



GÖTEBORGS UNIVERSITET
HANDELSHÖGSKOLAN

Hållbarhet i Falköpings kommun

Implementering av Cittaslow

Kandidatuppsats I Corporate Sustainability

Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet

Vårterminen 2015

Handledare: Gert Sandahl

Författare:

Födelseårtal:

Catharina Eriksson

920622-

Linnéa Windahl Strömblad

931214-

SAMMANFATTNING

Då en hållbarhetsstrategi ska implementeras i en stad är det många faktorer som måste tas i beaktande. Det är även många faktorer som påverkar resultatet av implementering av en hållbarhetsstrategi. När Falköpings kommun skulle implementera hållbarhetskonceptet Cittaslow i sin stad stötte de på problem. Cittaslow är sprunget ur konceptet Slow Food. Målet med Slow Food är att bevara traditionella maträtter och produkter samt att ta vara på det traditionella jordbruket. Rörelsen kopplar samman miljömässiga aspekter med kultur och historia vilka funnits i generationer för den traditionella matproduktionen.

Studien granskar implementeringen av Cittaslow i kontexten Falköpings kommun. Hur implementeringen samt utfallet påverkas av aktörer inom organisationen; hur processen formats av deras inverkan på beslut- samt genomförandeprocess. En faktor som identifierats är att individers inneboende barriärer påverkar hur väl de kan ta till sig ett nytt koncept, dessa barriärer kan bland annat bero på misstro gentemot beslutstagare, okunskap samt osäkerhet. Hur individer förhåller sig till Cittaslow påverkas även av deras föreställning om vad hållbarhet är. Falköpings kommun är en politiskt styrd organisation och måste därigenom balansera den offentliga makten med den medborgerliga självstyrelsen. Allmänhetens åsikter om Cittaslow påverkar därigenom strategin och hur organisationen arbetar med Cittaslowkonceptet. Flera faktorer som har orsakat problem med implementeringen uppdagas, hur dessa påverkar processen undersöks med ett strategy-as-practice-perspektiv.

Innehållsförteckning

1. INTRODUKTION	5
1.2. Bakrundsbeskrivning	5
1.1.1. Hållbarhetsperspektiv i en organisation	5
1.1.2. Slow Cities.....	6
1.1.3. Falköping och Cittaslow.....	7
1.2. Problembeskrivning och problemanalys	8
1.3. Syftet med arbetet	10
1.4. Frågeställning	10
2. METOD.....	10
2.1. Val av metod.....	10
2.1.1. Sekundärdata.....	11
2.1.2. Primärdata	12
2.1.3. Intervjuernas utformning	12
2.1.4. Val av intervjupersoner	14
2.1.5. Validitet och Reliabilitet	15
3. TEORETISK REFERENSRAM	16
3.1. Strategi utifrån olika perspektiv	16
3.2. Strategy-as-Practice.....	18
3.3. Hållbarhetsstrategier.....	18
3.4. Offentlig förvaltning	20
3.5. Barriärer.....	21
3.6. Slutsats av teorikapitel	22
4. EMPIRISKT RESULTAT	24
4.1. Bakgrund till beslutet	24
4.2. Implementeringsprocessen.....	25
4.3. Målsättning.....	27
4.4. Värdeskapande	28
5. ANALYS	30
5.1. Bakgrund till beslutet	30

5.2.	Beslutsfattande	30
5.3.	Värdeskapande.....	31
5.4.	Cittaslow är hållbarhet	31
5.5.	Implementering.....	32
5.6.	Barriärer.....	34
5.7.	Slutsats av analyskapitel.....	36
6.	SLUTSATSER OCH BIDRAG	38
6.1.	Slutsatser	38
6.2.	Framtida Forskning.....	39
7.	KÄLLFÖRTECKNING.....	40
7.1.	Litteraturförteckning.....	40
7.2.	Muntliga källor	42
8.	BILAGOR	42
8.1.	52 kriterier för Cittaslow-medlemskap	42
8.2.	Intervjuguide	44

1. INTRODUKTION

Introduktionen inleds med en bakgrundsbeskrivning där läsaren får en inblick i vad uppsatsen kommer beröra. I bakgrunden framläggs hur strategiarbeten formas i praktiken samt hur viktigt det är i dagens samhälle att tänka långsiktigt och hållbart. Här presenteras även kortfattat vad Cittaslow-konceptet är samt hur Falköpings kommun använder sig av nätverket. Vidare introduceras problembeskrivning och problemanalys för läsaren. Här framläggs de problem och svårigheter som kan komma av implementering av en hållbarhetsstrategi. Detta leder sedan in på frågeställningar samt syfte med uppsatsen.

1.2. Bakgrundsbeskrivning

1.1.1. Hållbarhetsperspektiv i en organisation

Det har på senare år blivit allt mer viktigare för organisationer och samhället vi lever i att agera mer hållbart. Hållbarhet har tidigare definierats som förmågan att möta dagens behov utan att äventyra framtida generationers förmåga att tillgodose sina behov (Hart & Milstein, 2003). Organisationer behöver därigenom anpassa sig till vår komplexa och föränderliga värld, om de inte anpassar sig kommer de inte att överleva. Om organisationer inte genomför förändring blir konkurrensen för stor; utan ett hållbart handlande hamnar organisationer efter och andra aktörer får konkurrensfördelar. Det finns flera studier vilka tar upp svårigheter som uppstår då en organisation eller ett företag skall genomgå en förändring, samt hur man skall lösa dessa problem då vår värld ständigt förändras. En svårighet som ofta uppkommer är att individer har svårt att ta till sig nya koncept om de inte har förståelse för varför denna förändring sker (Beer & Nohria, 2000).

Hållbarhet har alltså blivit en allt mer viktig aspekt att ta hänsyn till för organisationer. Det råder dock fortfarande förvirring kring hur denna ansats ska inkorporeras i verksamheten. Följaktligen finns ett behov av mer forskning kring hur hållbarhet implementeras adekvat genom exempelvis hållbarhetsstrategier (Galbreath, 2009) vilket har lett till en konvergens av hållbarhet- och strategiforskning (Elms, et al., 2010). Egels-Zandén och Rosén (2014) menar att för att utveckla denna kunskap kan forskare använda sig utav strategy-as-practice-perspektivet. Genom att anta detta perspektiv granskas de mikroprocesser som pågår i organisationer och svar på hur strategiarbetet formats kan uppdagas (Jarzabkowski, 2005).

En djupare förståelse för strategiarbete kan uppstå då man studerar en avsiktlig strategi, vars mål är att strukturera upp en förändring inom en organisation, hur denna förändring görs, samt hur medarbetarna inom organisationen arbetar för att främja strategibyggandet. För att få en bredare kunskap om hur en organisations dagliga verksamhet ser ut är det fördelaktigt att undersöka vad som händer då en utarbetad strategi realiseras och förs in i praktiken (Regnér, 2003).

Strategiarbete formas, enligt strategy-as-practice-perspektivet, av de mikroprocesser i organisationen som ständigt pågår. Mikroprocesserna kan vara sådant som interna konflikter eller aktörernas uppfattning om strategin i en viss kontext (Jarzabkowski, 2005). Enligt Gardner och Stern (2003) är alla människor egoistiska av naturen och måste anstränga sig för att tänka långsiktigt. I den föränderliga värld vi lever i är det nödvändigt att agera för kommande generationer och börja ta vara på miljön, om det inte görs kommer det tillslut inte finnas någon värld kvar att ta hand om (Gardner & Stern, 2003)

1.1.2. *Slow Cities*

Slow Cities (även kallat Cittaslow) är sprungen ur filosofin om Slow Food vilken grundades år 1986 och har sitt ursprung i Italien. Det huvudsakliga målet med rörelsen är att bevara traditionella maträtter, och produkter, samt att få fram en medvetenhet i njutningen av att äta och "rätten att smaka". Målet är även att ta vara på det traditionella jordbruket samt lokala restauranger och gårdar. Slow Food rörelsen kopplar ihop de miljömässiga aspekterna med den kultur och historia som funnits i generationer för den traditionella matproduktionen (Knox & Mayer, 2006).

Slow Food-rörelsen fokuserar främst på det lokala; att man ska ta vara på den kultur som finns och har funnits i generationer. Slow Cities har ett mer övergripande perspektiv. Rörelsen inriktar sig på att ta fram en specifik plan för en liten stad där stadsutveckling och förmågan att särskilja sig från andra städer, genom att belysa städers lokala förmågor samt olika kulturella värden, ligger i fokus (Knox & Mayer, 2006).

Cittaslowfilosofin går ut på att:

- att leva utan brådska, att "skynda långsamt"
- att söka det unika, det speciella
- att respektera det lilla och lokala i en globaliserad värld

- att söka humana, miljövänliga och hållbara lösningar (Tshibanda, 2011)

1.1.3. Falköping och Cittaslow

Den sjunde Maj 2008 blev Falköpings kommun godkänd som medlem i det internationella nätverket Cittaslow, och blev därmed första kommunen i Sverige att gå med (Cittaslow Norden, 2008). Nätverket arbetar för det goda livet och huvudsyftet med Cittaslow är att förbättra livskvalitén för invånarna, öka gästfriheten samt att skapa en stark identitet för kommunen (Giorgio Oliveti, 2011). För att bli godkänd som en Cittaslow krävs det att kommunen arbetar för att uppfylla de 52 kriterierna, se bilaga 1, som förutsätts för att bli medlem, vilka föreligger inom sex nyckelområden, samt driva dem vidare för fortsatt förbättring. Dessa nyckelområden är miljö, infrastruktur, stadskvalité, lokala produkter, gästfrihet, och engagemang. Falköping jobbar därmed målmedvetet med att uppfylla de kriterier som krävs för att vara en Cittaslow-kommun samt att förmedla de sex nyckelområdena (Tshibanda, 2014A). Samma tidpunkt som Falköping blev godkänd medlem av Cittaslow, blev även den första kommunen i Danmark medlem, och tillsammans med de tre Cittaslow-kommunerna i Norge har ett nordiskt nätverk startas. I juni samma år gjordes den officiella utnämningen av Falköping och det tog plats i den italienska staden Oriveto som är det internationella centrumet för Cittaslow (Cittaslow Norden, 2008).

Att leva det goda livet innebär att invånarna i Falköping ska ha möjlighet och tillgång till lösningar och service i staden på ett trevligt och enkelt sätt. Genom att hitta den bästa kunskapen från Falköpings historia och njuta av den tack vare de möjligheter som finns idag och i framtiden, är att leva utan brådska, alltså ”skynda långsamt”. Tekniska lösningar som modern kommunikation, produktion, transporter och marknader gör detta möjligt. Som Cittaslowmedlem handlar det om att se utmaningar i det ovanliga snarare än att följa dagens trender. Cittaslowfilosofin är menad att bidra till mindre stress, brådska och hets i vardagen, samt skapa respekt för det lilla och lokala i en allt mer globaliserad värld (Tshibanda, 2011).

Enligt Falköpings kommun är Cittaslownätverkets målsättning att uppnå en högre livskvalité för kommuninvånare på samtliga områden och att främja det unika samt lokala i respektive kommuner (Tshibanda, 2014B). Vidare tror Falköping att kommunens utveckling och framtid beror på deras förmåga att marknadsföra och erkänna sina speciella kvalitéer, samt att skapa en egen identitet som kan uppfattas utanför kommunen. Därigenom ses deltagandet i det

internationella nätverket Cittaslow som en förstärkning av Falköpings varumärke (Tshibanda, 2014C)

1.2. Problembeskrivning och problemanalys

Genom Cittaslow kan hållbarhetsfaktorer tas i beaktande. Organisationer arbetar allt mer med hållbarhet och det är därigenom intressant att analysera de aspekter som påverkar implementeringen av Cittaslow i Falköpings kommun. Genom att anta ett strategy-as-practice-perspektiv och undersöka hur implementeringen i Falköpings kommun påverkas av människors känsla av kontroll och kunskap, samt föreställningar om kontexten, kan bidrag till empirin ges om huruvida dessa aspekter korrelerar och formar strategiprocessen.

Vi har i denna uppsats valt att fokusera på det interna arbetet med Cittaslow i Falköpings kommun för att på så sätt kunna granska de processer som format implementeringen. För att kunna dra nytta av konceptet krävs att kommunen skapar värde i vad Cittaslow innebär för dem; att fylla det med innehåll och mening i den kontext vilken Falköpings kommun agerar i. Värdeskapande kräver en utarbetad målbeskrivning och klara riktlinjer för hur målet ska uppfyllas. Om värde inte skapas kommer konceptet endast vara ett "tomt skal" som inte bidrar till varken kommun eller invånare.

När det politiska beslutet skulle tas huruvida Falköping skulle bli Cittaslowmedlem eller inte var majoriteten positiva, dock rådde det motsättningar från vissa partier. Detta har tydligt avspeglats i implementeringen av konceptet då det inte finns full förståelse för implementeringen, varken hos allmänheten eller inom organisationen, vilket i sin tur har lett till att det inte har fått den genomslagskraft som behövs. Då en reform ska implementeras i en offentlig verksamhet är det av stor vikt att ta alla faktorer i beaktande. Hur väl förankrad implementeringen är i samhället, både hos allmänheten samt i verksamheten, har stor betydelse för genomförandets utgång (Bengtsson, 2012). Enligt Helander (2015) har förankringen av Cittaslow varit bristande och inte fått den genomslagskraft hos allmänheten som kommunen hoppats på. Även hur eniga politikerna har varit angående reformens innehåll samt mening kommer att avspeglas i nästa led i organisationen (Bengtsson, 2012).

Strategi formas enligt strategy-as-practice-teorin av de mikroprocesser som hela tiden pågår inom organisationen (Jarzabkowski, 2005). Fokus ligger på att undersöka hur strategier formas i praktiken (Rosén, 2011). Det finns förhållandevis lite forskning om strategy-as-practice och hållbarhet (Egels-Zandén & Rosén, 2014) vilket är en av anledningarna till varför vi valt att granska området. Forskningen som finns är ofta fokuserad på högsta ledningens arbete vilket skapar en "bias" där hela processen inte tas med i empirin. Detta limiterar uppfattningen av vilka aktörer som är relevanta vid skapandet av strategi; själva grundstommen i perspektivet (Carter, et al., 2008). Därav kan en intressant aspekt vara att granska processen som leder till att en hållbarhetsstrategi skapas.

Implementering av hållbarhet kan medföra många utmaningar. Få har forskat om faktorer som förenklar implementeringsprocessen av hållbarhet i praktiken och vilka olika faktorer som betingar momentet (Schneider et al., 2014). Ytterligare en faktor som bidrar till valet att granska implementeringen av Cittaslow i Falköpings kommun. Hur har aktörers agerande och uppfattningar påverkat arbetet, och därigenom utgången?

De aktörer som formar strategin genom sitt agerande kan styras av sina inre värderingar och kunskaper, samt hindras av externa eller interna barriärer. Barriärerna kan obstruera de beteendeförändringar som krävs för att genomföra ett nytt beteende. Även inre värderingar och kunskaper kontrollerar vårt agerande, vilket kan komma att forma strategiarbetet (Gifford, 2011). Hur detta kan ha kommit att inverka implementeringen av Cittaslow, genom att påverka mikroprocesserna i organisationen, är därigenom en intressant synvinkel på strategiprocessen i Falköpings kommun.

Genom att granska det interna arbetet med att implementera Cittaslow-konceptet som en hållbarhetsstrategi i kommunen kan vi finna hur processen påverkas av olika faktorer inom organisationen. Denna studie kan bidra med kunskap om hur utfallet av hållbarhetsstrategier påverkas av aktörers agerande, samt uppfattningar om det som ska arbetas med. Granskningen av implementeringen av Cittaslow i kontexten Falköpings kommun kan faktorer som inverkar på hur konceptet mottas, i just denna kontext, uppdagas och problematiseras.

1.3. Syftet med arbetet

Syftet med arbetet är att lokalisera faktorer som påverkar aktörer vilka bidrar till besluts- och genomförandeprocessen, och därigenom påverkat implementeringen av Cittaslow i Falköpings kommun. Hur implementeringsprocessen och utfallet har påverkats av de olika faktorer som lokaliseras.

1.4. Frågeställning

Hur har implementeringen av Cittaslow sett ut i Falköpings kommun?

Vilka faktorer påverkar aktörers acceptans av, samt arbete med, strategi?

2. METOD

Det här kapitlet syftar till att presentera den metod som används i uppsatsen. Metodvalet motiveras av problem och syfte samt kontexten i vilken uppsatsen är skriven. Vidare framläggs den data som används i uppsatsen samt hur denna data insamlats. Genom djupintervjuer, baserade på semistrukturerade frågor, har en kvalitativ fallstudie genomförts.

2.1. Val av metod

Vi har valt att ha en kvalitativ ansats i vår uppsats. Den bakomliggande orsaken till detta är att den insamlade informationen är mer detaljerad och satt i sin kontext än om en kvantitativ ansats hade använts. Att ha en kvalitativ ansats hjälper oss i vår studie på så sätt att chansen är större att information som är betydande för vårt resultat uppdagas. Då kvalitativa metoder används då en djupare förståelse för en viss målgrupp behövs, är det fördelaktigt att använda oss utav just denna metod. Vidare har vi valt att genomföra en fallstudie där generella slutsatser är svåra att dra. Detta på grund av att strategin är satt i kontext och är högst individuell för just den granskade organisationen (Bryman & Bell, 2013). Vid nyttjandet av ett kontextuellt perspektiv kan en djupare förståelse nås om varför implementeringen fallit ut som den gjort. Eftersom fokus i uppsatsen är att granska kontextens påverkan på

implementeringen, är en kvalitativ studie att föredra framför en kvantitativ (Bryman & Bell, 2013).

De slutsatser vi kommer att dra, genom att koppla samman resultat med teori, är vår tolkning av sociala kontexter i vilka vi agerat och har präglats av våra värderingar, uppfattningar samt själva kontexten. På grund utav detta är det svårt att uppskatta hur sanningsenliga tolkningarna vi fabricerat egentligen är.

Det har varit oss behjälpligt att ha semistrukturerade intervjuer under arbetets gång då respondenterna genom detta haft möjlighet att styra samtalet. Vi har på så sätt kunnat få kunskap om intervjupersonernas syn på, samt åsikter om, arbetet med Cittaslow; vilket i sin tur lett till att förhållanden som vi inte tänkt på före intervjun har uppdagats. Bryman & Bell (2013) menar att intervjuer kan bidra med kunskap om kontext och att bakomliggande orsaker till individers åsikter kan erhållas. Resultatet har kommit att påverkas av flera olika faktorer, dels hur mycket de olika respondenterna faktiskt arbetar med Cittaslow samt den varierande kunskapen och viljan att arbeta med konceptet, som vi ej kunnat förutse innan intervjuerna genomfördes. En intervjuguide, se bilaga 2, var mallen, men genom att gå utanför denna kunde flera synvinklar på processen uppdagas. Det kan dock vara en nackdel att använda sig av denna metod då intervjun kan blir styrd av respondenterna bland annat. Det är exempelvis lätt att hamna på villospår som inte är relevanta för studien (Bryman & Bell, 2013). Under intervjuerna uppkom detta problem ibland och vi fick då styra tillbaka samtalet mot det som är relevant studien.

2.1.1. Sekundärdata

Den sekundärdata vi har utgörs av de artiklar och beslutsunderlag som vi tilldelats av vår kontaktperson på Falköpings kommun. Funktioner med sekundärdata är att få en bild av hur Falköpings kommun planerat att arbeta med Cittaslow, både vid uppstart och i framtiden, samt vad målet med konceptet är och har varit. Även allmän information om Cittaslow är en del av sekundärdata för att få kunskap, samt förståelse om konceptet. Den information som vi samlat in har sedan analyserats och använts för att komplettera den primärdata vi insamlat via intervjuer. Sekundärdata i denna studie är alltså all den information som vi inte kan styra över. Då vi tagit information från Falköpings kommuns hemsida, om just Cittaslow, är det fakta som de själva har valt att publicera och behöver därigenom inte nödvändigtvis vara helt sanningsenligt. Det kan vara deras tolkning av konceptet som framförs och hur de ämnar

använda sig av den. Vidare är det alltså ytterst viktigt för oss att vara källkritiska då sådan information samlas in.

2.1.2. Primärdata

Vi har valt att genomföra semistrukturerade intervjuer då det är mer passande för den studieriktning vi valt att ta. Vi har tagit hänsyn till att det lätt går att styra intervjun, både från vårt håll men även respondenten kan styra samtalet och därigenom den information som ges. Vi har försökt undvika att ställa ledande frågor och har även försökt undgå att någon respondent förvillar bort samtalet på irrelevanta spår.

Primärdata i uppsatsen utgörs av det intervjumaterial vi insamlat under flertalet tillfällen och av personer som agerar i olika delar av verksamheten för att få en så stor spridning av kunskap samt individuella åsikter som möjligt. Det är fördelaktigt att framställa en så stor del primärdata som möjligt att basera forskningen på då den kan antas vara mer legitim än sekundärdata (Bryman & Bell, 2013). Vidare är det alltså det empiriska material vi fått ut, genom våra semistrukturerade intervjuer, som analys och slutsatser baseras på. Information från kommunens hemsida och dylikt har därigenom inte bidragit till dessa kapitel i uppsatsen utan har snarare varit en hjälp till förarbete och bakgrund.

Av insamlad primärdata söker vi finna svar på hur implementeringen av Cittaslow ser ut i praktiken. Hur strategiarbetet sett, samt ser, ut, och hur konceptet blivit förankrat inom organisationen. Intervjuer torde vara det mest adekvata tillvägagångssättet att ta fram sådan information. Vid utförandet av intervjuer kan information samlas in om hur kontext påverkat processer och förhållanden mellan inverkansfaktorer kan uppdagas (Bryman & Bell, 2013). Intervjuerna har i största möjliga mån utgjorts av personliga möten, då kontext och respondentens uppförande samt inställning till strategin lättare kan läsas av. Underlaget består även av en telefonintervju då respondenten inte hade möjlighet att träffa oss.

2.1.3. Intervjuernas utformning

Vi har valt att genomföra semistrukturerade intervjuer vilket överensstämmer väl med den kvalitativa forskningsmetoden vi använder oss utav i denna studie. Den semistrukturerade intervjun ger respondenten större möjlighet att utforma svaren på frågorna än vid en strukturerad intervju. Intervjuprocessen är flexibel och de översiktliga teman som berörs kan tas upp utan inbördes ordning och samtalet blir därigenom mer fritt men ändå uppstyrt så att svar ges på relevanta frågor (Bryman & Bell, 2013).

Då intervjuerna skulle utformas började vi med att fundera över vilket resultat vi behöver få ut för att kunna svara på våra preliminära forskningsfrågor. Eftersom vi var medvetna om att individer styrs av inre och yttre barriärer såg vi det som viktigt att ställa frågor som visar på hur respondenterna ser på hållbarhet i allmänhet. Vi valde därigenom att ha ett eget avsnitt med frågor som relaterar till detta problem. Vidare hade vi ett avsnitt där frågor angående hur respondenten anser att Cittaslow-konceptet har mottagits, både internt och externt, för att på så sätt kunna identifiera skillnader i hur de olika förvaltningarna har anammat konceptet. I detta avsnitt fick även respondenten klargöra för hur just denne arbetar med Cittaslow och huruvida konceptet ses som negativt eller positivt. Vi valde även ut tre respondenter som arbetar närmast med konceptet och frågade om Cittaslow-filosofin för att vi skulle få en bättre uppfattning om vad meningen med dessa är då det är diffust förklarat på kommunens hemsida. Dessa frågor och svar är dock inte med i resultat utan valdes enbart att tas upp för att vi själva skulle få en bättre förståelse för konceptet, dessa frågor kommer alltså inte analyseras. När intervjumallen sedan var klar valde vi att inte skicka ut den på förhand till respondenterna. Detta på grund av att vi inte ville att de skulle ha möjlighet att fundera och tänka för mycket över sina svar då det på så sätt är lätt hänt att svaren inte blir lika sanningsenliga.

Vi valde att inte transkribera intervjuerna av den enkla anledningen att vi hade såpass många intervjuer och att vi inte hade den tid som krävdes för att göra det. Då man inte transkriberar kan självklart viss information missas, men då vi valde att spela in alla intervjuer, med tillstånd från respondenterna, ses detta inte som ett problem och bör sålunda inte bidra negativt till studien. Intervjuerna spelades därigenom in som ett hjälpmedel för att kunna genomföra en sammställning av samtliga intervjuer. Anteckningarna från intervjuerna kompletterades med dessa inspelningar för att få ett så utförligt och korrekt resultat som möjligt.

Den bakomliggande orsaken till varför vi valt att genomföra semistrukturerade intervjuer är att kontexten för varje intervju är olika vilket visas exempelvis genom att respondenterna har varierade uppdrag inom organisationen. Således krävs det att intervjun inte är allt för strukturerad, samtidigt som det finns ett tydligt fokusområde då vi har en klar bild för hur analysen skall genomföras. Det gör det även lättare för oss, i egenskap av intervjuare, att ställa följdfrågor samt skapa ett samtal snarare än att enbart få svar på frågor.

Då intervjuerna är uppbyggd på ett centralt tema med relaterade frågor, som behöver besvaras för att få en grund till diskussion och slutsats, är det fördelaktigt att utgå från semistrukturerade intervjuer (Bryman & Bell, 2013). Intervjuerna strukturerades på varierande sätt då intervjusituationen, på grund av respondenternas skilda kunskaper och arbete med Cittaslow, var annorlunda beroende av dessa faktorer. Semistrukturerade intervjuer antogs därigenom vara det mest adekvata alternativet för studien.

2.1.4. Val av intervju personer

De respondenter som intervjuats är alla på något sätt engagerade och arbetar för Cittaslowkonceptets framtid och utveckling. Då det i vår studie är nödvändigt att finna respondenter som besitter kunskap om strategin, och dess process inom deras förvaltning, snarare än att få ett brett urval som är generaliserbart har vi valt att, på inrådan av vår kontaktperson, intervjua de individer som vi gjort. Vi kommer inte kunna undersöka och intervjua alla aktörer som är med och formar strategiprocessen, utan ett urval där ett visst antal relevanta personer intervjuas har gjorts. Då vi vill titta på kommunens interna arbete med konceptet och undersöka det strategiarbete som genomförs, krävs det att vi undersöker och utvärderar flera led som är engagerade i nätverket. Genom att intervjua personer som kommer från olika hierarkiska nivåer vi kan olika synvinklar på hur deras arbete ser ut lyftas fram och diskuteras.

Vi har intervjuat mellanchefer på de olika förvaltningarna, samt individer på lägre hierarkiska nivåer och en person ur ledningsgruppen i kommunen. De olika förvaltningar respondenterna representerar är Kommunledningsförvaltningen, Samhällsbyggnadsförvaltningen, Barn -och utbildningsförvaltningen samt Kommunstyrelsen. Respondenterna representerar även olika nivåer i verksamheten. Vi har intervjuat sex stycken mellanchefer, tre stycken medarbetare, samt en person i ledningsposition. Den bakomliggande orsaken till att dessa respondenter valdes ut var dels att vi bett om att intervjua personer på olika förvaltningar från olika led i organisationen, men även då vår kontaktperson ansåg att just dessa aktörer skulle vara passande för oss att intervjua. Respondenter valdes för att täcka alla delområden som berör Cittaslow. Kontaktpersonen på Falköpings kommun kom sedan med förslag på relevanta respondenter. Detta kan ha påverkat vår empiri, samt analys, i den mån att intervjuerna på så sätt kan ha blivit styrda. Då gruppen respondenter med mellancheferposition är

överrepresenterad kan det komma att påverka empirin på så sätt att synen på verksamheten och implementeringen är snedvriden.

Då det finns oändligt många mikroprocesser som formar och påverkar strategiarbetet är det omöjligt att granska samtliga faktorer. Empirin begränsas av valet av respondenter (Bryman & Bell, 2013). De olika respondenterna representerar samtliga områden av Cittaslow som Falköping arbetar med, men alla mikroprocesser behandlas inte då intervjuobjekten omöjligt kan verka i alla kontext inom verksamheten som påverkar strategin.

2.1.5. Validitet och Reliabilitet

Eftersom det vi vill undersöka är hur kontexten drivit strategiprocessen kan vi ej redogöra för empirins reliabilitet. Vi kommer därför redogöra för vår studies validitet snarare än reliabilitet. Resultatet är inte generaliserbart, men kan ändå antas vara relevant för forskningen. Faktorer som påverkar strategi-implementeringen och utfallet av denna, i kontexten Falköpings kommun identifieras och kan antas vara intressanta att granska då de bidrar med förståelse om dessa faktorer

Bryman och Bell (2013) menar att vid insamling av sekundärdata är det ytterst viktigt att vara källkritisk då all data kanske inte är sanningsenlig. Vi har bland annat varit källkritiska till det material om Cittaslow som är framtaget av Falköpings kommun, då denna information är framtagen av en organisation som använder sig av konceptet och därigenom mycket väl kan vara subjektiv. En studie av tidigare litteratur som berör ämnet har genomförts för att legitimera informationen som presenteras i studien.

Då utgångspunkten är att granska de mikroprocesser som ligger till grund för strategiarbetet, Cittaslow, kompliceras validiteten.. Detta då resultatet omöjligtvis kan omfatta alla bakomliggande processer till strategin. Icke desto mindre har vi för avsikt att framföra arbetets validitet trots komplexiteten i sambandet mellan de två områdena strategy-as-practice och aktörers inneboende tankar och värderingar om hållbarhet.

Kontaktpersonen på Falköpings kommun åtog sig att välja ut passande respondenter vilka har kunskap om Cittaslow och därför kunde bidra till uppsatsen. I och med detta finns risken att empirin blir styrd av uppdragsgivaren. Samtidigt har vi inte tillräcklig kunskap om kommunens arbete för att själva kunna välja ut passande respondenter. Inte heller hade ett

slumpmässigt urval varit adekvat då rätt kompetens krävs. Vi anser dock inte att validiteten på uppsatsen har påverkats då resultatet från intervjuerna varit varierande och inte tytt på någon osaklighet.

3. TEORETISK REFERENSRAM

I det här kapitlet framtas den teoretiska ansats vilken krävs för att kunna svara på våra forskningsfrågor samt underlag till resultat och analys. Här presenteras synen på strategiarbetets syfte, uppbyggnad samt implementering. Hur mikroprocesser påverkar strategiarbetet samt utgången av en implementeringsprocess. Fokus ligger främst på strategy-as-practice där strategi snarare är något aktörer gör än något organisationer har. De mikroprocesser som formar strategin kan även påverkas av barriärer, både internt och externt. Vidare diskuteras hur strategi påverkas av implementering i en politisk organisation, vilka svårigheter och problem som kan uppkomma.

3.1. Strategi utifrån olika perspektiv

Många forskare delar upp de olika teorier om strategi som existerar mellan att vara antingen normativ eller deskriptiv. Den normativa skolan har som ändamål att uppdaga hur strategin bör utformas och vad den bör vara, medan den deskriptiva forskningen syftar till att granska hur strategin byggs upp och vad den är, eller blivit (Rosén, 2011). Vi har valt att ha en deskriptiv ansats i denna uppsats. Det finns flertalet definitioner av vad strategi innebär och i denna uppsats definieras begreppet som *aktiviteter vilka formar arbetet med att nå organisatoriska målsättningar*.

Utöver normativ/deskriptiv forskning om ämnet strategi finns ytterligare skillnader mellan synen på vad strategi faktiskt är; huruvida organisationer använder sig utav strategi för att placera sig på marknaden, vilket diskuteras av bland annat Porter (1996) med ett industriellt organisations-perspektiv. Alternativa synen på strategi är att den finns när organisationer använder sig utav sina strategiskt unika förmågor, i enlighet med resource-based-view (Collis & Montgomery, 2008).

Det klassiska perspektivet på strategi, som förklaras av författare så som Porter (1996) beskrivs oftast som en rationell process vilken genom planering och analyser genererar långsiktiga fördelar för organisationer. Perspektivet antar att ledningen kontrollerar och kan allokera organisationens resurser fritt och därigenom skapa strategi byggt på rationellt tänkande (Whittington, 2001). Granskandet av strategi utifrån det klassiska perspektivet utgår från ledningens planerande av mål, implementering, och förväntat resultat och bidrar med svar på frågor om följder på resultat (Whittington & Cailluet, 2008).

Teorin om framväxande strategier bidrar till strategiforskningen med insikt om ett mer dynamiskt strategiarbete som formas utav aktörer inom organisationen (Rosén, 2011). Mintzberg och Waters (1985) diskuterar fenomenet av planerad och framväxande strategi och hur de två konvergerar genom processen under implementeringen av den avsiktliga strategin i organisationen. Teorin framlägger alltså belägg för att bildandet av en strategi formas utav aktörer inom organisationen, exempelvis kan interna konflikter bidra till att forma arbetet och därigenom inverka på strategins utgång. Mintzberg och Waters (1985) menar alltså att det på grund av detta inte i förhand kan förutsägas hur strategin kommer att utfalla eftersom även oavsiktliga aktiviteter kan komma att påverka strategin. Detta påverkar svårigheten att forska om ämnet strategiskapande; det är omöjligt att i förväg veta vad som behövs tas med då omfattningen av arbetet är okänt (Egels-Zandén & Rosén, 2014).

På senare tid har forskning om de mikroprocesser som ligger till grund för strategin börjat dyka upp. Regnér (2003) har granskat den planerade och framväxande strategin utifrån vart den skapas i organisationen. Han menar att strategi och mål är två skilda ting, där strategi är processen där målen uppnås, men att de ofta framställs motsvara varandra. Författaren ämnar visa på att målbildandet oftast skapas hos ledningen och av chefer, medan strategiskapandet pågår i de lägre nivåerna inom organisationen. Vidare visar Regnér (2003) att framväxande strategier uppstår i de mellan och lägre hierarkiska nivåerna inom organisationen; i periferin, medan ledningens arbete, i centrum av organisationen, oftast skapar den planerade strategin. I periferin skapas oftast den framväxande strategin då aktörerna på dessa nivåer är externt fokuserade och intresserade av vad som sker på marknaden, samt använder sig utav både erfarenheter såväl som nya kunskapsstrukturer. Ledningen har en förmåga, enligt Regnér (2003), att under strategiframställandet utgå från analyser av tidigare resultat och strategier, den existerande kunskapen i gruppen, samt organisationens befintliga marknader vilket

genererar en planerad strategi. På basis av detta krävs kunskap om både centrala samt perifera strategiskapandet för att adekvat kunna analysera organisationers strategi.

3.2. Strategy-as-Practice

Strategy-as-practice utgår från att strategi är något som aktörerna *gör*, snarare än något som organisationer *har* (Egels-Zandén & Rosén, 2014). Denna forskningsgren fokuserar på strategiskapandet som ett slags arbete där strategin skapas och formas av individer. Teorin utmanar det traditionella synsättet att strategi är något företagen *har*; som en form av egendom som kan granskas utifrån hur mycket de bidragit med till organisationen. Istället undersöks processerna bakom genomförandet och vad som faktiskt görs under strategibyggandet (Whittington & Cailluet, 2008). Perspektivet utgår från att strategi är en ständigt pågående process som sker inom organisationen och som skapas löpande av mikroprocesser (Jarzabkowski, 2005). Det är ett samband där process och strategi inverkar på varandra: processen formar strategin, och strategin skapar processen.

Vaara och Whittington (2012) menar att genom att granska mikroprocesserna som ligger till grund för strategiarbetet kan kontext och bakomliggande orsak till involverade aktörers handlingar för att skapa och inkorporera strategi undersökas och skapa möjlighet att följa utvecklingen av processen; att finna anledningen till varför resultatet ser ut som det gör.

Den vanligaste tolkningen av termen praktik är vad individer i sitt dagliga liv gör med de resurser de har att tillgå (Whittington, 2003). Whittington och Cailluet (2008) menar att strategy-as-practice inte ringaktar det klassiska perspektivet på vad strategi bidrar med till organisationer, utan att det understödjer empirin med ytterligare en dimension till strategin; att det även innefattar planering och utförande av strategin, inte bara resultatet av den. Med hjälp av detta kan förståelsen av värdeskapandet bli mer nyanserad tack vare insikten om kontexten i vilken den framställts i (Vaara & Whittington, 2012).

3.3. Hållbarhetsstrategier

Att formulera och implementera strategier på ett adekvat sätt kräver mycket resurser både i form av tid från ledning, chefer och anställda, samt i form av ekonomiska resurser. Finns det ett motstånd gentemot förändringen hos dessa aktörer krävs det att ännu mer resurser och tid

avsätts för implementering. Då det alltid finns en risk för misslyckande vid implementering av nya initiativ och det kräver en beteendeförändring av de individer som påverkas av den nya strategin, kan det leda till dåligt engagemang att aktivt arbeta med strategin hos dessa individer (John, 2012).

I sin rapport visar Schneider et al. (2014) att på grund av hållbarhetsbegreppets innefattande egenskaper kan den interna koordineringen ses som en avgörande faktor för implementeringen av hållbarhetsstrategier. Detta då hållbarhet är ett helhetssynsätt vilket per definition kommer involvera organisationers alla verksamhetsdelar. Ytterligare ett antagande författarna gör är att hållbarhetsstrategier är ett relativt nytt fenomen som inte tidigare behandlats i organisationer och därför inte inkorporerats hos de anställda vilket även kan bidra med en svårighet med implementeringen då de kan komma att utmana redan existerande tankesätt hos de anställda. Något som kan underlätta implementeringen är att kommunicera och konvergera intressena.

Det finns aspekter att ta hänsyn till då förändring av individers beteende ska genomföras. Strukturella barriärer som är inkorporerade i dagens samhälle är svåra att bryta och tar lång tid att förändra (Gifford, 2011). Individer motsätter sig ofta de åtgärder vars syfte är att övervinna barriärerna trots att det finns en förståelse för varför åtgärderna tas fram. Barriärerna är såpass stora att ett nytt beteende inte kan ta form. Det är även svårt att få fram en förståelse hos alla, det krävs att en individ har tillit och förtroende för initiativet för att kunna acceptera det och därigenom förändra sitt beteende. Till följd av detta är det svårt att implementera åtgärder som det inte finns acceptans för, samt att få stöd för initiativ som innebär kostnad eller reglering för individen (Gardner & Stern, 2003).

Då en ny satsning skall genomföras inom en organisation kan motstånd uppstå, både hos ledningen samt medarbetarna, samt de som påverkas av satsningen (exempelvis invånare i en kommun). Den acceptans en individ har för en ny åtgärd kommer därigenom påverka implementeringen av initiativet (Nilsson & Martinsson, 2012). Det är därför viktigt att det sätts upp realistiska förväntningar, i början av en satsning sker oftast inga förändringar då det tar tid att implementera det nya handlings sättet och få acceptans för dessa. Att få fram det unika och värdefulla i en förändring sker efterhand. Utvärderingar av de effekter som uppstår allt eftersom en satsning utvecklas är nödvändiga för att kunna förbättra och justera strategin. Individer kan lätt uppfatta dessa nya förändringar som påträngande vilket kan grunda sig i att

den inre motivationen gentemot den nya förändringen är låg. Det är därför viktigt att individers tolerans inte överskrids vid implementeringen av ett nytt koncept. Genom att engagera människor och få med dem i beslutsfattandet av nya initiativ kan en bättre förståelse för åtgärden skapas och därigenom en större vilja att vara delaktig (Gardner & Stern, 2003). Rättvisa beslutsprocesser leder därigenom till högre tillit gentemot beslutsfattarna vilket i sin tur leder till högre acceptans av konceptet (Nilsson & Martinsson, 2012).

3.4. Offentlig förvaltning

Det är en stor skillnad mellan den konstitutionella demokratins allmänna ideal gentemot det faktiska politiska arbetet. Demokratins hotas av den demokratiska process som skapats för att kunna genomföra demokrati. Allt för stor förvaltningsapparat kan leda till urartning och frikoppling som inte är önskvärd. Folkets åsikter ska genomsyra arbetet, men samtidigt krävs en avvägning där folkvalda representanter måste få hävda sin självständighet (Petersson, 2014).

Petersson (2014) tar upp att ett problem med den kommunala självstyrelsen är att de inom organisationen ska balansera å ena sidan den offentliga makten, och å andra sidan den medborgerliga självstyrelsen. Styrningen av politiska organisationer, så som kommuner, formas av denna balansgång. Genom att sätta upp riktlinjer för organisationens verksamheter kan avvägningen tydligt ses. Riktlinjerna utformas av den resursfördelning organisationer gör. Slutsatsen kan dras att politiska normer och värderingar påverkar budget och därigenom i vilken riktning organisationen för sitt arbete. Genom politisk makt har de folkvalda en möjlighet att påverka vilken denna riktning blir (Petersson, 2014).

Det finns olika faktorer vilka spelar in då en implementeringsprocess skall genomföras i en politiskt styrd organisation. Hur väl processen är utredd och förankrad ute i verksamheten, samt hos allmänheten, spelar stor roll för hur beslutet mottas. Vidare är det av stor vikt hur eniga politikerna har varit om reformens innehåll och betydelse då det kommer avspeglas på implementeringen. Om oenighet uppstår tvingas politikerna att kompromissa om betydande delar vilket kan skapa otydlighet och osäkerhet i nästa led. Ytterligare en aspekt att ta i beaktande är att ett beslut kan omskapas och anpassas under själva implementeringsprocessen. Vidare är den ansvarande organisationen nästintill aldrig ett neutralt instrument då genomförandet av ett politiskt beslut sker (Bengtsson, 2012). I egenskap av maktutövande i en offentlig organisation blir den makten ett viktigt

styrinstrument i det politiska systemet. Organisationsstrukturen är därigenom inte politisk neutral; politiska värderingar genomsyrar organisationens uppbyggnad och agerande. (Petersson, 2014)

De aktörer som har mest inflytande då ett politiskt beslut skall genomföras är de aktörer som arbetar direkt med implementeringen. Organisationens samlade kapacitet så som resurser, vilja och kunskap är förhållanden som är av stor vikt i hur bemötandet av ett politiskt beslut tas emot. Vidare spelar omgivningen och allmänhetens uppfattning, så som invånare i en stad, stor roll i hur implementeringen är framgångsrik eller inte. Målgruppens inställning till reformen är därigenom av stor betydelse. Då det vanligtvis finns många olika reformer som skall tas i beaktande kan det även bli konkurrens för vilka som har mest betydelse, uppmärksamhet samt resurser. Vidare är det framförallt tre faktorer, förutsättningar, vilka behöver uppfyllas för att en reform ska lyckas; ekonomiska, politiska och institutionella (Bengtsson, 2012).

3.5. Barriärer

Då det i dagens samhälle har blivit viktigare att tänka hållbart och att ha ett miljötank som vi människor inte är vana vid finns det inre och externa barriärer vilka hindrar en individs vilja samt förmåga att förbättras och att vara miljövänlig. Strukturella barriärer så som ohållbar infrastruktur är ett av problemen, men det finns även inre barriärer vilka begränsar en individs förmåga att agera hållbart (Gifford, 2011).

Externa barriärerna kan ses som förutsättningar eller strukturer medan de inre är psykologiska. Individer som inte begränsas av externa barriärer, vilka kommer utifrån och är svåra att kontrollera, har möjligheten till beteendeförändring. Dessa kan dock hindras av en individs interna barriärer vilka kan hindra ett hållbart beteende som skulle kunna underlätta anpassning till en hållbar miljö. Trots att många individer är engagerade och har ett hållbarhetstänk finns det dem som skulle kunna göra mer, men de hindras av barriärer (Gifford, 2011).

Robert Gifford (2011) skriver i sin artikel om sju kategorier av psykologiska barriärer. Dessa kategorier är:

1. Begränsad kunskap (irrationalitet)
2. Ideologier

3. Jämförelser/ Normer
4. Sunk costs
5. Misstro till experter och auktoriteter
6. Upplevda risker med förändring och Otillräcklig beteendeförändring
7. Tröghet/momentum

Begränsad kunskap kan bland annat leda till ignorans och osäkerhet. Att en individ inte vet hur den skall lösa ett problem samt osäkerhet gentemot hur andra individer kommer att reagera vid exempelvis ett socialt dilemma. Miljöproblem kan kännas omöjliga för en individ att påverka vilket i sin tur leder till att man inte försöker. Vidare kan denna inställning leda till en uppfattning att det är omöjligt för kollektivet att göra inverkan och påverka. Ideologier handlar om vad en individ har för världssyn samt uppfattningar om hur världen skall se ut. Religion spelar här stor roll då en kan tro att det är gudomliga krafter som styr hur det kommer att bli. Det är även vanligt att individer jämför sig med varandra och styrs av hur andra i omgivningen agerar, vilket beskrivs som deskriptiva och sociala normer. Om en individ exempelvis har investerat i en ny bil kan det vara svårt att ändra beteende och istället åka kollektivt, det känns då som en förlust då en redan har planerat för ett visst beteende. Individer är oftast positivt inställda till miljöåtgärder så länge de inte själva behöver betala för det, denna barriär kallas sunk costs (Gifford, 2011).

Misstro gentemot experter, så som vetenskapsmän och auktoriteter, är också en barriär som kan påverka en individs beteende. Invånarna i en stad kanske inte anser att en åtgärd är relevant för just dem eller att implementeringen sker på rätt sätt. Osäkerhet och misstro kan leda till förnekelse av ett problem vilket kan leda till att problemet inte åtgärdas. Det finns även individer vilka motsätter sig alla sorters politiska åtgärder eller vetenskapliga ansatser då ett inte finns någon tillit gentemot dem. Vidare kan den uppfattade risken vid förändring utgöra ett hot mot implementering av exempelvis hållbarhetsstrategier. Beteendeförändringen kan även ses som otillräcklig hos vissa vilket kan innebära att förbättringar leder till ett nytt, sämre beteende; Bilen väljs bort till förmån för exempelvis kollektivtrafik, och de pengar som sparas läggs på en Thailandresa (Gifford, 2011).

3.6. Slutsats av teorikapitel

Med ursprung ur de presenterade teorierna ämnar författarna att granska implementeringsprocessen av Cittaslow i Falköpings kommun. Genom att anta både ett

klassiskt synsätt på strategi samt ett strategy-as-practice-perspektiv kan inte bara måluppfyllandet granskas, utan även de faktorer som format hur arbetet för måluppfyllandet sett ut kan lokaliseras och analyseras. Det finns många faktorer som kan påverka arbetet med strategi; studien ämnar identifiera och analysera ett antal av dessa utifrån de teorier som redogjorts för i teorikapitlet.

Teorin om framväxande och planerade strategier som framläggs av Regnér (2003) kan nyttjas för att granska varifrån initiativet att bli medlemmar i nätverket härrör och om det fått en påverkan på resultatet genom att vara antingen framväxande eller planerat. Hur förändringen implementeras och inkorporeras i verksamheten har stor effekt på utfallet (Nilsson & Martinsson, 2012). Aktörernas påverkan på förändring har en stor inverkan på arbete med, samt utfall av, förändringen menar, bland annat, Gardner och Stern (2003).

Försåtelse för vad hållbarhet innebär är ytterligare en faktor som kan påverka strategiarbete. Hållbarhet är ett mångfacetterat begrepp som har olika innebörd för olika aktörer (Schneider et al., 2014). Genom att undersöka aktörers syn på hållbarhet och jämföra denna med vad Cittaslow innebär för just dem, hoppas författarna kunna identifiera om detta är en faktor som påverkat utfallet av implementeringen.

Bengtsson (2012), samt Petersson (2014), tar upp svårigheter som kan uppkomma då en politiskt styrd organisation ska ta beslut om, samt implementera, nya koncept. Huruvida de folkvalda är eniga eller inte angående ett beslut, samt hur väl förankrad processen är i verksamheten, kan påverka utförandet och resultatet av detta beslut. Detta är ytterligare faktorer som ämnas undersökas och analyseras: kan de ha påverkat implementeringsprocessen i Falköpings kommun?

Gifford (2011) skriver om olika barriärer som kan hindra en individs förmåga att anamma nya koncept och förändringar. I denna studie ämnas en del av dessa barriärer lokaliseras, samt analyseras, för att se hur dessa kan ha påverkat implementeringen av Cittaslow i Falköpings kommun.

4. EMPIRISKT RESULTAT

I det här kapitlet presenteras det underlag analys samt slutsatser baseras på. Empirin består av en sammanställning av de intervjuer som genomfördes under besöken i Falköpings kommun, samt dokument som behandlar kommunens ansökan till medlemskap. Vidare ämnar empirin att utgöra en grund vilken hjälper oss att svara på våra frågeställningar om hur implementeringsprocessen av Cittaslow sett ut i Falköpings kommun. Respondenterna benämns med # för att bibehålla anonymitet men samtidigt utröna vilken position respondenten har i organisationen, samt att det är olika personer som uppkommer.

4.1. Bakgrund till beslutet

När Falköping under år 2008 letade efter möjligheter att utveckla sitt varumärke, samt stärka kommunen genom att arbeta med lokal utveckling och hållbarhet, föll sig hållbarhetskonceptet Cittaslow passande. En analys genomfördes där kärnvärden för vilka kommunen vill förknippas med togs fram. Hållbarhet har alltid varit högt upp på agendan för kommunen och de ville klargöra samt få tydligare riktlinjer för hur de arbetar med hållbarhetsfrågor. Anledningen till detta var att "sätta Falköping på kartan"(Mellanchef #1, 2015). Mindre kommuner drabbas idag ofta av avfolkning, vilket är en bidragande orsak till varför Falköping valde att arbeta mot ett stärkande av sitt varumärke. Även turismen kan främjas av detta initiativ. Hållbarhet är ett aktuellt ämne och genom att Falköping arbetar mycket med det kan budskapet förmedlas utanför kommunen för att öka turismen. Enligt en respondent på mellanchefsnivå tjänar kommunen på att sticka ut och att det är väldigt intressant med ett ledningssystem som inte enbart handlar om ekonomi utan även hållbarhet.

Initiativet för att kommunen skulle bli Cittaslow-medlem kom från en dåvarande mellanchef som inte arbetar i organisationen idag. Personen var del av den grupp som arbetade med att ta fram Falköpings kärnvärden, som sedan även lade fram förslaget att de skulle bli medlemmar i Cittaslow. Kommunledningen sökte att stärka varumärket Falköping och mellanchefen uppmärksammade då just Cittaslow och hur väl den filosofin passade in på kommunens framtagna värden och existerande arbete. Mellanchefen hade under tiden på sin dåvarande position kommit i kontakt med nätverket under diverse möten och konferenser och fastnade för hur väl konceptet kunde konvergera med Falköpings synsätt på hållbarhetsfrågor. Därefter

presenterade mellanchefer Cittaslow för kommunledningen och kom med förslaget att de skulle ansöka om medlemskap i nätverket. Mellanchefer fick god respons från ledningens håll och de valde därför att gå vidare med förslaget upp till politikerna, som är dem som fattar strategiska beslut för kommunen.

Målsättningen med Cittaslow var till en början att bli medlemmar, och att arbeta vidare med de kriterier som krävs för medlemskap. De valde Cittaslow för att det gick hand i hand med deras redan existerande arbete med hållbarhet vilket de ansåg skulle kunna främja implementeringen av konceptet; de hade redan en grundtanke om hållbarhetsfaktorerens betydelse för kommunen och arbetade aktivt med frågorna. Efter kommunen blev medlemmar har inget mätbart mål satts upp för vad de egentligen vill åstadkomma med Cittaslow (Person i ledningsposition, 2015). Utan en mätbar målsättning försvåras arbetet med Cittaslow på alla plan i verksamheten, vilket tydligt framgår under intervjuerna.

Då förslaget presenterades och ett beslut skulle fattas huruvida kommunen skulle bli medlemmar eller inte, var politikerna oeniga. Ett borgerligt parti, som under den perioden satt med i den borgerliga majoriteten som styrde kommunen, motsatte sig medlemskapet. Det parti som motsatte sig medlemskapet menade att de var positivt inställda till syftet med konceptet, dock ansåg de att kommunen redan arbetar med frågorna och att ett medlemskap inte skulle bidra med något. "Kostnaden för anslutning till Cittaslow ger inget mervärde för kommunen, enligt vår bedömning." (Samson, 2007, s. 15)

4.2. Implementeringsprocessen

Efter beslut fattats om att kommunen skulle försöka få medlemskap i Cittaslow förmedlades detta ner i organisationens verksamhetsdelar via styrdokument. Det hölls även Cittaslow-dagar där konceptet presenterades och diskuterades. För allmänheten presenterades Cittaslow via allmän information, informationsdagar samt olika arrangemang som anordnades i kommunen.

Då implementeringen av Cittaslow tog sin början fanns det några aktörer som drev frågan framåt och hade ett genuint intresse för vad konceptet står för samt ansåg att det passade väl in på kommunen. Dessa personer hade viljan, samt kunskap om hållbarhet, och arbetade därigenom med att inkorporera strategin i verksamheten. Många av dessa personer har sedan en tid tillbaka lämnat sina uppdrag och flera arbetar inte längre kvar på kommunen. Vidare

upplever samtliga respondenter som arbetade nära dessa att förlusten av dem lett till att det driv och engagemang, som till en början fanns, inte är lika stort. Medarbetare #1 (2015) påpekar hur viktiga dessa aktörer var för att driva arbetet med Cittaslow framåt. Dock finns det fler aktörer, som arbetar under de olika förvaltningarna, i kommunen som har samma intresse och brinner för de hållbarhetsfrågor som innefattas i Cittaslow på samma sätt som dessa eldsjälar gjorde. Men då det i dagsläget finns aktörer som inte riktigt förstår sig på konceptet, och inte anser att det ger något mervärde för kommunen, upplevs det av många mellanchefer som svårt att driva arbetet framåt. Vidare har detta föranlett ett lägre engagemang i verksamheten än vad det var de första åren man arbetade med konceptet. Det finns aktörer med olika åsikter huruvida Cittaslow ger mervärde för kommunen eller inte. Mellanchefer #2 (2015) menar att konceptet inte förbättrar hållbarhetsarbetet och därmed inte bidrar med värde. Flertalet respondenter menar att sådana åsikter i organisationen föranleder problem med en svår balansgång för hur arbetet skall genomföras, samt se ut, vilket genomsyrar hela implementeringsprocessen av Cittaslow.

För att få vara Cittaslow-medlem krävs att kommunen aktivt arbetar gentemot de 52 kriterierna som ligger inom de sex nyckelområdena, miljö, infrastruktur, stadskvalité, lokala produkter, gästfrihet samt engagemang. Då kriterierna berör olika områden faller arbetsuppgifterna, som ges från nyckelområdena, på den förvaltning som ansvarar för de olika områdena. De olika förvaltningarna påverkas alltså av Cittaslow på varierande vis. Socialförvaltningen samt barn- och utbildningsförvaltningen styrs av mycket lagar och regleringar från nationellt håll och måste därigenom i första hand ta hänsyn till dessa. En avvägning mellan de nationella och lokala målen måste göras och det händer ofta att de lokala väljs bort till förmån för de nationella initiativen som är mer tvingande än de lokala riktlinjerna. Medarbetare #2 (2015) arbetar i en av dessa förvaltningar och menar att då en granskning av Cittaslow görs, finns tydliga tecken på att implementeringen av konceptet blir allt mindre tydlig längre ifrån organisationens kärna där denne arbetar. Personen i fråga arbetar långt ut i kommunen och påverkas knappt av arbetet med Cittaslow. Respondenterna påtalar att förankringen är bristfällig; de arbetar mycket med Cittaslow i kommunhuset, men arbetet har inte förmedlats ut i hela organisationen. Medarbetare #3 (2015) anser att förankringen helt har misslyckats. Respondenten menar att konceptet är för svårbegripligt, därav utfallet att implementeringen inte genomförts fullt ut. Utöver ovan nämnda svårigheter finner respondenter från somliga förvaltningar en svårighet i att koppla de mål som de arbetar med till konceptet och menar att de ändå troligen skulle arbeta med hållbarhet även utan

Cittaslow. Då de arbetar med hållbarhetsfrågor mycket idag ses Cittaslow som överflödigt och sammankopplas inte tydligt med hållbarhetsarbetet som sker inom förvaltningarna.

Sedan Falköping blev medlemmar i Cittaslow har mandatfördelningen i kommunen ändrats. Under tiden det kom på tal styrdes kommunen av en borgerlig majoritet, som sedan under åren 2006-2008 ersattes av ett borgerligt minoritetsstyre vilket i oktober 2008 övergick till en blocköverskridande majoritet bestående av Centerpartiet, Socialdemokraterna samt Kristdemokraterna. Respondenterna uppger att maktskiftet har haft påverkan på arbetet med Cittaslow. I de inledande faserna av projektet skulle alla inkluderas och det talades mycket om konceptet. Arbetet genomförs fortfarande, men entusiasmen har dalat. Kommunen har i dagsläget ingen budget för Cittaslow utöver den årliga kostnaden för medlemskapet. Ledningen har sedan några år tillbaka valt att trappa ner arbetet med konceptet och osäkerhet råder på alla hierarkiska nivåer i organisationen huruvida aktörerna inom kommunen ska arbeta med det eller inte. Mellanchef #3 (2015) anser att Cittaslow inte diskuteras alls inom organisationen. Ett hållbarhetsarbete genomförs fortfarande men det är tyst om hur Cittaslow kan användas i arbetet. Istället för att marknadsföra det som ett hållbarhetsarbete vilket görs i Cittaslows namn, marknadsförs det nu med ursprungspunkten *Det goda livet*. Samtliga av respondenterna som är positivt inställda till konceptet menar att det är oväsentligt vad arbetet kallas eller marknadsförs med för slogan, bara det genomförs. Alternativt tyckte de som menar att kommunen ändå skulle arbetat med hållbarhet att konceptet borde slopas.

4.3. Målsättning

Då ansvarsområdena för varje förvaltning i kommunen är disparata har de även olika mål med Cittaslow. Exempelvis kan Cittaslow användas, av de som arbetar med stadens turism, ur ett besöksperspektiv vilket kan generera en säljfördel där turismen till Falköping ökar. Naturvärdena som genom Cittaslow beaktas inom kommunen tas i hänsyn vid stadsplanering och ses därigenom som ett delmål för Samhällsbyggnadsförvaltningen. Det framkommer även att organisationen inte har något gemensamt mål som förenar hela kommunens arbete med konceptet. Enligt mellanchef #1 (2015), som är en av de huvudansvariga för konceptet, leder avsaknaden av ett gemensamt mål till att somliga förvaltningar arbetar mycket med Cittaslow, medan andra inte påverkas i den grad som är önskvärt för en god implementering.

Cittaslow behandlar mjuka värden som snarare ska påverka individen som arbetar med konceptet, än de faktiska arbetsuppgifterna personen har. Falköpings kommun är en politisk

organisation som till grunden är högst värdestyrd. De mjuka värdena kan vara svåra att greppa, sätta upp mål kring, samt mäta och handlar mer om individen som arbetar med dem än om själva arbetsprocessen. På grund av värdena som genomsyrar organisationen och påverkar hela kommunens arbete, framförs tanken av mellanchefer #4 (2015) att implementeringen av mjuka värden borde underlätta processen, men att så inte är fallet.

4.4. Värdeskapande

Det finns blandade åsikter huruvida Cittaslow bidragit till ett förbättrat hållbarhetsarbete. Vissa anser att det bidragit till ett bättre agerande inom sina respektive förvaltningar, medan andra menar att de skulle arbetat med hållbarhet även utan Cittaslow. Samtliga respondenter är överens om att hållbarhet är en viktig fråga att utveckla och arbeta med. Dock har inte kopplingen mellan Cittaslow och hållbarhetsarbetet kommunicerats genomgående i organisationen menar respondenten i ledningsroll (2015), flertalet mellanchefer och samtliga medarbetare. Vidare bidrar Cittaslow med riktlinjer som kan underlätta hållbarhetsarbetet i kommunen. En del av mellancheferna, samt personen i ledningsbefattning, anser att med hjälp av dessa kan det ges en bättre överblick och arbetet med konceptet kan då koordineras på ett sätt som inte varit möjligt utan nätverket. Majoriteten av medarbetarna i organisationen upplever att de inte är insatta i de riktlinjer som finns för Cittaslow. Även om konceptet är diffust formulerat inom organisationen skulle hållbarhetsarbetet troligen varit ännu mer diffust utan det, menar mellancheferna inom några förvaltningar. Andra menar att hållbarhetsarbetet de genomför inte passar in på Cittaslow och att det därigenom inte bidragit med något värde för deras verksamhet. Vidare framför mellanchefer #2 (2015) åsikten att ett hållbarhetstänk skulle vara mer adekvat på dennes avdelning än de värden Cittaslow står för.

Det finns en enhällig uppfattning hos nästintill samtliga respondenter att namnet Cittaslow samt loggan som representerar konceptet fått en såpass negativ klang, både internt och externt, att det inte längre tjänar att använda dem för att marknadsföra hållbarhetsarbetet. Mellanchefer #5 (2015) uppfattar att det har börjat byggas en förståelse samt acceptans för Cittaslow och att det är synd att arbetet med konceptet stagnerat. Fokus ligger sen några år tillbaka på att istället marknadsföra *Det goda livet*, som står för samma sak som Cittaslow men som ännu tjänar kommunens syfte att formulera och marknadsföra sitt hållbarhetsarbete. Dock har det framkommit att en del av respondenterna inte vet vad *Det goda livet* innebär. De respondenter som arbetar nära företag i kommunen påpekar att detta inverkar negativt på företagets verksamhet. Det finns lokala restauranger och företag som blivit

Cittaslow-certifierade och som, när kommunen valt att tona ner arbetet, missgynnas genom att dialogen om hållbarhet och Cittaslow får lite plats i det offentliga rummet.

Respondenterna har olika tankar om vad Cittaslowkonceptet innebär och vad det kan bidra med till kommunen. Aktörerna från de olika förvaltningarna i kommunen har varierande syn på vad Cittaslow innebär och förhåller sig till konceptet på olika sätt. Somliga menar att det passar in bra på deras existerande arbete, att de kan utnyttja konceptet till sin fördel genom att det exempelvis ökar Falköpings attraktionsvärde för att locka turister. Andra anser att konceptet är bristfälligt och svårt att applicera på sina arbetsuppgifter. Mellanche#6 (2015), som arbetar med turism anser att Cittaslow kan bidra till en ökad attraktionskraft för staden genom att besökare kan lockas till Falköping tack vare marknadsföringen av hållbarhet och det fokus staden har på lokala resurser de har att erbjuda. För de aktörer som finner lokal företagsamhet viktigt kan konceptet understödja dessa företagens fortsatta arbete, medan det för vissa innebär en bredare syn på social hållbarhet där värden inkluderas som annars inte skulle vara en del av verksamheten.

Några av mellancheferna anser att befolkningen, och även de som arbetar med konceptet inom organisationen, börjar förstå sig på Cittaslow mer och mer men att det kommer ta lång tid innan det egentliga syftet med nätverket når ut till såväl allmänheten som personal inom organisationen. Vidare anser dem att Cittaslow börjar accepteras, samt att det börjat byggas en förståelse för konceptet och att det därför är viktigt att fortsätta arbetet med det. Respondenterna har uppfattat det som att de flesta medarbetarna, samt invånare, tycker hållbarhet är en viktig faktor för kommunen att förhålla sig till, men att de inte förstår sig på Cittaslow. Det är för lite fokus på vad konceptet ger, både internt och externt.

5. ANALYS

I detta kapitel presenteras analysen vilka studiens slutsatser baseras på. Teorin appliceras på den framställda empirin för att kunna besvara studiens syfte och frågeställningar.

5.1. Bakgrund till beslutet

Falköpings kommun valde att bli medlemmar i Cittaslow-nätverket för att kunna dra nytta av sina unika förmågor. I detta agerande kan ett resource-based-view-perspektiv på vad strategi är uppdagas. Resource-based-view kan förklaras som ett tillvägagångssätt där organisationer använder strategi som ett verktyg för att utnyttja dess unika förmågor och på så sätt få konkurrensfördelar som ingen annan organisation har (Collis & Montgomery, 2008). Ur ett sådant perspektiv kan Falköping kommuns inställning samt tankesätt för att kunna marknadsföra Falköping och på så sätt kunna hävda sig bland andra mindre städer ses som korrekt. Kommunen har lokaliserat sina interna styrkor i form av kärnvärden genom att externt analysera sina konkurrerande kommuner och har på så sätt en god förutsättning att lyckas placera sig rent strategiskt. De identifierade vad de kan dra nytta av, som inte andra kommuner har att erbjuda, och sökte därigenom efter ett sätt att använda sig av dessa förmågor som en konkurrensfördel. Genom att utnyttja Cittaslow för att nischa staden är målet att kommunen ska bli mer attraktiv för utomstående, och på så sätt främja bland annat turism, vilket Falköping kan dra nytta av.

5.2. Beslutsfattande

Det politiska beslutet om att bli medlemmar i nätverket var oenigt, vilket kan ha lett till implikationer på implementeringen av Cittaslow. Bengtsson (2012) menar att politisk oenighet kan verka förödande när förändringar ska genomföras i en politiskt styrd organisation. Politikerna tvingas kompromissa vilket leder till osäkerhet både bland beslutsfattare och medarbetare. Den politiska oenighet som uppstod då beslut skulle fattas huruvida Falköpings kommun skulle bli Cittaslow-medlemmar eller inte, medförde en förutsättning för att det kunde skapas osäkerhet och otydlighet om varför konceptet skulle implementeras. Detta fick påverkan även i nästkommande led i verksamheten, vilket kan urskiljas i kommunen på flertalet sätt.

Medarbetarna fick information om Cittaslow och att de skulle börja arbeta med konceptet via styrdokument och några informationsdagar där konceptet diskuterades. Då full förståelse för vad Cittaslow innebär inte finns, och att konceptet inte förankrats hos alla berörda aktörer, har det lett till att motivation, samt engagemang, inte är lika stort som ledningen hoppats på. Det krävs förståelse och tillit till beslutsfattare då förändringar genomförs, annars kan barriärer uppstå som kan påverka acceptansen av ett beslut. Finns inte denna tillit och förståelse kan individer lätt motsätta sig beslutet, fastän de egentligen anser att förändringen är fördelaktig (Gardner & Stern, 2003).

5.3. Värdeskapande

Det "mjuka" målet med konceptet är att skapa värde för kommunen genom att stärka varumärket Falköping. Att skapa värde är något en organisation hela tiden måste sträva mot för att kunna säkerställa en fortsatt överlevnad (Collis & Montgomery, 2008). Målet inkluderar inte medarbetarna och deras dagliga arbete. Det framkom även att ingen har en egentlig aning om hur detta mål ska uppnås. Hur värde ska skapas genom Cittaslow är den stora frågan.

Det framkommer tydligt att de flesta inte vet om att målet är att skapa värde, utan snarare antar att det är värdeskapande som är målet; målet behöver vara klart formulerat för att medarbetarna ska ha något att sträva mot (Porter, 1996; Regnér, 2003) för att ge Cittaslow en innebörd inom organisationen. Det är alltså ytterst viktigt för alla inblandade att ha ett tydligt mål att arbeta mot att uppnå för att undvika att det uppstår osäkerhet bland medarbetarna. Under sådana omständigheter är det strategiarbetet som blir lidande (Regnér, 2003). Ledningen i kommunen har inget klart formulerat mål med Cittaslow. Fokus ligger istället på att förbättra arbetet med konceptet, utan att använda sig av det i marknadsföringssyfte. Att hållbarhetsarbetet är det som nu prioriteras uppfattas inte ha formulerats ut i de lägre hierarkiska nivåerna. Då målsättningen är otydlig har medarbetarna, även om de anser att Cittaslow står för bra värden, svårt att uppfatta helheten och meningen med att arbeta med det. Förståelse och arbetet med Cittaslow blir allt mindre ju längre ut i organisationen som en medarbetare arbetar.

5.4. Cittaslow är hållbarhet

Kommunen har haft användning av riktlinjerna som kommer från konceptet och använder sig av dessa i den dagliga verksamheten. De som arbetar med Cittaslow i kommunen menar att de

nyttjar riktlinjerna, men de har ingen känsla för varför de gör det förutom att Falköpings kommun alltid haft ett hållbarhetstänk. Somliga aktörer har inte uppfattat kopplingen mellan Cittaslow och hållbarhet. Vissa ser det som två skilda saker där alla spektrum av begreppet hållbarhet inte inkluderas inom Cittaslow vilket kan ha skapat motsättningar mot konceptet internt i organisationen samt externt hos allmänheten. Schneider et al. (2014) diskuterar det mångfacetterade begreppet hållbarhet och hur aktörers föreställningar utmanas när detta begrepp ska inkorporeras i organisationen. Då det upplevs som att Falköpings kommun redan innan Cittaslow implementerades, arbetade med hållbarhetsfrågor kan kopplingar mellan föreställningar om vad hållbarhet innebär och hur det arbetas med i organisationen, och hur konceptet Cittaslow tagits emot uppdagas. Cittaslow innebär för somliga ett nytt perspektiv på hållbarhet, medan dessa tankar hos andra konvergeras med existerande tankar om vad hållbarhet innebär.

5.5. Implementering

Mintzberg och Waters (1985) diskuterar planerade kontra framväxande strategier och hur dessa ofta konvergerar i organisationer. Initiativet till att bli en Cittaslow-kommun kom från en mellanchefer som sedan framförde förslaget till ledningen, vilka i sin tur bestämde att gå vidare med frågan till politikerna. När väl politikerna fattat beslutet att kommunen skulle bli Cittaslow-medlem startade implementeringsprocessen av konceptet. Tydliga kopplingar till Mintzberg och Waters (1985) syn på strategier och hur de formas kan ses inom Falköpings kommun. En framväxande strategi skapas ofta i periferin av aktörer som agerar på de lägre hierarkiska nivåerna o organisationen, som ofta agerar externt och där möter nya tankar och idéer. En planerad strategi kännetecknas av ett tydligt mål och klart genomtänkt tillvägagångssätt för hur strategin ska implementeras.

En sådan uppstår ofta hos ledningen som utgår från analyser och tidigare erfarenheter vid uppställandet av strategin (Regnér, 2003). Till en början kan strategin ses som framväxande; mellanchefer som presenterade förslaget att Cittaslow-certifiera Falköpings kommun arbetade i periferin och kom på så sätt i kontakt med konceptet. När sedan uppdraget gavs om att ta fram kärnvärden, samt hitta en ny väg för Falköping att utveckla sitt varumärke, använde mellancheferen den kunskap som insamlats i periferin för att kunna framföra förslaget om att bli Cittaslow-certifierade. Vid beslutsfattandet övergick strategin från framväxande till planerad strategi. Tecken på att strategin övergick till att bli planerad, även om målet med Cittaslow var diffust, syns då det fanns en tydlig bild för hur konceptet skulle inkorporeras i

verksamheten. Politikerna satte upp målet att bli certifierade och startade implementeringen av Cittaslow genom att inkorporera konceptet i verksamheten via de styrdokument förvaltningarna har.

De processer som ligger till grund för hur Cittaslow implementeras har tydlig koppling till hierarkiska nivåer i förvaltningar och verksamheter inom Falköpings kommun. Enligt Jarzabkowski (2005) kan de mikroprocesser som hela tiden förekommer inom organisationer kopplas till strategibygandet och hur resultatet av implementering kommer se ut. Förankringen av Cittaslow ser olika ut beroende av vilken hierarkisk nivå, och hur långt ut i organisationen individer agerar, som granskas. Regnér (2003) menar att mål formuleras hos ledningen, medan strategi skapas i de lägre hierarkiska nivåerna. Tecken finns att ju längre ifrån processens kärna en individ agerar, desto mindre genomslag har implementeringen av Cittaslow haft. De mikroprocesser som format strategin klingar av och blir färre ju längre från centrum som granskas. Mikroprocesserna ses därigenom som mer diffusa i dessa nivåer vilket kan ge implikationer på hela implementeringsprocessen genom att konceptet både diskuteras, samt arbetas med, mindre ju längre bort individerna agerar. Ledningen bestämde att organisationen skulle satsa på Cittaslow vilket medförde en förändring för medarbetarna som inte varit delaktiga i beslutet. Ett samband mellan hur Cittaslow har förmedlats ut i organisationen och hur förankringen har blivit kan lokaliseras. Hur väl förankringen av en ny strategi tas emot hos berörda aktörer beror på deras känsla av kontroll och inflytande över strategin (Gardner & Stern, 2003). I de förvaltningar som agerar nära beslutsfattarna, och de som har ansvar över strategier i kommunen, är konceptet relativt väl förankrat och det arbetas med på en daglig basis. Hos de aktörer som verkar längre ut från kärnan i organisationen har förankringsarbetet minskat och därigenom fått sämre genomslagskraft.

Bengtsson (2012) menar att faktorer som kan påverka implementeringsprocessen i en politisk organisation kan vara många. Dessa faktorer består bland annat av förankringen internt samt externt. Då de som arbetar med konceptet inte har fått det förankrat internt, finns även en svårighet att förmedla det externt utanför organisationen, vilket i sin tur påverkat det interna arbetet med, och engagemanget för Cittaslow. Petersson (2014) menar att det i kommunala organisationer krävs en avvägning mellan den offentliga makten och den medborgerliga självstyrelsen. Allmänhetens gensvar på implementeringen av Cittaslow har varit negativ, vilket i sin tur gett implikationer i organisationen på ett sätt som de styrande politikerna, samt ledningsgruppen, inte anser är önskvärt för ett fortsatt arbete med konceptet; arbetet har istället tonats ner och förmedlas inte på samma sätt som tidigare.

5.6. Barriärer

Cittaslow diskuteras inte längre inom Falköpings kommun utan det talas istället om Det goda livet och hållbarhet. Konceptet nyttjas på ett annat sätt i dagens läge mot hur det var tänkt att användas från början. Då det krävs mycket resurser när en implementering skall genomföras från både ledning, chefer och anställda gör detta motstånd att implementeringen av strategin kan bli lidande. Om motstånd mot en ny strategi uppstår krävs det att mer resurser avsätts för att kunna genomföra förändringen (John, 2012). Då det i dagsläget inte finns en avsatt budget för Cittaslow, och inga nya resurser sätts in, trots att de fick ett stort motstånd från, framförallt, allmänheten kan det bli svårt med det fortsatta arbetet med konceptet. Det goda livet, som Falköping nu valt att marknadsföra sitt hållbarhetsarbete som istället för Cittaslow, representerar samma värden och arbete som Cittaslow. Riktningen de valt att ta där Cittaslow-arbetet pågår, men namnet och loggan inte marknadsförs, innebär ännu en förändring som påverkar strategiarbetet. Det är tydligt att aktörerna inom kommunen inte fått kännedom om varför denna vändning i processen tagits; varför pratar ingen om Cittaslow längre och ska arbetet med konceptet fortgå? Kommunikationen är bristande vilket skapar förvirring och osäkerhet i de olika leden i kommunen samt kan bidra till att skapa barriärer hos aktörerna i kommunen mot att arbeta med Cittaslow. Barriärer påverkar individers handlande och vilja att agera (Gifford, 2011). Osäkerheten skapar en barriär som påverkar individens motivation att driva arbetet med Cittaslow vidare. Ytterligare en barriär som uppstår till följd av detta kan vara misstro till beslutsfattarna. Då implementeringen av Cittaslow har stött på svårigheter kan det leda till att aktörerna inom organisationen känner tvivel för huruvida konceptet medför värde samt till ledningens förmågor att styra strategiarbetet korrekt.

Den upplevda risken aktörerna upplever är en barriär som kan uppstå då nya koncept ska implementeras i en verksamhet (Gifford, 2011). Denna barriär kan uppbyggas i kommunen även i dagens läge när strategiprocessen inte fått genomslag och bytt riktning. Implementeringen har inte förankrats som förväntat vilket lett till ifrågasättande av både konceptet i sig samt de aktörer som initierade processen att arbeta med Cittaslow. Detta har i sin tur lett till att samtliga respondenter känner av den upplevda risken med att försöka driva arbetet med konceptet vidare. Ytterligare en faktor som påverkar den upplevda risken, och därigenom strategiprocessen, är att de drivande aktörerna har lämnat organisationen. Utan dessa personer upplever flera aktörer inom organisationen att arbetet stagnerat och inte diskuteras till den grad det en gång gjorde. Den upplevda risken upplevs ha ökat sedan

implementeringens början. Ett samband mellan detta och hur strategiarbetet utformats under åren kan ses.

Vad en individ har för inneboende intresse, förmåga samt kunskap om hållbarhet kommer reflekteras i hur väl personen tar till sig nya förändringar som berör hållbarhetsfrågor (Gifford, 2011) Hållbarhet är dessutom ett relativt nytt, mångfasetterat begrepp och det torde därför föreligga en viss svårighet att inkorporera det i organisationer då det för många kräver ett nytt tankesätt i handlande (Shneider et al., 2014). Att tänka och agera hållbart är inget nytt koncept inom organisationen utan även innan Cittaslow var detta en faktor som togs i beaktande. Att inte behöva ändra sitt tankemönster eller agerande borde enligt Schneider et al. (2014) alltså underlättat implementeringsarbetet. Ändå har konceptet inte fått det genomslag som krävdes. Somliga menar att riktlinjerna inte passar in på deras arbete, eller att konceptet inte fokuserar på rätt saker inom hållbarhet. Ett visst motstånd till beteendeförändringar kan alltså identifieras, vilket ytterligare kan bidra till att minska engagemang och acceptans av konceptet inom organisationen. En individs acceptansförmåga beror på ens egna inneboende värderingar och principer (Nilsson & Martinsson, 2012). Om en individ alltid har haft ett miljötank blir en sådan förändring, som implementeringen av Cittaslow, inte lika drastisk och svår att anamma. Individer som däremot inte är insatta eller har samma tankesätt om hållbarhetsfrågor kan uppleva att detta är nytt och skrämmande och på så sätt får svårt att acceptera konceptet.

De individer som agerar inom Falköpings kommun har olika uppfattningar om vad hållbarhet innebär och därmed olika förutsättningar att anamma och engagera sig i Cittaslow, vilket verkar ha påverkat implementeringsprocessen av konceptet. Att medarbetarna känner sig delaktiga igenom hela implementeringsprocessen är mycket viktigt för att på så sätt kunna driva arbetet framåt. Att engagera medarbetarna och skapa delaktighet både i beslutsfattande samt genomgående i arbetsprocessen är en bidragande faktor till att förståelse för förändringen skapas. Detta leder i sin tur att delaktigheten blir större då engagemanget ökar (Gardner & Stern, 2003). Det går att lokalisera tecken på att de i Falköpings kommun inte skapat denna delaktighet hos alla aktörer inom organisationen. Beslutet att gå med i Cittaslow-nätverket kom från politiskt håll och implementerades därefter in i organisationen. Användandet av Cittaslow blev ytterligare en arbetsuppgift att genomföra. Det framkommer att hållbarhetsarbete redan var en del av aktörernas arbetsuppgifter, dock upplevs det av somliga aktörer att detta arbete inte konvergerat med Cittaslow-arbetet till den grad som förväntades.

5.7. Slutsats av analyskapitel

Falköpings kommun valde att bli medlemmar i det nordiska nätverket Cittaslow för att kunna dra nytta av sina unika förmågor som präglar staden. Collis & Montgomery (2008) skriver om ett tillvägagångssätt där organisationer använder sig utav strategi för att kunna utnyttja och ta fram det unika för att skapa konkurrensfördelar. Detta tillvägagångssätt kan lokaliseras då kommunen valde att bli en Cittaslow-stad vilket i sin tur kan bidra till att Falköping blir mer attraktivt, för både turister samt nya invånare.

Beslutet att bli medlemmar i Cittaslow var oenigt. Vid oeniga politiska beslut kan osäkerhet uppstå vilket kan implicera förankringen av beslutet i verksamheten (Bengtsson, 2012). Förankringen av beslutet i verksamheten bestod av styrdokument samt informationsdagar. Förståelse samt tillit till beslutsfattare är enligt Gardner och Stern (2003) en avgörande faktor för hur förändringen tas emot. Förankringen av beslutet i kommunen är bristfällig och dessa påverkansfaktorer kan urskiljas i kommunen.

Genom att vara en Cittaslow-stad har Falköping förhoppningar om att ska de kunna skapa värde för kommunen, dock är detta något som främst antas av medarbetarna då det inte är ett direkt uttalat mål. Collis & Montgomery (2008) menar att en organisation alltid måste sträva efter att skapa värde, och om det inte görs kommer konkurrenter som lyckats med detta få övertaget. Ett mål behöver vara tydligt formulerat och uttalat för att det ska finnas något att arbeta emot (Porter, 1996; Regnér, 2003), om medarbetarna inte har ett mål att sträva efter kan strategiarbetet bli lidande (Regnér, 2003). När målsättningen är såpass otydlig blir det svårt för alla inblandade att uppfatta helhetsbilden vilket kan leda till att mer osäkerhet uppstår.

Aktörers föreställningar om vad hållbarhet innebär har en påverkan på hur de arbetar med Cittaslow. Schneider et al. (2014) menar att hållbarhetsbegreppets många innebörder kan innebära en utmaning för organisationer genom att aktörerna som påverkas av implementering av begreppet har olika föreställningar om vad det är. Denna svårighet kan lokaliseras inom Falköpings kommun där de olika aktörernas föreställning om hållbarhet ibland möter deras uppfattning av vad Cittaslow-konceptet representerar, medan de hos somliga aktörer inte konvergerar och därigenom skapar motsättning gentemot Cittaslow.

En strategi kan antingen ses som framväxande eller planerad (Mintzberg & Waters, 1985). När beslutet skulle tas huruvida Falköping skulle bli Cittaslow-medlemmar eller inte kan strategin ses som framväxande då det var en mellanchef, vilken arbetade i periferin, som lade

fram förslaget till ledningen. När sedan beslutet fattades finns tendenser som antyder att strategin övergick till att bli planerad: ledningen hade ett mål med strategin och en plan över hur den skulle implementeras.

Mikroprocesserna som leder fram till måluppfyllande (Regnér, 2003) är tydligt nära implementeringens kärna, men klingar av ju längre ut i organisationen som granskas. Faktorer som kan påverka implementeringen är aktörernas känsla av kontroll och inflytande över strategin, en koppling mellan dessa faktorer och hur de påverkar arbetet med Cittaslow, och hur långt ut i organisationen aktörer agerar kan lokaliseras.

Även Bengtssons (2012) tankar om implementering av förändringar i offentlig förvaltning kan lokaliseras. Till följd av allmänhetens gensvar på Cittaslow har det interna arbetet påverkats genom en nedtoning av användandet av konceptet.

Flera av de barriärer som presenteras av Gifford (2011) kan lokaliseras i kommunens arbete med Cittaslow. Begränsad kunskap kan lokaliseras då det finns en stor osäkerhet inom hela organisationen, samt bland allmänheten, dels gentemot varför Falköping valde att bli Cittaslow-medlemmar men även gentemot konceptet i sig och huruvida det är rätt för kommunen eller inte. Då Cittaslow-implementeringen har stött på svårigheter och motstånd kan det även leda till att medarbetare, samt invånare, ifrågasätter ledningens förmåga att styra arbetet med strategin på rätt håll. Därigenom kan även barriären misstro, gentemot experter samt auktoriteter, uppdagas. Den upplevda risken som uppstår vid förändring kan leda till ifrågasättande vilket i sin tur leder till att den upplevda risken med att driva Cittaslow vidare blir större. Det framkommer även att en del av medarbetarna arbetar med konceptet, men gör ingenting för att driva det vidare. De gör alltså vad som krävs av dem, men inte mer, vilket kan kopplas samman med barriären tröghet/momentum. Vidare går det att lokalisera fyra av Giffords (2011) sju barriärer.

6. SLUTSATSER OCH BIDRAG

I det avslutande kapitlet kommer slutsatser att presenteras. Dessa ämnar svara på studiens frågeställningar. Här presenteras även förslag till fortsatt forskning.

6.1. Slutsatser

Hur har implementeringen av Cittaslow sett ut i Falköpings kommun?

Problemet Falköping har är inte den strategiska positioneringen, utan snarare implementeringen och användandet av Cittaslow inom den egna organisationen. De har lokaliserat sina styrkor och hade som avsikt att använda Cittaslow som ett verktyg för att förmedla dem. I somliga förvaltningar har konceptet fått ett gott genomslag och genererat värde för aktörerna här. Dock syns tydliga problem med att förmedla Cittaslow ut i alla verksamhetsdelar samt till invånarna.

Den enda mätbara målsättningen med Cittaslow som kan identifieras är att kommunen skulle bli medlemmar, vilket de har uppnått. Det mål som idag finns med konceptet är att skapa värde. Det finns tecken på att detta inte lyckats. Hur värdeskapandet skulle gå till rent praktiskt kan ingen svara på och utan ett tydligt mål är det svårt att implementera konceptet. Strategin formas av aktörer inom kommunen och när dessa inte har en klar bild av hur de ska nyttja konceptet påverkas processen negativt. De kan arbeta med sina respektive delmål och söka att uppnå dessa, men utan ett övergripande, samordnande mål där organisationens förvaltningar möts kommer arbetet bli lidande. Cittaslow har inte heller inkorporerats i alla förvaltningar eller hierarkiska led, vilket försvagar strategin genom att Cittaslow inte förankras eller arbetas med i praktiken.

Vilka faktorer påverkar aktörers acceptans av, samt arbete med, strategi?

De olika synerna som aktörerna inom organisationen har på Cittaslow, där somliga menar att det inte passar deras verksamhet medan andra anser att konceptet inkluderar alla aspekter av hållbarhet som kommunen arbetar med, kan ses som underligt. Cittaslow inkluderar såväl miljömässiga som sociala aspekter; det borde alltså innefatta samtliga förvaltningars verksamhetsområden. På basis av detta torde det inte finnas några frågetecken huruvida Cittaslow passar Falköpings kommun eller inte. Problemet ligger snarare i arbetet med att förankra och implementera konceptet. Då de inom kommunen sedan tidigare arbetat med hållbarhetsfrågor kan detta ha kommit att påverka synen på och acceptansen av Cittaslow.

Redan existerande tankar om vad hållbarhet är har tydligt en stor inverkan på individers förmåga och vilja att anamma samt arbeta med Cittaslow.

Det framkommer att arbetet med Cittaslow är mindre i de lägre hierarkiska nivåerna vilket har inverkat på strategiprocessen. Då strategi skapas i just dessa nivåer kan kopplingen dras att utan ett arbete med konceptet här, skapas ingen process där strategin kan ta form. En anledning till varför det blivit på så vis kan vara att konceptet förmedlats ut i organisationen i flera led och att budskapet då förankras sämre hos individer ju längre bort från processens kärna aktörerna agerar. Till följd av detta minskar drivkraften i dessa led att arbeta samt anamma Cittaslow. Mikroprocesserna bakom strategin har alltså spelat en avgörande roll för hur väl konceptet förankrats i verksamheten.

Redan från början rådde oenighet om huruvida Cittaslow var rätt att implementera i Falköpings kommun. När sedan de drivande aktörerna bakom konceptet lämnade organisationen, och allmänhetens reaktion på konceptet var negativ uppstod ytterligare osäkerhet om huruvida Cittaslow var lämpligt att arbeta med eller inte. Detta har avspeglats i hur individerna inom organisationen upplever Cittaslow, finns det någon mening med att fortsätta arbeta med konceptet när det stött på så mycket motstånd som det gjort?

6.2. Framtida Forskning

Det finns aspekter som kan vara intressanta att beakta i framtida forskning för att ytterligare bredda kunskaper om området hållbarhetsstrategier. Ett intressant ämne att granska är hur olika hållbarhetsstrategier implementeras i städer genom en jämförande studie. Genom en sådan studie kan ytterligare faktorer som påverkar strategiarbetet rörande hållbarhet uppdagas. Ytterligare en intressant studie kan vara en granskning av implementering av Cittaslow-konceptet i en annan kommun, hur de gått tillväga och hur används konceptet; vilka faktorer är det som påverkar resultatet av implementeringen i en sådan kontext. Vidare hade det varit intressant att granska hur individers barriärer inverkar på förmåga att anamma samt arbeta med strategi och hur det i sin tur påverkar strategiprocesser, inte bara i kontexten Cittaslow i Falköpings kommun.

7. KÄLLFÖRTECKNING

7.1. Litteraturförteckning

Beer, M. & Nohria, N., 2000. Cracking the Code of Change. *Harvard Business Review*, Maj-Juni, pp. 133-141.

Bengtsson, H., 2012. *Offentlig förvaltning. Att arbeta i demokratins tjänst, Upplaga två*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Bryman, A. & Bell, E., 2013. *Företagsekonomiska Forskningsmetoder*. 2 ed. Stockholm: Liber AB.

Carter, C., Clegg, S. & Kornberger, M., 2008. Strategy as practice?. *Strategic Organisation*, 6(1), pp. 83-99.

Cittaslow Norden, 2008. *Cittaslow Norden: Falköping*. [Online]
Available at: http://www.cittaslow.com/cittaslow_norden/falkoping/
[Accessed 01 04 2015].

Collis, D. & Montgomery, C., 2008. Competing on Resources. *Harvard Business Review*, Jul-Aug, pp. 140-150.

Egels-Zandén, N. & Rosén, M., 2014. Sustainable strategy formation at a Swedish industrial company: bridging the strategy-as-practice an sustainable gap. *Journal of Cleaner Production*, pp. 1-9.

Elms, H., Brammer, S., Harris, J. & Phillips, R., 2010. New Directions in Strategic Management and Business Ethics. *Business Ethics Quarterly*, 20(3), pp. 401-425.

Galbreath, J., 2009. Building corporate social responsibility into strategy. *European Business Review*, 21(2), pp. 109-127.

Gardner, G. & Stern, P., 2003. *Environmental Problems and Human Behavior*. 2:a ed. Boston: Pearson.

Gifford, R., 2011. The Dragons of Inaction: Psychological Barriers That Limit Climate Change Mitigation and Adaptation. *American Psychologist*, vol. 66, no. 4, Maj-Juni, pp. 290-203.

Giorgio Oliveti, P., 2011. *Cittaslow:Sweden*. [Online]
Available at: <http://www.cittaslow.org/network/country/31>
[Accessed 01 04 2015].

Hart, S. L. & Milstein, M., 2003. Creating Sustainable Value. *Academy of Management Executive*, 17(2), pp. 56-67.

Jarzabkowski, P., 2005. *Strategy as Practice*. London: Sage.

Knox, P. & Mayer, H., 2006. Slow Cities: Sustainable Places in a Fast World. *Journal of Urban Affairs*, 28(4), pp. 321-334.

Mintzberg, H. & Waters, J., 1985. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), pp. 257-272.

Nationalencyklopedin, 2015. *Nationalencyklopedin-Konstruktionism*. [Online]

Available at:

<http://www.google.com/url?q=http%3A%2F%2Fwww.ne.se%2Fpupp%2Fpupp%2Fencyklopedi%2F%25C3%25A5ng%2Fkonstruktionism&sa=D&sntz=1&usg=AFQjCNHfbMfjg6On9Lpmm7gNK6brHSpYZw>
[Accessed 03 04 2015].

Nilsson, A. & Martinsson, J., 2012. *Attityder till miljöfrågor – Utveckling, betydelse och förklaringar*. Lund: Studentlitteratur.

Petersson, O., 2014. *Den offentliga makten, fjärde upplagan*. Lund: Studentlitteratur AB.

Porter, M., 1996. What is Strategy?. *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp. 61-78.

Regnér, P., 2003. Strategy Creation in the Peripheri: Inductive Versus Deductive Strategy Making. *Journal of Management studies*, 40(1), pp. 57-81.

Rosén, M., 2011. *The Practice of Strategy Formation- Opening The Green Box*. Diss. School of Business, Economics and Law: University of Gothenburg. Göteborg: Bokförlaget BAS.

Samson, G., 2007. *Kommunstyrelsens protokoll*. [Online]

Available at: <http://www.falkoping.se/download/18.7865cfaf121d36819ec8000114850/KS+2007-01-10.pdf>

Schneider, L., Wallenburg, C. M. & Fabel, S., 2014. Implementing sustainability on a corporate and a functional level. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 44(6), pp. 464 - 493.

Tshibanda, P., 2011. *Cittaslow-Filosofin*. [Online]

Available at:

<http://www.falkoping.se/kommunpolitik/cittaslowdetgodalivet/cittaslowfilosofin.4.7865cfaf121d36819ec80001451.html>
[Accessed 01 04 2015].

Tshibanda, P., 2014A. *Cittaslow-sex nyckelområden*. [Online]

Available at:

<http://www.falkoping.se/kommunpolitik/cittaslowdetgodalivet/cittaslowsexnyckelomraden.4.7865cfaf121d36819ec80001149.html>
[Accessed 01 04 2015].

Tshibanda, P., 2014B. *Cittaslow Norden*. [Online]

Available at:

<http://www.falkoping.se/kommunpolitik/cittaslowdetgodalivet/cittaslownorden.4.7865cfaf121d36819ec80002449.html>

Tshibanda, P., 2014C. *Cittaslow-Kort historik*. [Online]

Available at:

<http://www.falkoping.se/kommunpolitik/cittaslowdetgodalivet/cittaslowkorthistorik.4.7865cfaf121d36819ec800014980.html>
[Accessed 01 04 2015].

Whittington, R., 2001. *What is strategy- and does it matter?*. 2 ed. London: Thomson Learning.

Whittington, R. & Cailluet, L., 2008. The Crafts of Strategy. *Long range planning*, 41(3), pp. 241-247.

Whittington, R. & Vaara, E., 2012. Strategy-as-Practice: Taking Social Practices Seriously. *The Academy of Management Annals*, 6(1), pp. 285-336.

7.2. Muntliga källor

Intervju med Helander, I., 1 april 2015.

Intervju med person i ledningsposition, 5 maj 2015.

Intervju med mellanchefer #1, 5 maj 2015.

Intervju med mellanchefer #2, 5 maj 2015.

Intervju med mellanchefer #3, 5 maj 2015.

Intervju med mellanchefer #4, 7 maj 2015.

Intervju med mellanchefer #5, 5 maj 2015.

Intervju med mellanchefer #6, 5 maj 2015.

Intervju med medarbetare #1, 7 maj 2015.

Intervju med medarbetare #2, 7 maj 2015.

Intervju med medarbetare #3, 7 maj 2015.

8. BILAGOR

8.1. 52 kriterier för Cittaslow-medlemskap

Miljö

1. Kvalitetskontroll på luft, vatten och mark
2. Stimulera och informera om källsortering
3. Stimulera och informera om kompostering av industri- och hushållsavfall
4. Bra renings- och avloppsverk

5. Plan för energibesparing och alternativa energikällor
6. Förbud mot genmanipulering
7. Reglering av reklam och trafikskyltar
8. Kontroll av elektromagnetisk förorening
9. Kontroll av bullernivåer
10. Kontroll av ljusföroreningar
11. Anpassning till lednings- och kvalitetssystem (EMAS, ISO 9001, Agenda 21 m.m.)

Infrastruktur

1. Bevara/förbättra historiska centra med kulturella och historiska värden
2. Skapa en säker trafikmiljö
3. Planera cykelvägar till skolor och allmänna byggnader
4. Stimulera kollektivt resande (pendelparkering, cykelvägar, kollektivtrafik m.m.)
5. Tillgänglighet för funktionshindrade
6. Aktiviteter som skapar band mellan skola och familj
7. Center för sjukvård
8. Kvalitativa grönområden
9. Kommersiellt center för naturprodukter
10. Butiker med god service
11. Förfallna delar av staden ska återuppbyggas och vitaliseras
12. Program för att bibehålla stadens karaktär och modernisering
13. Medborgarkontor med information om Slow City/Cittaslow

Stadsplanering

1. Utbildningsprogram, information och marknadsföring om ekologiskt byggande
2. Optisk fiberkabel och trådlösa datasystem i kommunen
3. Övervakning av elektromagnetiska fält
4. Schemalagd tömning av papperskorgar vars placering och utformning ska smälta in i miljön
5. Plantering av växter med inriktning på lokal flora som är naturlig för vår miljö
6. Utbilda invånarna att använda kommunala tjänster via internet
7. Kontroll av buller i särskilt utsatta områden
8. Plan för färgsättning
9. Marknadsföring av distansarbete

Lokal produktion

1. Plan för utveckling av ekologisk odling
2. Kvalitetscertifiering av lokala produkter, lokalt hantverk samt konsthantverk
3. Bevara hantverk och konsthantverk
4. Bevara traditionella arbetsmetoder och yrken
5. Använda ekologiska, närproducerade produkter i restauranger och skolor
6. Utbildning för elever i smak- och näringslära i samarbete med Slow Food
7. Aktiviteter som värdesätter produkter/arter som är på väg att försvinna
8. Inventering av typiska lokala produkter och stimulera nätverk mellan handel och konsument
9. Inventering av stadens trädbestånd samt öka värdet av stora och historiska träd
10. Marknadsföring och bevarande av lokala kulturevenemang
11. Stads- och skolträdgårdar med inriktning på lokala och traditionella odlingsmetoder

Gästfrihet

1. Utbildning för turistinformation och högkvalitativ gästfrihet
2. Internationella turistskyltar för historiska platser med guidade tursturer
3. Information om parkeringsplatser, öppettider samt evenemang
4. Skapa ”slow” och sevärda resvägar i kommunen
5. Tydlig prismärkning i butik och skyltfönster

Information och engagemang

1. Förse invånarna med information om Slow City/Cittaslow
2. Involvera kommunens invånare i slow-filosofin och i olika projekt som stöder Cittaslow-konceptet
3. Program för information om Cittaslow och Slow-Food aktiviteter

8.2. Intervjuguide

Allmänt om Cittaslow

- Vad är målsättningen med implementeringen av Cittaslow?
- Hur mycket resurser har gått åt för implementeringen?
- Har alla förvaltningar samma mål med Cittaslow?
- Var kommer initiativet ifrån?
- Hur har konceptet tagits emot av dem som skall arbeta med det?
- Hur är engagemanget hos dem som arbetar med Cittaslow anser du?
- Vem/vilka är drivande?

Allmänt

- Vad anser du om Cittaslow?
- Bidrog du till beslutet att bli en Cittaslow-stad?
- Hur arbetar du med hållbarhet?
- Samarbetar ni med andra förvaltningar inom kommunen?
- Hur fungerar det?
- Vilka fördelar/nackdelar ser du med Cittaslow?

Hållbarhet hemma

- Köper du hållbara varor?
- Hur tar du dig till jobbet?
- Känner du att ditt beteende/attityd har ändrats sedan Falköping blev en Cittaslow-stad?