktigt att det blir enkelt för kunden att se att det finns och därmed välja de ekologiska varorna liksom att bli påmind.

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 Operan säger att det hade varit roligt att kunna skriva ut att det är ekologiskt på menyn. Både Östra och KSS nämner att det hade varit positivt att kunna skylta med det ekologiska man har även om inte hela måltider är KRAV. 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 miljösekretariatet kunde hjälpa till med så att det blir enhetligt och mer kontinuerligt. De är positiva till de material som har funnits under kampanjveckorna och hade gärna sett att dessa fick fortsätta att användas.

Något som både teorin 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 är ekologiska, det är viktigt att inte luras. Detta är något som Operan, KSS, Fristad, 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 reveranserna av ekologiskt skulle det därmed bli lättare att använda marknadsföring som ett sätt att profilera verksamheten.

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

¹⁷⁵ Peattie, Ken (2001b)

¹⁷⁶ Ibid.

hanterar generellt har bra kvalitet. I enkäten framgår det dock att fyra personer ser fördelar med att ekologiska livsmedel har bättre kvalitet.

Bättre smak

9 stycken i enkäten tycker att smaken på ekologiska livsmedel är bättre än på konventionella och tre stycken ser det som en fördel. Att smaken är bättre på vissa varor har även framkommit under intervjuerna, både NÄL, 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.

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.

4.8 Värderingar, handlingar och U3- modellen

Attityder, värderingar och normer utgör viktiga styrmedel i en organisation. Ledningens föresatser får också naturligt större genomslagskraft om medarbetarna har samma värderingar.¹⁷⁷ 17 av 19 säger i enkäten att de tycker att ekologiska livsmedel är viktigt eller mycket viktigt, och det är ingen 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.¹⁷⁸ 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 resondenter 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. 13 av 19 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 12 av 19 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.¹⁷⁹ 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 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.¹⁸⁰ 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.

¹⁷⁷ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

¹⁷⁸ Ibid.

¹⁷⁹ Holmblad Brunsson, Karin (2005)

¹⁸⁰ Ibid.

4.8.1 U3- modellen

U3-modellen, se figur 2 i kapitel 3, belyser tre huvudsakliga problem att beakta vid implementeringsarbete i verksamheter. Dessa tre problem är kunskapsnivån, informationsbehov och hur intresset kan hållas vid liv. Lösningar till de tre problemen är enligt modellen utbildning, unika rapporter och underhåll.¹⁸¹

Kunskapsnivån och utbildning

Kunskapsnivån har en betydande roll för att nya åtgärder ska genomföras.¹⁸² Lärande kan ses som bestående förändringar i beteendet och för att en organisation ska lära sig är det individen som först måste lära sig.¹⁸³ 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 18 av 19 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, 14 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 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 tre 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.¹⁸⁴ Flera i intervjuerna tar just upp vikten av att utbildning sker kontinuerligt. En av respondenterna på Kungälvssjukhus säger 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 uppfrysning. Man är ju lite peppad när man har gått en utbildning*”. Operans respondent säger att för att höja andelen tror han det behövs mer utbildning och att det sker kontinuerligt. Även 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 olika sätt att lära sig på, det kan vara exempelvis traditionell utbildning, genom nätverk eller besök hos andra verksamheter.¹⁸⁵ 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. NÄL ser det som en möjlighet att ha utbildning på plats på sjukhuset vid flera tillfällen så att alla har möjlighet att vara med. Operan 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 etcetera. 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.

¹⁸¹ Brorström, Björn et al (2005)

¹⁸² Ibid.

¹⁸³ Ax, Christian et al (2002)

¹⁸⁴ Ibid.

¹⁸⁵ Ibid.

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 kontinuerlighet har betonats och förslag på ytterligare sätt att förmedla kunskap har getts.

Information och rapporter

Det andra problemet i U3-modellen handlar om informationsbehovet och vilken information som verksamheterna tycker är viktig och intressant. Detta varierar ofta mellan individer och information bör därför helst vara formad efter användarens önskemål.¹⁸⁶ Operans 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 regionens 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.

Uppmärksamhet och underhåll

Det tredje problemet i U3-modellen handlar om hur intresset och en kontinuerlig uppmärksamhet kan säkras. För att uppnå detta krävs ett aktivt underhållsarbete.¹⁸⁷ De flesta människor behöver få veta hur deras arbete medverkar till att organisationen når sina mål.¹⁸⁸ Återkoppling är alltså 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 mer effektiv blir effekten hos individen.¹⁸⁹ 14 av 19 säger i enkäten att de känner sig motiverade av att nå målet vilket kan ses som en hög andel. Även 16 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. 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 regionen har totalt sett och inte bara sin egen andel, vilket kan knytas an till teorin om att det är av vikt att veta hur ens eget arbete medverkar till att organisationen når sina mål. Kungälvs 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”*.

¹⁸⁶ Brorström et al (2005)

¹⁸⁷ Ibid.

¹⁸⁸ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

¹⁸⁹ Arvidsson, Per (2004)

Respondenten på Operan 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 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. 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 fem stycken att informationen varit tydlig men inte kommit tillräckligt ofta. Generellt har en sammanställning ifrån regionen 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 teorin säger att det helst ska vara ett kort tidsspänn mellan prestation och återkoppling. 8 stycken säger också att mer uppföljning ifrån antingen regionen eller högre uppifrån verksamheten skulle leda till ökad motivation.

Att rangordna enheter kan vara ett sätt att öka motivationen.¹⁹⁰ Det kan också vara viktigt att framhäva goda prestationer eftersom de kan vara en förebild för de som eventuellt inte lyckas lika bra.¹⁹¹ Andra sätt är tävlingar¹⁹² eller någon form av belöning som om de utformas på ett bra sätt kan öka motivationen.¹⁹³ Att det är önskvärt med mer jämförelser verksamheter emellan har framkommit både i enkäten där sju stycken säger det och i intervjuer. 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. Operan 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 Kungälvsvs respondenter tror att tävlingar och konkurrens skulle kunna vara ett sätt att sporra verksamheterna. Vi har under intervjuerna förstätt 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 ingen upplevt några negativa konsekvenser beroende på hur väl de lyckats. Detta är inte heller något som rekommenderas inom teorin då det inte är ett effektivt sätt att motivera på.¹⁹⁴ Monetära belöningar är något som inte torde vara aktuellt inom offentlig verksamhet, mer passande är att använda andra former av belöningar såsom de som nämnts ovan.

För att skapa motivation är det också viktigt att uppgiften känns meningsfull och lönande.¹⁹⁵ Tror man inte att det lönar sig att göra en ansträngning så gör man det inte.¹⁹⁶ 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.

¹⁹⁰ Söderholm, Johan (1999)

¹⁹¹ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

¹⁹² Söderholm, Johan (1999)

¹⁹³ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

¹⁹⁴ Arvidsson, Per (2004)

¹⁹⁵ Söderholm, Johan (1999)

¹⁹⁶ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

4.9 Vad händer nu?

Vid målstyrning är som nämnts tidigare det viktigaste vilka resultat som erhålls.¹⁹⁷ Det är dock viktigt att vara medveten om att det i praktiken inte alltid är så lätt att ta reda på effekterna då de kan visa sig flera år senare.¹⁹⁸ 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 18 stycken 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. I stort sett alla tror att projektet har hjälpt till att höja andelen på lång sikt. Sahlgrenska och Dingle säger att eftersom man vant sig vid vissa produkter känns det konstigt att gå tillbaka till konventionella, Operan 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 kommit igång och poängterar vikten av att projektet följs upp av andra kampanjer etcetera 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. 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. Operan 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 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. En tredjedel tror att det kommer att vara konstant på dagens nivå, en tredjedel tror att det kommer att öka men i lägre takt och lika många 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 regionen 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 11 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 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 Östra nämner. Östra säger exempelvis att ett sätt kunde vara att ha som målsättning att ha en ekologisk måltid i veckan.

¹⁹⁷ Pihlgren, Gunnar & Svensson, Arne (1992)

¹⁹⁸ Holmblad Brunsson, Karin (2005)

En kommentar på enkäten säger att man kan byta ut vissa produkter och ha en mer säsonganpassad matsedel.

- Förhandla sig till mer pengar i budgeten och att öronmärka pengar. Det säger bland andra KSS, Dingle och 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 NÄL 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.

5. Slutsatser och rekommendationer

Här presenteras de resultat som vi har sett utifrån den analys vi har gjort av materialet ifrån undersökningen och utifrån det ger vi rekommendationer. Vi avslutar med att ge förslag till fortsatt forskning.

5.1 Resultat och rekommendationer

I vårt syfte så ställde vi frågan om 7-miljonersprojektet har varit ett effektivt sätt att höja andelen ekologiska livsmedel i regionens storkök. Ser man till de faktiska inköpen som har varit sedan 2003 då den första utbetalningen 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 när 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 ökningen 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, men att det 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 är ett tydligt bevis 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. 18 av 19 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 och många önskar också mer utbildning i framtiden. Det 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 påmindra då man lätt tappar fokus och intresse liksom 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 liksom om varför satsningen görs på ekologiskt. Det kan också vara fördelaktigt att få med sig övrig personal i köken och inte bara chefer. Som Operans respondent sa så är det ofta 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 såsom osäkra leveranser, långa leveranstider och begränsat produktutbud. Genom att regionen centralt i kontakt med leverantörer och liknande försöker hitta lösningar på detta tillsammans kan man 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 ifrån regionens sida, mer marknadsföringsmaterial i form av skyltar, anslag, broschyrmaterial etcetera, 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, 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 storkök har ökat. Både utbildningen och bidraget har varit bidragande faktorer till detta. De rekommendationer vi har diskuterat ovan sammanfattar vi också 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 etcetera 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, mer kontakt med leverantörer etcetera.
- Försättningsvis 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 etcetera då många önskar mer kontakt mellan verksamheter. Förslagsvis kan ett sätt vara en gemensam portal på intranätet där verksamheter kan ge varandra tips och råd om produkter etcetera.
- Ta tillvara det engagemang och de personer som är drivande som finns inom regionens verksamheter. Kanske kan de åka runt och tipsa och hjälpa andra kök att hitta vägar att kunna satsa mer på ekologiskt.
- Att alla medarbetare är insatta i målen, även nyanställda så att alla vet vad de arbetar mot och varför.

5.2 Förslag till fortsatt forskning

Den undersökning vi har gjort har skett precis i slutskedet och alldeles efter det att 7-miljonersprojektet har avslutats. Vår fokusering har därför varit på de hinder, möjligheter och faktiska effekter som har varit under projektets pågående. Vi har varit begränsade till att endast kunna fråga vad respondenterna *tror* om framtiden och vilka långvariga effekter projektet har burit med sig. Det faller sig därför tämligen naturligt att det också vore intressant att göra en liknande uppföljning om förslagsvis ett år igen. Att då titta närmare på vad som hände när bidraget upphörde, blev det som de flesta förutspådde att andelen skulle vara kvar på dagens nivå eller endast minska eller öka något? Hur har regionen följt upp projektet, har de satsats på mer utbildning, nya kampanjer etcetera.

Det hade också varit intressant att göra undersökningar bland de gäster och elever som besöker regionens matsalar eller patienter på avdelningarna som får maten. Hur ser de på ekologisk mat, uppfattas det som positivt. Likaså om regionens satsning har fått någon övrig påverkan hos andra aktörer i regionen, hur har exempelvis leverantörerna upplevt satsningen, har det fått dem att vilja satsa mer på ekologiskt?

Käll- och litteraturförteckning

Litteratur

Alvesson, Mats & Sköldberg, Kaj. 1994. *Tolkning och reflektion. Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur. Lund.

Andersen, Ib. 1998. *Den uppenbara verkligheten – Val av samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur. Lund.

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.

Eneroth, Bo. 1987. *Hur mäter man "vackert"?* Natur och kultur. Göteborg.

Eriksson, Lars Torsten & Wiedersheim-Paul, Finn. 2001. *Att utreda, forska och rapportera*. 5:e uppl. Liber Ekonomi. Malmö.

Esaiasson, Peter et al. 2002. *Metodpraktikan- Konsten att studera samhälle, individ och marknad*. Norstedts förlag. Stockholm.

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

Jacobsen, Dag Ingvar. 2002. *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur. Lund.

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

Laszlo, Chris. 2003. *The Sustainable Company: How to create lasting value through social and environmental performance?*. Island Press. Washington DC.

Lindblad, Inga-Britt. 1998. *Uppsatsarbete – en kreativ process*. Studentlitteratur. Lund.

Lundahl, Ulf & Skärvad, Per-Hugo. 1992. *Utredningsmetodik för samhällsvetare och ekonomer*. 2:a uppl. Studentlitteratur. Lund.

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

Patel, Runa & Tebelius, Ulla (red). 1987. *Grundbok i forskningsmetodik*. Studentlitteratur. Lund.

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

Solér, Cecilia. 1997. *Att köpa miljövänliga dagligvaror*. Nerenius & Santéus Förlag. Göteborg.

Svensson, Per-Gunnar & Starrin, Bengt (red.). 1996. *Kvalitativa studier i teori och praktik*. Studentlitteratur. Lund.

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

Trost, Jan. 2001. *Enkätboken*. 2:a uppl. Studentlitteratur. Lund.

Västra Götalandsregionens Miljösekretariat – Broschyrmaterial 2006: *Nyfiken på ekologisk mat?*

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.

Gończ, Elżbieta 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.

Hardin, Garrett. 1968). The Tragedy of the Commons: *Science*. 162:3859. pp.1243- 1248.

Meyer, Arnt. 2001. What's in it for the Customers? Successfully Marketing Green Clothes: *Business, Strategy and the Environment*. 10. pp. 317- 330.

Peattie, Ken. 2001a. Golden Goose or Wild Goose? The Hunt for the Green Consumer: *Business, Strategy and the Environment*. 10. pp. 187- 199.

Peattie, Ken. 2001b. 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.

Thunberg, Bo, Konsumenten lika död som Medelvensson. *Dagensmiljö*. 03.04.2006

Hemsidor

www.goteborg.se 02.12.2006

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

<http://www.goteborg.se/prod/sk/skolutvecklingsenheten/dalis2.nsf/vyPublicerade/267C98E7BB7C3D48C1256E7D002F5DD5?OpenDocument>

www.krav.se 05.01.2007
/KRAV- märket/Om KRAV- märkningen/
http://www.krav.se/ArticlePages/200408/19/20040819075623_public848/20040819075623_public848.dbp.asp

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.vgr.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.

Göteborgs Operan: Carlström, Joakim Carlström (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 NÄL). 30.11.2006.

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

Sahlgrenska Sjukhuset: Åkesson, Katrin (Inköpschef). 23.11.2006

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

Västra Götalandsregionens miljösektariat: Olofsson, Leif. 20.11.2006.

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

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

Bilaga 1: Intervjuguide

Frågor till intervjuer med kostchefer eller motsvarande:

- Vilken befattning har du och vad innebär den?
- Kan du beskriva lite kort hur era inköp går till?
- Vilka är de viktigaste faktorerna som styr vilka matvaror som köps in?
- Hur har ekomatprojektet påverkat era inköp?
- Vad är din inställning till ekomatprojektet?
- Vad tycker du har fungerat bra?
- Vad anser du har varit svårt?

- Hur viktigt tycker du det är med ekologiska livsmedel?
- Hur viktigt är att produkten är ekologisk jämfört med faktorer som pris, smak, hållbarhet (förvaringsmöjlighet), hälsoaspekter (t ex fett, socker, fibrer, vitaminer)?
- Har du sett/ser du för några hinder med att köpa ekologiska livsmedel? Vilka?
- Har du sett/ser du några möjligheter med att köpa ekologiska livsmedel? Vilka?
- Har utbudet förändrats/förbättrats med tiden? (förpackningar, utbud, tillgång, pris etc.)
- Har ni upplevt någon efterfrågan/påtryckning ifrån kunder om ekologiska livsmedel?
- Har din inställning till ekologiska livsmedel ändrats under projektets gång? I så fall på vilket sätt?
- Tror du att projektet har hjälp till att höja andelen ekologiska livsmedel på lång sikt?
- Vad tycker du om att projektet upphör?

- Känner du till vad målen för regionen är angående ekologiska livsmedel?
- Känner du att ni måste nå upp till målet om att andelen ekologiska livsmedel ska öka?
- Upplever du att målen följs upp, och i så fall hur går uppföljningen till?
- Uppfattar du att det medför några konsekvenser (positiva/negativa) för dig/din enhet?
- Känner du dig motiverad till att nå målet? Om ja, på vilket sätt? Om nej, varför inte?
- Har det skett någon utbildning om ekologiska livsmedel och i så fall i vilken utsträckning?
- Tycker du att det finns behov av mer utbildning om ekologisk mat?
- Vad tror du om framtiden vad det gäller ekologiska livsmedel?
- Nu tas bidraget bort, vilka konsekvenser tror du att det får för era inköp?
- Har ni någon strategi för att nå upp till målen om andelen ekologiska livsmedel fortsättningsvis?
- Har du några idéer om vad som skulle kunna få er att (ytterligare) öka andelen ekologiska livsmedel?

- Är det något du vill tillägga som inte har tagits upp under intervjun?

Bilaga 2: Enkät

Utvärdering av projektet för att öka andelen ekologiska livsmedel i storkök i Västra Götalandsregionen

När vi nedan talar om ”projektet” menar vi både bidraget för merkostnaden för ekologiska livsmedel och den utbildning som har getts inom detta område. Vi vill poängtera att dina synpunkter är viktiga, både positiva och negativa åsikter är precis lika välkomna. Flera svarsalternativ kan vara aktuella vid vissa frågor, och Du kan då markera med flera kryss. De flesta frågor har ett fält där det finns möjlighet att skriva en kommentar till ditt svar. Ditt namn kommer inte att synas i sammanställningen av resultatet. Du får gärna fylla i vilken enhet Du representerar men det är valfritt.

För att svara är det lättast att Du sparar ner dokumentet på datorn, t.ex. skrivbordet, fyller i dina svar, sparar igen och sedan bifogar dokumentet i ett mail tillbaka till oss. För att markera ett kryss i en ruta, klicka med musen. Vill Du ta bort ett kryss, markera rutan igen så försvinner krysset. I de gråa rutorna som inte har en svart ram kring sig kan Du skriva obegränsat med fri text. Du kommer åt att skriva i dessa rutor genom att klicka i rutan med musen. Det går även bra att skriva ut enkäten och skicka tillbaka den till oss med vanlig post, kommentarer kan då göras på baksidan. Adressen är: XXX. Vi vore väldigt tacksamma om Du har möjlighet att svara och skicka tillbaka enkäten till oss innan fredagen den 15/12.

Har du några frågor är Du välkommen att kontakta oss, antingen via mail eller på telefon, Åsa Svensson XXX eller Hanna Heikkilä XXX.

Vilken enhet representerar du? (Valfritt)

1. Bidraget för ekologiska livsmedel har pågått sedan 2002 fram till idag. Har du arbetat i din nuvarande (eller liknande) befattning och därmed arbetat med inköp av livsmedel under hela denna tid?

Ja

Nej

I så fall, hur länge?

2. Vilka tycker du är de viktigaste faktorerna som styr vilka matvaror som köps in?

Markera med 1 för viktigast, 2 för näst viktigast och så vidare.

Pris

Ursprungsland

Kvalitet

Smak

Utseende

Ekologisk

Hållbarhet

Närproducerat

Utbud

Tillgänglighet

Annat
Kommentar:

Vad:

3. Hur upplever du ekologiska livsmedel jämfört med konventionella livsmedel avseende följande faktorer?

	Bättre	Likvärdiga	Sämre
Kvalitet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Smak	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hållbarhet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utseende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utbud	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Förpackningar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pris	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leveranstider	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Annat:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentar:

4. Tycker du att utbudet av ekologiska livsmedel som är möjliga att köpa in på anbudet har förändrats sedan projektets början?

- Ja, utbudet är bättre idag
Utbudet är ungefär samma
Ja, utbudet är sämre idag

Kommentar:

5. Upplever du att utbudet är tillfredställande vad det gäller ekologiska livsmedel eller är det några produkter du saknar?

- Ja, jag är nöjd med sortimentet
Nej, jag saknar kött
Nej, jag saknar mejerivaror
Nej, jag saknar torrvaror
Nej, jag saknar frukt
Nej, jag saknar grönsaker
Nej, jag saknar rotfrukter
Nej, jag saknar annat

Vad:

Kommentar:

6. Upplever du påtryckningar/förfrågningar om ekologisk mat ifrån kunder/gäster/elever etc.?

	Ibland	Ofta
Ja, när vi serverar ekologiskt får vi positiva kommentarer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ja, när vi serverar ekologiskt får vi negativa kommentarer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ja, när vi serverar konventionell mat får vi förfrågningar om ekologisk mat	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nej, vi har inte upplevt det i någon större utsträckning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Kommentar:

7. Har ni marknadsfört att ni använder ekologiska livsmedel och hur ofta?

	Ibland	Ofta	Alltid
Ja, genom skyltar vid de ekologiska varorna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ja, genom att visa det på matsedeln	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ja, genom att ha information på anslagstavlor eller liknande	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Annat sätt:
Nej, vi har inte marknadsfört det

Kommentar:

8. Ser du några fördelar specifikt för ekologiska livsmedel, i så fall vilka?

Nej, jag ser inga fördelar

Ja, jag ser fördelar med att det är:

Bättre för miljön

Bättre för hälsan för dem som äter

Bättre för hälsan för dem som producerar

Bättre kvalitet

Bättre smak

Ett sätt att profilera verksamheten

Annat:

Kommentar:

9. Ser du några hinder med att köpa ekologiska livsmedel, i så fall vilka?

Nej, jag ser inga hinder

Ja, jag ser följande hinder:

Förpackningar

Osäkerhet om leverans

Långa leveranstider

Pris

Sämre kvalitet

Sämre smak

Innebär merjobb

Begränsat produktutbud

Ser inget mervärde med ekologiska livsmedel

Annat:

Kommentar:

10. Hur viktigt tycker du att det är med ekologiska livsmedel?

Mycket viktigt

Viktigt

Varken eller

Mindre viktigt

Oviktigt

11. Om du tycker det är viktigt, varför?

Miljöaspekter

Hälsoaspekter

Etiska aspekter

Annat

Vad:

Kommentar:

12. Om du inte tycker det är viktigt, varför?

Tror inte att det har någon påverkan på miljön
Tror inte att det har någon påverkan på hälsa
Värdesätter andra faktorer mer
Annat

Vad:

Kommentar:

13. Har din inställning till ekologiska livsmedel förändrats under projektets gång?

Ja, jag är mer positivt inställd nu
Nej, jag har samma inställning
Ja, jag är mer negativt inställd nu

Kommentar:

14. Har du fått någon utbildning om ekologiska livsmedel?

Ja Ungefär när fick du den?
Nej

Kommentar:

15. Har du behov av mer utbildning om ekologiska livsmedel?

Ja Är det inom något särskilt område?
Nej
Vet inte

Kommentar:

16. Hur mycket har projektet påverkat inköpen av ekologiska livsmedel?

Det har fått oss att köpa in så mycket ekologiska livsmedel vi har kunnat komma över
Det har fått oss att prova ganska många ekologiska livsmedel vi inte hade testat annars
Det har fått oss att framförallt prioritera kaffe, mjölk och bananer
Annat:
Det har inte påverkat våra inköp
Vet inte
Kommentar:

17. Tror du att projektet har hjälpt till att höja andelen ekologiska livsmedel på lång sikt?

Ja
Nej
Vet inte

Kommentar:

18. Om ja, vad tror du har påverkat mest när det gäller att höja andelen ekologiska livsmedel på lång sikt?

Bidraget
Utbildning
Kombination av bidrag och utbildning
Kommentar:

19. Är det något annat än projektet som du tror har hjälpt till att höja andelen ekologiska livsmedel i er verksamhet?

Drivande och engagerade personer i verksamheten
Intern mål i verksamheten, t.ex. KRAV certifiering
Annat
Nej, det tror jag inte
Vet inte
Kommentar:

20. Regionens nuvarande mål är att andelen inköp av ekologiska livsmedel ska öka (men inte med någon bestämd procentsats) varje år. Kände du till att målet var så?

Ja
Nej
Kommentar:

21. Tycker du att information om regionens mål har nått ut till verksamheten?

Ja
Nej
Vet inte
Kommentar:

22. Tycker du att återkoppling av er andel inköpta ekologiska livsmedel har varit tillräcklig?

Ja, jag är nöjd med återkopplingen
Jag är delvis nöjd, informationen har varit tydlig men inte kommit tillräckligt ofta
Jag är delvis nöjd, informationen har kommit tillräckligt ofta men varit otydlig/svårförstådd
Nej, informationen har kommit alltför sällan och varit otydlig/svårförstådd
Vet inte
Kommentar:

23. Uppfattar du att det medför några konsekvenser om ni når upp till regionens mål om andel ekologiska livsmedel eller inte?

Ja, positiva om vi når upp till målen
Inga konsekvenser om vi når upp till målen
Ja, negativa om vi inte når upp till målen
Inga konsekvenser om vi inte når upp till målen
Kommentar, beskriv gärna på vilket sätt:

24. Känner du dig motiverad till att nå regionens mål?

Ja
Nej
Varken eller
Kommentar:

25. Känner du ett ansvar för att nå målet?

Ja
Nej
Varken eller
Kommentar:

26. Vad skulle få dig att bli mer motiverad till att nå en högre andel av ekologiska livsmedel?

Bättre produktutbud	<input type="checkbox"/>	
Säkrare leveranser	<input type="checkbox"/>	
Bättre anpassade förpackningar	<input type="checkbox"/>	
Tydligare mål	<input type="checkbox"/>	
Mer information om mål	<input type="checkbox"/>	
Mer utbildning inom ämnet	<input type="checkbox"/>	
Mer praktiska hjälp och tips	<input type="checkbox"/>	
Mer uppföljning ifrån regionens sida	<input type="checkbox"/>	
Mer uppföljning högre uppifrån verksamheten	<input type="checkbox"/>	
Mer jämförelser verksamheter emellan	<input type="checkbox"/>	
Mer kontakt verksamheter emellan	<input type="checkbox"/>	
Annat	<input type="checkbox"/>	Vad:
Nej, jag vet inget som skulle få mig mer motiverad	<input type="checkbox"/>	

Kommentar:

27. Hur tycker du att projektet har fungerat?

Det har fungerat bra
Det har fungerat mindre bra
Kommentar (t.ex. Är det något särskilt som har varit bra eller dåligt):

28. Nu när bidraget är slut, hur tror du att det kommer att påverka era inköp av ekologiska livsmedel?

De kommer att öka i samma takt som idag eller mer
De kommer att öka men i lägre takt
De kommer att vara konstanta på dagens nivå
De kommer att minska något
De kommer att minska avsevärt
Kommentar:

29. Har ni i er verksamhet någon strategi för att kunna öka inköpen av ekologiska livsmedel framöver när bidraget är slut?

Ja

Nej

Vet inte

Om ja, på vilket sätt:

30. Bidraget har använts som ett medel för att öka andelen ekologiska livsmedel. Nu när det tas bort, har du några egna idéer på vad som skulle kunna få er att lättare kunna höja andelen ekologiska livsmedel?

Ja

Nej

Om ja, vad då:

Här är våra frågor slut, är det något du vill tillägga så får du gärna skriva det här nedanför.

Stort tack för din medverkan!

Övriga kommentarer:

Bilaga 3: Sammanställning av intervjuer och enkät

Här finns det empiriska materialet i sin helhet som är insamlat genom intervjuer och enkäter. Först ges information om projektet och dess förutsättningar ifrån Miljösekretariatet och Westmas sida. Därefter följer sammanställningar av de 9 intervjuer som har gjorts i regionens verksamheter. De är indelade efter de tre delproblem som vi tog upp i kapitel 1. Sist kommer sammanställningen av enkäterna.

7-miljonersprojektet¹⁹⁹

7-miljonersprojektet startade 2002 för att ge verksamheterna en knuff i rätt riktning vad det gäller ekologiska livsmedel. Under projektets gång har andelen konstant ökat och idag är cirka 10 procent av inköpen i regionen 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 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 att man inte tyckte att politikerna 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, som är regionens logistik- och inköpsorganisation, fick lite av pengarna för att kunna marknadsföra de här livsmedlen internt ut till köken.

I början hade man en tanke om att pengarna skulle ta slut första året. Man hade en siffra på att regionen köpte livsmedel för 140 miljoner kronor om året och det räknades på rent hypotetiskt att om regionen 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 regionen inte köpte livsmedel för mer än 115 miljoner kronor om året, eftersom även vissa kommuner var inräknade i de 140 miljoner kronorna. Även målen om en rimlig andel visade sig ligga fel. De första som utanför regionen fick höra talas om målet att öka fem procent varje år var producenter såsom grönsaksodlare, som sa att de trodde inte att regionen skulle kunna klara målet. Vilket regionen 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 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 regionens samtliga 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.²⁰⁰

¹⁹⁹ Leif Olofsson (20.11.2006)

²⁰⁰ Västra Götalandsregionens Miljösekretariats sammanställning av ekologiska livsmedel 2003-2005.

Rent praktiskt så har utbetalningarna skett halvårsvis med första utbetalningen hösten 2003. Pengarna har betalats ut från miljösekretariatet efter att man fått siffror ifrån Westma på hur mycket enheterna har köpt in. Regionens budget har fått 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 innebär det att när året var slut så lades de resterande pengarna som eget kapital. Det egna kapitalet får dock inte röras om inte tillstånd has 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. Nu är alltså de pengarna slut plus de extra 1,6 miljoner som avsattes för att täcka upp årets merkostnader, alltså har 8,6 miljoner kronor utbetalats totalt.

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 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 regionen 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 då 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 regionen fått utbildning. Bland annat med hjälp av informatörer, som i sin tur ska utbilda ute på arbetsplatserna, får de anställda 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 stycken 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 har haft lättare att schemalägga så att de kan skicka iväg fyra-fem personer på en tvådagarskurs. Förutom utbildningen har man även haft en kampanj 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 då de under kampanjveckan måste servera minst en ekologisk måltid, 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 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 mot konventionella säger Leif Olofsson.

Inköp och Westmas roll²⁰¹

Westma är Västra Götalandsregionens logistik- och inköpsorganisation. Då regionen är en offentlig förvaltning så är regionen bunden att följa lagen om offentlig upphandling när det gäller inköp. Westma gör centrala ramavtal för hela regionens verksamheter på många områden, särskilt på förbrukningsvaror där livsmedel ingår. Ramavtal tecknas med leverantörer som alla regionens 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

²⁰¹ Ann Sagvall (16.11.2006.)

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 regionsavtalen kan vara ekonomiskt fördelaktiga för hela regionen, 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 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 kan göra det lättare då.

Westma har egentligen ingen del i att höja andelen ekologiskt utan de ska mer vara ett stöd för miljösektariatet. 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 miljösektariatet. 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.

Intervju med Kungälv's sjukhus

På Kungälv's sjukhus pratade vi med två personer, dels biträdande kostchef som har varit med under hela projektet och dels kostchefen som har arbetat där sedan maj i år. Kungälv's sjukhus tillagar ungefär 800 portioner om dagen. De gör matsedel vecka för vecka och gör sedan inköpen med det som underlag via webben. Det mesta köps av det som är på anbud men eftersom de inte tycker att det finns så mycket ekologiskt på anbudet så köper de en del utanför. Vad det gäller viktiga faktorer som påverkar inköpen så ser de till helheten, att det är näringsmässigt är en viktig del då det jobbar i en vårdverksamhet, ursprungsland är också viktigt för vissa produkter och finns det ett ekologiskt alternativ så tar de det. Men det viktigaste är att det är en bra produkt, för det är

inte så att man köper en vara bara för att den är ekologisk menar de, utan det måste vara en bra produkt också. 2005 hade de en andel på 7,5 procent ekologiska livsmedel.

Delproblem 1; Uppfattning om projektet, hinder och framgångsfaktorer

Biträdande kostchefen är övervägande positiv till projektet vilket hon även tycker övrig personal har varit. Det som hon tycker har varit svårt är att det i början fanns så få produkter och att de var svåra att få tag i men att det har blivit bättre och bättre. På frågan om de ser några hinder med ekologiska livsmedel så säger de bestämt att de inte ser några hinder. Kostchefen förtydligar att det är klart att det finns hinder med inköpskanaler och så men att det handlar om att hitta lösningar, så några hinder som man inte kan hitta lösningar på ser hon inte. Svagheter finns dock, som att de stora grossisterna inte tar in mer ekologiskt. Hon tycker att de nog borde tänka mer flexibelt och försöka hitta andra lösningar som fungerar både för dem som leverantörer och för kunderna; *"Men att man som kund hela tiden inte ska behöva leka detektiv. För det beror ju på vilken kännedom man har, och har man då inte intresse då måste det vara enkelt för att man ska få med sig människor. Här handlar det om man är intresserad, då plockar man reda på information. Men ställen som går lite trögare, då gäller det att det är enkelt"* Något som biträdande kostchefen upplevt som jobbigt är att man behöver göra sin beställning flera veckor i förväg för många av de ekologiska varorna, och trots det är det inte ens säkert att de kommer med leveransen. Samtidigt säger kostchefen att det inte bara är för de ekologiska varorna utan även för en del konventionella.

En del varor har blivit bättre kvalitetsmässigt menar biträdande kostchefen, exempelvis bananerna som tidigare kunde vara både övermogna och gröna. Även utbudet tycker hon har blivit bättre jämfört med hur det var i början av projektet och att det oftast går att beställa bara man är ute i god tid. Kostchefen tycker att utbudet generellt har blivit bättre men att ICA har rätt smalt utbud. Hon är medveten om att Westma inte kan tillhandahålla alla varor som alla vill ha, och att man då får hitta andra vägar. Men det är viktigt att informera Westma, att de får signaler om att det finns ett intresse för ekologiskt. Personligen tycker hon att det är negativt att man har grönsakerna via ICA eftersom man är mer begränsad, har man istället en lokal leverantör är det lättare att skraddarsy det. Hon saknar exempelvis förbehandlade och skalade grönsaker hos ICA. Biträdande kostchefen tycker inte längre att förpackningarna är något problem, att de har anpassats. Hon säger också att; *"Vi har haft lök som kom i enkilos- påsar, men det är ju inte så märkvärdigt att sätta en kniv i den"*.

De fördelar eller möjligheter som biträdande kostchefen ser med ekologiska livsmedel är att det sparar naturen samt att smaken är godare även om det inte är någon markant skillnad. Kostchefen säger att det är en jättebra möjlighet att profilera sin verksamhet; *"Maten är en sådan central del i människors liv, speciellt här för patienterna. Inom kosten är det viktigt att visa sig, det är lätt att man försvinner. Vården, skolan alltså kärnverksamheten är jättestor, så det gäller att sticka fram så man visar att kosten också har en väldigt stor betydelse. Den har ju stor betydelse när det gäller att nå miljömål. Så man kan hjälpa till att få fokus på en sådan här verksamhet och det är ett sätt att höja statusen på maten"*

Vad det gäller efterfrågan tycker de att intresset för ekologiska varor är större än för fem år sedan. Av både patienter och gäster i matsalen får de höra att det är bra, vilket de tycker är roligt. De säger att de även får höra motsatsen, människor som ifrågasätter det ekologiska men att det är det positiva som överväger. Vi noterar att det finns mycket broschyrmaterial vid entrén till matsalen vilket de förklarar är kvar från när de hade en kampanjvecka. En del kommer de att låta vara kvar. Biträdande kostchefen säger att de nog var bättre i början på att marknadsföra det ekologiska, och att det nu är lite slappt med det. Kostchefen säger att det också kan vara så att man tar lite för givet att matgästerna vet om det redan, att man ska försöka att inte tänka så för det kan ju vara nya gäster

som kommer. Hon menar att de nu ska ta tag i det efter den kampanjen som har varit och visa vad de har som är ekologiskt. Hon säger också att det är bra om man kan få fler hälsomässiga argumenten. Under projektet har de inte fått något material direkt att använda till marknadsföring; *”Jag tycker att det lilla lövet som vi hade under kampanjen som visade att det var en ekologisk vara, de löven får vi ju bara använda under denna begränsade tidsperioden. Men jag tycker det är något man kunde ha året runt. Sedan är ju frågan om man ska plocka fram själv, eller om man ska ha något enhetligt material, det är ju inte helt fel, slipper man sitta själv och pillar med det. Jag kan ju tycka att löven kunde man kunnat ha kvar”*. Just att miljösekretariatet kunde hjälpa till med material tycker hon vore väldigt bra; *”Den här kampanjen har varit jättebra men i fortsättningen kan man hoppas på att det kan komma mer material mer kontinuerligt”*. Både två är eniga om att om det skulle göras något liknade projekt i framtiden så är det viktigt att man lyfter fram marknadsföringen.

Delproblem 2; Inställning, beteende, effekt på andelen ekologiskt samt framtiden

Kostchefen tycker att det är mycket viktigt med ekologiska livsmedel. Både på grund av miljön men också för att det skiljer sig åt vad det gäller produktion och djurhållning, att det handlar om att få fram kvalitativa produkter. Deras inställning har inte ändrats så mycket, de har varit positivt inställda till ekologiskt hela tiden. Kostchefen är mycket positiv till att projektet blev till, hon tror att det satte igång processen och att det har underlättat att öka andelen. Biträdande kostchefen säger att projektet har sporrat dem, utan pengarna tror hon inte det hade gått lika snabbt och sedan har intresset bara ökat. De började med kaffe, mjölk och bananer men idag försöker de köpa in det mesta som finns, även sådant utanför anbudet som de själva letar upp. Så det blir bara mer och mer. De är glada att de har hittat leverantören Gröna Gårdar som nu också har kommit med på anbudet, de har bra priser och bra kvalitet. Kostchefen tror att projektet hjälpt till att höja andelen på lång sikt. Sen tycker hon att man kan fundera över om pengar är det bästa sättet, men att det i inledningsstadiet kan vara en morot i samband med att man också har haft utbildning; *”För att bara köra med pengar det tror jag inte på. Man måste öka medvetandet och det har man gjort i och med utbildningen. Så man har fått pengar och det har blivit ett intresse så då ska det till en del för att man ska backa. Men det är nog olika hur man tar det. Men ändå när man är ute på banan då fortsätter man. Sedan kanske det blir stiltje en viss tid men ändå att man har kommit igång”*. De tror inte att verksamheterna kommer att gå tillbaka till hur det var innan, de själva kommer definitivt inte att göra det. Men de tror att det kan bero på hur verksamheterna har det med ekonomi och inställning, och att man kanske kommer ta det i en långsammare takt om man inte får några pengar. För egen del är deras strategi att arbeta med matsedeln för att klara de ekonomiskt, att exempelvis byta ut vissa varor för att få in de ekologiska produkterna. De ser inga hinder till att höja andelen, kostchefen säger att det handlar om vilja och att sätta rimliga mål. För 2008 har de satt upp ett internt mål att KRAV-certifiera restaurangen, att det är ett sätt att profilera och marknadsföra sig.

Att projektet tar slut ser de inte så allvarligt på, både är införstådda med att projekt inte varar i evighet och att de kommer att fortsätta ändå. De tycker mer att de handlar om budgeten är tillräcklig eller inte och vilken nivå på maten de ska ha. Det är en kontakt man måste ha med sjukhuset, om inte bidraget har räckt då måste man göra något åt själva grundproblemet. För nästa år menar de, så är det inte fråga om att få mer pengar utan de ser det mer som ett läroår, vad de kan göra inom den ramen som de har. Därefter får man ta ställning till om de behövs mer pengar eller inte. Men sen tror de att det är viktigt att projektet följs av andra aktiviteter, kampanjer och utbildningar för att hålla glöden vid liv. Också för att det kommer ny personal; *”Så att man inte stänger dörren och tror att nu fixar allt sig utan att man fortsätter jobba på det. /---/. Det är viktigt, annars är det lätt att det falnar”*. De tycker också det är viktigt att verksamheterna i

regionen föregår som ett gott exempel, att kunna visa att det står för något annat. De tycker också att det är viktigt att det förs dialoger med grossister och tillverkare, och att man ta hjälp av andra samarbetspartners. Kostchefen ger exempel på en förening som har tagit fram ekologiska matsedlar som inte är dyrare än vanliga, vilka de har testat några av och som har fungerat jättebra. Hon tror att det kan vara psykologiskt att man tror att det är dyrare och då är det bra att se att det inte behöver vara det. Att stödja den typen av aktiviteter är något hon tycker regionen kunde arbeta med.

Delproblem 3; Mål, uppföljning, utbildning och motivation

Kostchefen känner till det nuvarande målet, den biträdande kostchefen nämner 25 procent till år 2010 som aktuellt mål. Även om kostchefen kände till det tror hon att det kanske inte har nått ut till verksamheterna så bra. De sätter också upp egna mål internt, nästa år ska de upp i 20 procent andel ekologiskt. Vad det gäller uppföljning säger biträdande kostchefen att det inte har varit någon förutom att de har fått tillbaka pengarna. Kostchefen lägger till att det har kommit hur många procent man har uppnått, och att det nu finns ett konto för ekologiska livsmedel så att man kan kolla själv vad man har där. I början tror biträdande kostchefen att man även såg vad andra enheter låg på men att det inte varit så det senaste. Hon tror att man kan bli lite sporrade av konkurrens, tävlingar och sådant. De upplever inte att de medför några konsekvenser beroende på hur det går med målet. Kostchefen 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”*.

Biträdande kostchefen, men inte de andra i köket, har gått en tvådagarsutbildning om ekologiskt. Båda två är eniga om att mer utbildning vore bra. Biträdande kostchefen säger; *”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”*. Kostchefen säger att det händer nya saker hela tiden också och att det handlar om att skapa medvetenhet; *”Att man har kontinuerlig utbildning en gång om året så kan man ju komma från olika håll. Även om det bara är en dag, så tror jag det är viktigt”*. Båda känner sig motiverade av att se andelen öka. Om man inte får någon återkoppling menar kostchefen att man motiveras till att nå målet av egen övertygelse om att de gör en bra sak, att det handlar om att de är intresserade av frågan. Sjukhuset ska vara ett hälsofrämjande sjukhus och att det ekologiska ska stämma med det är motiverande. Även om det är lättare om alla är med så är det viktigt att tro på det själv och vara drivande även om det är trögt. Motivationen kan också komma ifrån att man får med sig andra och att de får upp ögonen för det.

Intervju med Göteborgs Operan

Vi har talat med kökschefen på Göteborgs Operan som har haft tjänsten sedan två år tillbaka. Operan har en à la carte restaurang samt en personalmatsal, i den sistnämnda äter cirka 250 personer varje dag. Kvalitet är den viktigaste faktorn när det gäller vilka produkter som köps in, framförallt i à la carten. Sedan får det finnas rim och reson på vad det får kosta, men det är lättare med priset i à la carten eftersom gästerna betalar så pass bra och då går att ta ut mer. Priset är dock viktigt för den maten som köps in till personalmatsalen, där måste det vara billigt för att det ska gå ihop ekonomiskt. Ursprungsland är däremot något respondenten inte alls tycker är viktigt. 2005 hade de en andel på 6,8 procent ekologiska livsmedel.

Delproblem 1; Uppfattning om projektet, hinder och framgångsfaktorer

Respondentens inställning till projektet är positiv, han tycker det är fantastiskt att regionen går in med pengar och att de kan köpa mer ekologiskt. Han tror att det har gjort mycket, att man har köpt ekologiskt som man inte hade gjort annars.

Hinder som respondenten ser med ekologiska livsmedel är att det har längre leveranstid, att det är svårare att få tag på. Han menar att vissa ekologiska varor måste beställas en vecka i förväg, och branschen är så svår att det inte är möjligt. Han säger; *”När jag behöver mitt vetemjöl så behöver jag inte det om vecka, jag behöver det nu”*. Han tror att det är lättare att ha mer framförhållning om man har mer kontorstjänst och därmed mer tid, men att han jobbar i köket och då finns inte den tiden. Han instämmer samtidigt i att det kanske bara handlar om en omställning i beställningsvanor som krävs, att man kan ligga några veckor före i beställningen. Han säger också att det blir mer och mer lagervaror och att projektet nog har en stor del i det, att det har hjälpt till att öka efterfrågan. Fortfarande är det dock ett stort problem när det gäller köttet, och då de i stort sett bara köper färskt så finns det sällan som lagervara. Annars vad det gäller utbudet tror han att det mesta finns.

Vad det gäller förpackningar tycker han inte att det är några problem generellt, dock kommer en del ekologisk frukt förpackade fyra och fyra i plastförpackningar; *”Och så tänker man, visst jag köper ekologiskt men sedan förpackningen, hur miljövänlig är den”*. Han säger även att rödlöken är alldeles för liten. Man får skala många fler vilket tar mycket längre tid och den kommer i mindre förpackningar än vanligt vilket gör att den blir krångligare att använda. Priset har också betydelse, framförallt i personalmatsalen där maten inte får kosta så mycket. När det gäller kött kan de av den anledningen inte välja ekologiskt. I á la carten finns det mer utrymme att ta in dyrare råvaror, så där tror han att det visst skulle gå att ta in mer ekologiskt. Men däremot beror det då på vilket kött man får tag på. Han tycker att det också hade varit skillnad om det ekologiska hade varit mycket bättre, men det tycker han inte att det är. Sedan ser frukten inte så rolig ut eftersom den inte är besprutad vilket han menar tillsammans med det höga priset kan göra den svår att sälja. Han uppfattar ingen skillnad på smaken vad det gäller ekologiskt och konventionellt. Inte heller kvalitetsmässigt tycker han att det är någon skillnad, förutom riset som är en katastrof. De upplever heller inga problem med att de blir utan varor om de ekologiska är slut. Tidigare var det så ibland men då sa de till leverantören och efter det så har det fungerat och de får konventionella istället.

Han ser att användningen av ekologiska livsmedel skulle kunna vara ett sätt att profilera verksamheten, att det ligger i tiden och att det hade varit roligt att kunna skriva det på menyn. Han menar dock att det blir svårt; *”Ska man skriva ut på menyn att det är ekologiskt och så finns inte det, så finns det ju inget kvar på menyn att servera. Det måste ju fungera”*. Från personalmatsalen har de fått förfrågningar om ekologiskt men inte ifrån á la carte restaurangen vad han känner till. De har ändå pratat om att de skulle ha något ekologiskt men när de har börjat undersöka priserna så har det fallit på det.; *”Jag tror så här, att går man på restaurang och det finns en oxfilé som kostar 275 och en ekologisk som kostar samma, så tar man den ekologiska”*. På frågan om han tror den ekologiska rätten skulle ha valts om den var dyrare svarar han kanske, men att det också handlar om att få tag på råvarorna. Det är extra svårt eftersom de mest serverar fisk i restaurangen. Vad det gäller kött tror han att det finns mest fläskfilé och fläskkarré men inte lika mycket oxfilé. I övrigt ser han inga möjligheter eller fördelar för restaurangen, men att det är en fördel att man kan hjälpa de bönderna som satsar på det.

Delproblem 2; Inställning, beteende, effekt på andelen ekologiskt samt framtiden

Innan respondenten började på Göteborgs Operan hade han i princip aldrig arbetat med ekologiska varor. På frågan hur viktigt han tycker det är med ekologiska livsmedel svarar han att om han fick välja skulle han ta allt ekologiskt, men att det inte går ekonomiskt och att det måste fungera också. Hans inställning till ekologiska livsmedel har förändrats mycket även om han säger att han är rätt dålig på ekologiskt; *”När jag började så tyckte jag, åh vad jobbigt att ha ekologiskt, men nu tycker jag inte så”*. Han har gått en kurs på två dagar där han fick mycket information och tror att det har

haft stor inverkan och förändrat hans inställning till att bli mer positiv. Han tillägger att hade han inte arbetat här hade han nog aldrig köpt något ekologiskt. Han tror även att resten av kökets inställning har förändrats till att bli mer positiva till ekologiskt och att projektet har påverkat inköpen, eftersom de får tillbaka pengar om de köper ekologiskt. Utan det tror han att de inte skulle ha haft något ekologiskt alls. Han tror att projektet har hjälpt till att höja andelen på lång sikt, åtminstone att man kommer att ha kvar samma nivå. Samtidigt är han frågande till om det har varit värt pengarna, men säger också att det kan få ringar på vattnet; *"Men nu är det ju att alla våra gäster här dricker ekologisk mjölk, kanske det blir så att man köper hem det själv. Ser man det här, tror jag man tar hem det och deras barn ser det och så vidare"*. Däremot är han osäker på vad som händer när projektet är slut och de inte längre får några pengar men tror nog att det inte kommer att bli någon större skillnad för deras del. Vissa saker kommer de att behålla, såsom mjölken, kaffet och bananerna; *"Det är så inpräntat i alla här att vi har ekologiskt kaffe och bananer och så, tar vi bort bananerna blir det ramaskri här"*. Vad som däremot händer med andra varor som är dyrare vet han inte. Samtidigt säger han att det inte är upp till honom men att han tror Operan kommer att skjuta till det som det kostar extra, att de kommer att se lite mellan fingrarna på de kronor extra som till exempel mjölken och bananerna kostar. Men totalt sett i regionen tror han att andelen kommer att minska, att det vore konstigt annars. Samtidigt hoppas han att det kommer att bli mer ekologiskt i framtiden och att det kommer att bli det så länge man köper mer, för finns det efterfrågan så ökar också utbudet. Han tror att om det inte var så stora skillnader i pris hade alla valt ekologiskt.

Att projektet upphör tycker han är synd, och tror att många kommer gå tillbaka till att handla konventionellt när de inte längre får några pengar. För de som handlar mycket ekologiskt blir det ganska stora summor i mellanskillnad, även om alla vill köpa det så tror han att det blir svårt i längden. På frågan om vad som skulle kunna få dem att höja andelen säger han att om det kommer ekologiska varor som är likvärdiga i pris så kommer de att ta in dem. Annars för att öka tror han att det krävs exempelvis en ny kurs, att det kan vara en spark i rätt riktning; *"För då sitter folk där och berättar att, vi köper den för det är så bra, och man påverkas ju. Ska man få fart på det så krävs det en push"*. Vi kommer in på att någon form av nätverk kanske vore ett sätt, att man kan få reda på exempelvis vilka produkter som är bra; *"Precis, för då kanske man skulle prova mer. Det låter vettigt för det finns ju inget sådant idag. Det är som att man famlar i blindo. De skulle kunnat göra det smartare och inte bara pumpat ut pengar utan att information hade kommit ut också"*. Han visste inte att det var nu som pengarna tog slut och han tror inte heller att hans chef vet det, därför har de ingen strategi för hur de ska kunna öka själva.

Delproblem 3; Mål, uppföljning, utbildning och motivation

Respondenten känner inte till vad det är för mål regionen har gällande ekologiska livsmedel. Han känner inte heller till hur det har gått för regionen när vi förklarar att målet är att det ska öka. Någon uppföljning tycker han inte heller att det har varit, de har inte hört någonting förutom när de var på kursen och fick se staplar på respektive verksamheters andel. Han ser inte själv utbetalningarna så han vet inte hur mycket de får tillbaka och det är heller inget han får höra uppifrån. Han tycker det hade varit önskvärt att ha mer uppföljning, att det hade varit en morot. Han säger; *"Det känns som att lite mer uppföljning hade varit bra. Typ att någon kom hit och frågar vad tycker ni, hur tycker ni det funkar osv. Och det tycker jag är en liten miss, att det hade kunnat gå bättre om sådant hade skötts bättre. Och typ att den som har handlat för mest hamnar i ett tidningsreportage eller liknande. Så att det händer något"*. Han tror även att använda sig av något bonussystem eller liknande hade varit bra. Att jämföra sig med de andra verksamheterna tror han också hade varit bra; *"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. Så då kanske man köper in något annat lite billigare för att komma runt så man kan ta in mer ekologiskt av något annat. Så att man kanske hamnar i mitten på*

stegen, det tror jag är jätteviktigt. Jag tror att de hade fått mer valuta för sina slantar om man hade haft något sådant istället bara för att slänga ut pengar”.

Respondenten tillsammans med en kollega var på en tvådagarsutbildning om ekologiskt för ett och ett halvt år sedan. Han tyckte det var bra och att den hjälpte till att ge dem en spark i rätt riktning. Ibland tycker han dock att det blev insnöat, att det kan bli för mycket och att det kan riskera att det får motsatt effekt. Men bland annat var det bönder som var med och förklarade och det tyckte han var positivt; *”Efter det tog vi tag i det, för innan hade vi inget alls i stort sett”*. För att kunna höja andelen tror han att det behövs mer utbildning och mer information och att det är något som ska ske kontinuerligt. Han tror också att det är bra att även kockarna och inte bara kökscheferna får åka; *”För tids nog kommer de kockarna i regel bli kökschefer. Och har de fått börja med ekologiskt så den dagen de blir kökschef så fortsätter man ju med det”*. Han tycker absolut att utbildningen påverkade motivationen; *”Jag tror det är vad som behövs, att få åka iväg och att se lite verklighetsförankrat. Jag tror man behöver se skillnaden, här är kossorna som ger ekologisk mjölk, här är de andra. Då kanske man ser att det är grönare hagar och de får inte äta det osv. Det tror jag behövs för att tänka till lite”*.

Intervju med Östra sjukhuset

På Östra Sjukhuset pratade vi med två personer, varav den ena är kostchef och den andra är inköpschef. Östra tillagar cirka 2100 portioner per dag. Kostchefen gör matsedlarna och sen är det en förrådsman som gör inköpen efter dem. Inköpen styrs mycket efter vad som finns på avtalet, men i första hand är det priset som är betydande och vissa varor tycker de är väldigt dyra på avtalet. Vi har ingen siffra på vad Östra hade för enskild andel ekologiskt 2005, men hela SU hade en andel på 8,8 procent.

Delproblem 1; Uppfattning om projektet, hinder och framgångsfaktorer

Något som de tycker har varit svårt med projektet är när de inte har fått leveranser utav det ekologiska. De har dock i de fallen fått ersättningsprodukter. De upplever det som ett hinder att man inte får hem varorna i tid eller att man bli utan, att det är svårt att få tag på vissa varor. Likaså varor som saknas i sortimentet. De berättar att de för något år sedan skulle ha en ekologisk vecka men allt de kunde få den veckan var apelsiner och morötter, och då föll hela idén med den kampanjen. De säger dock att det har blivit bättre nu men att de nyligen hade en ny sådan kampanjvecka när allt skulle vara ekologiskt och då fick de köpa kryddorna i butik eftersom det inte gick att få tag i hos leverantören. Man måste ha mer framförhållning för att kunna få leveranser av ekologiska varor, framförallt när det gäller kött tycker de. En del förpackningar ser de också som ett hinder med ekologiska varor, att till exempel grädden bara kommer i 3 dl förpackningar vilket inte fungerar om man ska göra 40 liter sås, att gurkan är inplastad vilket tar tid att ta bort, att kålrötterna är väldigt små och inplastade och att det är ett plastband på den ekologiska vitkålen; *”Det går inte, vi kan inte jobba så”*. De säger att man testat det en gång men att man inte tar in mer sådant om det ska vara så. Kampanjveckan var mycket uppskattad av gästerna men förpackningarna sätter där hinder för framtida liknande saker. Samtidigt tycker de att utbudet och tillgången generellt har blivit mycket bättre jämfört med hur det var i början. Även en del förpackningar har blivit bättre liksom kvalitén på vissa varor, som bananerna som tidigare ofta var bruna och vetemjölet klumpade i början. Produkter som de saknar i det ekologiska sortimentet är ett bra ris, för det som är nu tycker de är helt värdelöst, samt fullkornspasta för det har gästerna frågat efter. Även korv tycker de att det är svårt att få tag på, men kött finns nu ifrån Gröna Gårdar som de nästan alltid får men det gäller att ha lite mer framförhållning.

Fördelar som de ser med ekologiska varor är att de har bättre smak, till exempel tomaterna är både godare och har mer färg. Se tycker de att det är en positiv sak att de som jobbar med exempelvis bananerna får de bättre. De säger också att miljömässigt mår alla bättre av ekologiskt eftersom det blir mindre miljöutsläpp. Ifrån köket har de inte fått så mycket respons gällande det ekologiska, däremot har de under de särskilda ekologiska kampanjveckor som de har haft fått höra mycket positivt ifrån gästerna. Normalt sett skyltar de inte med vad de har som är ekologiskt, bara under de särskilda kampanjveckorna. De säger dock att man borde skylta mer men att det inte blivit av. De säger också att de fått höra under utbildningen av dem som KRAV-certifierar att man inte får lov att använda sig av märkningen om inte hela produktionen eller köket är ekologiskt. Om man till exempel har ekologiska morötter kan man inte sätta en skylt vid dem bara. (Författarnas anmärkning: Efter att ha varit i kontakt med KRAV har vi fått reda på att det stämmer, man måste vara certifierad för att få använda KRAV:s märke då det är ett skyddat varunamn. Dock finns det till vår kännedom inget som hindrar att man skriver att det är ekologiskt.)

Delproblem 2; Inställning, beteende, effekt på andelen ekologiskt samt framtiden

Båda två tycker att det är jätteviktigt med ekologiska livsmedel och att man tänker på miljön och att det är viktigt att man fortsätter efter projektet är slut. Innan projektet startade hade de inga ekologiska livsmedel utan allt har kommit i samband med projektet och de tror att hade det inte varit för det så hade de inte köpt in lika mycket. Deras inställning till ekologiskt har ändrats under projektets gång. I början var de negativa och skeptiska och tyckte att det var ett påfund ifrån politikerna om att de måste göra det. Nu är de istället positiva, vilket de tror beror mycket på att de har blivit informerade och fått gå kurser som gjort att man börjat förstå varför man ska köpa ekologiskt. De tror att projektet har hjälpt till att höja andelen ekologiskt på lång sikt. Även om man inte når upp till målet på 20 procent som politikerna sa i början så blir ju andelen högre och det har fått dem att bli bättre och kommit en bit på vägen. De säger att de köper det som finns på avtalet och det som går att använda. Det gör mycket att ta in varor som man har hela tiden menar de. Genom att ta in morötter och mer mjölk (från att tidigare bara haft mellanmjölk) gjorde de ett hopp ifrån sju till 12 procent säger de.

När bidraget tas bort kommer de eventuellt inte servera lika mycket ekologiskt längre eftersom de inte kommer att ha råd med det. De säger samtidigt att de ska försöka hålla kvar den nuvarande nivån och att det hade varit roligt att kunna höja andelen. De får se vad cheferna säger och de får försöka förhandla sig till mer i budgeten. Att höja priset ut mot kund ser de inte som ett alternativ, det skulle bara slå tillbaka mot dem själva. De tycker att det är lite synd att projektet upphör, att det blir svårt att öka andelen ekologiskt eftersom det så mycket styrs av pengar. Samtidigt tror de och hoppas att det blir mer ekologiskt allmänt i samhället framöver, bland annat för att det är bättre för djuren. De har inte pratat så mycket om hur de ska göra framöver eller lagt upp någon strategi, men att de ska försöka att inte dra ner på något av det ekologiska. De har haft ont om tid nu innan jul men tror att de kommer få lite mer tid att tänka över det i januari och se vad det finns för möjligheter då. De tror inte att det skulle underlätta så mycket om de fick hjälp med färdiga ekologiska menyer eftersom det handlar om att varorna måste finnas tillgängliga, att det är det som är dilemmat. De säger att under de senaste kampanjveckorna var de ute fyra veckor innan för att beställa men det räckte inte. På frågan om vad som skulle kunna underlätta att öka andelen ekologiskt säger de att det handlar om att man får de varorna som man har beställt och inte får konventionellt som ersättning. Samt att det är bra förpackningar, bra pris och att det fungerar. Att det inte blir som med riset som blir som gröt, för då går det inte. Sen också att man lägger in det på matsedeln, att man exempelvis konstant har en måltid i veckan som är helt ekologisk. Man kan ha det som målsättning i alla fall menar de, för sen styrs det av andra faktorer också.

Delproblem 3; Mål, uppföljning, utbildning och motivation

På frågan om vad regionen har för mål gällande ekologiska livsmedel tror de att det är 20 procent och att informationen om de nya målen inte har nått ut. Vad det gäller återkoppling på målen säger de att de får statistik två gånger om året i samband med utbetalningen från regionen.

Återkopplingen hade dock kunnat vara mer synlig tycker de. Sedan för de på eget initiativ in de ekologiska livsmedlen på ett eget konto för att få mer översyn själva. De tycker inte att uppföljningen medför några konsekvenser uppifrån. Det är något de tycker vore önskvärt, att det hade varit bra att se vad regionen har totalt sett och inte bara att se sin egen andel. De tror att det kan vara positivt att jämföra sig med andra verksamheter. Inköpschefen är med i en inköpsgrupp där de olika köken i regionen är med och där kan hon inte heller påminna sig att det varit någon direkt uppföljning. Möjligen kan det ha nämnts någon gång men det är i alla fall inget som sker kontinuerligt.

De har inte direkt satt upp några interna mål om andel ekologiska livsmedel, men att det styrs uppifrån SU: s²⁰² ledning vad alla köken ska ha, som mjölk, bananer, morötter och kaffe. De har dock på eget initiativ bestämt att de ska köra en kampanjvecka igen till våren. Angående om de är motiverade till att nå målet om ekologiska livsmedel säger de att de är ganska motiverade, att man vaknar mer och mer. Inte alla i köket men arbetsledarna, kokerskorna och förrådsmannen har gått en utbildning om ekologiska livsmedel på Fristads folkhögskola. Kursen behandlade ekologiska livsmedel, hur man ska leva på ett bra sätt och varför man ska köpa ekologiskt. De tycker att den var bra och väldigt givande. Inköpschefen har även varit på en kurs på Ekocentrum som regionen ordnade där både producenter, grossister och inköpare var med. I början av projektet skedde ingen utbildning utan den har kommit med tiden menar de. De tror att det har varit viktigt för deras inställning att man fått gå kurser, för att förstå varför man ska köpa ekologiskt. På frågan om de tycker att det finns behov av mer utbildning säger de ja och att man aldrig kan bli helt färdig utbildad. Samtidigt tycker de att de ändå har fått en hel del utbildning så de tror att det är bättre att satsa mer på ekologiska livsmedel för storkök.

Intervju med Dingle Naturbruksgymnasium

Vi har talat med förste kokerskan som också är arbetsledare för kök och matsal på Dingle Naturbruksgymnasium. Här tillagas och serveras mat till mellan 250 och 300 gäster varje dag. Det är dels till de ordinarie eleverna men även till externa gäster som äter på skolan i samband med vuxenkurser som ges där. Vissa varor köps internt från det som skolan själva producerar, det gäller framförallt rotsaker men på sommaren även gurka och tomater. Faktorer som är viktiga vid köp av livsmedel är ursprungsland, framförallt att köttet är svenskt. Även priset tas upp som en viktig del. Skolan är KRAV certifierad och matsalen var tidigare certifierade som en KRAV godkänd matsal. Det innebar att de skulle ha en lagad KRAV lunch i veckan där hela lunchen bestod av KRAV råvaror. På grund av svårigheter att få tag på sådana råvaror ändrades certifieringen i matsalen till att istället ha KRAV godkända livsmedel. Det innebär att de har 12 utvalda ekologiska livsmedel som de alltid ska ha. Mest är det kolonialvaror som normalt finns på lager hos leverantörerna. Två gånger om året kommer det en kontrollant och kontrollerar följesedlarna och ser att detta följs. Därutöver kan de sedan komplettera med övriga ekologiska livsmedel. 2005 hade de en andel på 12,9 procent ekologiska livsmedel.

²⁰² Östra sjukhuset ingår tillsammans med Mölndals sjukhus och Sahlgrenska sjukhuset i enheten SU, Sahlgrenska Universitetssjukhus.

Delproblem 1; Uppfattning om projektet, hinder och framgångsfaktorer

Respondenten tycker att 7-miljonerprojektet har varit jättebra och att det måste ha stimulerat till att man tänker mer på och handlar mer ekologiskt. I stort tycker hon att det har fungerat bra, det har varit enkelt för dem att få tillbaka pengarna för merkostnaden och inte inneburit något direkt merjobb för dem. Några direkta svårigheter eller något som har krånglat tycker inte hon att det har varit med projektet som sådant.

Vad det gäller eventuella hinder med ekologiska livsmedel säger respondenten att vissa varor är svårt att få tag på, till exempel kött. Det har man löst nu genom att de beställer av Gröna Gårdar som är en leverantör av ekologiskt kött. Men det handlar även om andra varor. Exempelvis har ICA Meny på anbudslistan med flera ekologiska varor som det aldrig går att få tag på. Hon berättar att hon flera gånger försökt beställa vissa varor, men att följesedeln blivit nollad; *”Jag har ingen tid att bara sitta och jobba med det, och slita med att få tag i det utan märker jag att nu har jag försökt och försökt och det kommer inte, då får det vara. Då lägger man undan det. 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”*. Hon nämner även KRAV bananer, som de tidigare hade med på listan över de 12 livsmedel som ingår i den nuvarande certifieringen, att de fick ta bort dem därifrån eftersom nästan varje leverans kom utan KRAV bananer. Just att man beställer ekologiskt men inte får det utan får konventionella istället känns negativt, och hon säger att om hon ska försöka så vill hon att alla ska försöka så att man hjälps åt. Hon upplever inte heller att det blivit så mycket lättare med tiden att få tag på dem här varorna utan problemen kvarstår i stort sett idag. Samtidigt säger hon att hon inte tänker så mycket på det längre för det blir att man vänjer sig av med det. Just svårigheten att få leveranser och att hitta ekologiska varor var anledningen till att de fick ändra certifieringen från KRAV matsal till KRAV godkända livsmedel. Nu har de istället fått välja sådana livsmedel som de vet att leverantörerna har på lager eller som det går bra att beställa långt i förväg, exempelvis knäckebröd. För vissa av varorna finns fortfarande inte på lager utan är beställningsvaror med en leveranstid på två till tre veckor. Men hon säger att det är lättare att undvara vissa varor såsom knäckebröd och att det är värre med exempelvis köttfärsen om de ska ha den till en viss dag. Men vissa varor säger hon att de har förstått att leverantörerna försöker ha inne mer utav, exempelvis apelsinmarmelad. Hon säger också att det är mycket jobb för alla om det ska fungera fullt ut, inte bara för dem som handlar utan också för Westma och leverantören som måste kunna lagerhålla. Respondenten var inte med när projektet startade men hon tror att de finns ett större utbud av olika ekologiska produkter idag. Något annat som ibland upplevs som ett hinder är när förpackningarna inte är anpassade efter storkök. Exempelvis krossade tomater kommer i 500 gram vilket är väldigt lite om de exempelvis ska göra en köttfärssås, dessutom blir det mer emballage att ta hand om.

Hon tycker att det kan vara motiverat att betala ett högre pris för en ekologisk vara om skillnaden inte är så stor. Men hon tar ett exempel på lök som hon tittade på någon gång, där den ekologiska löken kostade 18,39 och den vanliga 3,96 eller så. Då köper hon inte det; *”För det är ju ganska vansinnigt, man kan ju fråga sig då hur det fungerar, för ska vi öka förbrukningen på ekologiskt då får det ju faktiskt följa lite grann i pris också”*. Vad det gäller kvaliteten så upplever hon generellt ingen skillnad, men vissa varor kan vara lite sämre om de är ekologiskt, såsom rotsaker. Det ekologiska köttet å andra sidan, tycker hon är väldigt bra. Respondenten tycker att ekologiska livsmedel upplevs lite hälsosammare, men framförallt är det deras certifiering som påverkar deras inköp. Vissa ekologiska varor tycker hon är väldigt goda, som hållbrödet de har, men hon menar att det är svårt att säga om det beror på att det är ekologiskt eller om brödet är gott ändå.

Det finns några elever som frågar efter ekologiska varor och tycker att det är bra men det finns också dem som inte tycker att det är bra, De på jordbruket, säger till exempel att de inte vill ha

någon ekologisk mjölk eftersom de tycker att det är så mycket merjobb och dåligt betalt. Så respondenten upplever inte att hon känner att det är bättre för gästerna om de handlar mer ekologiskt.

Delproblem 2; Inställning, beteende, effekt på andelen ekologiskt samt framtiden

Respondenten tycker att det är lite ”flummigt” eller tvetydigt med ekologiska livsmedel. Hon har beställt rotfrukter i de perioder när de inte har fått det ifrån skolans egen produktion och då har de bland annat kommit ifrån Holland och varit inplastad en och en i hård plast. Och då funderar hon; *”Är det så ekologiskt? Med en massa plast runt, och så kommer dem inte från Sverige ändå, transporterna har vi, så jag tycker inte att det är fullt ut på något sätt”*. Hon säger att hon inte är någon eldsjäl, även om hon handlar en del ekologiskt så är det inget hon direkt brinner för. Hon är ändå positiv till projektet och säger att det har gjort mycket att de har fått tillbaka pengar för mellanskillnaden, för det handlar ju om pengar. Hon säger också att är det någonting som man vet man ska sträva efter så är det roligt att försöka; *”Jag är ju ingen motsträvare även om jag inte bryr mig för det, så tycker jag ju visst att det är kul men jag tycker att det är väldigt viktigt att det fungerar. Att man får grejerna, det är jätteviktigt”*. Hon tror inte att projektet har påverkat dem så mycket eftersom de ändå har KRAV certifieringen och därför köper in ganska mycket av den anledningen. Hennes inställning till ekologiska livsmedel har dock ändrats sedan hon började här. Innan tänkte hon inte alls på det utan tankarna kom i samband med att hon började arbeta här i och med att de är certifierade samt att de då har fått det här bidraget.

På frågan om hon tror att projektet har hjälpt till att höja andelen ekologiska livsmedel på lång sikt så tror hon nog det. Att man har vant sig vid en viss varukorg men att det sen också beror på verksamheternas ekonomi. Vad det sedan gäller framtiden och möjligheten att kunna öka ytterligare så säger hon; *”Det är klart att ska man gå in mer för det och tänka ännu mer på det då måste man nog kanske ha lite hjälp framåt om man säger så, med pengar, lite tillskott”*. Men hon tror inte heller att de kommer att dra ner på något utav det ekologiska som de har. Men hon säger även att det inte är hon som styr, det beror mycket på hur mycket pengar de får tilldelat så man får se det från år till år. Även om det kostar en del extra så är hon väldigt nöjd med det ekologiska köttet, och med leverantören och leveranserna som fungerar bra. Hon tycker att det har funnits ekonomi till det men att de sen får titta till om dem ska köpa mer. Sen menar hon att det är en stor apparat, det är inte bara de som köper in det hänger på, utan de måste också ha något att köpa in annars går det inte. Att hon har hittat Gröna Gårdar som köttleverantör gör mycket på andelen eftersom det är stora kvantiteter. Den leverantören försöker också utöka lite grann och det gör också att det kan bli mer. Även priserna påverkar möjligheterna till att öka andelen. På frågan om vad hon tycker om att projektet upphör tycker hon inte att det har påverkat så mycket mer än att de har fått tillbaka ersättningen. Hon säger att hon är inne i tänket om ekologiskt och att inte påverkas direkt av att projektet upphör. Hon önskar att de hade fått mer hjälp och stöttning så att de hade fått sina varor. Någon särskild strategi för att kunna höja andelen ekologiskt har de inte. Men hon tror att även om inte regionen tillför mer resurser så kan det komma ifrån skolan, eftersom det är mål för skolan också. Tillgången och priset anser hon är viktiga faktorer för att det ska kunna öka, framförallt att de ska kunna vara säkra på att få det som de beställer.

Delproblem 3; Mål, uppföljning, utbildning och motivation

Vad det gäller målet för ekologiska livsmedel är respondenten osäker på vad det är. Hon nämner att regionen vill öka procenten och att det ska ju upp 25 procent eller så. Hon har varit på en föreläsning där de fick höra att regionen hade en önskan om att nå 5 procent. Hon säger vidare; *”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”*. Hon påpekar dock att hon inte varit med sen projektet startade men

instämmer samtidigt i att det är något som man behöver höra kontinuerligt, också just med tanke på att personal kommer och går. På frågan om det har skett någon uppföljning av målet säger hon att det inte har varit någon. Det har heller inte medfört några konsekvenser, varken positiva eller negativa, beroende på hur måluppfyllelsen har varit; *”Nej faktiskt, för jag hör aldrig någonting därifrån utan det bara kommer, det har kommit ett mail då ett par gånger om att nu är det snart slut på pengarna.* Hon tror att om det varit mer uppföljning hade det kunnat påverka motivationen en del till att vilja fortsätta.

Vad det gäller utbildning om ekologiska livsmedel berättar respondenten att hon och en kollega till varit på en föreläsning om ekologiskt i fjol. Den föreläsningen höll på i en halv dag ungefär tror hon. Vi pratar vidare om att det ska ha varit en tvådagars utbildning som alla verksamheter ska ha blivit erbjudna att gå och där säger hon att i så fall har de säkert tackat nej till det. I och med att de är en liten enhet och det inte finns extrapersonal att tillgå är det svårt att släppa iväg personal längre tider. Är det kortare tider såsom en halv eller en dag försöker de däremot att lösa det även om det också blir svårt ibland. På frågan om de har behov av mer utbildning säger hon att; *”Ja, jag menar ska det öka hos oss så tror jag nog att det hade varit bra”.* Hon menar att det handlar mycket om att få väckt tanken hos många, och att få en inblick i vad ekologiskt egentligen är och vad det är för skillnad. Är man ingen eldsjäl i början så menar hon att man behöver lite hjälp och bli puffad på för att man ska börja tänka i dessa banor. Vi pratar vidare om att det handlar kanske om att man ska få in nya rutiner och så och hon säger då att; *”Det blir ju det, jag menar det är den här tiden. Nu ska ju beställningar göras och det snurrar hela tiden, det finns liksom inte tid riktigt för att kanske tänka igenom men hade man fått lite mer information...”.* För att underlätta för de mindre köken att kunna åka iväg på utbildningar tycker hon att det skulle vara bättre och lättare om det var fler utbildningar men kortare dagar, främst på eftermiddagar. Även om hon tycker att det är en trevlig tanke med utbildningar som inkluderar övernattnings är det svårt att genomföra i praktiken för dem.

Respondenten tycker att det kan vara svårt att känna att man måste nå upp till målen när man inte vet vad de är. Hon tycker att hon fått information om att de är certifierade och att de därför måste göra det samt att de får tillbaka ett bidrag, men någon annan information har de inte fått. Hon tror också att det kan vara lättare att sträva efter något om man vet att man har ett visst mål, att det är lättare att tänka att det nog är rätt det man gör; *”Ja, eftersom man inte vet vad det är för mål så är det ju inte lätt att ha någon motivation heller”.* Hon tror att om målen hade varit tydligare och det varit mer uppföljning hade det kanske gjort att man blev mer intresserad. Hon kan tänka sig att det varit en miss att det inte varit något sådant, att det borde ha jobbat mer med det.

Intervju med Sahlgrenska sjukhuset

Vi har pratat med inköpschefen på Sahlgrenska som har varit med under hela projektet. Köket producerar cirka 2600 portioner varje dag. Priset är den viktigaste faktorn som styr inköpen. Har man till exempel två sorters ris att välja på så tar man det billigaste om det fungerar bra. För det är viktigt att produkten går att använda. Vi har ingen siffra på vad Sahlgrenska hade för enskild andel ekologiskt 2005, men hela SU hade en andel på 8,8 procent.

Delproblem 1; Uppfattning om projektet, hinder och framgångsfaktorer

Respondenten har en positiv inställning till projektet och hon tycker det har varit bra för att detta är något som de aldrig skulle ha testat annars då pengarna är det som styr inköpen. Hinder hon har sett är bland annat de små förpackningarna. I början fanns det till exempel bara 500 grams paket med gula ärtor, och det går åt 50 kilo ärtor när de har ärtsoppa, så då hade dem inte lust att öppna de paketen. Men sedan kom det större. Men det stannade där, det blev inte så mycket mer än

ärterna och det har de saknat lite. Ett annat hinder har varit osäkerhet med leveranser. Det har hänt att de har beställt en vara och sedan har leverantören ringt dagen innan och sagt att; tyvärr, vi kunde inte få det ekologiska köttet hit till Ica, så ni får vanligt istället. Hon säger; *”Man kan inte ha det så i en sådan här verksamhet, att man får vanliga då rätt som det är när man går ut med att det är ekologiskt”*. Vill det sig riktigt illa så har dem ju inget annat att skicka över huvud taget. De har provat något som heter Gröna gårdar och de levererar direkt själv, men där ligger problemet i att de inte får den mängd de behöver. Ibland har han dock ringt och sagt att nu har jag 60 kilo nötfärs, och då har de kunnat sätta in det just den dagen. De leveranserna fungerar alltid, men man kan inte planera riktigt. Hon tycker också att de ekologiska produkterna ofta är onödigt förpackade vilket dels är dåligt ur miljösynpunkt och dels ger merjobb för personalen. Några få varor har de också fått ta bort då de inte har fungerat rent produktionsmässigt, riset blev som gröt och potatisen blev svart. Potatisen har de i och för sig inte testat själv men de har kontakt med de andra köken inom SU som har testat och gett dem rekommendationen att undvika den; *”Så behöver man inte göra samma misstag igen”*. Man kan göra något mer försök menar hon, eller höra sig för med de andra köken, men det är svårt när det är så stora volymer för man måste vara med i produktionen precis när de gör det. Hon tycker att man kan välja ekologiskt om det är något dyrare men att det är svårare när det är stora skillnader. I och med att bidraget har funnits hade hon önskat att det fanns fler produkter i utbudet så man hade kunnat utnyttja möjligheten mer, hon tycker inte att utbudet har förbättrats så mycket.

Respondenten anser att mervärdet ligger i att det känns bra att köpa ekologiskt, att man tror att det är bättre. Vad det gäller smak så tror hon sällan att det är så att det ekologiska smakar bättre, men att en del inbillar sig nog det bara för att det är ekologiskt. Vissa produkter har det varit väldigt lätt att gå över till, såsom mjölk och kaffe. Grönsaker var inte lika självklart säger hon, men de gick över till morötter och vitkål vilket höjde deras andel rejält eftersom det är stora produkter och det har fungerat bra. Hon säger också; *”Men en del saker som är med på anbudet det finns ju bara ekologiskt att handla så då är det ju inget snack om saken, då blir ju valet väldigt lätt”*. Hon säger att de inte upplever någon efterfrågan ifrån gästerna i restaurangen att de vill ha ekologiskt. De hade nyligen en ekologisk vecka och det var ingen större respons. Hon säger att de inte har något inflytande över restaurangerna men att de där inte visar om de har ekologiska varor; *”Samtidigt är det ju ganska bra den dagen man inte får hem, då behöver man inte luras om man då har satt upp något att man alltid serverar ekologiska morötter eller något. /.../ Det är viktigt att det är det man säger att det är, det tycker jag ju absolut. Man får absolut inte luras”*.

Delproblem 2; Inställning, beteende, effekt på andelen ekologiskt samt framtiden

Respondenten säger att av de totala inköpen av livsmedel inom SU är den ekologiska andelen nu cirka 12 procent och att projektet har haft stor påverkan på deras egna inköp. Innan projektet kom hade de inga ekologiska varor och när projektet kom gick de över till allt ekologiskt som fanns att handla på anbudet, även om det tog lite tid innan de hittade alla varor. Vissa saker fick de senare ta bort eftersom slutresultatet inte blev bra. Respondentens inställning till ekologiska livsmedel är att hon främst tycker det är bra med KRAV-kaffe och bananer speciellt om det är rättvisemärkt också. Eftersom det är konstaterat att arbetarna då har det bättre menar hon. Hon tycker inte att hennes inställning har förändrats något särskilt under projektets gång. Hon försöker att köpa in det hon kan, och så har hon känt hela tiden. Samtidigt säger hon att hon har fått upp ögonen mer för det och vanan i sig gör att det skulle kännas konstigt att gå tillbaka till konventionella produkter. Så på lång sikt tror hon att projektet har hjälpt till att öka andelen ekologiska livsmedel.

Vad det gäller framtiden tycker hon att det är lite synd nu när pengarna är slut. De ska ändå försöka hålla den procenten de har kommit upp i men hon vet inte hur det ska gå till, för nu har de fått nya

sparkrav i dagarna. Avdelningarna har under projektets gång betalat priset för vanliga konventionella produkter, men nu får de betala priset för de ekologiska om de vill ha dem. Därmed tror hon att andelen kommer att sjunka, i alla fall i början, och att man sedan kommer att försöka få upp den igen. Hon säger också att vissa saker blir naturligt kvar, dels eftersom det inte finns något annat att handla och dels för att de fått in det i det som de säljer till avdelningarna. Så kaffe, mjölk och bananer kommer de att behålla vilket gör att en viss procent kommer de ha kvar. I nuläget finns ingen strategi för att nå upp till målet, utan de försöker bara så gott det går. Lite har hon dock själv börjat fundera på om de kan dra ner på något annat, att byta ut vissa konventionella produkter; *”Det finns ju andra som har gjort det menar jag, det har inte fördyrat bara för att man har haft ekologiskt. Så det finns kanske möjlighet att göra så”*. Men det är svårt att veta hur man ska göra säger hon.

Delproblem 3; Mål, uppföljning, utbildning och motivation

Respondenten känner till regionens mål om att andelen ska öka från föregående år och hon berättar även att inom SU har det bestämts att man ska hålla den nivån man ligger på. Detta ligger på bland annat hennes ansvar att uppnå. Uppföljning sker kontinuerligt varje år men hon säger att det är svårt att veta hur man ligger till innan man får den rapporten. Hon berättar att det även har kommit besök från regionen som berättat om hur bra de ligger till, vilket var väldigt kul så att de fick en liten återkoppling. Hon säger nu när målet är ändrat känner hon sig mer motiverad. Tidigare med det högre målet att nå upp till 25 procent säger hon att det kändes som att *”Usch, får vi inga pengar, nej, då gör vi det inte”*.

Respondenten har varit på kurser några gånger och flera ur personalen har tagit del av regionens utbildning. Det har varit ganska stora satsningar på alla plan, alltifrån de som sitter och köper in till kokerskor, kockar och så vidare. Hon säger att det hjälper till för man tappar fort, så det är bra med kurser så får man lite nya infallsvinklar om vad som finns och vad som kommer till, att kontinuerlig utbildning är någonting man alltid måste ha. Hon tycker att det har varit bra kurser men att det har varit för många deltagare samtidigt. Vid ett tillfälle var det en mindre grupp på cirka 20 stycken och det tyckte hon var bättre.

Intervju med Fristads folkhögskola

Vi har pratat med husmor på Fristads folkhögskola. Skolan är KRAV-certifierad och man har förbundit sig till att ha en KRAV-lunch i veckan. I och med certifieringen försöker de ha så mycket ekologiskt som möjligt och annars är svenska produkter något som är viktigt. När det gäller kvalitet och ursprungsland är det ibland viktigare än priset. Skolan håller även en del kortkurser och eftersom deltagarna betalar för sig finns det utrymme för att hålla lite högre standard på maten vid de tillfällena. Beroende på hur många kursdeltagare det finns på skolan serverar de från 20 portioner och uppåt om dagen. 2005 hade de en andel på 26,9 procent ekologiska livsmedel.

Delproblem 1; Uppfattning om projektet, hinder och framgångsfaktorer

Respondenten är positiv till ekologiska livsmedel och det är något hon varit länge. Även skolan har i många år haft ekologiska varor, då det är något man valt att satsa på för att profilera sig. Det som har varit bra är de extra pengarna som har kommit in vilket har gjort att hon har kunnat köpa ännu mer ekologiska varor, speciellt kött som annars blir dyrt. Projektet har påverkat deras inköp på det sättet att det har fått dem att titta lite extra på de ekologiska varorna.

Hinder som finns är till exempel storleken på förpackningar, dels att de är för små men även i detta fall, att de kan vara för stora. Med den bespisningen de har, kan de bara ha mjölk i enlitersförpackningar och det är väldigt svårt att få tag på ekologiskt. Det har tidigare funnits

ekologisk mjölk i enlitersförpackningar men nu är de borta vilket skapar problem. Respondenten berättar att det har tidigare funnits produkter som hon länge har köpt och så plötsligt bara tar de bort dem. För då är det inte tillräckligt många som handlar vilket hon tycker känns väldigt snopet. Sedan finns det vissa produkter som hon väljer bort, på grund av deras små storlekar. Hon har någon gång köpt det ändå, till exempel tomatpuré men det blir för dyrt att hålla på så i längden. Ett annat hinder är att man måste göra beställningarna långt i förväg och att leveranser uteblir. Till exempel hos Scan har hon gjort beställningar flera gånger, som sedan har blivit restade på allt vilket hon säger är fullständigt hopplöst. Kött handlar hon från Gröna Gårdar men problemet där ligger i att hon inte får det levererat om hon inte beställer väldigt stora mängder. Vidare tycker hon att vissa produkter är svåra att få tag på ekologiskt, till exempel ägg. För att få tag på vissa produkter krävs det ibland att man får gå utanför anbudet säger hon, vilket är tillåtet men då uppstår problemet i hur hon ska få det levererat eftersom många småbönder inte levererar själva. Hon säger att regionen har stramat åt lite vad det gäller att man ska köpa från anbudet, man kunde gå utanför mer förut. Samtidigt finns det en anledning till varför man ska köpa från anbudet eftersom priset kan hållas nere på det sättet. Men på småskolor kan det vara en nackdel ibland. Vissa produkter passar inte heller till storkök eller så kan de inte hantera dem på rätt sätt menar hon, till exempel ris. Det går inte, det blir en enda stor gröt säger hon.

Hon tycker att det idag är lättare att köpa ekologiska livsmedel än innan. Det har kommit fram mycket mer på väldigt kort tid. Ur miljösynpunkt är det viktigt med ekologiskt, eftersom hon tror det blir en bättre värld. Hon tror att besprutning och sådant till stor del har påverkat till exempel vädret. Även ur smaksynpunkt tycker hon de ekologiska produkterna har fördelar, och är helt övertygad om att man kan känna skillnad på till exempel en ekologisk eller konventionell tomat. Hon ser en möjlighet i att profilera sin verksamhet dels med ekologiska produkter och dels genom deras KRAV-certifiering. Hon berättar att de hade det som ett mål, att de skulle sträva efter att skolan skulle ha det som en profil. Och att det är ett säljargument, det märker man idag. Folk vill ha det, och de blir mycket mer intresserade om man säger att man har en KRAV-måltid. För då vet de att till exempel den kossan har haft det bra. Det är en garanti för köttet och folk har blivit mycket mer vakna för detta.

En gång i månaden har de möte med eleverna och då har det bland annat framkommit att de vill ha ekologisk mjölk och KRAV- och rättvisemärkt kaffe. I år har det där varit en miljögrupp som är duktiga tycker hon, men annars har det inte varit så många som tryckt på.

Lök, potatis och vitkål har de alltid KRAV-odlat dagligen numera, men vi är lite dåliga på att skylta upp med det säger hon. Däremot framgår det på menyn liksom i en ram på disken när de serverar KRAV-lunch. Sedan försöker de sätta platsklämmer med KRAV-skylt på skälarna med grönsakerna exempelvis. Hon poängterar dock att det är viktigt att inte ljuga, man måste veta att det verkligen är ekologiskt för att kunna skylta med det.

Delproblem 2; Inställning, beteende, effekt på andelen ekologiskt samt framtiden

Respondentens inställning till ekologiska livsmedel är positiv och hon handlar själv ekologiskt i den mån hon kan. Också till projektet är hon positiv även om det i sig inte har påverkat deras verksamhet i någon större grad. De har en hög andel ekologiska livsmedel och har haft det genom åren. Hon tror inte att det är projektet i sig som gjort att de har den höga andelen utan det är något som har kommit av skolans interna mål. Hon är inte säker på vilken procentsats de ligger på, men hon vet att de ligger över 20 procent. Skolan har flera engagerade lärare som har peppat henne och gjort att hon har lagt ner lite extra tid och kraft, för det går mycket privat tid till sådant säger hon. Till exempel åker hon själv ibland till Gröna Gårdar i Uddevalla för att hämta ekologiskt kött eftersom den producenten inte levererar små mängder själv. Hon säger dock att; ”*Men så kan man*

inte hålla på. Så länge jag har lust med detta är det okej och att jag kör förbi. Man ska ju tänka på det också, att man inte kör i onödan. Så det har ju varit en nackdel". Även om hon har köpt ekologiska varor länge säger hon att projektet ändå har påverkat henne och hennes vanor. Till exempel köper hon numera bara ekologiska bananer och finns det inte, då blir det inga bananer.

Respondenten tror att projektet har hjälpt till att öka andelen ekologiskt på lång sikt och hon tycker att det är bra att projektet drogs igång för hon tror att det har underlättat. På frågan om vad hon tycker om att projektet upphör säger hon att det är farligt att hålla på för länge eftersom det blir lätt att folk förlitar sig på pengarna. Det är viktigt att de lär sig att bli bättre själva. Hon tror inte att projektets slut kommer påverka deras andel så mycket, förutom köttet. De andra produkterna hade hon innan projektet började och kommer att ha kvar nu med. Hon ser ljus på framtiden och tror att det kommer mer och mer produkter. Det kan släpa efter lite i storkök, för det börjar alltid på konsumentensida. Men hon tror att det så småningom kommer till storköken också eftersom det pratas mycket om sådan mat som är obesprutad och att den skulle vara bättre.

Delproblem 3; Mål, uppföljning, utbildning och motivation

Respondenten känner inte till regionens nuvarande mål om att andelen ska öka från föregående år, men säger också att de inte påverkas så mycket av det målet då de har ett eget mål i och med certifieringen som de jobbar mot. Däremot kan man ta nytta av regionens mål på det sättet att man kan trycka på lite extra genom att visa att *"Nu är det bestämt att vi ska göra så här"*. Hon berättar att uppföljningen kommer ut via mail i samband med utbetalningarna, men hon hade önskat något mer, till exempel jämförelser andra enheter emellan för att få ett kvitto på det man gör. Det är inte alltid lätt att jaga och leta fram nya saker och det kan vara trevligt att få höra ibland att man är bra, annars är det nog lätt att man tröttnar.

Respondenten känner sig motiverad att nå upp till målen, det sporrar henne och säger att hon tycker att det är kul att ringa runt och jaga produkter. Men hon säger också att det bara kan pågå på det sättet så länge man själv har lust till det. Varken hon eller personalen har tagit del av regionens utbildning, däremot har de haft egen intern utbildning och de har lärt av varandras erfarenheter. Hon anser att utbildning är bra då det får en att tänka i nya banor, då man annars lätt bara gör som man alltid har gjort. *"Det skadar ju inte heller att bli påmind om det här att man ska köpa det som är obesprutat"*.

Telefonintervju med Uddetorp naturbruksgymnasium

Vi har pratat med kocken på skolan, som även har hand om inköp och budget. Mestadels handlar de på anbud men grönsaker köper de av en lokal handlare Detta för att de tycker att de är fräschare och de kan få det levererat oftare. Inköpen styrs mycket av pris, vi har ju inte hur mycket pengar som helst att röra oss med säger han. Samtidigt är det viktigt med kvalitet, man får försöka få lite balans, och kompromissa lite emellanåt. Annars tycker han också att närproducerat är en viktig faktor. 2005 hade de en andel på 4,0 procent ekologiska livsmedel.

Delproblem 1; Uppfattning om projektet, hinder och framgångsfaktorer

Respondenten är inte säker på om han har någon inställning till projektet över huvudtaget. Han säger att det är klart att det är jättebra, men att det känns kostsamt. Man kanske hade kunnat göra på något annat sätt menar han, men han har inget konkret förslag på hur.

De hinder han sett med ekologiskt är bland annat att det inte alltid finns det man vill ha. Om man till exempel köper ekologiska gröna ärter och sedan nästa gång så finns de inte. Ofta tar det slut och man måste ligga långt framme med beställningar, till exempel med köttfärs måste man beställa

flera veckor innan för annars är det slut; ”Sådana hinder gör ju att det blir knöligt, så där har kanske inte pengarna så mycket med det att göra”. Fördelar som finns är att det kan bidra till en hållbar framtid, att det är bra för miljön. Även för de som håller på med odling av till exempel bananer och kaffe är det en fördel tycker han, det är många generationer som påverkas av gifterna. Så på ett sätt är det nog mer av hänsyn för dem som arbetar där; ”Ja, för som på en åker så måste de åka flera gånger med medel som inte är för starkt och då ska man åka fem sex gånger med det. Det blir ju utsläpp av det också”. Han säger att han inte är helt säker på om det är bättre; ”Vissa grejer kanske man kan peka på att det här är mycket bättre, men vissa saker kanske inte”.

Kaffe, te, vetemjöl, mellanmjölk och bananer har de alltid ekologiskt säger han, sedan blir det annat om de hittar. Han tycker det är viktigare att ha vissa produkter som är ekologiska än att testa massa nya olika. Han säger att de aldrig får några önskemål om att ha ekologiskt ifrån eleverna. De har information som talar om att kaffet och teet är ekologiskt men inte på några andra produkter.

Delproblem 2; Inställning, beteende, effekt på andelen ekologiskt samt framtiden

Respondenten säger att hans inställning till ekologiska livsmedel inte direkt har förändrats något under projektets tid. Han säger att han inte springer runt och letar efter det direkt. Om man hittar något och det fungerar bra så är det bra. Likadant som om man hittar en energikälla som är bättre än det vi har nu, så absolut säger han. Men det måste fungera, han vill inte köpa något halvhjärtat. På frågan om han tror att projektet har påverkat inköpen på något sätt säger han att det kanske gjort det lite, för han försöker väl tänka lite på det ibland. Samtidigt tror han inte att de haft något av de ekologiska produkterna idag om det inte vore för projektet. Men han är inte övertygad om att allt KRAV-märkt är bättre än konventionellt odlat. Han tror att projektet har hjälpt till att öka andelen ekologiskt på lång sikt i det stora hela, men inte för hans del. Anledningen till att han inte påverkats är att han kör på i sina gamla fotspår, är lite gammaldags av sig och att det är svårt att ta sig ur vanan säger han. Han berättar att han började jobba här precis när projektet hade startat så han hakade bara på och försökte fortsätta. Då blev det att man jagade lite, men sedan kunde man nog ha försökt mer menar han, men att man då måste leta efter varorna. Han tycker det är synd att projektet upphör och att man inte får bidraget för merkostnaden mer eftersom det blir dyrare att köpa in nu. Men trots att projektet upphör tror han inte att det kommer att påverka honom så mycket, han kommer att köra på som han har gjort och han kommer inte att minska på det han har. Däremot blir det nog svårt att öka, med tanke på budgeten. Någon strategi för att klara av att hålla andelen finns inte, men han säger att han inte vill ta bort till exempel det ekologiska kaffet och teet för han tycker det är bra.

Delproblem 3; Mål, uppföljning, utbildning och motivation

Respondenten känner till regionens tidigare mål om att andelen ska höjas med 5 procent varje år. Han känner dock inte till det nuvarande målet om att andelen ska öka från föregående år. Han känner inte att han fått information om målen eller varför man ska göra detta, vilket hade varit önskvärt. Dock ingen tung information utan mer lättsam och vid mer frekventa tillfällen.

Respondenten vet inte vilken procentandel de ligger på och känner inte till någon uppföljning i samband med utbetalningen. Han säger sig få reda på när pengarna betalas ut och tillägger att ”I och med att man inte bryr sig så helhjärtat missar man nog en del”. Han instämmer i att det just därför kanske är ännu viktigare med uppföljning om hur det går. Det medför inte heller några konsekvenser beroende på hur de når upp till målen tycker han. Han känner sig inte direkt motiverad av att nå målen, det är ingenting han brinner för utan han är mer fokuserad på att göra bra mat. Sedan om man kommer upp på en viss nivå så är det ju inget negativt men han jagar det inte.

Han var på utbildning för några år sedan, det har även kommit andra inbjudningar men han har inte haft möjlighet att åka iväg då. Han säger att det kanske hade varit ett alternativ med andra utbildningsmöjligheter, till exempel skriftligt material eller att det läggs ut på webben. Han tror att det finns behov av mer utbildning och att det kan påverka inköpen eftersom det man inte känner till det, det blir svårare att göra. Han säger också; ”*Man går ju gärna i sina gamla hjulspår. Så är det med mat också, fast där är jag mer intresserad*”.

Intervju med Kärnsjukhuset i Skövde (KSS)

Vi har pratat med produktionschefen för restaurangerna vid KSS, som förutom Skövde också är Falköping och Nyköping. Hon ingår även i den produktgrupp som Westma håller i. Köket producerar 3000 portioner per dag. Det är viktigt att det är hög kvalitet på produkterna och att man framförallt får det man beställer. Mellan 2001-2003 var verksamheten outsourcad till Eurest och därefter, 2004, gick de tillbaka till regionens regi och kom då in i projektet. Under tiden hos Eurest förändrade man hela systemet och man har sen dess både kall- och varmmatsystem. 2005 hade de en andel på 1,8 procent ekologiska livsmedel.

Delproblem 1; Uppfattning om projektet, hinder och framgångsfaktorer

Respondenten har en positiv inställning till projektet och tycker att det har varit väldigt kul, speciellt eftersom sammanhållningen i regionen har blivit bättre och man kan få tips och idéer från andra enheter. Då de kom in senare i projektet upplever hon att de fick en tuff start eftersom övriga enheter hade betydligt högre andel och till viss del var det svårt att veta vad som gällde. Hon är dock tydlig med att poängtera betydelsen av att själv söka information.

De hinder som har varit är bland annat uteblivna leveranser. Det är viktigt att man garanteras de varor man beställer, eftersom man utlovar viss mat till gästerna på menyn menar hon. Då är det viktigt att man får hem produkten på utsatt tid. Även att vissa grönsaker som rödbetor och gurka inte finns periodvis, de tar slut i oktober. Hon säger också att det är viktigt att titta på slutresultatet, om det blir en bra produkt. Det låter bra att en vara är ekologisk, men att den måste bli bra också, man kan inte bara köpa för att nå upp i en viss andel. Förpackningarna har också varit till problem då vissa ekologiska varor endast finns i konsumentstorlek. Ska man göra 300 liter soppa och förpackningen är på 750 gram så går det inte eftersom man inte har den resursen i personal. Det är tillåtet att gå utanför anbudet och köpa produkter av en annan leverantör, men då måste den producenten vara godkänd av regionen säger hon. Detta är ett nytt krav från EU sedan 2006 som gäller hantering av livsmedel. Det gör att man inte får ta emot varor från flera olika producenter i storkök. Många av de lokala producenterna är familjeföretag och de producerar inte så stora mängder som behövs för ett stort sjukhus. Om de behöver exempelvis 50 kilo grönsaker är det enligt livsmedelslagen inte tillåtet att få 25 kilo av två olika producenter säger hon. De har pratat om detta i produktgruppen om möjligheten för små producenter att gå ihop och samordna sina produkter så att man kan få en leverans. Kallmatsystemet innebär att de tillagar maten, kyler ner den till +2 grader. Sedan transporteras den ut till avdelningarna där den värms upp och görs färdig. Man jobbar mycket med förädlade produkter, det vill säga färdiga produkter som man kan lägga direkt på tallrikarna och där finns det inte mycket ekologiskt. Till varmmatsystemet tar de dock hem en del ekologiska produkter. De säljer även vidare varor till cirka 60 avdelningar och där har man sålt mycket ekologiskt, speciellt eftersom konsumentförpackningarna passar bra här. Avdelningarna betalar då det konventionella priset för de ekologiska produkterna. Respondenten tycker att miljöfrågan är viktig, att vi tänker på vad det är för framtid vi vill ha och ser där ekologiska varor som en möjlighet. Hon tycker att tester borde göras där ekologisk mat ställs mot konventionell mat. Att man tar fram både det positiva och negativa, för det accepterar man som

människa och det tror hon hade påverkat. Hon tycker man ska göra det tydligare och sedan använda de produkter som genererar en förbättring för miljön.

De produkter de framförallt har testat är de som är lätta att hantera, ska de in i produktionen blir de mer svårhanterliga. Hon tycker att det vore positivt att kunna säga att exempelvis köttet de serverar är KRAV-märkt men att det inte är något som de gör idag. Hon tycker allmänt att de inte får så mycket förfrågningar ifrån gästerna om maten.

Delproblem 2; Inställning, beteende, effekt på andelen ekologiskt samt framtiden

Respondentens inställning till ekologiska livsmedel är delad, vissa saker köper hon privat och vissa tittar inte ens på. Men att man måste titta på hur det blir framöver med miljön, men att det också finns en osäkerhet i hur mycket bättre det är med ekologiskt. Hennes inställning har dock förändrats av projektet då hon i början var lite tvär och kände, nej hur ska detta gå. Men ju mer information man får och ju mer man håller på med det desto mer påverkas man och försöker i högre grad menar hon. Hon tycker att genom att de har fått den här ersättningen så har de haft målsättningen att höja andelen. På frågan om projektet har hjälpt till att öka andelen på lång sikt svarar respondenten att hon tror projektet har varit till stor hjälp för verksamheterna att komma igång. Hon tror inte man hade haft det som prioritet annars och de själva hade nog inte haft den andel som de har om det inte vore för projektet. Av de totala inköpen livsmedel är andelen ekologiska 11-12 procent på KSS idag säger hon. Under projektet har de haft som egen målsättning att hela tiden höja andelen, vilket de har gjort. Respondenten anser att projektet har påverkat deras inköp i och med att det har fått dem att köpa in mera ekologiska livsmedel.

Respondenten tycker det är synd att projektet upphör och vet inte riktigt vad det kommer få för konsekvenser. Men inför budgeten 2007 har ett förslag lagts om uppräknings för övriga kostnader för att kunna täcka vissa merkostnader för ekologiska livsmedel. Får de pengar kommer de fortsätta att försöka öka andelen. Och om förslaget inte går igenom hos sjukhusledningen ska de försöka hålla kvar den andelen de ligger på nu. Hon tror också att det kan finnas möjligheter att öka genom att ändra menyn, mjölken till exempel skiljer sig bara någon krona, men att man aldrig får glömma bort kvaliteten. Vad det gäller framtiden för ekologiska produkter hoppas hon det kommer att fortsätta, både för konsumenter och för producenter; *”Det är en stor apparat som har dragits igång så ska man bryta sig ut får man nog göra det nu. Men jag hoppas det fortsätter”*.

Delproblem 3; Mål, uppföljning, utbildning och motivation

Det tidigare målet om att nå en andel av ekologiska livsmedel på 25 procent känner respondenten till men inte att det har ändrats till att bara öka från föregående år. Även här säger hon att man alltid kan söka information själv om man önskar men att det inte hade varit en nackdel med en notis om att det finns ny information att ta del av. Uppföljningen som skickas ut är hon mycket nöjd med. Hon berättar att i samband med de två utbetalningarna per år, skickas det med en sammanställning där man kan läsa vilken procent man har haft, hur man har förändrats och vad man har nu. Några direkta konsekvenser medför det inte om man når upp till målet eller inte, men hon säger att om man har ett mål känns det bra om man når det. Att om det finns ett beslut eller krav man ska jobba efter så är det motiverande.

Hon har själv inte varit på den utbildning som ges av regionen, men flera av personalen har deltagit och tyckt det varit bra. På frågan om hon tycker det finns behov av mer utbildning svarar hon att utbildning är alltid bra, man kan inte få för mycket av det eftersom läget hela tiden förändras. Hon tror att mer utbildning kan vara motiverande då det även ger en medvetenhet som privatperson, att det inte bara är för arbetets skull man gör detta.

Intervju med Norra Älvsborgs Länssjukhus (NÄL)

Den personen vi har intervjuat är enhetschef och inköpsansvarig för restaurangen vid NÄL. Köket producerar cirka 1300 portioner om dagen. Priset är den faktor som styr inköpen mest, men det också viktigt att produkterna är svenska, speciellt köttet. Sedan oktober 2001 drivs restaurangen och köket av Sodexo men går på Westmas avtal gentemot leverantörerna. Avdelningarna beställer mat från köket som sedan levereras ut till dem och faktureras med det faktiska priset. Sedan redovisas det till ekonomiavdelningen vad de olika avdelningarna har beställt ekologiskt. Bidraget går till ekonomiavdelningen som sedan delar ut det till respektive avdelning. Vi har ingen siffra på vad NÄL hade för enskild andel ekologiskt 2005, men hela NU- sjukvården²⁰³ där NÄL ingår hade en andel på 7,0 procent.

Delproblem 1; Uppfattning om projektet, hinder och framgångsfaktorer

Respondentens inställning till ekologiska livsmedel i sig är positiv men angående projektet anser hon att det har medfört merjobb då de ekologiska varorna måste redovisas och bokföras varje dag. Om varorna till exempel har uteblivit måste man gå tillbaka och ändra i följesedlarna vilket har medfört mycket extra arbete. Samtidigt säger hon att det har känts bra att de haft de ekologiska produkterna, att de har känt att de har gjort någonting.

Hinder som har uppstått är till exempel uteblivna leveranser, speciellt gäller det Arla. De skickar inga ersättningsprodukter vilket gör att de blir stående utan varor. Sedan blir det problem när de ekologiska produkterna inte passar i deras maskiner, exempelvis gurkor och morötter. Gurkorna måste vara raka för att gå ner i maskinen, vilket gjorde att de ekologiska inte passade. Morötterna kom i väldigt varierande storlek och man var tvungen att dela vissa för att de skulle få plats. Vad det gäller förpackningarna har respondenten inte upplevt några problem. Ett stort problem har varit att avdelningarna inte har beställt de ekologiska produkterna som restaurangen tillhandahåller. Man har på kostombudsträffar förklarat för dem att när avdelningen beställer specerier och de väljer ett ekologiskt alternativ får de senare tillbaka mellanskillnaden. Detta har dock inte slagit igenom. Ett exempel är kaffet. Restaurangen köper bara in ekologiskt kaffe men då har avdelningarna istället beställt konventionellt kaffe direkt från Westma, vilket gör att restaurangens försäljning minskar och detta har spridit sig. Egentligen ska avdelningarna inte kunna göra så för det finns ett avtal mellan dem och restaurangen att alla inköp av specerier ska gå genom restaurangen, men det har brutit i verkligheten. På det senaste mötet tog man upp att projektet går mot sitt slut och frågade hur avdelningarna känner inför framtiden och svaret blev att pengarna styr. Respondenten tror att avdelningarna inte uppfattar det som att bidraget kommer dem till godo eftersom de inte ser pengarna direkt. Detta gör att de har valt att beställa det billigaste alternativet, det vill säga inte de ekologiska varorna.

Vad det gäller fördelar ser respondenten ett mervärde i att ha ekologiska produkter, men nämner att hon tror det är lättare för mindre verksamheter. Detta för att de får mer gensvar och har närmare kontakt med kunden. Hon tycker att de ekologiska produkterna är bättre och att de smakar bättre, till exempel att köttet är mörare. Men hon nämner svårigheterna med att få det att fungera i ett storkök. Hon säger att det framförallt är kaffe, mjölkprodukter och vetemjöl som de har haft men att de också testat en del andra produkter. Framförallt är det priset som gjort att de inte tagit in fler produkter, att det inte alltid varit så lätt att få tag i produkter och att det inte varit någon efterfrågan ifrån avdelningarna. Trots att priset varit en faktor har bidraget inte påverkat så mycket; ”*Ja, sedan tror jag inte vi har engagerat oss så mycket i övriga produkter. Utan vi tycker att vi håller den*

²⁰³ Innefattar Dalslands sjukhus, Lysekils sjukhus, NÄL, Uddevalla sjukhus och Strömstads sjukhus.

nivån och sedan då hellre handla av de svenska". De har inte heller upplevt någon efterfrågan ifrån gästerna om ekologiskt. Hon hade önskat att det var lättare att nå ut med budskapet eller att kunderna kanske behöver mer information; *"Vi känner att vi kan inte påverka hur mycket som helst"*. Det sker ingen marknadsföring av produkterna i restaurangen, men om någon frågar säger de att det är ekologiskt. Hon säger också att det då är viktigt att man vet att varan verkligen är ekologisk, att man vet vilken sort man fått, så att man inte skyltar med något som de inte kan stå för.

Delproblem 2; Inställning, beteende, effekt på andelen ekologiskt samt framtiden

Respondentens inställning till ekologiska livsmedel har inte förändrats under projektets tid, hon är positiv till det. Projektet i sig har påverkat inköpen till viss del, då de nu tar in ekologiska mjölkprodukter, kaffe och vetemjöl. Dock har det inte fått dem att ta in fler produkter även om merkostnaden betalas tillbaka och hon är tveksam till om projektet har hjälpt till att öka andelen ekologiskt på lång sikt. Respondenten tycker att det idag är svårt att nå ut med budskapet och att det är information som kan ändra den situation som de har idag. Endast två personer ur kökspersonalen har varit på regionens utbildning, och respondenten menar att det skulle behövas utbildning ute på avdelningarna för att kunna påverka deras inköp. Hon anser att kunskap är det som behövs för att ändra synsättet om att pengarna styr. Hon säger att det inte spelar någon roll om de försöker här om inte alla jobbar åt samma håll. Om restaurangen till exempel tar in ekologisk mjölk, och avdelningarna beställer den konventionella blir det ingen efterfrågan på den ekologiska och den får hällas ut. Respondenten tycker det är tråkigt att projektet tar slut men i och med att inställningen från avdelningarna har varit negativ hade det nog inte påverkat om det hade fortsatt och hon tror att andelen kommer minska efter projektets slut. Hennes förslag till en ökad andel ekologiska livsmedel är att man subventionerar de varorna eller att man höjer priset på de konventionella. Då hade efterfrågan sett helt annorlunda ut och alla hade haft möjlighet att köpa det ekologiska alternativet.

Delproblem 3; Mål, uppföljning, utbildning och motivation

Verksamheten har inga egna mål vad det gäller ekologiska livsmedel och respondenten känner inte till regionens nya mål om att andelen ska öka från föregående år. Hon säger också att det inte står någonstans att de ska följa regionens mål. Hon känner till det tidigare målet om att andelen ska öka fem procent varje år och säger att det kändes otroligt tufft. Det fick dem att skaka på huvudet och faktiskt lade ned det. Hon tror att om det nuvarande målet hade satts från början hade det varit lättare att bli motiverad. Då hade man haft andra förutsättningar och hon tror att man hade jobbat mer framåt. Hon känner inte till att någon uppföljning har gjorts om hur de ligger till. Hon säger att hon har funderat på om det ska komma någon återkoppling men menar att hon inte har tagit itu med det själv då hon har många andra arbetsuppgifter. För att öka motivationen tror hon på kontinuerlig utbildning, kanske här på sjukhuset vid flera olika tillfällen så att alla har möjlighet att vara närvarande. Att man bjuder in alla enheter så man hade varit blandade. För då jobbar man åt samma håll.

Sammanställning enkäter

Nedan följer en sammanställning av svar ifrån de 19 enkäter som vi har fått tillbaka. Efter varje svarsalternativ visas de antal som har angett detta som ett svar. På vissa frågor kan mer än ett svarsalternativ vara aktuellt varpå summan kan överstiga 19 stycken.

Bidraget för ekologiska livsmedel har pågått sedan 2002 fram till idag. Har du arbetat i din nuvarande (eller liknande) befattning och därmed arbetat med inköp av livsmedel under hela denna tid?

Ja 14
Nej 5

Vilka tycker du är de viktigaste faktorerna som styr vilka matvaror som köps in?

Här står siffrorna för; 1 viktigast, 2 näst viktigast och så vidare. Sammanställning är gjord efter hur många som har satt respektive siffra vid de olika faktorerna. Exempelvis har 10 stycken satt att kvalitet är det viktigaste, alltså satt en 1: a. Då alla inte har numrerat alla faktorer har vi räknat ut snittet beroende på hur många som har svarat för att ge en mer rättvisande bild. Faktorerna är därför rangordnade efter lägsta snittvärde, alltså den viktigaste först.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Σ	snitt
Kvalitet	10	3	1	2	1	0	0	0	0	0	32	1.9
Pris	5	5	3	2	0	1	0	0	0	0	38	2.4
Tillgänglighet	2	3	3	1	3	2	0	0	0	0	48	3.4
Ursprungsland	2	3	0	2	1	0	0	2	0	0	37	3.7
Smak	2	3	1	1	3	2	2	0	0	1	66	4.4
Ekologisk	0	2	3	3	1	3	1	0	1	1	74	4.9
Hållbarhet	0	1	1	1	3	1	0	4	0	0	62	5.6
Utbud	0	1	1	3	2	1	1	1	1	1	67	5.6
Utseende	1	1	1	1	0	1	4	1	2	0	70	5.8
Närproducerat	0	1	2	0	2	0	2	0	3	2	79	6.6
Annat: rättvisemärkt (ingen siffra satt)												

Kommentar: ”Kvalitet, utseende och smak är samma sak för mig” (satt 1 på alla dem).

Hur upplever du ekologiska livsmedel jämfört med konventionella livsmedel avseende följande faktorer?

	Bättre	Likvärdiga	Sämre
Kvalitet	5	10	8
Smak	9	11	1
Hållbarhet	1	7	13
Utseende	2	14	3
Utbud	0	0	19
Förpackningar	0	5	14
Pris	0	1	18
Leveranstider	0	5	16
Annat	0	0	0

Kommentar: 3 personer har satt fler än ett kryss på en faktor, en av dem ger följande motivering: ”Skillnad färskvaror som grönsaker, rotfrukter mot t ex mjölk, fruset kött. Rotfrukter, grönsaker, frukt ofta sämre kvalitet. Kött ofta bättre kvalitet. Fläskkött jättedyrt, kyckling omöjligt att få tag på. Nötkött bra pris. Cerealier OK i alla lägen”. Vi antar att de andra två också menar att det kan skilja sig åt mellan olika produkter varpå vi har räknat med alla kryss. En person har lämnat frågan om förpackningar blank, en annan har gjort det på utseende.

Tycker du att utbudet av ekologiska livsmedel som är möjliga att köpa in på anbudena har förändrats sedan projektets början?

Ja, utbudet är bättre idag	17
Utbudet är ungefär samma	1
Ja, utbudet är sämre idag	1

Kommentar: ”Det finns mycket mer att köpa idag”.

Upplever du att utbudet är tillfredställande vad det gäller ekologiska livsmedel eller är det några produkter du saknar?

Ja, jag är nöjd med sortimentet	5
Nej, jag saknar kött	7
Nej, jag saknar mejerivaror	7
Nej, jag saknar torrvaror	5
Nej, jag saknar frukt	2
Nej, jag saknar grönsaker	2
Nej, jag saknar rotfrukter	1
Nej, jag saknar annat	
– Fisk, frysta grönsaker och rotfrukter	1
– Fler sorters knäckebröd och smörgåsmargarin	1
– Potatis	1

Kommentar: ”Önskescenariot är förstås att allt var ekologiskt och inget alternativ fanns.”
 ”Mera mjölk och ett bra ris”. En som var nöjd med sortimentet säger; ”Men det är svårt att få tag i kött. Alltid anskaffning om Scan överhuvudtaget har. Gröna Gårdar i Uddevalla har men då måste jag köpa så mycket och lägga i frysen, ibland hämta själv”. ”Grönsaker är för dyrt”.

Upplever du påtryckningar/förfrågningar om ekologisk mat ifrån kunder/gäster/elever etc.?

	Ibland	Ofta
Ja, när vi serverar ekologiskt får vi positiva kommentarer	6	7
Ja, när vi serverar ekologiskt får vi negativa kommentarer	0	0
Ja, när vi serverar konventionellt får vi förfrågningar om ekologiskt	4	3
Nej, vi har inte upplevt det i någon större utsträckning	4	4

Har ni marknadsfört att ni använder ekologiska livsmedel och hur ofta?

	Ibland	Ofta	Alltid
Ja, genom skyltar vid de ekologiska varorna	6	7	2
Ja, genom att visa det på matsedeln	5	1	1
Ja, genom information på anslagstavlor eller liknande	5	4	3
Annat sätt*	0	0	0

Nej, vi har inte marknadsfört det 1

Kommentar: ”Saknar bra material för marknadsföring, ekoveckornas material var bra”. En person som svarade ofta på första alternativet skriver; ”Vi är certifierade på vissa produkter som vi visar”. En person har lämnat frågan blank. *En person har skrivit; ”Muntlig information till elever och konferensgäster”, men inte angett hur ofta. En annan har skrivit ”Vi har vårt certifikat på väggen i matsalen”.

Ser du några fördelar specifikt för ekologiska livsmedel, i så fall vilka?

Nej, jag ser inga fördelar	0
<i>Ja, jag ser fördelar med att det är:</i>	
Bättre för miljön	18
Bättre för hälsan för dem som äter	17
Bättre för hälsan för dem som producerar	15
Bättre kvalitet	4
Bättre smak	3
Ett sätt att profilera verksamheten	11
Annat:	
– Bättre för djuren	1

Ser du några hinder med att köpa ekologiska livsmedel, i så fall vilka?

Nej, jag ser inga hinder	0
<i>Ja, jag ser följande hinder:</i>	
Förpackningar	10
Osäkerhet om leverans	17
Långa leveranstider	14
Pris	13
Sämre kvalitet	8
Sämre smak	1
Innebär merjobb	6
Begränsat produktutbud	17
Ser inget mervärde med ekologiska livsmedel	0
Annat	0

Kommentar: En som har satt sämre kvalitet som ett hinder skriver att det är ”ibland”.
En som har satt att det innebär merjobb skriver att det är ”om de ligger i små förpackningar”.

Hur viktigt tycker du att det är med ekologiska livsmedel?

Mycket viktigt	9
Viktigt	8
Varken eller	2
Mindre viktigt	0
Oviktigt	0

Om du tycker det är viktigt, varför?

Miljöaspekter	17
Hälsoaspekter	12
Etiska aspekter	10
Annat	0

Om du inte tycker det är viktigt, varför?

Tror inte att det har någon påverkan på miljön	0
Tror inte att det har någon påverkan på hälsa	1
Värdesätter andra faktorer mer	1
Annat	0

Har din inställning till ekologiska livsmedel förändrats under projektets gång?

Ja, jag är mer positivt inställd nu	12
Nej, jag har samma inställning	6
Ja, jag är mer negativt inställd nu	1

Har du fått någon utbildning om ekologiska livsmedel?

Ja	17	Ungefär när fick du den?	
		2003	2
		2004	1
		2004 och 2005	1
		2005	5
		2006	1
		Vid flera tillfällen mellan 2004 och nu	1
		För flera/några år sedan	2
		Okänt när	4
Nej	2		

Har du behov av mer utbildning om ekologiska livsmedel?

Ja	8	Är det inom något särskilt område? <i>Marknadsföring</i>	1
Nej	3		
Vet inte	8		

Kommentar: En person som har svarat ja skriver; ”*Tar tid att bli omprogrammerad, behöver bli påmind*”. En som har svarat vet inte skriver; ”*Inte primärt*”.

Hur mycket har projektet påverkat inköpen av ekologiska livsmedel?

Det har fått oss att köpa in så mycket ekologiskt vi har kunnat komma över	9
Det har fått oss att prova ganska mycket ekologiskt vi inte hade testat annars	11
Det har fått oss att framförallt prioritera kaffe, mjölk och bananer	14
Annat	0
Det har inte påverkat våra inköp	0

Vet inte 0

Tror du att projektet har hjälpt till att höja andelen ekologiska livsmedel på lång sikt?

Ja 18
Nej 0
Vet inte 1

Om ja, vad tror du har påverkat mest när det gäller att höja andelen ekologiska livsmedel på lång sikt?

Bidraget 4
Utbildning 0
Kombination av bidrag och utbildning 14

Kommentar: En som svarat kombination av bidrag och utbildning skriver; ”*Gästernas efterfrågan och tidens tand har nog påverkat minst lika mycket som projektet. Hos oss har nog inte projektet varit så tydligt, utan det ligger i vår egen utveckling och profil*”. En person har svarat blankt.

Är det något annat än projektet som du tror har hjälpt till att höja andelen ekologiska livsmedel i er verksamhet?

Drivande och engagerade personer i verksamheten 13
Interna mål i verksamheten, t.ex. KRAV certifiering 12
Annat* 1
Nej, det tror jag inte 0
Vet inte 1

* Har ej angivit vad.

Regionens nuvarande mål är att andelen inköp av ekologiska livsmedel ska öka (men inte med någon bestämd procentsats) varje år. Kände du till att målet var så?

Ja 16
Nej 3

Tycker du att information om regionens mål har nått ut till verksamheten?

Ja 11
Nej 4
Vet inte 3

Kommentar: En person har inte fyllt i något men skriver; ”*Inte så tydligt faktiskt*”.

Tycker du att återkoppling av er andel inköpta ekologiska livsmedel har varit tillräcklig?

Ja, jag är nöjd med återkopplingen 8
Är delvis nöjd, informationen har varit tydlig men inte kommit tillräckligt ofta 5
Är delvis nöjd, informationen har kommit tillräckligt ofta men varit otydlig/svårförstådd 1
Nej, informationen har kommit alltför sällan och varit otydlig/svårförstådd 3
Vet inte 0

Två personer har svarat blankt på frågan men en av dem har skrivit; ”*Vilken återkoppling? Vi skulle velat och vilja ha ett särskilt konto i redovisningen för ekologiska livsmedel. Då kunde vi själva hålla koll på våra inköp*”.

Uppfattar du att det medför några konsekvenser om ni når upp till regionens mål om andel ekologiska livsmedel eller inte?

Ja, positiva om vi når upp till målen	12
Inga konsekvenser om vi når upp till målen	3
Ja, negativa om vi inte når upp till målen	0
Inga konsekvenser om vi inte når upp till målen	1

Kommentar, beskriv gärna på vilket sätt: Tre personer har svarat blankt men två har skrivit kommentar; ”*Vad skulle kunna hända, straff eller belöning? Vi har använt så mycket vi har kunnat men ändå ”bara” nått cirka 12 % fler varor*” samt ”*Vaddå för konsekvenser?*”.

Känner du dig motiverad till att nå regionens mål?

Ja	14
Nej	0
Varken eller	4

Kommentar: En person som svarade ja skriver; ”*Men jag tror inte att vi kommer uppnå dem utan snarare att vi kommer att sänka procentsatsen*” En person som svarat varken eller skriver; ”*Saknar möjlighet på grund av utbud och alternativ på matsedeln*” En annan person som svarat varken eller skriver; ”*Det gäller att ansvariga inser att det kostar pengar*”. En person har lämnat blankt med kommentaren; ”*Känner mig motiverad att nå vårt eget mål som är en ökning på 3 % varje år av livsmedelsbudgeten på ekologiska livsmedel*”.

Känner du ett ansvar för att nå målet?

Ja	16
Nej	0
Varken eller	2

Kommentar: En person som svarat ja har skrivit; ”*Skulle gärna vilja öka andelen men ska åtminstone försöka ligga kvar på nuvarande nivå*”. En person som svarat varken eller skriver; ”*Gör vad jag kan*”. En person har lämnat blankt med kommentaren; ”*Känner ansvar för vårt eget mål*”. (Författarnas kommentar: målet är det som är lämnat som sista kommentar på föregående fråga).

Vad skulle få dig att bli mer motiverad till att nå en högre andel av ekologiska livsmedel?

Bättre produktutbud	18
Säkrare leveranser	16
Bättre anpassade förpackningar	14
Tydligare mål	4
Mer information om mål	5

Mer utbildning inom ämnet	9
Mer praktiska hjälp och tips	5
Mer uppföljning ifrån regionens sida	5
Mer uppföljning högre uppifrån verksamheten	3
Mer jämförelser verksamheter emellan	7
Mer kontakt verksamheter emellan	4
Annat	
– Pris	2
– Hjälp med marknadsföring	1
– Fortsatt ekonomiskt stöd	1
– Träffar mellan olika kök	1
Nej, jag vet inget som skulle få mig mer motiverad	0

Kommentar: Personen som önskat mer träffar mellan olika kök har inte fyllt i alternativet ”Mer jämförelser verksamheter emellan”. En annan har lämnat följande kommentar; ”*Mer svenska ekologiska varor. Vill också kunna göra etiskt riktiga val som kan vara nog så viktiga men inte behöver vara ekologiska val, t ex att inte köpa kap-kummel för att den förstör för de lokala fiskarna. Vill ha mer sådan information. Vill att anbudena ska ta hänsyn till sådana etiska riktlinjer/information. Anbudets utformning styr väldigt mycket vad man handlar/vad man kan handla/vad det kostar osv...*”.

Hur tycker du att projektet har fungerat?

Det har fungerat bra	16
Det har fungerat mindre bra	2

Kommentar: En person som svarade att det har fungerat mindre bra skriver; ”*Informationen har varit kass*”. En person har svarat blankt.

Nu när bidraget är slut, hur tror du att det kommer att påverka era inköp av ekologiska livsmedel?

De kommer att öka i samma takt som idag eller mer	1
De kommer att öka men i lägre takt	6
De kommer att vara konstanta på dagens nivå	6
De kommer att minska något	6
De kommer att minska avsevärt	0

Kommentar: En person som svarade att det kommer att öka men i lägre takt skriver; ”*Finns inte så stort utbud för storhushåll då vi nu använder det som finns*”. En person som svarade att det kommer vara konstant på dagens nivå skriver; ”*Beror på om dessa produkter som vi idag köper fortfarande finns ekologiska*”. En person som svarat att det kommer att minska något skriver; ”*Ekologiskt är fortfarande ganska mycket dyrare, med stram budget är det svårt*”.

Har ni i er verksamhet någon strategi för att kunna öka inköpen av ekologiska livsmedel framöver när bidraget är slut?

Ja	7
Nej	11
Vet inte	1

Om ja, på vilket sätt:

”Vi har budgeterat med ekologiska livsmedel, finns pengarna är det ju ganska enkelt”. ”Strategin är att behålla nuvarande nivå”. ”Byta ut vissa produkter, mer säsongsanpassad matsedel”.

”Budgetera mer pengar till livsmedel”. ”Eget miljömål/ökad livsmedelsbudget”.

Bidraget har använts som ett medel för att öka andelen ekologiska livsmedel. Nu när det tas bort, har du några egna idéer på vad som skulle kunna få er att lättare kunna höja andelen ekologiska livsmedel?

Ja 7

Nej 11

Om ja, vad då:

”Jag tror att det kommer att öka på grund av att man är positivt inställd och att man har pengarna att handla dem fördyrade livsmedlen för”. ”Lägre priser”. ”Att vi samarbetar inom SU, kanske lägger in en ”ekorätt” i veckan i restaurangerna. Allt beror på budgeten för 07”.

”Extra pengar i budget som är öronmärkta för ekologiska livsmedel”. ”Fler varor till bra priser, har inte kunnat se att varorna blivit billigare med ökad efterfrågan”. ”Mera kunskap”. En person har lämnat frågan blank.

Övriga kommentarer:

”Gillar inte procentjämförelsen, gästen väljer av många alternativ och vi kan inte köpa mer än det som äts upp av varje rätt. Hos oss är åtgången på fisk två gånger större än kött.”

”Synd att inte fler handlar ekologiskt, eftersom rätt som det är tar man bort produkten. Köttleveranser är inte så bra, jag handlar på Gröna Gårdar i Uddevalla. Antingen måste jag köpa ett jättelager om dem ska köra åt mitt håll annars får jag hämta om jag har vägarna förbi Uddevalla. Inte så bra, man får lägga ner ett jättearbete på sådan logistik”.