



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
INST FÖR KOST- OCH IDROTTSVETENSKAP

## **Nycklarna till framgång**

- Hur fyra offentliga verksamheter lyckades nå målet på 25 % ekologisk livsmedelsanvändning till 2010

**Karolina Tobiasson**  
**Jerí Åkesson**

Kandidatuppsats: 15 hp

Kostekonomprogrammet med inriktning mot ledarskap

Nivå: Grundnivå

Termin: VT/2011

Handledare: Anna Post

Examinator: Helena Åberg



GÖTEBORGS UNIVERSITET  
INST FÖR KOST- OCH IDROTTSVETENSKAP

Titel: Nycklarna till framgång: Hur fyra offentliga verksamheter lyckades nå målet på 25 % ekologisk livsmedelsanvändning till 2010

Författare: Karolina Tobiasson och Jerí Åkesson

Kandidatuppsats: 15 hp

Program: Kostekonomprogrammet med inriktning mot ledarskap

Nivå: Grundkurs

Handledare: Anna Post

Examinator: Helena Åberg

Antal sidor: 27

Termin/år: VT/2011

Nyckelord: Inriktningsmål 25 %, måltidsorganisation, offentliga storhushåll, ekologisk livsmedelsanvändning, framgångsnycklar.

### **Sammanfattning**

Som en följd av det svenska miljöarbetet gav regeringen, år 2006, ut riktlinjer till kommuner och landsting för en ökning av ekologiska livsmedel, i strävan mot en mer hållbar utveckling i vårt samhälle. Tanken var att man till 2010, inom offentliga måltidsorganisationer, skulle uppnå 25 procents användning av dessa livsmedel. År 2010 är det endast sex av 310 kommuner och landsting som nått målet. Då tidigare forskning till stor del inriktat sig på hinder och svårigheter i denna strävan har denna studie inriktat sig på de måltidsorganisationer som lyckats och tagit del av deras erfarenheter. Syftet med studien har varit att dels se om marknadsutvecklingen av ekologiska livsmedel har påverkat dagens användning samt om det går att urskilja ”framgångsnycklar” i dessa måltidsorganisationer. Studien har hämtat inspiration från en fenomenologisk ansats där kvalitativa intervjuer genomförts med informanter från fyra offentliga måltidsorganisationer.

Resultaten visar att marknadsutvecklingen har påverkat dagens användning. Vidare har vi också kunnat urskilja sju ”framgångsnycklar” som tillsammans utgör en helhet som kan leda till framgång i strävan mot en högre andel ekologiska livsmedel.

Vår önskan är att denna studie kan ligga till grund för vidare forskning som i sin tur skulle kunna resultera i någon form av handlingsplan eller implementeringsmodell som kan gagna andra verksamheter i denna strävan. Intressant vore också att göra fallstudier i några verksamheter för att där se strävan utifrån olika infallsvinklar beroende på var i organisationen man är verksam.

## **FÖRORD**

Denna tid har kantats av idogt arbete där inläsning varvats med reflektion och diskussion som också lett till aningen frustration, en hel del skratt och åtskilliga koppar kaffe. Då våra familjer visat på ett stort tålamod under denna tid, skänker vi därför vårt första tack till dem. Många tankar har funnits med oss under denna tid som exempelvis: Vad gör vi nu? Nu rullar det på! Är det så här man skall göra? Det här blir bra! och många många fler. Trots dessa har vi haft en grundtanke som lett oss framåt och vi har lärt oss mycket om såväl oss själva, i forskarrollen, som inom ämnesområdet.

Vi vill tacka de verksamheter som deltagit för utan deras medverkan hade denna studie inte varit möjlig. Verksamheterna är, i kronologisk ordning som vi utfört intervjuerna, Malmöstad; Eskilstuna kommun; Åre kommun och Centrum Göteborg. Vi vill sist men inte minst även tacka vår positiva handledare Anna Post som granskat oss och kommit med värdefull respons som vi gladeligen mottagit.

Jerí och Karolina 12 Maj 2011

## Innehållsförteckning

BAKGRUND .....	2
Inledning.....	2
Begreppsförklaringar.....	3
<i>Ekologiskt</i> .....	3
<i>Marknad</i> .....	3
<i>Verksamhet</i> .....	3
<i>Måltidsorganisation</i> .....	3
<i>Storhushåll</i> .....	3
<i>Framgångsnyckel</i> .....	4
En historisk tillbakablick.....	4
Miljöanpassning inom storhushåll .....	5
Forskning kring ekologisk livsmedelsanvändning inom storhushåll .....	5
PROBLEMOMRÅDE.....	8
SYFTE.....	8
Frågeställningar .....	8
METOD.....	8
Metodologisk ansats .....	8
Studiens upplägg .....	9
<i>Urval</i> .....	9
<i>Intervjuguide</i> .....	9
<i>Intervjugenomförande</i> .....	10
Redogörelse för analysmetod .....	10
<i>Genomförande av studiens analys</i> .....	11
Validitet och tillförlitlighet.....	11
Etiska principer .....	12
RESULTAT .....	13
Marknadsutvecklingen av ekologiska produkter.....	13
Framgångsnycklarna .....	14
DISKUSSION .....	18
Metoddiskussion.....	18
<i>Validitet och tillförlitlighet</i> .....	18
Resultatdiskussion.....	19
REFERENSFÖRTECKNING.....	
I – Missivbrev.....	
II – Intervjuguide.....	
III- Kompletterande frågor .....	
IV- Transkriberingsmanual .....	

## BAKGRUND

### Inledning

På uppdrag av regeringen utfördes en skrivelse från Jordbruksdepartementet där olika förslag lades fram i en motion för hur vi i Sverige skulle kunna ta oss flera steg mot en mer hållbar framtid (Nykvist, 2006). Den 17 juni 2006 biföll riksdagen denna motion med direktiv innehållande ekologisk produktion och konsumtion. Detta beslut kom att resultera i de ekologiska direktiv och inriktningsmål, som inom den offentliga sektorn numera är kända som målen att uppnå 25 procents livsmedelsanvändning till 2010 (Riksdagen, 2006).

I Sverige finns det 290 kommuner och 20 landsting där de fyra regionerna Gotland, Halland, Skåne och Västra Götaland även är inberäknade (Sveriges kommuner och landsting, 2011). Sedan 1999 har EkoMatCentrum<sup>1</sup> kontaktat dessa kommuner vartannat år för att medverka i en enkätundersökning med syftet att driva på den ekologiska utvecklingen men också för att följa effekterna av det ekologiska målet, som sattes av regeringen 2006 (EkoMatCentrum, 2010; KRAV, 2010). Med de tio år som passerat kan man nu följa de statistiska underlagen som dessa enkäter resulterat i och där notera att många kommuner, landsting och regioner har en lång väg kvar för att uppnå målen. Samtidigt så kan man se en stark uppgång av den ekologiska livsmedelsanvändningen och att intresset för dessa produkter har ökat avsevärt.

Det finns en del forskning kring svårigheterna och problem förknippat med en större ekologisk livsmedelsanvändning inom offentliga måltidsorganisationer. Denna typ av forskning kommer att utgöra bakgrunden till denna studie som sedan leder fram till syftet. Då ämnesområdet är utforskat utifrån denna typ av synvinklar föreföll det oss mer intressant att inta en annan synvinkel för att angripa problemområdet. Vi har därför valt att i studien dels undersöka hur eller om marknadsutvecklingen på ekologiska livsmedel påverkat dagens användning av ekologiska livsmedel samt om man kan urskilja ”framgångsnycklar” hos de verksamheter som har lyckats.

Förutsatt att vi kan indikera att det går att urskilja ”framgångsnycklar” så pekar valet av vår studie på att den är intressant för oss inom vår valda profession. Detta med avseende på att vi skulle kunna använda dessa ”framgångsnycklar” som verktyg i en framtida yrkesroll. Det råder inga tvivel kring att sådana resultat också skulle kunna bidra till ett intresse för andra verksamheter såväl som för samhället i stort. Detta då det finns en mängd kommuner därute, som kämpar och vill prestera, som nog inte skulle ha något emot mer hjälp och råd på vägen. I förlängningen skulle man också kunna dra slutsatsen att då den ekologiska konsumtionen ökar påverkar detta i sin tur även produktionen vilket skulle gagna såväl ett nationellt som internationellt miljöarbete, vilket borgar för en mer hållbar framtid (Nykvist, 2006).

Om ”framgångsnycklar” kan identifieras är det vår förhoppning att någon annan kan ta vid där vi slutar. En möjlig fortsättning skulle kunna vara en bredare rikstäckande undersökning. Detta skulle i sin tur kunna leda till någon form av guide, implementeringsmodell eller handlingsplan för att skapa ett verktyg till kostchefer, miljöstrateger och andra som kan tänkas vara involverade i dessa frågor.

---

<sup>1</sup> En ideellförening som har bidrar med kunskaper inom området ekologi och miljö. Tillhandahåller forskningsresultat, utbildningar samt för även statistik kring hur de offentliga verksamheterna ligger till med avseende på målen av 25 procents ekologisk livsmedelsanvändning.

## Begreppsförklaringar

Nedan följer en genomgång av några begreppsförklaringar som förekommer i rapporten detta för att underlätta fortsatt läsning.

### *Ekologiskt*

Livsmedel som är ekologiskt producerade innebär att bekämpningsmedel, GMO-genmodifierade organismer och konstgödsel ej har använts (Livsmedelsverket, 2011a). För sammansatta livsmedel, som är ekologiskt- certifierade, gäller att minst 95 procent av ingredienserna är ekologiska samt att dessa ingredienser anges på förpackningen (Livsmedelsverket, 2010).

Det finns olika certifiering för ekologiska produkter såsom EU:s kontrollmärke, Demeter och Svenska KRAV (Konsumentföreningen i Väst, 2010). För beräkning av andelen ekologiskt, för offentliga verksamheter, gäller ovan nämnda märkningar samt MSC- märkt fisk (EkoMat Centrum, 2010). Nedan ser ni logotyperna för respektive certifiering i den ordningsföljd som de blivit omnämnda:



I EU:s förordningar om ekologiska livsmedel finns angivet vilka minimikrav som måste uppfyllas för att få lov att bli certifierade (Livsmedelsverket, 2011a). Regler för hur produktionen ska gå till, hur livsmedlen ska certifieras och märkas, hur kontroll skall genomföras samt vad som gäller för import av ekologiska produkter från länder utanför EU innefattas också i dessa förordningar.

### *Marknad*

Med ordet marknad avser vi alla de aktörer i kedjan som producerar, säljer och levererar livsmedel till de offentliga köken. Detta innebär således att de offentliga köken är slutkunden i denna rapport definition.

### *Verksamhet*

Ordet innefattar alla de som arbetar inom en kommun eller ett landsting det vill säga från kökspersonal till politiker.

### *Måltidsorganisation*

Ordet måltidsorganisation inrymmer tre delar vilka är äldrevården, förskolan och skolan. I denna rapport kommer ordet måltidsorganisation endast att syfta till den offentliga skolmåltidens organisationer. Inom begreppet inryms alla de människor och olika befattningar som på något vis har en anknytning till de måltider som produceras här.

### *Storhushåll*

Ordet används som begrepp inom den tidigare forskningen och inrymmer således även den del av storhushållen som undersökts i denna studie det vill säga måltidsorganisationen inom skolan.

### *Framgångsnyckel*

Ordet kan vara en handling, aktivitet, beslut men också en inställning till något som i sin tur gör att man faktiskt uppnår det önskade resultatet.

### **En historisk tillbakablick**

Begreppet ”hållbar utveckling” mötte dagens ljus, i det globala perspektivet, 1987 i ”Brundtlandrapporten” (World Commission on Environment and Development, 1987). Brundtlandrapporten innehöll också det idémässiga ramverk som nästkommande FN- möte, i Rio de Janeiro 1992, kom att handla om (Nationalencyklopedin, 2001). Ekologisk- social- och ekonomisk hållbarhet utgör de tre ben som begreppet ”Hållbar utveckling” vilar på (Bergström & Post, 2007). Den ekologiska hållbarheten handlar om att skydda miljön, att man tillämpar en hållbar försörjning samt ett effektivt nyttjande av jordens resurser (Miljödepartementet, 1997).

Andersson och Hildingsson (2006) beskriver hur den Svenska miljöpolitiken påverkats av Bruntlandrapporten, 1987, vilket för Sveriges del inneburit att de två första miljöpropositionerna kom till. När sedan konferensen i Rio de Janeiro 1992 hölls bidrog den till att hållbarhetsbegreppet fick stor genomslagskraft i Sverige. Följden av denna blev en SOU rapport, vid namn ”Vår uppgift efter Rio”, samt att en tolkning och översättning av Agenda 21 gjordes. Denna agenda är ett handlingsprogram för hållbar utveckling som pekar på vikten av att involvera alla invånare, ända ner till medborgare på lokal nivå (Regeringskansliet, 2010). Den översatta versionen kom sedan att fungera som en nationell färdriktning för Svensk hållbarhetsutveckling som vidare arbetades fram i landets kommuner (Andersson & Hildingsson, 2006). År 1996 träder nästa stora förändring in i den Svenska miljöpolitiken, med nytt regimskifte, då det deklarerats att den ekologiska hållbarhetsutvecklingen skall stå i fokus. Till följd av denna nya inriktning kom de dåvarande 170 miljömålen att revideras, för att 1999, göras om till en mer överskådlig mängd bestående av 15 miljö kvalitetsmål (Regeringskansliet, 2009; Riksdagen 1998). Ett mål kom sedermera att läggas till år 2004 (Sveriges riksdag, 2004). Dessa tillsammans resulterar i att vi idag har 16 svenska miljö kvalitetsmål varav tre stycken är direkt kopplade till mat (Post, 2011). Svenska regeringen föreslog, år 2005, flera åtgärder för att gynna en hållbar konsumtion genom att bland annat uppmuntra en omställning till Ät SMART<sup>2</sup> inom skolvärlden (SOU, 2005a). Ett annat förslag var att man la fram ett inriktningsmål på 25 procents andel ekologisk livsmedelsanvändning till 2010. Denna blev antagen som handlingsplan i riksdagen år 2006. Bergström och Post (2007) beskriver hur utvecklingen av de svenska miljö kvalitetsmålen, resulterat i att många offentliga verksamheter fått träda fram som goda exempel och visa vägen för hur man kan arbeta med miljöfrågor. Vidare menar de att detta även resulterat i att flera kommuner och landsting, runt om i landet, har satt egna krav på sina offentliga måltidsorganisationer att öka andelen ekologiska livsmedel.

I denna tillbakablick har vi kunnat följa en röd tråd från det internationella perspektivet med avstamp i Bruntlandrapporten vidare genom Sveriges regering och riksdag, på nationell nivå, för att sedan föras ner till kommunala och regionala beslutsfattare. Det är på denna nivå som man sedermera implementerat handlingsplaner och beslut för att öka andelen ekologiska

---

<sup>2</sup> Ät SMART= Ett material där både näringsrekommendationer och riksdagens miljömål vävs in och bildar ett utbildningsmaterial som kan användas av olika aktörer inom livsmedelskedjan, med syftet att främja en hållbar livsmedelskonsumtion (CTN, 2001).

livsmedel. Vi har också fått en inblick varför det är angeläget att arbeta med de här frågorna inom storhushåll.

### **Miljöanpassning inom storhushåll**

Forskning visar att valet av livsmedel är viktigt då vi komponerar måltider med avseende på den miljöpåverkan som det medför (Björklund, Holmgren & Johansson, 2008; Fogelberg-Lagerberg 2008). Dock finns Lagen om offentlig upphandling att ta hänsyn till vilket innebär att man inte, inom offentlig verksamhet, kan ställa vilka krav som helst i upphandlingsprocessen. Närproducerat och svenskt är två exempel på krav som inte får lov att ställas med avseende på att upphandlingen inte får vara diskriminerande vilket innebär att alla producenter skall ha möjlighet att svara på anbuden (Konkurrensverket, 2008). Miljökrav kan däremot ställas på andra delar i upphandlingen såsom produkttekniska, produktionsmässiga eller krav på transportmedel.

Flertalet vägar finns att ta då det gäller miljöanpassningen av storhushåll där användning av ekologiskt odlade livsmedel är ett. Inriktningsmålen till 2010 visar vägen för att denna prioritering bör göras (SOU, 2005a). Björklund m.fl. (2008) lyfter upp säsongsanpassning i relation till valen som en viktig del i ett miljöarbete. För att visa på ett exempel beskriver författarna den negativa miljöpåverkan som valet av salladsgrönsaker har under vintertid, där dessa jämfört med sommarsäsong orsakar upp till 16 gånger större påverkan på miljön. Följden av att man säsongsanpassar maten, efter de svenska perioderna, medför samtidigt att maten inte behöver transporteras så långt vilket också ger miljövinster (CTN, 2001).

Ett annat sätt att minska miljöpåverkan är att inte slänga mat. Fogelberg- Lagerberg (2008) pekar på att svinnet inom livsmedelskedjan genererar en negativ påverkan. Vidare beskrivs att ju senare i kedjan som svinn uppstår ju större påverkan har det, vilket antyder att även detta skulle vara angeläget att arbeta med i storhushåll. Karlsvärd, Leander och Rytterstedt (2009) har i sin forskningsrapport visat på att det största svinnet inom skolmåltiden uppstår i produktionen. Forskarna pekar på att produktionssvinnet står för ca 12 procent medan tallrikssvinnet står för 6. Att föra statistik över hur mycket som produceras och blivit över är ett sätt att få bra kontroll över produktionen och därmed möjligheten att minska på svinnet (Karlsvärd, Leander & Rytterstedt 2008). Även planering och inköpsprocess lyfts fram som delar som kan bidra till ett minskat svinn inom storkök. Ett annat förslag som skulle innebära en större förändring är att minska antalet mottagningskök till förmån för tillagningskök eftersom mottagningsköken har svårare att kontrollera produktionen efter antalet gäster och åtgång (ibid.).

Varje dag serveras det inom den offentliga sektorn totalt 2 999 784 måltider varav 1 395 888 serveras i skolan<sup>3</sup>. Den stora volymen av livsmedel, som detta innebär, pekar på vikten av de beslut man tar för det miljöanpassade arbetet inom dessa verksamheter.

### **Forskning kring ekologisk livsmedelsanvändning inom storhushåll**

År 2003 gjordes en studie som handlar om förädlingsgradens betydelse inom storhushåll och huruvida den kan vara en begränsande faktor för att öka användningen av ekologiska livsmedel (Post, Shanahan & Jonsson, 2008). Problematikens ursprung kan härledas från 80-talets centralisering av offentliga verksamheter med stora förändringar och rationaliseringar

---

<sup>3</sup> Personlig kontakt Joakim Browall, vice vd. Delfi Marknadspartner AB, mailkorrespondens den 11 maj 2011.



som följd. Detta gynnade marknaden och användningen av konventionellt förädlade livsmedel vilket har lett till att verksamheter idag har svårigheter att använda oförädlade livsmedel i någon större utsträckning såsom obehandlade rotfrukter och potatis. Även hygieniska aspekter i köken, framförs som ett hinder, då ekologiska livsmedel oftast är obehandlade och därmed medför bakteriella risker. Studiens resultat visar på att det finns ett behov och en potentiell marknad av förädlade ekologiska livsmedel, i det här fallet potatis och rotfrukter (ibid.). En negativ aspekt som framkom av några medverkande i studien är att förädlade ekologiska livsmedel skulle komma att förlora sitt ekologiska ”värde” och mening detta med avseende på hur den industriella förädlingsprocessen belastar miljön negativt. Trots detta resonerar forskarna i de tankebanor där en utveckling av denna marknad är möjlig, framförallt hos större och medelstora storhushåll, där det redan används stor del förädlade livsmedel. Slutsatsen blir således att en ökning av ekologisk potatis och rotfrukter skulle vara möjlig om dessa livsmedel var förädlade (ibid.).

I en diskursstudie beskriver Post (2011) problematiken mellan ekologi och ekonomi utifrån en inköparens synvinkel. Studien visar att professionella inköpare har en nyckelroll då de till stor del styr inköp och således också påverkar vilka livsmedel som kommer att användas i verksamheterna. Processen framställs som en konflikt för inköpare, detta då de tvingas värdera ekologisk livsmedelsanvändning mot ekonomiska intressen eller förutsättningar. Samtalen tar upp hinder och några tillvägagångssätt för att öka den ekologiska livsmedelsanvändningen (ibid.). På ena sidan finner man höga priser, som anses vara det största hindret, och på andra sidan finner man strategisk planering samt att ta lärdom av andra, som gått före, som tillvägagångssätt i strävan mot en högre ekologisk livsmedelsanvändning. Som ett praktiskt exempel på hur man arbetat med ekologiska livsmedel beskrivs, av några inköpare, att man anordnat ekologiska dagar. Dock menar de att dessa dagar visar på extra kostnader, då mer personal behövs, för att kunna hantera den obehandlade maten. Som motvikt pekar man på att ekologisk livsmedelsanvändning kan ge positiv marknadsföring för verksamheten då det ofta sammankopplas med god kvalitet. En del organisationer, exempelvis inom skolmåltider, har valt att profilera sig med en ekologisk inriktning för att skapa en identitet både inom organisationen men också utåt mot allmänheten. Vad beträffar det högre priset på ekologiska livsmedel pekar Post (2011) på att genom en ökad volym skulle en prissänkning kunna möjliggöras. Resultatet av studien pekar också på att de kulinariska kvalitetsaspekterna, i måltiden, får lite utrymme då ekonomiska och tekniska intressen dominerar. Följden av detta blir således att de ekologiska strävandena blir satta i andra hand.

I Norden har ett nätverk bildats av aktörer inom marknadsföring och försäljning av ekologiska livsmedel i storhushåll (Mikkelsen, Kristensen & Nielsen, 2002). Detta nätverk har genomfört en studie i fem huvudstäder i Norden som resulterat i en rapport där de olika ländernas utveckling för ekologisk livsmedelsanvändning beskrivs. Enligt denna rapport finns det stora skillnader beträffande ekologisk användning inom restaurang och storhushåll i de nordiska länderna men även en del likheter. I Norge och på Island har utvecklingen mot en högre användning av ekologiska livsmedel inte kommit så långt medan den i Finland är på frammarsch. I Sverige och Danmark har utvecklingen pågått i många år och blivit en väletablerad företeelse. Vidare har de olika länderna fokuserat på lite olika typer av branscher. Norge, Finland och Island har riktat sig mot hotell- och restaurangnäringen medan man i Danmark och Sverige har inriktat sig mot offentliga verksamheter (ibid.). Lite olika ser det även ut med avseende på om länderna bistår med ekonomisk kompensation för en övergång eller ej. Exempelvis som i Danmark där man har inrättat ett ekonomiskt stöd för de offentliga verksamheter som vill ställa om till ekologisk användning. I rapporten lyfts det fram att det finns en stor potential för en högre användning av ekologiska livsmedel inom de nordiska

länderna (ibid.). Vidare uppskattas att den ekologiska livsmedelsanvändningen, inom offentlig verksamhet, i framtiden kommer att fördubbla den totala försäljningen av ekologiska livsmedel. Tankar kring ett samarbete över de nordiska gränserna diskuteras då resultaten pekar på att detta skulle kunna vara något som gagnar såväl producenter, leverantörer som storhushållen.

År 1995 gjordes en fallstudie i Danmark på ett antal större sjukhus (Mikkelsen, Kristensen & Nielsen, 2005). Syftet med studien var att se hur det går att införa och behålla en större andel ekologiska livsmedel i stora offentliga måltidsverksamheter såsom sjukhus och om man kan identifiera några ”spin-off” effekter i den omställningsprocessen. Forskarna (2005) menar att det för mindre verksamheter, såsom förskolor, förefaller relativt friktionsfritt att öka användningen av ekologiska livsmedel. För stora måltidsorganisationer, såsom sjukhus, finns det däremot en större komplexitet beträffande måltidsplanering, inköp och produktion vilket kan försvåra en sådan omställning. En annan bidragande faktor till omställningssvårigheterna är att brukaren tillhör en riskgrupp, där näringsrekommendationerna är hårt styrda, vilket kan försvåra förändringar vid exempelvis menyplanering. I studien ingick fyra större sjukhus i Köpenhamns län som med hjälp av ekonomiskt stöd bytte ut konventionellt odlade livsmedel till ekologiskt odlade (ibid.). Detta gjordes på de produkterna med hög inköpsvolym. Olika aktörer från måltidsbranschen deltog i studien såsom kostchefer, kökspersonal, upphandlare och livsmedelsleverantörer. Omställningen till ekologisk användning framställs som en process där tre olika element interagerar med varandra; livsmedel, rutiner och olika aktörer. Hinder som upplevdes i processen var bland annat prispåslaget, beredningsgraden, förpackning, kvalitet, förändrade rutiner och tillgång. Även personalens och ledningens inställning till ökningen av ekologiska produkter betonades i artikeln. Man hävdar också att det politiska stödet och initiativet i många fall är avgörande för om förändringsarbetet ska lyckas. Det framkom också i resultatet att det fanns ett hinder i det faktum att kökspersonal och administrativ personal inte kommunicerade med varandra vilket under processens gång förändrades. I artikeln beskrivs två möjliga strategier för genomförande; konvertering eller ersättning (ibid.). Ersättning innebär att man enbart ersätter konventionella livsmedel med ekologiska vilket anses som ohållbart på grund av prisskillnaden och förädlingsgraden. Konvertering presenteras som den enda framkomliga vägen där det krävs en helhetssyn då en omställning kräver stora förändringar för bland annat upphandling, planering och rutiner i det dagliga arbetet där flera olika aktörer, som nämnts tidigare, är involverade. Under fallstudien uppnåddes en ekologisk andel på 31-72 procent baserat på volym vilket man inte bedömde som en framgång då förhoppningen var att man skulle nå full övergång till ekologiska livsmedel (ibid.). Den begränsande framgången menar man beror på den komplexitet som präglar stora offentliga måltidsorganisationer.

I denna bakgrund har vi kunnat följa en röd tråd från det internationella perspektivet med avstamp i Bruntlandrapporten vidare genom Sveriges regering och riksdag, på nationell nivå, för att sedan föras ner till kommunala och regionala beslutsfattare. Det är på denna nivå som man sedermera implementerat handlingsplaner och beslut för att öka andelen ekologiska livsmedel. Vidare har vi erhållit en inblick om varför det är angeläget att arbeta med dom här frågorna inom storhushåll för att slutligen ta del av tidigare forskning inom ämnesområdet. Denna forskning belyser den bakomliggande problematiken såväl internationellt som nationellt vilket lyfts fram ur olika synvinklar.

## **PROBLEMMOMRÅDE**

Regeringen gav år 2006 ut riktlinjer till kommuner och landsting för en ökning av ekologiska livsmedel, i strävan mot en mer hållbar utveckling i vårt samhälle. Dessa riktlinjer har sammanställts i ekologiska inriktningsmål där man till år 2010, inom offentliga måltidsorganisationer, skulle uppnå 25 procent ekologiska livsmedel (SOU 2005 b). Då statistik visar att det endast är sex av 310 kommuner och landsting som lyckats nå detta inriktningsmål pekar detta på att något måste göras. Vår uppfattning är således att det finns ett stort behov av stöd för de måltidsorganisationer som inte nått detta inriktningsmål. Vi anser också att även de som lyckats kan bli behjälpta av nya idéer för att nå en ännu högre andel av ekologiska livsmedel. Detta leder i sin tur till vårt valda forskningsområde.

## **SYFTE**

Syftet med studien är att ta del av offentliga måltidsorganisationers erfarenheter av sin framgång gällande användningen av en högre andel ekologiska livsmedel.

## **Frågeställningar**

- Kan man i dessa måltidsorganisationer urskilja typiska framgångsnycklar och vad skulle inrymmas i dem?
- Hur har marknadsutvecklingen, av ekologiska produkter för offentliga måltidsorganisationer påverkat dagens användning?

## **METOD**

### **Metodologisk ansats**

Efter det att problemområde och syfte blivit fastställda testade vi olika metodologiska ansatser för att se vilket som var bäst lämpat. Vi har vägt empiriska ansatser, såsom hermeneutik, grundad teori och fenomenologi, mot varandra för att slutligen besluta oss för att det var ”fenomenens essens” som var det som vi ville lyfta fram genom våra ”framgångsnycklar”. Då vi dessutom inte ville låsa oss till redan befintliga teorier, utan ha ett öppet sinne för de eventuellt nya intryck som kom till oss under vår studie, valde vi att utgå från ett fenomenologiskt förhållningssätt (Fejes & Thornberg, 2009). Patel och Davidsson (2003) beskriver denna ansats som ett induktivt arbetssätt där man kan tänkas ”följa upptäckandets väg”. Detta innebär att det inhämtade empiriska materialet fått utgöra grunden i studien och att tidigare teoretiska utgångspunkter och forskning lagts åt sidan till dess att resultatet för studien tolkats och sammanställts (Fejes & Thornberg, 2009; Patel och Davidsson, 2003; Widerberg, 2002). Kvale och Brinkmann (2009) pekar även på vikten att lägga egna teorier och förkunskaperna åt sidan för att, i forskarrollen, skapa förutsättningar för ett så vidsynt och öppet sinne som möjligt.

I denna studie kommer det essentiella av fenomenet bestå av det vi, i syftet, valt att omnämna som ”framgångsnycklar”.

## Studiens upplägg

Med den valda ansatsen och syftets beskaffenhet framstod kvalitativ intervju som ett lämpligt tillvägagångssätt att få svar på studiens frågeställningar. Detta med avseende på att studien eftersträvade att söka kunskap om informanternas egna berättelser kring varför just de har lyckats nå upp till målet och vad som lett deras måltidsorganisationer till framgång (Widerberg, 2002). Motiveringen blir således att man genom den kvalitativa intervjun öppnar upp möjligheterna för att upptäcka och identifiera dessa fenomen (Patel & Davidsson, 2003). Detta styrks även av Brinkmann och Kvale (2009) då de menar att kunskapen om mänskliga situationer skapas genom interaktionen mellan parterna.

### *Urval*

Riksdagens inriktningsmål inom offentlig sektor har utgjort gränsen för vilka måltidsorganisationer som skulle delta i studien. Ett beslut togs att fyra måltidsorganisationer, med informanter som var aktivt delaktiga eller ansvariga i arbetet med att utöka andelen ekologiska livsmedel, var ett lämpligt antal för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar. För att få information om de måltidsorganisationer som uppnått målet på 25 procents ekologisk livsmedelsanvändning eller högre startades urvalsprocessen med att EkoMatCentrum<sup>4</sup> kontaktades. Via denna kontakt<sup>5</sup> erhöles information om EkoMatCentrums hemsida vilket sedermera resulterade i de nödvändiga kontaktuppgifter som behövdes (EkoMatCentrum, 2011). Dock etablerades endast kontakter med tre informanter vilket gjorde det angeläget att finna en till. Den sista informanten valdes därmed ut genom ett bekvämlighetsurval. Informanterna representerade fyra olika måltidsorganisationer vilka var belägna runt om i landet och bestod av en måltidsstrateg, en miljöhandläggare, en koststrateg samt en kostchef. Utöver dessa gjordes en kompletterande intervju med en kostchef. Anledningen till detta var att ansvarsfördelningen i den organisationen där miljöhandläggaren satt var av en annorlunda struktur än övriga. Informanten hade bland annat inte inblick i det dagliga arbetet i måltidsverksamheten vilket bedömdes som viktigt för att täcka hela problemområdet som studien innehöll. Denna kompletterande intervju kunde då fylla luckorna som fattades för att intervjuguidens alla huvudrubriker skulle omfattas från samtliga organisationer.

Parallellt med urvalsprocessen utarbetades ett missivbrev (se Bilaga 1). Detta brev innehöll den information som informanterna behövde ta del av så som en kort presentation av problemområde, syfte med studien, etiska riktlinjer samt de praktiska detaljerna för intervjuerna.

De utvalda informanterna kontaktades via telefon där studiens syfte och innehåll presenterades samt en förfrågan om medverkan. Vid samma tillfälle avtalades tid för intervju, samt att ett missivbrev skulle skickas per mail inom en vecka. Det geografiska avståndet avgjorde att telefonintervjuer blev valet av tillvägagångssätt.

### *Intervjuguide*

Vid utformning av intervjuguide arbetades först fram en mindmap som sedan blev ett underlag till framställningen av guiden (se Bilaga 2). Anledningen till förfaringsättet var att, även genom detta moment, bibehålla ett öppet sinne där man låter idéer och tankar flöda fritt

---

<sup>4</sup> En ideellförening som har bidrar med kunskaper inom området ekologi och miljö. Tillhandahåller forskningsresultat, utbildningar samt för även statistik kring hur de offentliga verksamheterna ligger till med avseende på målen av 25 procents ekologisk livsmedelsanvändning.

<sup>5</sup> Personlig kontakt Carin Enfors, Projektledare, telefonsamtal den 22 februari 2011.

(Backman, 2008). Mindmapen diskuterades med handledare innan intervjuguiden utformades som disponerades över sex olika huvudrubriker. För varje huvudrubrik konstruerades öppna samtalsfrågor med underliggande kontrollfrågor, som stöd under intervjuens gång, vilket resulterade i den halvstrukturerade intervjuguide som sammanställdes och tillämpades under intervjuerna (Patel & Davidsson, 2003; Widerberg, 2000). Guiden användes mer i form av ett verktyg än en strikt mall. Till intervjuguiden utformades även ett antal kompletterande frågor, som enligt Kvale (2009) kan vara ett bra stöd för att få nyansrika och tjocka beskrivningar, från informanterna, som i sin tur underlättar senare i analysarbetet (se Bilaga 3).

### *Intervjugenomförande*

Dagen innan intervjutillfället skickades, via mail, de huvudrubriker som intervjuguiden var disponerad utifrån till informanterna (se Bilaga 2). Vid den kontakten informerades också att intervjuerna skulle komma att spelas in där utrymme gavs för informanterna att tacka nej till medverkan. Vid intervjutillfällena tillfrågades informanterna om de erhållit missivbrevet och huvudrubrikerna. Syftet med studien beskrevs än en gång samt en förfrågan om informanterna tagit del av de etiska ställningstaganden som tillämpades eller om han/hon ville bli upplysta ytterligare (se Bilaga 1). De ställningstaganden som informerades om utgick från informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002). Efter denna information genomfördes intervjun. Intervjun spelades in med hjälp av högtalartelefon och två mp3- spelare. Detta i sin tur innebar att informanterna såväl som kandidaterna satt på sina kontor, i de städer de bor. Intervjun avslutades med att informanterna tillfrågades om tillåtelse att eventuellt bli citerade i rapporten samt med ett önskemål om de skulle vilja ta del av materialet före publicering och ge oss feedback kring de citat som vi hämtat från respektive intervjumaterial. Efter intervjuerna utförts skrevs sammanfattningar av tankar och reflektioner ner enskilt. Detta för att underlätta det kommande analysarbetet då denna sammanfattning gav en kompletterande helhetsbild till det transkriberade materialet (Kvale, 2009; Widerberg, 2002).

Intervjumaterialet transkriberades sedan där en mall för hur transkriberingen skulle genomföras diskuterades fram som bestämde hur pauser, harklingar och andra läten skulle dokumenteras (Bilaga 4). När informanterna frångick ämnet och det inte bedömdes som relevant för studiens problemområde och syfte markerades detta och transkriberingen upphörde tills intervjun återgick till berättelser som förde handlingen framåt med avseende på syftet i studien.

Informanternas identiteter skyddades genom att det transkriberade materialet kodades med en slumpvis utvald bokstav och kopplingen, kod och identitet, förvarades avskilt från det transkriberade materialet för att efter skriven rapport raderas (Widerberg, 2002).

### **Redogörelse för analysmetod**

Analysprocessen har hämtat inspiration och tagit sin utgångspunkt från Giorgis analysmetod med en fenomenologisk ansats (Giorgi, 1985; Giorgi, 1997). Genom ett antal steg och på ett systematiskt tillvägagångssätt utförs en genomgång av det transkriberade materialet med syftet att finna meningsbärande enheter för vidare bearbetning. Dessa avgränsas, omformuleras, transformeras och komprimeras för att slutligen fastställa fenomenets essens genom eidetisk reduktion, vilket innebär att de meningsbärande enheter som inte är återkommande, i materialet, sorteras bort motiverat i fenomenologisk anda då de bedöms tillhöra fenomenets essens. Fejes och Thornberg (2009) anser att denna metod lämpar sig bra då datamaterialet inte är så omfattande vilket stödjer detta val. Som ett komplement och stöd genom analysprocessen har diverse minnesanteckningar skrivits ner i form av memos (ibid.).

### *Genomförande av studiens analys*

Intervjumaterialet lästes igenom individuellt, av kandidaterna, där de meningsbärande enheterna markerades. Ett exempel på en meningsbärande enhet kunde vara: ”Åh verkligen påvisa för producenterna att får vi den här produkten så garanterar vi den här volymen...”. Dessa diskuterades och resonerades kring för att sedan sammanställas i en tabell, under rubriken ”Indelning”, där de samtidigt numrerades i kronologisk ordning. Dessa enheter omformulerades sedan i en ny kolumn, med rubriken ”Sammanställning”, från första person singular till tredje person.

Vidare lästes de meningsbärande enheterna ytterligare en gång för att vid genomgången sätta in dem i den kontext de hör hemma (Fejes & Thornberg, 2009). Detta gjordes för att relatera dem till varandra såväl som till kontexten med syftet att skapa en djupare förståelse för materialet. Det praktiska arbetet bestod då av att reflektioner av varje enhet gjordes kring vad som ansågs vara den ”explicita” respektive ”implicita” meningen i informantens yttranden. Tolkning uppnåddes genom jämförelse och diskussion för att resultera i att de meningsbärande enheterna kortfattades och omformulerades i en ny kolumn med rubriken ”Transformering”. Vid denna omformulering eliminerades även upprepningar och ovidkommande uttalanden för att uppnå mer precisa utsagor av det som sagts (Ibid.).

Med syftet att underlätta den slutliga tematiseringen sattes sedan ord på meningsenheternas innebörd, i en fjärde kolumn, i form av ord som hänvisar till handlingar, aktiviteter, beslut och attityder.

Vid den slutliga tematiseringen skrevs tabellerna för kodningen, av intervjuerna, ut i pappersformat. Med hjälp av ”post it” lappar, i olika färger, markerades och sorterades sedan meningsenheterna samtidigt som dessa fördes in på en parallellt konstruerad ”tankekarta” med syftet att kunna få en helhetsbild av materialet (Granskär & Höglund Nielsen Red., 2008). På denna ”Tankekarta”, som möjliggjorde en lättillgänglig bild av meningsenheterna, kunde sedan kontroll mot utsagor och transkriberat material göras. Detta för att säkerställa att meningsenheterna sorterats in under rätt tema, med klara avgränsningar. Syftet med klara avgränsningar är att de centrala teman som uppstår inte skall tappa sitt analytiska värde, vilket kan bli resultatet om de kan inrymmas under flera teman samtidigt (Ryen, 2004). För att slutligen få fram och erhålla fenomenens essens tillämpades en eidetisk reduktion, se beskrivning av ordet i texten ovan (Fejes & Thornberg, 2009).

De olika teman som formulerats på ”tankekartan” kunde då lyftas fram som fenomenets olika essenser.

### **Validitet och tillförlitlighet**

Respondentvaliditet är ett begrepp som är mest känt och använt inom etnografisk ansats som anammades eftersom tolkningar av materialet på så vis blev bekräftade av informanterna själva. Detta förfarande innebär att resultaten eller delar av dem tilldelas validitet genom informanternas feedback och medskapande (Granskär & Höglund Nielsen Red., 2008). Anledning till detta val var dels för att öka validiteten, i de resultat som tolkades fram, men också ett sätt att beakta de etiska aspekterna då informanterna fick möjlighet att kommentera de justeringar som gjorts kring citaten. Under analysens gång har moment utförts enskilt, av kandidaterna, för att sedan i dialog diskutera och bekräfta tolkningar. Detta kan ses som en form av korsvalidering vilket är en beprövad teknik för att öka tillförlitligheten inom kvalitativ forskning (Granskär & Höglund Nielsen Red., 2008). Vi har eftersträvat noggranna

val och eftertanke genom hela studien i kombination med tydliga beskrivningar och motiveringar med avsikt att säkerställa resultatens tillförlitlighet (Kvale, 1997). Detta med avseende på det praktiska genomförandet av studien.

### **Etiska principer**

De etiska ställningstaganden som tagits under studien har utgått från de fyra grundkraven; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet (Vetenskapsrådet, 2002). För de informanter som medverkat i studien har dessa grundkrav delgivits både i det missivbrev som skickades ut samt muntligt vid intervjutillfällena.

I citaten som presenteras i resultatet har vissa delar utelämnats och omformulerats. Detta för att göra citaten mer läsvänliga men också av etiska skäl för att informanternas uttalanden inte skall kunna spåras eller missuppfattas.

## RESULTAT

Under denna rubrik kommer först en kort beskrivning av de verksamheter som deltagit beskrivas för att sedan gå över i resultaten av denna studie. Frågeställningarna kommer att beskrivas där marknadsutvecklingen av ekologiska produkter för offentliga storhushåll och dess påverkan av dagens användning kommer att beskrivas. Detta kommer att följas av en tabell över de framgångsnycklar vi funnit vilka beskrivs mer ingående i separata texter för varje ”framgångsnyckel”.

Informanterna representerade fyra olika måltidsorganisationer vilka var belägna runt om i landet och bestod av en måltidsstrateg, en miljöhandläggare, en koststrateg samt en kostchef. Citaten som används i resultatet har en jämn spridning från alla de medverkande informanterna.

### Marknadsutvecklingen av ekologiska produkter

Några informanter berättade att de började sitt arbete med ekologiska livsmedel genom att arrangera ekologiska veckor. En informant menade att dessa ganska snart kom att revideras då de insåg att detta inte gagnade marknaden eller användningen i verksamheterna.

Sen var det mycket jippon ... ekologiska veckor ... kändes ju dumt för det blev ju dumt för leverantörerna att ta fram produkter ... så vi började fokusera på produkter istället ...

Citatet ovan beskriver den komplikation det innebär att arbeta på det här viset eftersom marknaden inte såg något ekonomiskt intresse i att plocka fram produkter för endast ett fåtal veckor på ett år. Enligt denna informant gagnade detta inte marknaden utveckling av produkter vilket ledde till att de valde att hitta andra tillvägagångssätt. Resultatet av studien visar att det bakåt i tiden funnits svårigheter och hinder för att öka den ekologiska livsmedelsanvändningen på grund av att produkterna inte var anpassade till storkök men också att utbudet inte var så stort. Mycket av svårigheterna handlade om förpackningsproblematik exempelvis att äpplen kunde vara förpackade i ”fyrpack” eller märkta på ett sådant sätt att det försvarade beredningen. Dessa hinder illustreras i följande två citat:

Det fanns ju inte i förpackningar ens som var lämpliga för storhushåll alltid och inte så många produkter heller ... vi har signalerat till marknaden ... vad vi tycker är viktiga frågor från storhushållets sida ...

Så då hamnar man i det här att det fortfarande var packat i konsumentförpackning. Man kan ju inte köpa 500 grams förpackning ... det fanns ju inte anpassat så mycket för storhushåll ... 2006-2007 så åkte ju proppen ur ... då började det komma litegrann...

Enligt informanterna har dock dessa hinder till stor del övervunnits då behov och önskningar har besvarats av marknaden. Idag är anpassningen på ekologiska livsmedel till storhushåll betydligt mer utvecklad då utbudet är större och produkterna mer anpassade. Frågan hur beredningsgraden idag påverkar arbetet i köken, med avseende på jordiga eller obehandlade grönsaker och rotfrukter, möttes av ett frågande tonfall. Detta var något man berättade om som något passerat. Att arbeta med jordiga eller obehandlade grönsaker och rotfrukter är inte aktuellt. Detta exemplifieras i följande citat:

Det går inte, det har vi fått jobba bort ... det är inte tillåtet ...

Detta citat förtydligar att det inte är möjligt att arbeta med jordiga grönsaker och rotfrukter då många kök inte är utrustade för sådan beredning och inte heller med avseende på den mertid



det tar att bereda dessa livsmedel. En dialog med marknaden beskrivs där man under åren som gått tillsammans med producenter och leverantörer har ”skräddarsytt” produkter för att matcha storhushållens behov. Denna utveckling beskrivs som betydelsefull för den ökade andelen ekologiska livsmedel.

### Framgångsnycklarna

I tabell 1 nedan kommer en presentation av essensen i de fenomen som tolkats fram i studien som fortsättningsvis kommer att benämnas som framgångsnycklar. Detta görs utan någon inbördes ordning eller värdering.

Tabell 1. Framgångsnycklar och dess meningsbärande enheter

Framgångsnycklar*	Meningsbärande enheter
Politikens påverkan	<ul style="list-style-type: none"> <li>De Politiska besluten är A &amp; O.</li> <li>Vi fick ju ett uppdrag utav politikerna 1999 ... så det började ju där.</li> </ul>
Strategiska tillvägagångssätt	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vi har även tittat på det här med svinnet ... alltså vad är det vi slänger ... där finns det också pengar att spara</li> <li>Nu på den här nivån så får man titta mer på dagspriser på grönsaker ... åh se vad som är vettigt åh köpa</li> <li>Inför hösten lägger vi ganska mycket rotfrukter ... på våra menyer ... att man faktiskt säsonganpassar ...</li> </ul>
Förhandling och dialog med marknad	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vi ger signaler ... marknaden måste svara ...</li> <li>Sen har vi ju en leverantör som har uppfyllt våra krav väldigt bra.</li> <li>Jobbat väldigt ... intensivt och nära våra leverantörer ... nästan skräddarsytt förslag ...</li> </ul>
Att synas och bekräftas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vi får mycket positiva omdömen ... påringningar, media är på ... så det är jätteroligt.</li> <li>Det handlar om ... att få människor att känna ansvar och stolthet</li> </ul>
Nätverkande	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kostkonsulenterna ingår ju i sina nätverk ... utbyte i olika sammanhang.</li> <li>Jag har mina nätverk, personer inom kommuner och andra offentliga verksamheter ... det är ett ständigt utbyte.</li> </ul>
Samarbete och kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alla har ju varit väldigt motiverade i att göra det här ... vi har jobbat som i ett team.</li> <li>Det är väldigt väsentligt hur man organiserar det här just med kommunikationen ... för att stödja köken i deras arbete.</li> </ul>
Kunskap, utbildning, kompetens	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bygg på personalen, utbilda personalen och ge dom en förståelse av vad viktigt och bra det ... här är.</li> <li>En fantastisk utbildning som egentligen alla borde gå ... man får en helt annan insikt ... hur allt hänger ihop.</li> </ul>

\* = är den framtolkade rubriken av de meningsbärande enheter, som inryms under temat

## **Politikens påverkan**

Inom denna ”framgångsnyckel” har vi sorterat in de meningsbärande enheterna där politiken har påverkan på organisationens arbete. Med detta åsyftar vi beslut, direktiv, målsättningar och i vissa fall även ekonomisk kompensation.

De politiska besluten är A & O tycker jag ... därför att det är ju dom som bestämmer ... det är dom som svarar mot medborgarna sen hur pengarna skall användas och vad vi skall arbeta med ... Så att ett tydligt politiskt beslut ... behövs för att få mandat ... att genomföra det här på alla nivåer.

Citatet ovan visar på vikten av politikens engagemang. Då det framstår, av det transkriberade materialet, att informanterna både får en riktning att följa samt stöd i detta arbete.

I denna framgångsnyckel framstår upplevelsen kring stöd som en viktig del och i den innefattas även feedback. Stödet kan vara av ekonomisk karaktär men också att sätta mål följs upp samt att nya tillkommer. Beträffande ekonomisk kompensation lyfter vi upp följande citat:

Vi har ju fått ett visst ... ekonomiskt stöd från politikerna ... det har ju haft jättestor betydelse ... för då har vi haft ett stöd också från dom att det är okej att den här maten får kosta lite ...

## **Strategiska tillvägagångssätt**

Inom denna ”framgångsnyckel” åsyftar vi de aktiva åtgärder, de handlingar som leder till lösningar, som bidrar till att man frigör pengar och skapar utrymme till förmån för en ökad andel ekologiska livsmedel. Flera komponenter i denna framgångsnyckel är rent strategiska, såsom att bevaka inköp, menyplaneringsåtgärder, vilket innebär att arbetet sker till stor del på tjänstemannanivå men också i produktionen. Flera handlingar utförs även av kökspersonalen i produktionen.

De åtgärder som framstod som extra betydelsefulla var olika sätt att frigöra pengar genom att bland annat ”Bevaka sina inköp” samt ”Minimera svinn” vilket exemplifieras i dessa citat

Man måste ju hela tiden titta på vad det är man har in och vad man får för pengarna ... omvärdera hela tiden ... tio öre på en portion om dan under en vecka till exempel det blir ju fruktansvärt mycket pengar med tiden ...

Förut hade vi två alternativrätter utskrivet på matsedeln, idag har vi ett alternativ och till det andra alternativet kan vi använda mat som blivit över ... exempelvis att man gör en pastagrätäng av en kycklingsås.

En aktiv åtgärd var också att man inom måltidsorganisationerna arbetade med att utveckla menyn, med syftet att öppna upp och bereda plats för det ekologiska utbudet. Parallellt med denna åtgärd användes också en form av lista som ett verktyg. Listorna användes för att alla i måltidsorganisationerna på ett tydligt sett skulle kunna se vilka ekologiska livsmedel som användes men även för att den förenklade de strategiska valen, som man behöver göra, då man vill föra in fler nya ekologiska produkter. Denna typ av lista kommer vi fortsättningsvis att referera till som ”utbyteslista”.

## **Förhandling och dialog med marknad**

Inom denna ”framgångsnyckel” innefattas samspelet mellan måltidsorganisationen och marknaden. Rubriksättningen har uppkommit till följd av hur vi upplevt att samspelet mellan dessa parter växer fram. Här finns de meningsenheter som lyfter fram vikten av upphandlingsprocessen där marknaden anpassat sig till måltidsorganisationernas behov men också att de i sin tur upprätthåller sin del av avtalet.

Vi har signalerat till marknaden ... vad vi tycker är viktiga frågor från storhushållets sida ... så det är väl ett växelspel där emellan ... mellan köpare och säljare.

Åh verkligen påvisa för producenterna att får vi den här produkten så garanterar vi den här volymen ...

## **Att synas och bekräftas**

Inom denna ”framgångsnyckel” finner vi känslor i form av bekräftelse men också en känsla av att man är duktig och bidrar till något viktigt. De meningsenheterna som bildar temat visar att en viktig del handlar om att bli uppmärksam. Detta kan yttra sig i form av exempelvis diplomeringar, tävlingar, medial uppmärksamhet och feedback.

Uppmärksamheten i sig kan erhållas delvis av måltidsorganisationen själv genom att ”visa sig” och ”ta plats” vilket förtydligas med följande citat;

Man får uppmärksamhet genom att söka uppmärksamhet

Känslan av att ”jag är duktig samtidigt som jag bidrar till något viktigt”, att göra skillnad, har återkommande lyfts fram som en annan betydelsefull meningsenhet. Hur denna känsla frammanas är individuell och kan bland annat komma av att, den enskilda människan, erhåller positiv feedback. Resultaten visar även att känslan kan komma genom att man har förståelse för det man gör och varför man gör det vilket leder till att man erhåller känslan när resultaten pekar på framgång. Att denna känsla är av stor vikt har framgått tydligt under analysprocessen och skulle kunna styrkas genom flertalet citat där vi endast valt att visa två.

Det är roligt att jobba med saker som man är engagerad i och ... se ... resultaten ... att driva saker och ligga i framkant ... gör att det händer någonting ... och man känner OJ det jag gör blir någonting, på riktigt.

Det är positivt att se vad köken är stolta när de omnämns som en framstående kommun ...

## **Nätverkande**

Inom denna ”framgångsnyckel” åsyftar vi den dialog och det specifika samarbete som sker utanför den egna verksamheten i form av kunskaps- och erfarenhetsutbyte. Verksamheter bistår varandra med tips och idéer vilket ger möjligheter för att ta lärdom av varandra.

Jag har mina nätverk, personer i kommuner och andra offentliga verksamheter ... det är ett ständigt utbyte.

Man skulle inte kunna leva utan sina kompisar.

... försöker ju plocka ... det man tycker är bäst ... och prova hemma hos sig ... ta det bästa av allt ... att ta tillvara på de kunskaperna ...

Utbytet kan vara organiserade föreningar, projektgrupper, utbyten mellan grannkommuner eller närliggande stadsdelar. Det kan också bestå av mer personliga relationer utanför sin måltidsorganisation med personer som har samma eller liknande befattningar.

### **Samarbete och kommunikation**

Inom denna ”framgångsnyckel” åsyftar vi alla de meningsbärande enheter som visar på olika handlingar som stödjer och samtidigt skapar förutsättningarna för en delaktighet. Stöd kan komma från olika håll inom verksamheten exempelvis från politikerna, från chefer till kökspersonal, stöd mellan medarbetare eller stöd från stabsfunktioner. Detta resulterar sedermera till ett samarbete genom hela verksamheten. Meningsenheterna bestod av exempelvis stöd, kommunikation, gemenskap, delaktighet och en gemensam strävan mot samma mål.

Det är väldigt väsentligt hur man organiserar det här, just med kommunikationen ... att det finns en organisation ... ute för att stödja köken i deras arbete.

... man har ett väldigt starkt stort gemensamt mål i köken och alla är väldigt med på det här ...

Citatet ovan ger en tydlig bild av uttalanden som resulterat i det som tolkats fram till denna framgångsnyckel. Till skillnad från temat ”nätverkande” sker dessa aktiviteter och handlingar inom och genom alla organisationernas verksamheters olika nivåer.

### **Kunskap, utbildning, kompetens**

Inom denna ”framgångsnyckel” lyfts de meningsbärande enheter fram som betonar vikten av utbildning, information, kompetens och kunskap. Dessa öppnar upp till förståelse och motivation för hur man ska göra det här samt varför man skall arbeta med ekologiska produkter såväl som ett miljöarbete. Citatet nedan sätter fingret på vad våra meningsenheter under detta tema avser.

Bygg på personalen, utbilda personalen och ge dom en förståelse av vad viktigt och bra det ...  
här är

Resultatet visar att utbildningsinsatser är en naturlig strategi då den förekom hos samtliga. Man uttrycker också nödvändigheten av kompetens inom verksamheten vilket exemplifieras i följande citat.

dom är otroligt duktiga ... så det är viktigt med den kunskapen som är ute i köken ...

## DISKUSSION

### Metoddiskussion

Intervjuerna har utförts via telefon vilket gör att vi inte med säkerhet kan utesluta att den kunskap som producerats har påverkats av denna specifika situation (Kvale, (2009). Risken är att viktiga signaler går förlorade när kroppsspråk inte går att avläsa vilket skulle kunna påverka resultaten. Trots detta tror vi att denna specifika situation kan vinna fördelar då alla parter suttit i sina egna miljöer vilket kan göra att man känner sig mer bekväm. Tankarna fanns med oss redan från början att vi skulle vilja besöka någon av måltidsorganisationerna efter de utförda intervjuerna. Detta med avsikten att besöket skulle kunna ge en visuell bild av det informanterna pratade om samt en djupare förståelse för vårt intervjumaterial. Av olika anledningar fanns inte förutsättningarna för ett sådant besök. Efter sammanställningen av resultaten känner vi dock att vi fått såväl förståelse som kunskap om informanternas måltidsorganisationer och därmed ett tillfredställande svar på våra frågeställningar.

Med den valda ansatsen ingår att man skall försöka att sätta en parentes om de egna förkunskaperna. Enligt King och Valle (1978) kan kunskaper och erfarenheter aldrig helt åsidosättas vilket vi tagit med oss in i vår studie och som vi till viss del instämmer i. Samtidigt ger våra kunskaper och erfarenheter förutsättningar för tolkning. Vi har försökt, att i så stor utsträckning som är möjligt, inta ett öppet sinne till de resultat som uppenbarade sig under vår analysprocess. I ett inledningsskede trodde vi att kostchefer var den yrkeskategori som med störst sannolikhet kunde ge oss svar på våra frågeställningar. Detta var något vi kom att revidera under urvalsprocessens gång eftersom varje verksamhet har sin egen struktur att förhålla sig till. Miljöarbete kan således yttra sig på olika sätt, då det bedrivs på olika nivåer i verksamheten och av olika yrkeskategorier. Därmed tog vi beslutet att vidga våra förutbestämda avgränsningar. I vår analysprocess uppstod svårigheter främst vid tematiseringen där det var svårt att särskilja vissa enheter från varandra. Detta då känslor, ord och handlingar kan yttra sig på många olika sätt och att tolkning och uppdelning därmed kan bli problematisk. Ett exempel på detta är ”framgångsnycklarna” ”nätverkande” och ”samarbete” vilka vid en första anblick kan upplevas ligga nära varandra. Efter diskussion bedömde vi emellertid att dessa två tydligt kunde särskiljas från varandra, med avseende på att ”samarbete” tillhör det inom organisationen och ”nätverkande” det utom, varpå vi beslutade att det skulle förbli två framgångsnycklar. Det har krävts mycket engagemang, diskussion och genomläsning av transkriberingar och analysmaterial för att nå de centrala teman som sedermera blivit våra framgångsnycklar. Enligt fenomenologisk anda väljer man bort de meningsenheter som inte är återkommande i materialet, då de inte tillhör essensen av ett fenomen (Kvale, (2009). Vi väljer ändå, att under resultatdiskussionen, lyfta fram några enskilda utsagor inom några framgångsnycklar då vi funnit dem intressanta och tänkvärda. Genom att lyfta fram dessa menar vi samtidigt att man kan undkomma det som benämns ”publication bias<sup>6</sup>”, vilket gör det bra att ventilera dessa utstickare även ur en sådan aspekt (Backman, 2008).

#### *Validitet och tillförlitlighet*

För att öka styrkan i det slutliga resultatet gjordes, under analysen, parallellt extra kontroller från ursprungsuttalandena, samt en genomgång och tillbakablick av det transkriberade materialet.

---

<sup>6</sup> En tendens hos vissa forskare som innebär att man bortser från negativa resultat, vilket kan påverka resultaten då man inte får ta del av hela forskningsbilden.

Vi har under studiens gång, kontinuerligt, reflekterat kring etiska aspekter och tillförlitlighet men också hur det vi presenterar kommer att uppfattas av en mottagare.

## **Resultatdiskussion**

Med avseende på frågeställningen om marknadsutvecklingen av ekologiska livsmedel och dess påverkan på dagens användning har vi under vår studie erfarit att det, sen 1990 talet då man började arbeta med dessa frågor, skett en utveckling som har påverkat dagens användning. Det som var ett problem i början på tvåtusentalet med avseende på osäkra leveranser, förpackningsproblematik samt såväl ett litet utbud ekologiska produkter som förädlingsgrad är ett avsevärt mindre problem idag. Dessa hinder har även beskrivits i den forskning som gjorts under årens lopp (Mikkelsen, m.fl. 2005; Post m.fl. 2008). Detta anser vi kan ha bidragit och påverkat utvecklingen till vad den är idag. I studien framgår att marknaden har svarat på dessa hinder som beskrivits med avseende på förädlingsgradens utveckling och skapat gynnsammare förutsättningar för verksamheter idag att öka sin användning av ekologiska livsmedel. Vi anser att detta har varit en framgångsnyckel som idag blivit en normalitet och således förlorat sin styrka. Då samhället i stort är under ständig utveckling kan vi konstatera att marknads utveckling alltid kommer att ha betydelse men utan att vara helt avgörande för framgång.

Under följer en diskussion om de ”framgångsnycklar” som vi funnit. Dessa kommer att presenteras som fristående delar utan någon inbördes ordning eller värdering. Vi anser att det är av stor vikt att läsaren tar med sig att det är dessa tillsammans som utgör en helhet och att de var och en för sig inte kan förväntas ge framgång.

## **Politikens påverkan**

Av studiens material framgår tydligt, av alla informanter, att politiska beslut och målsättningar utgör en viktig del i arbetet med att höja andelen ekologiska livsmedel. Dock framstod att detta endast gäller under vissa förutsättningar, nämligen att politikerna visar på ett delat engagemang där det också ges stöd för att nå målen. Mikkelsen m.fl. (2005) hävdar att politikernas initiativ och engagemang kan vara avgörande för om resultatet ska bli framgångsrikt. Detta styrker ytterligare ”framgångsnyckeln” existens.

Det är också viktigt att politiska beslut och mål är tydligt formulerade och att de enkelt går att följa upp då man vill nå bra resultat (EkoMatCentrum, 2011). Samtidigt, för att arbetet inte skall upplevas som oöverstigligt, är det viktigt att sätta realistiska mål (Angelöw & Jonsson, 1994). Detta fick vi erfara vid en intervju där en informant beskrev scenariot kring deras höga mål och hur ingen kunde eller ville ta ansvar för arbetet. Detta tolkar vi som att för högt satta mål kan innebära en risk med handlingsförlamning som resultat. Idag är det endast sex kommuner och landsting som har nått upp till inriktningsmålen som sattes av riksdagen 2006 (EkoMatCentrum, 2010). Med avseende på detta finns det anledning att fundera kring om detta inriktningsmål varit otydligt eller orealistiskt. Man skulle också kunna tänka sig att förutsättningarna inte funnits.

En annan aspekt som inryms i denna framgångsnyckel är ekonomisk kompensation. Huruvida denna del skall beaktas är, för oss, dock svårt att lägga någon större värdering i då alla har olika ekonomiska förutsättningar från början. Vad som däremot kan sägas är att

kompensationen upplevdes som ett värdefullt verktyg av de tre måltidsorganisationer som erhållit ett sådant. Antalet kommuner och landsting som ger ekonomisk kompensation, för ekologiska inköp, har långsamt ökat (EkoMatCentrum, 2010). Vi ställer oss funderande till om den långsamma ökningen av kompensation har något med den ringa ökningen av antalet kommuner och landsting som lyckats nå målet? Våra resultat får stöd av statistik som också visat på vikten av ekonomisk kompensation där de som erhållit detta har visat en högre andel ekologisk livsmedelsanvändning (EkoMatCentrum, 2011). Men som motvikt till detta vill vi ändå lyfta fram den fjärde informantens tankar i denna fråga eftersom denna måltidsorganisation har kommit långt över riksdagens satta mål på 25 procent. I denna specifika måltidsorganisation har man tagit ett beslut att inte göra sig beroende av ekonomisk kompensation med motivet att inte vilja låsa sig till vilka politiker som styr eller konjunktorens svängningar. Vi finner detta resonemang intressant och tänkvärt då man genom beslutet frigör sig från en beroendeställning samtidigt som det innebär att man tvingas hitta andra lösningar för att öka andelen ekologiska livsmedel.

### **Strategiska tillvägagångssätt**

Tillämpningen av hur denna ”framgångsnyckel” användes skiljde sig något mellan informanterna men samtidigt fanns många likheter. Det som framgick av alla var vikten av att bevaka sina inköp. Detta för att dels ”frigöra pengar” genom att bevaka dagspriser och se till att kvaliteten var tillfredställande men också att säkerhetsställa att de ekologiska produkter som man bestämt sig för att köpa också köptes in.

En annan handling för att ”frigöra pengar” som flera informanter berättade om var deras arbete med att minska svinnet. Karlsvärd m.fl. (2008) pekar på svinarbete som ett bra tillvägagångssätt för att främja miljöarbetet. Trots att dessa aktiva handlingar, i våra resultat, relateras till att ”frigöra pengar” menar vi att det i förlängningen ändå främjar miljön då de ekonomiska vinsterna som blir används till att köpa mer ekologiska produkter.

Mikkelsen m.fl. (2005) menar att en omställning till ekologisk livsmedelsanvändning i hög grad påverkar olika rutiner i en organisation, vilket i sin tur kräver en engagerad och motiverad personal som på ett kreativt sätt kan hitta lösningar. Denna tidigare forskning går i linje med vår studie då vi fick flera exempel på hur de hittat kreativa vägar för att ”frigöra pengar” men också för att bereda plats för fler ekologiska produkter. En annan återkommande handling var, hos de flesta informanter, att arbeta med en säsongsanpassning av menyerna vilket tidigare forskning också pekat på som en väg att gå (Björklund m.fl., 2008). Utöver säsongsanpassningen framgick även att flera av måltidsorganisationerna ständigt utvecklade sin matsedel. Detta tycker vi är en viktig del i strävan att uppnå en högre andel ekologiska livsmedel. Dels för att man bör hålla sig ajour med vad som finns på marknaden med avseende på prisbild, tillgång och nya livsmedel men också för att se vad som funkar i köken såväl produktionstekniskt som för att tillfredsställa matgästernas önskemål. Ett tillvägagångssätt som en informant beskrev var att de endast bytt ut konventionella livsmedel mot ekologiska och att detta inte påverkat köken i någon högre utsträckning. Det vi kan se med detta tillvägagångssätt, och med de resultat som vi fått från övriga informanter, är att möjligheten ”att frigöra pengar” till förmån för mer ekologiska livsmedel går förlorad. Vi anser att detta skulle kunna vara en möjlig väg i ett inledningsskede men för att nå högre mål, med stöd från våra resultat, krävs större förändringar. Detta styrks även av Mikkelsens m.fl.(2005) där man menar att konvertering är den enda framkomliga vägen för att lyckas. Då många av de aktiva åtgärderna som framkom handlade om att, på olika sätt ”frigöra pengar”,

ser vi detta som en möjlighet att möta upp det hinder, där priset på ekologiska livsmedel är dyrare än konventionella (Post m.fl., 2008).

Sammanfattningsvis finns det, enligt oss, obegränsade möjligheter till att hitta lösningar där uppfinningsrikedom och fantasi utgör stommen för denna ”framgångsnyckel”.

### **Förhandling och dialog med marknad**

Samspelet mellan måltidsorganisation och marknad har varit, med ett undantag, en fråga som tagits upp av alla informanter som en avgörande del i de ekologiskt förädlade produkternas framgång. Detta indikerar att tidigare utförda studier som lyft fram dessa aspekter som framtidsmöjligheter har blivit besannade (Post m.fl., 2008). Under denna rubrik uppstod det vid en första anblick, under analysprocessen en synlig skillnad, mellan de fyra organisationerna med avseende på att denna ”framgångsnyckel” uteblev hos en av dem. När vi började resonera kring vad detta kunde bero på började tankarna vandra mellan olika förslag. Slutligen kom vi fram till att då informanten i fråga tillhörde en annan yrkeskategori, som arbetar närmre produktionen än de vad de övriga gör, skulle detta kunna ha något med resultatet att göra. Detta då informanten troligtvis inte har någon större inblick i upphandlingsfrågor då dessa arbetsuppgifter utförs av någon annan.

Vad som var genomgående för alla måltidsorganisationerna var dock att alla var överens om att volymer är viktigt. Detta för att få marknaden till att svara på de signaler/förfrågningar som man, i egenskap av organisation, skickar ut beträffande prisbild och livsmedelsönskemål och som sedan ligger till grund för upphandlingsavtalet. Detta avtal regleras även av Lagen om offentlig upphandling som verksamheter och marknad behöver ta hänsyn till (Konkurrensverket, 2008). Det som förvånade oss något var att ingen av informanterna uttryckte några svårigheter med dessa hänsynstaganden till denna lag. Vad detta kan bero på går endast att spekulera i men måhända kan det vara så att de utvecklat och ökat kompetensen inom detta område och att de därmed inte upplever det som ett hinder.

Även inom denna kategori finns en skillnad då en utav måltidsorganisationerna har ett långtgående samarbete med andra kommuner. Här pratade man sig samman om vilka tekniska kvaliteter man behövde till sina kök för att sedan också ta upp detta tillsammans mot marknaden i en förhandlingssituation. Fördelen med denna sammanslagning är att man tillsammans får större volym och därmed ett bättre förhandlingsläge. Vi ställer oss undrande till: Varför har inte andra måltidsorganisationer också använt sig av detta? En tanke kan vara att denna måltidsorganisation har arbetat med de här frågorna under en längre tid än övriga och att detta skulle kunna vara ett nästa steg även för de andra. Kring denna tanke råder det dock stor osäkerhet då det säkerligen finns flera aspekter att väga in och ta hänsyn till.

För att skapa förutsättningarna för en bra dialog till marknaden var informanterna eniga om att de, från sitt håll, måste hålla de muntliga avtal som görs och faktiskt köpa marknadens produkter när de kommer. På så vis uppstår en relation mellan marknad och måltidsorganisationerna där ett samarbete växer fram baserat på att ge och ta. Utifrån våra resultat kan vi konstatera att inköparens och upphandlaren roll är väldigt viktiga i arbetet med att höja andelen ekologiska livsmedel. Denna slutsats får stöd av Post (2011) där inköpsrollen lyfts fram som en betydande del, då deras påverkan på vilka livsmedel som upphandlas och finns tillgängliga kan vara helt avgörande för vilken volym ekologiska livsmedel man använder. Det finns även statistik som styrker detta med avseende på det



samband som finns mellan inköpta ekologiska livsmedel och den andel man har på upphandlingsavtalet (EkoMatCentrum, 2010).

För att avrunda denna rubrik är vår uppfattning att det arbete som sker inom denna ”framgångsnyckel” inte är något som man kan se som en punktinsats utan snarare en aktiv process och något som måste fortlöpa och uppdateras.

### **Att synas och bekräftas**

Denna ”framgångsnyckel” inrymmer flera känslor som grundar sig i att man blir bekräftad och sedd. Att detta skulle framstå som en ”framgångsnyckel” var inget vi på förhand tänkt oss. Men den kraft som kommer av att man känner sig uppskattad och kan vara stolt över det man åstadkommit ska inte underskattas vilket vi också kan konstatera nu med resultatet i vår hand.

Att skapa identitet genom att profilera sig är ett sätt att bekräftas och bli sedd. Detta pekar Post (2011) på, i sin studie, där några organisationer profilerat sig med en ekologisk inriktning. I vår studie lät vi oss förstå att informanterna var mycket stolta över vad de åstadkommit och att detta genomsyrade hela verksamheten. Detta framstod redan vid vår första kontakt med informanterna för trots att vi kan föreställa oss att de många gånger har fulltecknade almanackor, så var det ingen som tackade nej. Detta kan tolkas som att de gärna vill berätta och dela med sig av sin framgångssaga vilket gör dem sedda. En informant berättade om hur stolt kökspersonalen var, att deras kommun framstod som framgångsrik, blev omnämnd i media och uppmärksammad på olika sätt. Några måltidsorganisationer hade varit med i tävlingar och blivit certifierade vilket också är en form av bekräftelse att man gjort ett bra arbete. I detta sammanhang kommer också tillhörighet fram där man är med och arbetar med något tillsammans med andra som är betydelsefullt i ett större perspektiv.

En annan sorts erkänsla är den när man känner och förstår att man är med och bidrar till något viktigt och bra; att göra skillnad. Denna känsla kommer mer inifrån och behöver inte vara beroende av vad andra tycker. Detta upplevde vi i olika sammanhang under intervjuerna där informanterna visade på ett uppriktigt engagemang att de ville vara med och bidra till något bättre och att de förmedlade detta vidare till sina medarbetare. Vi kan se att det är flera komponenter som måste sammanfalla men sammanfattningsvis kan inte nog påpekas hur viktig denna ”framgångsnyckel” är och vilken kraft och potential den har. Ofta är det inte så mycket som krävs för att vi ska känna oss sedda och bekräftade men det ger oss motivation och energi att fortsätta vårt arbete.

### **Nätverkande**

Under detta tema har informanterna och deras måltidsorganisationer tagit hjälp av influenser och idéer utanför den egna måltidsorganisationen. Denna ”framgångsnyckel” handlar således bland annat om en form av ”benchmarking” där man tar inspiration och idéer av dem som gått före (Bergengren, 2003; Tonnquist, 2010). Denna metod är vanlig inom många andra olika områden och branscher vilket i sig styrker dess betydelse.

Den stora betydelsen i denna ”framgångsnyckel” är ändå det utbyte av erfarenheter och tips som sker i dialogen med andra. Informanterna berättade i detta sammanhang att det för måltidsorganisationernas kostchefer och inköpare finns flera olika nätverk och organiserade initiativ som syftar till detta. Resultatet visar också att nätverksutbyte sker i mer informativa

möten människor mellan och över stadsdels- och kommungränser. Även i ett större perspektiv kan nätverk av olika slag ha betydelse för den egna måltidsorganisationen. Detta styrks av Mikkelsen m.fl. (2002) där de beskriver ett samarbete mellan de nordiska länderna med avsikt att tillsammans skapa förutsättningar till en bättre marknad för ekologiska produkter. Denna tidigare forskning och vår studie pekar båda åt samma håll där man lyfter fram nätverkande som en möjlig väg att gå.

Avslutningsvis för denna ”framgångsnyckel” kan vi se att för de måltidsorganisationer som står inför en omställning att öka andelen ekologiska livsmedel skulle denna ”framgångsnyckel” vara ett slagkraftigt verktyg. Vi är också övertygade om att för de måltidsorganisationer som vill nå ännu högre mål kan ett aktivt arbete med denna ”framgångsnyckel” vara avgörande.

### **Samarbete och kommunikation**

Mikkelsen m.fl. (2005) pekar på hur en bristfällig kommunikation mellan olika yrkesgrupper inom måltidsorganisationen kan utgöra ett hinder för ett samarbete. Vår ”framgångsnyckel”, får genom denna tidigare forskning stöd, då våra resultat visar på att kommunikation och samarbete är en viktig komponent. Detta är en ”framgångsnyckel” som alla informanter beskriver på olika sätt men som ändå är nödvändig för att nå framgång.

Den delaktighet och gemenskap som man kan erhålla genom att stödja varandra skapar drivkraft då man tillsammans strävar åt samma håll. Detta har vi noterat i studien genom olika utsagor från informanterna. Exempelvis berättade en informant hur mycket lättare allting blev när hon inte längre var ensam i miljöarbetet.

### **Kunskap, utbildning, kompetens**

Utbildning i sig ger ingen framgång men utifrån såväl tidigare forskning som våra resultat vill vi ändå säga att det skapar förutsättningar för en ökad förståelse som i sin tur kan resultera människors engagemang och vidare i handling (Angelöw & Jonsson, 1994; Jordbruksdepartementet, 2004). Studiens resultat visar att samtliga måltidsorganisationer hade kunskapshöjande åtgärder, i form av utbildning av olika slag, där Ät SMART - konceptet var det som var återkommande. Ät SMART exemplifierar det Angelöw & Jonsson (1994) syftar till då de menar att kunskap bör vara handlingsinriktad.

Mikkelsen m.fl. (2005) menar att det är viktigt att utveckla kompetensen i en övergång till ekologisk livsmedelsanvändning eftersom detta arbete kräver radikala förändringar i rutinerna och att flera aktörer är involverade. Detta visar även resultatet i vår studie då informanterna berättade hur viktigt det är med kompetens och kunskap. Med avseende på de radikala förändringarna menar Mikkelsen m.fl. (2005) att det för vissa verksamheter kan behövas spetskompetens i övergången till ekologisk livsmedelsanvändning. Denna spetskompetens kan vi se även i vår studie där flera informanter var specialiserade på miljöfrågor.

Citatet som vi valt att förtydliga denna ”framgångsnyckel” med är väldigt talande och inrymmer alla informanternas utsagor. ”Bygg på personalen, utbilda personalen och ge dom en förståelse av vad viktigt och bra det ... här är” vilket är essensen då det kort och gott beskriver precis vad denna ”framgångsnyckel” handlar om.

Sammanfattningsvis vill vi knyta ihop resultaten av våra ”framgångsnycklar” med en jämförelse av de resultat som Mikkelsen m.fl. (2005) beskriver i sin forskningsrapport. I rapporten ser forskarna resultatet på 31-72 procents ekologisk livsmedelsanvändning som ett misslyckat försök. Ställt mot det Svenska inriktningsmålet på 25 procent ter sig detta resultat som en stor framgång för oss. Det är dock viktigt att reflektera över komplikationen då man lyfter ut ett resultat från en kontext till en annan, det vill säga olika länder med olika förutsättningar. I forskningsrapporten av Mikkelsen m.fl. (2005) har beräkningarna gjorts på varje individuell verksamhet vilket inte är fallet i Sverige. Detta då vi i Sverige räknar in alla måltidsorganisationer som finns inom en kommun eller ett landsting för att sedan få fram ett genomsnittligt värde på den ekologiska procentsatsen. Det vi tycker är intressant och anledningen till att vi lyfter fram denna studie trots vissa uppenbara skillnader är att deras resultat till stor del överensstämmer med våra. Där våra ”framgångsnycklar” samt slutsatsen om en helhetssyn på arbetet med att höja andelen ekologiska livsmedel sammanfaller. Vi kan se att våra ”framgångsnycklar” inryms i den process som Mikkelsen m.fl. (2005) beskriver där tre element interagerar med varandra bestående av livsmedel, rutiner och olika aktörer.

Vi anser att syfte och frågeställningar blivit besvarade då vi dels kunnat se att den ekologiska marknadsutvecklingen har påverkat dagens ekologiska livsmedelsanvändning och att ”framgångsnycklar” urskiljts med dess innehåll. Vi har valt att inte framhålla någon specifik ”framgångsnyckel” som mer viktig än någon annan detta då de tillsammans bildar en helhet. För att ett sådant här arbete skall bli slagkraftigt framstår det för oss som att alla ”framgångsnycklar” måste samverka och att kittet som håller ihop dem består av den gemensamma strävan och delaktighet som måste genomsyra hela organisationen. Vi kan konstatera att detta arbete är en pågående process som inte har ett slut då målsättningar både förändras och höjs i takt med den förändrade världsbild vi lever i. Vad beträffar studiens resultat och generaliserbarhet för andra verksamheter tror vi att dessa ”framgångsnycklar” kan vara användbara av andra verksamheter. Det bör dock tilläggas att alla måltidsorganisationer har varierande förutsättningar och således olika behov av hur mycket av respektive ”framgångsnyckel” man behöver tillämpa. Detta är något som man endast kan komma fram till inom sina egna måltidsorganisationer varpå vi inte kan ge det optimala receptet för framgång.

Under vår studie fann vi att det inom den ekologiska marknadsutvecklingen kunde noteras en dåtida ”framgångsnyckel” som idag inte har denna kraft längre. Med detta resultat skulle man kunna opponera att även dagens ”framgångsnycklar” i framtiden kan bli utbytta eller förändrade vilket pekar på ett behov av kontinuerlig forskning inom ämnet. Vår förhoppning är att denna studie kan vara ett initiativ till att sammanställa någon form av handlingsplan eller implementeringsmodell till de måltidsorganisationer som vill och behöver stöd och hjälp i strävan mot en högre andel ekologisk livsmedelanvändning.

Ett förslag på vidare forskning kan vara att man utför en liknande studie med de resterande sex kommuner och landsting som nått målen. Intressant vore också att göra fallstudier i några verksamheter för att där se strävan utifrån olika infallsvinklar beroende på var i organisationen man är verksam. Vi tror att samverkan över stadsdel-, landsting- och kommungränser kan vara ett kraftfullt verktyg men också nätverk med våra grannländer där utbyte av erfarenheter kan ske.

Vi vill avsluta vår studie med ett citat som beskriver det engagemang som informanterna, vi fått förmånen att skifta bekantskap med under studien, visat på. För inom dessa framgångsnycklar och under denna utveckling som skett under årens lopp är

det inte svårt att känna det engagemang som finns, och utgör en del av kittet, hos de personer som gör denna strävan till en framgång.

Den är jätterolig, jätteintressant, ständigt under utveckling, det händer någonting hela tiden och det går alldeles för långsamt ... det är ändå en enorm utveckling och en stor förändring mot hur det var för tio år sen ... ett medvetande som är fantastiskt ... så visst är det lyxigt att få vara med i det ... det känns jättekul ...

## REFERENSFÖRTECKNING

- Andersson, F. & Hildingsson, R. (2006). *Diskursiv dynamik och diskursiva strategier i miljöpolitiken: En analys av den Svenska hållbar utvecklingsdiskursen i en Malmökontext*. examensarbete, Lund: Lunds universitet, Statsvetenskapliga institutionen,
- Backman, J. (2008). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur.
- Bergengren, M. (2003). *Organisation och ledarskap: Om organisationen och deras människor*. Malmö: Bonnier utbildning AB.
- Bergström, K. & Post, A. (2007). *Hållbar utveckling i matsystemet*. Ingår i M .P. Ekström, H. Åberg. K. Bergström & H. Prell (red.), *Hushållsvetenskap & Co*. Göteborg: Institutionen för mat, hälsa och miljö. Vol. 2007: 39, s.65-74.
- Björklund, J., Holmgren., P. & Johansson S. (2008). *Mat och klimat*. Stockholm: Medström, s. 175-209.
- CTN (2001). *Ät S.M.A.R.T.: Formel för bättre häls*. Stockholm: Centrum för tillämpad näringslära Stockholmslänslandsting.
- EkoMatCentrum (2011). *Tio goda exempel 2010*. Hämtat 2011-03-24 Från <http://www.ekocentrum.info/files/10GodaExempel2010-LR.pdf>
- EkoMatCentrum och KRAV (2010). *Ekologiskt i offentliga storhushåll*. Hämtat 2011-04-01 från <http://www.ekocentrum.info/files/Rapport%20kommunenkat%202010%20reviderad.pdf>
- Fogelberg- Lagerberg, C. (2008). *På väg mot miljöanpassade kostråd: Vetenskapligt underlag inför miljökonsekvensanalysen av livsmedelsverkets kostråd*. Uppsala: Svenska livsmedelsverket.
- Giorgi, A. (1997). *The theory, practice, and evaluation of the phenomenological method as a qualitative research procedure*. *Journal of Phenomenological Psychology*, vol. 28 issue 2, p235, 26p
- Giorgi, A. (1985). *Sketch of a psychological phenomenological method*. I A. Giorgi (ed.), *Phenomenology and psychological research*. p.8-22, Pittsburgh: Duquesne University Press.
- Granskär, M. & Höglund. Nielsen, B.(Red.) (2008). *Tillämpad kvalitativ forskning inom hälso- och sjukvård*. Lund: Studentlitteratur.
- Jordbruksdepartementet (2004). *En handlingsplan för hållbar konsumtion - för hushållen*. (2004:2004:37). Hämtat 2011-04-29 från [http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3260&dok\\_id=DIR2004:37](http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=3260&dok_id=DIR2004:37)
- Karlsvärd, J., Leander, J. & Rytterstedt, M. (2008). *Svinn i livsmedelskedjan: möjligheter till minskade mängder* (Rapport 5885). Stockholm: Naturvårdsverket.

Karlsvärd, J., Leander, J. & Rytterstedt, M (2009). *Minskat svinn av livsmedel i skolkök: erfarenheter och framgångsfaktorer* (Rapport 5979). Stockholm: Naturvårdsverket.

Konsumentföreningen i Väst (2010). *Eko-guiden Sverige*. Hämtad 2010-04-09 från <http://www.ekovast.se/eko-markning.html>

Konkurrensverket (2008). *Miljökrav i offentlig upphandling*. Hämtad 2011-05-10 [http://www.konkurrensverket.se/upload/Filer/Trycksaker/Infomaterial/miljokrav\\_upphandling.pdf](http://www.konkurrensverket.se/upload/Filer/Trycksaker/Infomaterial/miljokrav_upphandling.pdf)

KRAV (2009). *Kravmärkt eko- mat är mer värd*. Hämtad 2011-04-09 från <http://www.krav.se/Om-KRAV/Fordjupande-lasning-/Vad-skiljer-KRAV-markt-fran-annat-ekologiskt/KRAV-markt-ekomat-ar-mer-varld/>;

KRAV (2010). *KRAV som organisation*. Hämtad 2011-04-09 från <http://www.krav.se/Om-KRAV/Organisationen/>

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB

Kvale, S & Brinkmann, S (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB

Livsmedelsverket (2010). *Märkning av ekologisk mat*. Hämtad 2010-04-09 från <http://www.slv.se/sv/grupp1/Markning-av-mat/Ekologisk-mat/Markning-av-ekologisk-mat/>;

Livsmedelsverket (2011). *Ekologisk mat*. Hämtad 2010-04-09 från <http://www.slv.se/sv/grupp1/Markning-av-mat/Ekologisk-mat/#vad>;

Mikkelsen, B.E., Kristensen, N.H. & Nielsen, T. (2002). *Organic foods in catering; The nordic perspective*. Danish Veterinary and Food Administration;

Mikkelsen, B.E., Kristensen, N.H. & Nielsen, T. (2005). *Innovation process in large- scale public foodservice: Case findings from the implementations of organic foods in a danish county*. *Journal of Foodservice Business Research*, 8 (2)

Miljödepartementet (1997). *Ekologisk hållbarhet*. Regeringens skrivelse 1997/98:13, Sundsvall.

Hämtad 2011-06-03 från

<http://www.regeringen.se/content/1/c4/29/75/48573858.pdf>

Nationalencyklopedin (2001). *Brundtlandrapporten*. Hämtat 2011-04-19 från <http://www.ne.se/brundtlandrapporten>

Patel, R. & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur AB

Post, A., Shanahan, H & Jonsson, L. (2008). *Food processing: barriers to, or opportunities for, organic foods in the catering sector?* *British Food Journal*, vol. 110, no. 2, pp.160-173.

- Post, A. (2011). *Food purchasers experience of conflicting communication*. (Manus).
- Regeringskansliet (2009). *Sweden's Environmental Quality Objectives*. Hämtad 2011-04- 25 från <http://www.sweden.gov.se/sb/d/5775>
- Regeringskansliet (2010). *Agenda 21 och Riokonferensen*. Hämtat 2011-04-25 från <http://www.sweden.gov.se/sb/d/6936>
- Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: Från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Lieber AB.
- SOU (2005a). *Bilen, biffen, bostaden: Hållbara laster smartare konsumtion, slutbetänkande. Vol. 2005:51*. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
- SOU (2005b). *Ekologisk produktion och konsumtion: Mål och inriktning till 2010*. Regeringens skrivelse 2005/06:88, Stockholm.
- Sveriges Riksdag (1998). *Svenska miljömål: Miljöpolitik för ett hållbart Sverige*. (Motion 1997/98:Jo64 med anledning av prop. 1997/98:145). Hämtad 2011-04- 25 från [http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=410&dok\\_id=GL02Jo64](http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=410&dok_id=GL02Jo64)
- Sveriges Riksdag (2004). *Svenska miljömål - ett gemensamt uppdrag*. (Proposition 2004/05:150). Hämtad 2011-04- 25 från [http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=37&dok\\_id=GS03150d2](http://www.riksdagen.se/webbnav/index.aspx?nid=37&dok_id=GS03150d2)
- Sveriges kommuner och landsting (2011). *Antal kommuner och landsting*. Hämtat 2011 från [http://www.skl.se/kommuner\\_och\\_landsting](http://www.skl.se/kommuner_och_landsting)
- Tonnquist, B. (2010). *Projektledning*. Stockholm: Bonnier utbildning AB.
- Valle, R. S. & King, M. (1978). *Existential phenomenological alternatives for psychology*. New York: Oxford University Press.
- Vetenskapsrådet (2002). *Forskningsetiska principer: Inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*.
- Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning: I praktiken*. Lund: Studentlitteratur AB
- World Commission on Environment and Development (1987). *Our Common Future*. Oxford: Oxford University Press.

## **BILAGOR**



## I – Missivbrev

### DIN KUNSKAP OCH ERFARENHET KAN GÖRA STOR SKILLNAD!

Vi är två studenter från Göteborgs Universitet som går Kostekonomprogrammet med inriktning mot ledarskap. Är nu i slutskedet i vår utbildning och har påbörjat vårt examensarbete. Vi vill ta reda på vad som kännetecknar de offentliga måltidverksamheter som lyckats med att uppnå målen på 25 % ekologisk livsmedels användning. Vår förhoppning är också att resultatet ska kunna mynna ut i lite mer konkreta råd och tips för dem som inte lyckats.

Vi önskar att få intervjua dig som är kostchef över en eller flera verksamheter som klarat detta mål på 25 % ekologiskt eller mer. Intervjun kommer att ta cirka 60 minuter.

Vi återkommer för att svara på eventuella frågor samt med vår förhoppning om att ni vill delta i denna studie och därmed avtala en tid för en telefonintervju. Intervjun kommer förslagsvis att äga rum vecka 13 och 14, beroende på vilket som passar er bäst.

Denna studie utgår från vetenskapsrådets etiska principer. Vill vi upplysa om följande etiska ställningstaganden:

- deltagandet är frivilligt
- ni har rätt att avbryta er medverkan
- konfidentialitetskravet beaktas i samråd med dig
- insamlat material kommer endast att användas vid vår studie
- möjlighet att ta del av intervjumaterialet om så önskas.

Då er verksamhet är en av några få som uppnått målen, tycker vi att det är viktigt att belysa era framgångsfaktorer. Därför är er medverkan i denna studie mycket värdefull för oss.

Med Vänliga Hälsningar

Karolina Tobiasson  
Mob. 0739/141 334  
Mailadress: [Karolina.tobiasson@hotmail.com](mailto:Karolina.tobiasson@hotmail.com)

Jerí Åkesson  
Mob. 0736/730 934  
Mailadress: [jeri.akesson@hotmail.com](mailto:jeri.akesson@hotmail.com)

Göteborg 2011-03-03

## II – Intervjuguide

# INTERVJUGUIDE: Ekologisklivsmedelsanvändning 2011-03-28

Teckenförklaring:

- denna punkt är tänkt att få svar på
- detta är en fråga som bara ställs som ett förtydligande

### PRESENTERA OSS:

Hej, det var \_ Jerí Åkesson/ Karolina Tobiasson \_ från institutionen för kost och idrottsvetenskap Göteborg här.

Inför intervjun har jag också min kursare \_\_\_ med mig idag.

\_\_\_ säger hej.

Vi är som tidigare diskuterats, på vår sjätte termin på kostekonomutbildningen och har idag tänkt genomföra en intervju med dig idag om du fortfarande tycker det är ok.

Vi hoppas att du fått ta del av både vårt missivbrev men också de rubriker som vi tänkt gå igenom idag?

Vi tänkte inte följa dessa rubriker i någon bestämd ordning utan tar dom allteftersom vi kommer in på dem. Detta leder oss vidare till vad det är vi tänkt undersöka.

Det vi intresserat oss för att undersöka till vårt examensarbete är de ekologiska målen i offentliga verksamheter. Sedan tidigare finns det en del forskning på detta i relation till de hinder som finns för att lyckas komma upp till målen, det vi valt att göra då är att se på saken ur en lite annan synvinkel nämligen utifrån sådana verksamheter där man istället lyckats och ta reda på vad det är man gör där.

Syftet med studien är att se om det finns gemensamma faktorer mellan de verksamheter som är framgångsrika gällande användningen av en högre andel ekologiska livsmedel.

Ingen av oss anser att vi hittat någon specifik del i vår intervju som är av någon känslig karaktär men vill ändå ta tillfället iakt att säga att vi utgår från vetenskapsrådets etiska principer under hela vårt examensarbete.

Vill du så kan vi gå igenom de punkterna som stod i missivbrevet eller om du har några andra frågor innan vi kör igång, så kan vi ta dom nu?

- deltagandet är frivilligt
- ni har rätt att avbryta er medverkan
- konfidentialitetskravet beaktas
- insamlat material kommer endast att användas vid vår studie
- möjlighet att ta del av intervjumaterialet om så önskas.

Då tänkte vi påbörja intervjun.

### BAKGRUND:

Lite bakgrunds frågor för att få en inblick i vem du är:

- vilken typ av verksamhet jobbar du i ? vilken ålderskategori lagar man mat till där?
- vilken befattning/titel har du i verksamheten?
- Vilka är eller har dina arbetsuppgifter varit?

- Vad har du för ansvarsområden?
- Vilken utbildning har du?

För att vi skall kunna jämföra olika verksamheter behöver vi ta reda på hur man i sin verksamhet räknar fram procentsatsen använda ekologiska livsmedel, detta eftersom texten från jordbruksverket kan tolkas aningen olika.

- vissa arbetar med kvantitet artiklar och andra procent hur gör ni?

### **ORGANISATION:**

Kan du berätta hur den här processen startade.

- Hur och när initierades arbetet?
- När nådde ni målen
  - Hur lång tid har det tagit?
- Vilket stöd har ni haft uppifrån?
  - Från ledningens håll och politiskt.

Har ni haft någon form av erfarenhetsutbyte från andra verksamheter ?

- Vad tog ni lärdom av från dom?

### **EKONOMI:**

Hur har de ekonomiska förutsättningarna sett ut för den här omställningen?.....

- Har det varit öronmärkta pengar i budgeten?

Inom vilka områden har kostnaderna ökat?.....

- Hur har ni hanterat detta?.....
- Har ni behövt göra investeringar i verksamheten för omställningen?
  - ex. utbyggnad eller utrustning
  - utökade personalresurser (???)
  - Har ni behövt utöka arbetskraftstimmarna?

### **INKÖP/PLANERING/PRODUKTION**

Eftersom vi vet att priset för ekologiska livsmedel är högre än för konventionella undrar vi hur ni har hanterat detta?

- Kan ni utveckla detta.....
  - exempelvis hur det har påverkat er menyplanering, produktion och planering.
- Finns det andra faktorer som ni har behövt ta hänsyn till?
  - exempelvis beredningsgrad och tillgång

Vilka råd eller tips skulle du vilja ge till andra verksamheter beträffande inköp och menyplanering om du fick chansen?

### **PERSONAL**

Skulle du kunna berätta om hur du upplever att omställningen har mottagits av personalen.....

- På vilket sätt tycker du att personalen har bidragit till att ni lyckats?
- På vilket sätt har ni engagerat personalen i det här arbetet?.....
  - Utbildning? Belöningar?

- Hur har omställningen påverkat den dagliga produktionen i köket?

#### **AVSLUTNING/AVRUNDNING:**

Hur har du själv upplevt den här processen?.....

- Vilka lärdomar har du fått?.....
- Finns det något som haft extra stor betydelse för dig under ditt arbete?
  - Vad menar du/kan du utveckla det?
- hur ser framtiden ut?
  - Finns det nya mål satta eller?

EVENTUELLA FÖRTYDLIGANDE KRING FRÅGOR SOM VI BEHÖVER EXTRA INFORMATION KRING...

- Är det något som du skulle vilja tillägga innan vi stänger av inspelningen?

Till sist skulle vi vilja be om ditt godkännande att eventuellt citera det du sagt i vårt arbete. Ditt namn kommer naturligtvis inte nämnas men är det okej om ditt namn står med i förordet.

#### **Huvudrubrikerna:**

PRESENTERA OSS

BAKGRUND

ORGANISATION

EKONOMI

INKÖP

MENYPLANERING

PRODUKTION

PERSONAL

AVSLUTNING/AVRUNDNING

### **III- Kompletterande frågor**

- Skulle du kunna utveckla detta?
- Hur ser/känner du inför...?
- Kan du berätta mer om detta?
- Kan du ge exempel på situationer som beskriver detta?
- Kan du ytterligare ge exempel på....?
- Kan du ge konkreta exempel på detta?
- Hur menar du då ? Kan du specificera....?

#### IV- Transkriberingsmanual

- Vi har satt 2 punkter vid pauser, harkling, hostningar, = ...
- Vi har satt 2 punkter och en stjärna ..\* = allt som inte för handlingen framåt, dvs. sidospår
- ; = båda intervjuarna instämmer på liknande sätt
- Mmh = instämmande
- Äuhm = stakande/funderande
- En ny rad för varje inlägg
- ..?? = måste lyssna och fylla i mer, saknas text
- Vid varje ny kategori fråga delar vi av med en tidsuppskattning (ex. TID Ca 18) markeras med jämna mellanrum, för att lättare kunna gå tillbaka i materialet