

Implementera mera

En studie om att implementera det nationella målet 25%
ekologisk mat i kommunal verksamhet

Abstract

The Swedish parliament has established a target to purchase 25% ecological food in municipal operations. However, how close the municipalities are in achieving this goal varies significantly across the country. This thesis is based on a most-similar case study where two municipalities are being observed. These being Eslöv who has achieved the goal over expectations, and Ystad who has failed in achieving this goal.

The aim of this study is to define which factors that inhabit or promote an implementation process. To explain which variables that affect the outcome Lennart Lundquists theory of three criteria for explaining implementation problems experienced from the appliers standpoint has been used. These three criteria being the appliers' ability; to understand, can and will.

The material for the analysis mainly consists of interviews with chiefs who apply this goal in their municipalities as well as documentation concerning this target.

The conclusion shows that in this case the factor that promotes the implementation process the most is the appliers' ability to "can" in terms of financial recourses. The factor that inhabits the process the most in this case is the appliers' ability to "will". This study shows that the appliers in Ystad lack commitment to fully pursue the goal.

Keywords: Implementation process, Lennart Lundquist, understands, can and will, ecological food

Number of words: 10 221

Innehållsförteckning

1. Indelning	4
2. Relevans, Syfte och Frågeställning	5
2.1 Relevans	5
2.2 Syfte	6
3. Bakgrund	7
3.1 Mål på 25% ekologisk mat	7
3.2 Kommunens uppgift	7-8
3.3 Eslöv kommun	9
3.4 Ystads kommun	9
3.5 Kommunfullmäktige i respektive kommun	9-10
4. Teori	10
4.1 Olika utgångspunkter inom implementeringsteorin	10-11
4.2 Top-down och Bottom-up	11-12
4.3 Vedungs 8 implementeringsfaktorer	13
4.4 Teoretisk utgångspunkt för analys – Förstå, Kunna, Vilja	14-15
4.4.1 Operationalisering av Förstå, Kunna, Vilja	15
5. Metod	16
5.1 Kvalitativ forskning	16-17
5.2 Jämförande fallstudie	17
5.3 Intervju teknik	18
6. Urval	18
6.1 Kommuner	18-19
6.2 Intervjupersoner	19
6.3 Dokument och statistik som underlag i analysen	20
6.3.1 Statistik över graden ekologisk mat i kommunalverksamhet samt budgetunderlag	20
7. Analys	21
7.1 Förstå	21-25
7.2 Kunna	26-30
7.3 Vilja	30-33
8. Slutsatser	33-34
8.1 Reflektion	35

Källförteckning

Bilaga 1

1. Inledning

Prognosen för hur Skånelän kommer lyckas med att uppnå de 16 utsatta miljömålen ser dyster ut. Enligt miljömål.se kommer inga av dessa mål vara uppfyllda till den utsatta tidsperioden 2020. Inte bara Skånelän har svårt att implementera dessa mål, större delen av landet kommer i dagsläget inte lyckas uppnå mer än bara ett fåtal mål. Flera av de 16 miljömålen berör jordbruk och matproduktion. Ett sätt att implementera miljömålen är därför att stödja ekologiskproduktion. Riksdagen menar att efterfrågan och marknadsutveckling på ekologiska livsmedel är väsentligt för att lyckas uppnå mål som berör ekologisk produktion. För att stimulera denna utveckling har ett mål på minst 25% ekologiska i offentlig konsumtion livsmedel satts av riksdagen (Riksdagen, 2013). Trots att utvecklingen går framåt är det endast 46 kommuner av sammanlagt 290 kommuner i Sverige som har lyckats med detta mål (Ekomatcentrum, 2014) Eslövs kommun har ligger i topp för implementering av ekologisk mat i deras kommunala verksamheter, 14e plats i hela Sverige med 35% under 2013 (Ekomatcentrum, 2014). I toppen ligger också bland annat Lund, Borlänge och Vellinge (Ekomatcentrum, 2014). Ystad är till skillnad från Eslöv en av kommunerna som ligger längst ner på listan över hur vida kommunen lyckats implementera ekologisk mat i sina verksamheter eller ej, de har enbart lyckats med 10 %. Eslöv och Ystad är relativt lika kommuner. Båda kommunerna borde alltså ha liknande förutsättningar att lyckas implementera målet på 25% ekologisk mat i kommunal verksamhet men det gör de ej.

2. Relevans, Syfte och Frågeställning

2.1 Relevans

Denna studie är ett fall av implementering av nationella mål i offentligförvaltning. Just detta fall är inriktat på miljöaspekten och miljömålsimplementering i form av ekologisk mat i kommunal verksamhet. Det intressanta och viktiga med detta är dels den demokratiska aspekten och dels aspekten att mänskligheten bör sträva efter en hållbarutveckling. Den demokratiska aspekten syftar till den problematik som uppstår då en implementeringsprocess fallerar och detta inte utförs. Det blir då ett underskott på demokrati eftersom det vi demokratiskt bestämt inte kommer till uttryck i praktiken. Politiska beslut blir alltså inte genomförda så som de var avsedda att genomföras från beslutsfattarna. Vidare förutsätter demokratin att förvaltningen respekterar de politiska besluten som tas och därför bör implementering av alla beslut behandlas med lika hänsyn (Sannerstedt, 1997, s. 19). I denna uppsats kommer implementeringen av det nationella målet 25% ekologisk mat i kommunal verksamhet behandlas. I ett fall har kommunen lyckats och det andra fallet har kommunen misslyckats tillämpa detta beslut.

Den andra aspekten är att vi lever i en värld där hållbar utveckling blir ett allt viktigare begrepp. Inte minst för att den kommande generationen ska kunna leva i en värld som inte är förstörd av den mänskliga klimat påverkan, vilket gör det viktigt att vi tar vårt miljöansvar. En del i detta är att ställa krav på kommuner att faktiskt köpa ekologisk och närodlad mat trots att den är dyrare. Då konsumenter, inte minst kommuner, väljer de icke-miljövänliga och billigare alternativ från utlandet riskerar vi att slå ut vår egen produktion och därmed förflytta miljöansvaret utomlands (Rudolphson, 2014). Det är alltså viktigt att kommunerna tar sitt ansvar i denna fråga och därför intressant och viktigt att undersöka hur implementeringen går till och vilka variabler som påverkar utfallet.

2.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att undersöka och ta reda på vilken eller vilka variabler som ligger till grund för vad som hämmar eller främjar mål-implementeringen i en kommun. Tre krav för en lyckad implementering presenteras av Lundquist. Dessa är Förstå, Kunna och Vilja (Lundquist, 1987, s.40). Dessa tre krav utgör tre variabler som kommer testas i denna uppsats. Kraven har operationaliserats till tre mer konkreta variabler vilka troligtvis kan förklara skillnaden mellan Eslöv och Ystads kommun. Dessa variabler är; tydliga styrmedel i form av mål och direktiv från beslutsfattaren, ekonomisk budget samt personligt engagemang hos någon eller några ämbetsmän. Eslövs och Ystads kommun utgör grunden för det empiriska materialet och intervjuer i respektive kommun har genomföras. Genom att studera dessa fall utifrån Lundquists implementeringsstyrningsteori kommer denna studie pröva dessa tre variabler på de empiriska fallen. Resultatet av undersökningen kommer visa vilken förutsättning som krävs för att lyckas med målet; minst 25% ekologisk mat i kommunal verksamhet.

Frågeställning: *Varför lyckas Eslövs kommun implementera ekologisk mat i kommunal verksamhet så mycket bättre än Ystad?*

Hypotesen till varför Eslövs kommun lyckas bättre än Ystads kommun i detta mål bygger egentligen på tre hypoteser då tre faktorer urskilts som kommer prövas. Den första hypotesen bygger på att Eslöv lyckats bättre än Ystad på grund av att de har tillgång till tydligare styrmedel i form av målbeskrivningar från beslutsfattarna. Med andra ord uppfyller Eslöv kravet på Förstå bättre än Ystad. Den andra hypotesen bygger på att Eslöv har bättre ekonomiska förutsättningar än Ystad vilket genererat ett bättre resultat. Alltså, Eslöv uppfyller kravet på Kunna bättre än Ystad. Till sist bygger den tredje hypotesen på att det i Eslöv finns ett större personligt engagemang hos någon eller några ämbetsmän än i Ystad. Kravet på Vilja uppfylls alltså till högre grad i Eslöv än i Ystad.

3. Bakgrund

Under detta avsnitt kommer de empiriska fallen presenteras samt en övergripande bild av hur implementeringsprocessen av målet 25% ekologisk mat i kommunalverksamhet fungerar. För att få en förståelse för resterande delar i studien är detta väsentligt att ta upp.

3.1 Mål på 25% ekologisk mat

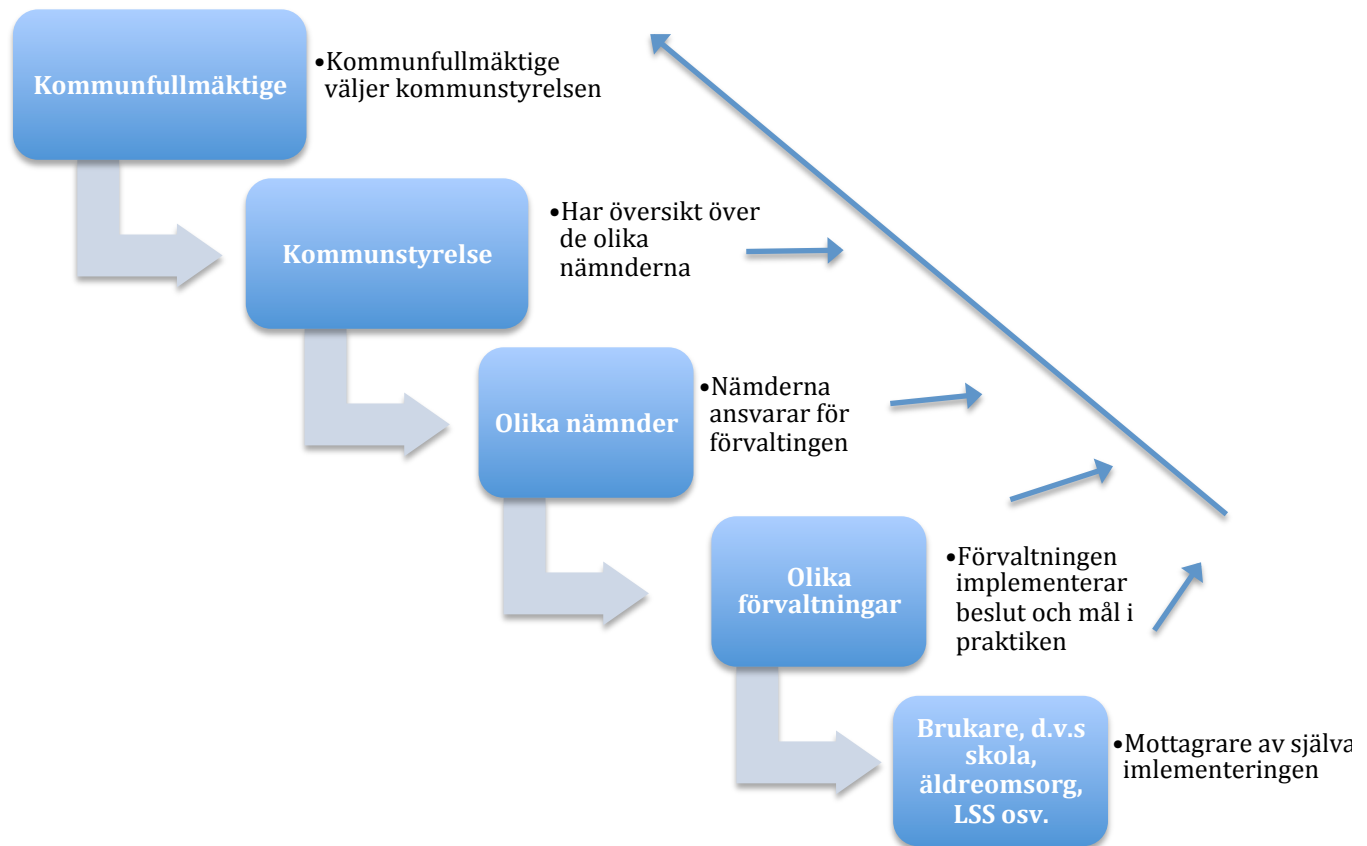
År 2006 tog riksdagen ett beslut om att införa ett mål som innebar att minst 25% av maten i offentlig sektor skulle vara ekologisk till och med år 2010. Dock lyckades man inte nå upp till detta mål till den utsatta tidsperioden utan har istället skjutit fram målet tills ett nytt mål formuleras (Ekomatcentrum, 2014). Debatten har dock inte lagts ner, en diskussion om hur vida målet bör ökas till 50% till år 2020 pågår men inga konkreta mål har ännu satts (Riksdagen, 2013).

3.2 Kommunens uppgift

Inom ramen för den speciallagsreglerade kompetensen, det vill säga den lag som reglerar vad en kommun får göra eller inte göra, ansvarar kommunen för uppgifter och mål som satts av riksdag och regering (Bengtsson, 2010, s. 106).

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ och beslutar om alla ärenden av större betydelse för kommunen. En av dess viktigaste uppgifter är att besluta om mål och riktlinjer för verksamheterna samt ansvara för kommunens ekonomiska ramar. *Kommunstyrelsen* ser till att besluten som fattas i kommunfullmäktige blir verklighet. Deras uppgift är att leda och samordna kommunens intressen samt ha uppsikt över nämndernas verksamhet. Kommunstyrelsen väljs av kommunfullmäktige och fördelningen av posterna fördelas så som mandatfördelningen i fullmäktige ser ut (Bengtsson, 2010, s.109). *Nämndernas* uppgift är att efter sakområde verka för att beslut som fattats faktiskt i praktiken blir verklighet och dessutom att behandla frågor och ärenden innan de tas upp till kommunfullmäktige. I praktiken kan man säga att de kommunala nämnderna är lägst i hierarkin och där statens centrala ämbetsverk är högst, till exempel skolöverstyrelsen och länskolnämnden (Bengtsson, 2010, s. 110). Under

nämnderna hittar man förvaltningar som jobbar med själva implementeringen av beslut och mål. I denna uppsats kommer fokus ligga på kostförvaltningen i respektive kommun. Kostenheten är den organisation i kommunen på uppdrag av sin nämnd fått i uppgift att ansvara för att detta införs. I Eslöv är det servicenämnden som ansvarar för kostenheten och i Ystad är det Samhällsbyggnadsnämnden.



Figur 1. Förenklad modell över kommunens implementeringssteg. Pilen visar att idéer, förslag och motioner från de olika instanserna presenteras för kommunfullmäktige där de diskuteras och tas beslut om.

3.3 Eslövs kommun

Eslövs kommun är en mindre kommun och är den 209e största i Sverige av 290. Kommunen är placerad i Skåne län och har en gedigen historia som jordbrukssamhälle. Antalet invånare i kommunen var 31 920 stycken år 2013 (SCB, 2014). Eslöv lyckades uppnå målet med råge och graden av ekologisk mat i kommunal verksamhet var hela

35% år 2013 (Ekomatcentrum, 2014). I kommunen finns åtta nämnder i kommunen som har som uppgift att behandla olika frågor och ärenden innan sen ska diskuteras i kommunfullmäktige. Det är i Servicenämnden upphandling av mat till kommunens olika verksamheter behandlas och därför också den nämnd som ansvarar för att diskussionen om ekologisk mat utreds (Eslövs kommun, 2014).

3.4 Ystad kommun

Ystads kommun är även den en av de mindre kommunerna i landet, det är den 225e största av 290. I kommunen bor där 28 623 invånare (SCB, 2014). Kommunen ligger i Skåne län och har även den historia av att ha stor jordbrukssektor, idag är ca 70% jordbruksmark (Ystad kommun, 2014). Graden av ekologisk mat i kommunalverksamhet skiljer sig dock åt från Eslövs kommun. Ystad lyckad nämligen enbart uppnå 10% ekologisk mat i kommunalverksamhet år 2013 (Ekomatcentrum, 2014). Det finns sju nämnder i Ystads kommun och det är Samhällsbyggnadsnämnden som ansvarar för och driver frågan kring ekologisk mat (Ystads kommun, 2014).

3.5 Kommunfullmäktige i respektive kommun

Då målet om 25% ekologisk mat kommunal verksamhet formulerades år 2006 har det gått ett antal år som både kommuner och landsting har haft på sig att implementera detta. I denna uppsats presenteras fördelningen av mandat under perioden för 2010-2014 att presenteras då mandatfördelningen så som den ser ut efter valet 2014 ej har hunnit sätta någon större prägel på politiken.

<u>Eslöv</u>		<u>Ystad</u>	
Parti	Mandat	Parti	Mandat
Moderata Samlingsförbundet	10	Moderata samlingsförbundet	16
Centerpartiet	5	Centerpartiet	3
Folkpartiet liberalerna	4	Folkpartiet	3
Kristdemokraterna	1	Kristdemokraterna	2
Socialdemokraterna	17	Socialdemokraterna	18
Vänsterpartiet	2	Vänsterpartiet	1
Miljöpartiet	2	Miljöpartiet	2
Sverigedemokraterna	6	Sverigedemokraterna	4
Nya kommunpartiet Eslöv	2	(Länsstyrelsen Skåne län, 2010)	
(Länsstyrelsen Skåne län, 2010)			

Som man kan se var den kommunala mandatfördelningen tämligen lika i kommunerna. Om man kollar på valet år 2010, såg fördelningen mellan det höger blocket och det vänster blocket ut på liknande sätt i båda kommuner. Eslöv har dock ett lite starkare vänster block än Ystad. Intressant är också att i båda kommuner har miljöpartiet en svag ställning och Sverigedemokraterna en relativt stark ställning, vilket inte talar för en stark miljöpolitik i någon av kommunerna.

4. Teori

Under detta avsnitt diskuteras olika utgångspunkter inom implementeringsteorin som mynnar ut den teoretiska utgångspunkt denna uppsats har.

4.1 Olika utgångspunkter inom implementeringsteorin

Implementeringsteori beskrivs av Lundquist som studerandet av output i en politisk process och kan ses som ett delområde inom teorier om staten. Dessutom menar han att styrning ofta är ett nyckelfenomen i förklarandet av implementeringsteori (Lundquist, 1987, s.29). Hill och Hupe menar tillskillnad från Lundquist att implementering inte enbart behöver vara studerandet av output utan att det är studerandet av vad som händer mellan input och output, något de kallar ”throughput” (2002, s.9). Vedung beskriver implementering som den process som inträffar i förvaltningen eller från och med förvaltningen till och med slutinsatsen. Det kan också beskrivas som inflödets omvandling till resulterad effekt i praktiken (1998, s.28).

Vidare påpekar Alexandersson att det kanske inte finns någon specifik implementeringsteori som förklarar implementeringsproblematik universellt utan att det är organisationens karaktär, förändringens omfattning och personerna som jobbar i organisationen som påverkar utgången av insatsens framgång eller misslyckande (2006, s. 291). Denna uppsats tar utgångspunkt i Hill och Hupes tankebanor om att implementering bör studera det så kallade ”throughput”, och undersöka vad i denna process som påverkar resultatet. Det är själva processen till output i form av graden ekologisk mat i kommunal verksamhet som undersöks i denna studie. Vedung lägger specifik vikt på förvaltningen vilket även kommer vara fallet i denna undersökning, mer specifikt offentlig förvaltning.

4.2 Top-down och Bottom-up

Ofta beskrivs implementeringsteori utifrån två distinktioner. Den första är top-down, alltså uppifrån och ned. Den andra är bottom-up, det vill säga nedifrån och upp. Top-down har utgångspunkt i ett auktoritärt synsätt och innebär att man studerar implementering från den politikiska organisationens topp och följer sedan styrningskedjan ner till mottagaren av insatsen. Bottom-up tar tvärt om sin utgångspunkt i styrningskedjans botten och följer den upp, alltså från tjänstemannen till den politiska toppen (Sannerstedt, 1997, s. 24). Debatten kring hur vida man bör studera implementeringsprocesser från ett top-down perspektiv eller ett bottom-up perspektiv brukar mynna ut i att en kombination av dessa två ofta är nödvändigt för att få en helhetsbild av själva problemet (Hill/Hupe, 2002, s.56).

Olika perspektiv på implementering som har utgångspunkt i antingen top-down, bottom-up eller både och kan intas. Enligt Sannerstedt kan minst tre perspektiv alltid urskiljas då man talar om implementeringsprocessen mellan beslutsfattare och tillämpare. Dessa perspektiv är; *det traditionella*, *Lipskys street-level bureaucrats* också känd som närbyråkraten samt *nätverksperspektivet* (Sannerstedt, 1997, s. 21-23). Det traditionella perspektivet syftar till att beslutsfattaren styr och tillämparen förväntas tillämpa styrningen, alltså ett top-down perspektiv. Detta är ett synsätt som kräver rationalitet då beslutsfattaren ser ett problem, och beslutar om att vissa åtgärder ska göras. Förvaltningen används här som ett instrument för att åtgärden ska genomföras. Sannerstedt menar att detta perspektiv kan anses vara gammalt och icke-uppdaterat, men i väldigt precisa beslut kan detta perspektiv vara realistiskt att använda (Sannerstedt, 1997, s.21). Närbyråkraten är till skillnad från det traditionella synsättet ett perspektiv som tillskriver en stor makt till professioner som arbetar med människor - ett bottom-up perspektiv. Eftersom närbyråkraterna har en stor handlingsfrihet och handlingsförmåga är det dessa som utformar politiken inom sitt område. Exempel på närbyråkrater hittar man framförallt inom skolan, sjukvården och socialtjänsten. I dessa yrken krävs ibland en viss

prioritering eller visst hänsynstagande till speciella fall, vilket leder till att politikerns beslut inte kan styra och kontrollera verksamheten helt. Tjänstemännen kan således rättfärdiga beslut och handlande som går utanför beslutsramen då rättviseskäl eller individuella bedömningar förväntas utföras av dessa personer (Sannerstedt, 1997, s.22). Man kan se dessa två perspektiv som varandras ytterligheter. Ett synsätt som kan placeras i mitten av dessa ytterligheter är nätverksperspektivet. Detta perspektiv beskriver företeelsen av olika nätverk som utformar politiken. Implementering av beslut är ett samspel mellan olika aktörer i samhället som på ett eller annat vis ägnar sig åt uppgiften. Dessa aktörer kan vara statliga, kommunala eller privata. Eftersom aktörernas intressen kan vara både motstridiga och samstämmiga, framförallt det privata kontra det offentliga, kan agerandet hos de olika aktörerna och förhandlingsprocessen mellan dessa påverka utformandet av själva genomförandeprocessen (Sannerstedt, 1997, s. 23). Top-down och bottom-up perspektiven bör enligt Sannerstedt inte ses som teoretiska perspektiv utan främst som strategier för hur implementering forskning bör bedrivas metodiskt (1997, s. 23).

4.3 Vedungs 8 implementeringsfaktorer

Vedungs (1998) huvudtes bygger på 8 faktorer vilka han menar kan ha betydande effekt för utfallet av en implementeringsprocess och är därför intressanta att ta upp i en sådan analys. En del av dessa faktorer är till viss del inspirerade av Lundquists tre krav; Förstå, Kunna, Vilja som kommer utgöra den teoretiska grunden för analysen i denna uppsatts, varför även Vedungs faktorer kommer behandlas till viss del.

Dessa 8 faktorer är; den *historiska aspekten*, det vill säga faktorer som påverkade beslutsprocessen som ledde fram till det framtagna förslaget. Detta kan till exempel syfta på enighet eller oenighet i det politiska stödet till förslaget. Om enighet råder kring förslaget bör genomförandet vara lättare än om det tvärt om råder skilda meningar (Alexandersson, 2006, s.68). Den andra faktorn är *insatsens tydlighet*, detta syftar till att oklarheter kring till exempel språkval eller oklara och otydliga målbeskrivningar kan försvåra implementeringen då oenighet kring hur detta ska gå till kan uppstå. Denna aspekt är till stor del inspirerad av Lundquists krav Förstå. Målbeskrivningar och tydliga direktiv kommer i analysen att behandlas. Den tredje faktorn är själva

implementeringsprocessen, det vill säga hur aktörens kunskaper och inställning påverkar utfallet. Denna aspekt kan också kopplas ihop med kraven på både Förstå och Vilja hos ämbetsmän eller politiker. Den fjärde faktorn är att *adressaternas vilja och förståelse*. I detta sammanhang menar Vedung att adressater syftar på brukare eller klienter, det vill säga personer som är mottagare av insatsen (1998, s. 119). I denna uppsats är tillexempel skolelever och personer som bor på äldre boende adressater. Fokus i detta arbete kommer dock inte ligga på adressaterna utan på beslutsfattare och tillämpare. Den femte aspekten syftar till att *efterhandskontrollen uppbyggnad* och kriterier som kan påverka resultatet. Beroende på vad man mäter kan resultatet variera. Efterhandskontrollens uppbyggnad påverkar inte denna uppsats nämnsvärt, då resultatet är det nationella målet på 25% ekologisk mat vilket är ett tydligt mål och resultatet i respektive kommun är också tydliga. De tre sista faktorerna är kopplade till varandra och har utgångspunkt i nätverksperspektivet. Den sjätte faktorn innebär att insatser av *andra aktörer* kan påverka processen. Olika myndigheters agerande kan ha betydelse för utfallet. Den sjunde och åttonde aspekten syftar också de på *interaktionen mellan olika aktörer* och hur deras åsikter kan spela roll. Dels marknaden, det vill säga konsumenternas reaktion men också hur medias eller intresseorganisationers stöd eller motstånd kan påverka implementeringsprocessen.

4.4 Teoretisk utgångspunkt för analys - Förstå, Kunna, Vilja

Lundquist urskiljer ett aktörsplan och ett strukturellt plan i vilka faktorer för lyckad implementering kan finnas. Det strukturella planet formas av aktiviteter och idéer i samhället som sedan tar sig i uttryck ibland annat institutioner, relationer, regler och procedurer. Tre huvudstrukturer presenteras vilka är; den ekonomiska-strukturen som påverkar produktionen och distributionen av varor och tjänster, den politiska-strukturen som påverkar den auktoritära fördelningen av värden, samt den sociala-strukturen, tillexempel normer eller historisk fakta, som påverkar övriga förhållanden (Lundquist, 1987, s. 40-41). Aktörsplanet lägger istället fokus på individens roll i sammanhanget. Individens aktiviteter är konstituerande i den politiska processen då beslut och agerande från aktören får konsekvenser. Därför är dennes analys och tankar intressant att studera (Lundquist, 1987, s.42). Vidare beskriver Lundquist relationen mellan aktör och struktur

och menar att dessa är en integrerad process. Eftersom samhället är en konstruktion av människan, samhället är objektivet och den samtida människan är en social produkt är både struktur och aktör resultat av varandra (1987, s. 46).

Tre villkor som sätter krav på tillämparen som aktör presenteras vilka är; Förstå, Kunna, Vilja (Lundquist, 1987, s.47). Dessa villkor utgör en modell som ligger till grund för denna studie.

Förstå innebär att styrningen ska vara tydlig. Med andra ord det ska inte finnas några oklarheter för mottagaren kring beslutsfattarens intentioner (Lundquist, 1987, s.43/Sannerstedt, 1997, s. 27). Vedung tillägger att Förstå även kan innebära kunskap/okunskap hos mottagaren, och därmed att kunskap om insatsen krävs för en lyckad implementering (1998, s.82). Alexandersson menar att vid större förändringar måste förståelsen omfatta hela organisationen och att symboliska beslut kan hämma implementeringen då tillämparen inte är förpliktigande att utföra dessa (2006, s.293).

Kunna innebär att tillämparen måste ha de resurser som krävs för att lyckas utföra implementeringen. Resurser syftar här på bland annat ekonomi, lokaler, personal och tid. Det kan även innebära att tillämparen får möjlighet att fatta egna beslut och alltså dennes möjlighet att påverka processen (Lundquist, 1987, s.43/Sannerstedt, 1997, s. 27) I likhet med Förstå pekar Vedung igen på att kunskap är väsentligt i även i begreppet Kunna, då implementeringen kan hämmas om tillämparen inte får tillgång till den kunskap som krävs (Vedung, 1998, s.82). Alexandersson menar att prioriteringar i organisationen är viktig för att kravet på Kunna ska uppfyllas. Då nya insatser tillkommer krävs resurser i form av tid och personal till implementering vilket hon menar bör prioriteras (2006, s. 294).

Vilja syftar till att även om kravet på Förstå och Kunna är uppfyllt förutsätter implementeringen att tillämparen faktiskt Vill utföra beslutet (Sannerstedt, 1997 s.27). Lundquist påpekar att vilja är kopplat till aktörens uttalade/uttalade och medvetna/omedvetna preferenser i sammanhanget (Lundquist, 1987, s. 43). I samma spår kan Vilja även handla om att aktören anser att andra intressen väger tyngre och därför negligerar den aktuella insatsen (Vedung, 1998, s.82). Även tillämparens privata situation

och inställning till sin arbetsplats och arbetsuppgifter kan påverka dennes vilja och intresse för nya insatser (Alexandersson, 2006, s. 294).

4.4.1 Operationalisering av Förstå, Kunna, Vilja

Lundquists teori Förstå, Kunna och Vilja utgör kraven för vad som hämmar eller främjar en implementeringsprocess. Utifrån dessa krav har tre variabler identifierats. Dessa tre variabler är tydlig styrning från beslutsfattarna i form av målbeskrivningar, ekonomiska förutsättningar och personligt engagemang hos en eller flera ämbetsmän. Intervjufrågorna som ligger till grund för analysen hittas under *bilaga 1*.

Tydlig styrning har jag valt som en operationalisering till *Förstå*. Detta är en förutsättning för ämbetsmännen att lyckas med utförandet. Har ämbetsmännen och politikerna kunskap om det nationella målet 25% ekologisk mat i kommunalverksamhet? Har de tydlig målsättning i detta avseende?

Ekonomiska förutsättningar har jag valt som en operationalisering till *Kunna*. Detta är en väsentlig resurs för att lyckas med implementeringen av ekologisk mat eftersom den ofta är dyrare. Finns resurser i form av pengar för att lyckas genomföra målet?

Personligt engagemang har jag valt som en operationalisering till *Vilja*, eftersom viljan hos ämbetsmännen och politikerna att genomföra målet är en viktig aspekt för att lyckas. Hur mycket pushar ämbetsmannen för att detta mål ska genomföras?

5. Metod

Studien har tagit utgångspunkt i en kvalitativ forskningsansats. De empiriska fallen är valda så att de utgör en jämförande fallstudie i en mest-lika design. Analysen är byggd på intervjuer samt kommunala dokument och målbeskrivningar.

5.1 Kvalitativ forskning

En studie av kvalitativ karaktär ger djupare information och tillåter författaren att ta del av en grundligare insyn i de studerade fallen. Detta kräver oftast att författaren måste göra en djupare tolkning av det material som ligger till grund för analysen. Detta menar Cohen m.fl. är både den kvalitativa forskningens styrka och svaghet. Styrka eftersom den kvalitativa metodens huvuduppgift är att resultatet tolkas och förstås, inte att förutsäga eller generalisera. Exempel på material som kräver tolkning är tillexempel djupintervjuer, memoarer eller dokument och rapporter. Svagheten ligger i att beroende på vem som tolkar och förstår resultatet kan det komma att se annorlunda ut, då förförståelsen ser olika ut för olika personer (2011, s.536). Den kvalitativa metoden passar upplägget på denna uppsats då uppsatsen syftar till att tolka det insamlade materialet i form av intervjuer och dokument för att ta reda på vad som hämmar eller främjar en implementeringsprocess, snarare än att ge ett generaliserbart resultat för alla kommuner i landet. Syftet med teorin är att studien ska vara teorikonsumerande eller teorianvändande, det vill säga att teorin används för att förstå varför den ena kommunen lyckades implementera målet men inte den andra (Essaiasson, m.fl. 2012, s. 41). Vidare menar Essaiasson m.fl att den väsentliga aspekten i en teorikonsumerande studie är att pröva huruvida en fastställd faktor kan ge en tillfredsställande förklaring till varför just det undersökta fallet ser ut som det gör hellre än att kunna generalisera resultatet (2012, s.89-90).

5.2 Jämförande fallstudie

Eftersom det är implementerings problematik i offentlig verksamhet uppsatsen behandlar är det relevant att använda sig av en jämförande fallstudie teknik. Denna teknik tillåter författaren att jämföra två fall för att hitta den förklarande variabeln. Två utgångspunkter kan man ta då man utför en jämförande fallstudie, mest-lika design eller mest-olika

design (Teorell/Svensson, 2007, s. 226). Denna studie kommer utgå från en mest-lik design och behandla två fall, Eslövs kommun och Ystads kommun, vilka båda borde ha samma förutsättningar att lyckas med implementeringen av ekologisk mat, men fallen ser helt olika ut. Graden av ekologisk mat är den beroende variabeln (Y) och tre förklarande variabler (X) som testas i denna studie har utarbetats; tydliga styrdokument, ekonomisk förutsättning och personligt engagemang. Med hjälp av intervjuer och dokument som underlag kommer dessa variabler testas. Problematiken med en mest-lik design är att det är ytterst svårt att hitta helt homogena fall. Även om kommunerna är lika i många avseenden finns det förmodligen relevanta skillnader som kanske inte kommer med i undersökningen. Med andra ord, det samband man tror sig ha hittat kan bero på bakomliggande faktorer som inte undersökts och sambandet blir bara ett skensamband (Esaïasson m.fl. 2012, s. 104). Tre variabler testas i denna studie vilket minskar risken för att ett bakomliggande samband förekommer, snarare än om det enbart var en variabel som testades.

5.3 Intervju teknik

Samtals intervjuer ger goda möjligheter att hitta svar som inte var väntade, samt att möjlighet till följdfrågor finns, vilket kan ge en både djupare och bredare bild av problemet (Esaïasson m.fl, 2012, s. 251). Eftersom det finns flera strukturella likheter mellan de båda kommunerna är det intressant att undersöka hur aktörerna agerar och hanterar frågan. Dessutom kräver utredningen av variabeln; Personligt engagemang och därmed det teoretiska begreppet Vilja, att intervjuer med tillämparna görs. Denna variabel är nämligen beroende av att de intervjuades uppfattning och omvärldsbild.

Semistrukturerad intervjuteknik användes under samtliga intervjuer. Det vill säga att ämnen och öppna frågor utformades och ställdes till intervjupersonerna. Fördelen med semistrukturerade intervjuer är att intervjupersonen får stor frihet att utifrån sitt perspektiv svara på frågorna. Problemet kan ibland vara att intervjupersonen svävar ut och inte håller sig till ämnet, vilket gör det viktigt att forskaren kan styra samtalet dit den vill (Cohen m.fl. 2011, s. 413). Semistrukturerad intervjuteknik var för denna studie den bästa tekniken att använda då samtliga intervjupersoner villigt och öppet berättade hur de arbetade med att implementera ekologisk produktion i sina verksamheter och deras

personliga inställning till ekologisk produktion. Tre av fyra intervjuer utfördes i person och en över telefon på grund av tidsbrist. Att träffas i person skapade en vänskaplig stämning och personlig interaktion som ej kan uppnås via telefonintervjuer uppstod. Enligt Cohen m.fl kan detta påverka intervjun, främst positivt, om forskaren visar intresse i intervjupersonens svar. Detta gör att intervjupersonen känner sig sedd och hörd vilket kan leda till att de öppnar upp och berättar mer (2011, s. 422). Transkribering av samtliga person-intervjuer har gjorts och anteckningar under telefon intervjun gjordes vilket analyseras i analysen.

6. Urval

6.1 Kommuner

Då uppsatsen är en fallstudie och därmed endast innefatta två fall bör man välja sina fall genom ett strategiskt urval, det vill säga att man medvetet väljer fall att studera utefter förutbestämda kriterier (Teorell/Svensson, 2007, s. 114.). I denna studie är fallen valda så att de utgör en mest-lik design. Kriterierna för fallen var att variabeln grad av ekologisk mat kommunal verksamhet skulle skilja sig markant åt, samt att flera strukturella variabler skulle vara liknande. Vidare menar Teorell/Svensson att det finns fler kriterier för vad som kan anses vara bra fall att studera. Att argumentera för att fallet är ”tungt”, ”relevant” eller ”viktigt” är en aspekt för att påvisa varför just det fallet är viktigt att studera (2007, s.115). Eslövs kommun och Ystads kommun utgör de empiriska fallen. Eslövs kommun kan anses vara relevant att studera då det är lite av en ”avstickare”. Kommunen ligger i topp med bland annat kommuner som Lund, Malmö och Södertälje (Ekomatcentrum, 2014). Eslöv har med andra ord lyckats väldigt bra med att implementera ekologisk mat i kommunal verksamhet vilket flera liknande kommuner inte har gjort. Det finns alltså något att lära här, vilket gör fallet relevant. Ett annat argument för ett strategiskt urval är att välja fall med variation. Dels tenderar slutsatsen att bli mer intressant samt uppsatsen i sig då resultatet från fallen skiljer sig åt, och man riskerar inte att trötta ut läsaren med samma resultat beskrivning om och om igen. Dels kan det främja fortsatt forskning genom att konstatera en skillnad som kan komma att kräva en förklaring i förlängningen (Teorell/Svensson, 2007, s. 152). Fallen har valts så att den beroende variabeln Y skiljer sig åt, det vill säga graden av ekologisk mat i kommunalverksamhet, Ystad kommun kan i och med denna variations logik argumenteras för. Eftersom Y skiljer sig åt, kommer

förhoppningsvis resultaten skilja sig åt mellan de båda kommunerna. På så sätt kan man identifiera vilken X variabel som i detta fall är den förklarande.

6.2 Intervju personer

De intervjuade har strategiskt valts ut då dessa personer dels jobbar på kostförvaltningen i respektive kommun och ansvarar därmed för mat till förskola och fritids, skola och äldreomsorgen, dels är politiskt insatta i frågan. De informerades om uppsatsens syfte samt om sina rättigheter att när som helst avsluta intervjun samt att de inte behövde svara på frågor de ej var bekväma med. Med tillåtelse av samtliga intervjuade personer följer en beskrivning av urvalet.

Intervju person 1: Kostchef i Eslövs kommun. Medelålderskvinnor som har jobbat som kostchef i Eslöv under en 5 års period. Innan dess jobbade hon som områdeschef på Malmö skolrestauranger, där de även där arbetade med att införa ekologisk mat i sina verksamheter.

Intervjuperson 2: Kost- och Lokalvårdschef i Ystads kommun. Medelålderskvinnor som först jobbade i kommunen som kock, men utbildade sig sedan till kostekonom och fick sedan tjänsten som kostchef.

Intervjuperson 3: Kostchef i Hörby kommun samt kommunpolitiker i Ystad. Denna medelålderskvinnor sitter även som förtroendevald i kommunfullmäktige för centerpartiet och har en viss inblick i hur Ystad har jobbat med frågan. Hörby kommun är ej med som ett fall i undersökningen. Dock blev jag tipsad om att intervjua kostchefen även där. Hörby har lyckats väldigt bra med implementeringen av ekologisk mat i kommunalverksamhet, uppnådde 30% år 2013 (Ekomatcentrum, 2014). En telefon intervju med samma frågor ställdes till denna person.

Intervjuperson 4: Medelåldersman som är representerar miljöpartiet. Han sitter i kommunfullmäktige, kommunstyrelsen och som ordförande i miljöutskottet i Ystads kommun.

6.3 Dokument och statistik som underlag i analysen

Dokument i form av miljömålsbeskrivning angående målet på 25% ekologisk mat i kommunal verksamhet som styrdokument kommer användas som underlag och källa i analysen.

Ystad har två miljöhandlingsprogram som utgör styrdokumenterna för hur Ystad ska behandla miljöfrågor och miljömål. Det första dokumentet Agenda 21 för Ystads kommun, antogs av kommunfullmäktige 2002. I detta dokument beskrivs de 16 nationella miljömålen ganska generellt med vissa inslag av (Agenda 21, 2002). Vidare tillfördes ett tillägg antagen av kommunfullmäktige till kommunens miljöhandlingsprogram år 2005 (Agenda 21, 2005). Det är främst detta miljöhandlingsprogram som kommer användas i analysen. Dock finns det en nyare version som kallas Miljöprogram för Ystads kommun 2014-2020 (Ystads kommun, 2014). Detta miljöprogram är för nytt för att ha hunnit verka i praktiken. Dokumenten från *Eslöv* utgörs i denna uppsats av en kostpolicy som sträcker sig mellan åren 2011-2014 (Kostpolicy, 2011). Kostpolicyn är framtagen av kostchefen och antagen av kommunfullmäktige.

6.3.1 Statistisk över graden ekologisk mat i kommunalverksamhet samt budgetunderlag

Fakta och statistiken kring den beroende variabeln är baserad på Ekomatcentrums statistiska undersökning. Ekomatcentrum är en ideell förening med syfte att verka för en hållbarutveckling. Föreningen utgör framförallt ett informationscentrum för ekologiska produkter, vilka samlar in statistisk data över bland annat de offentliga hushållen i Sverige, så att de sedan kan kartlägga graden av ekologiska livsmedel i offentlig sektor. Studien är nationellt omfattande och deras metod för att mäta graden av ekologisk mat i kommunalverksamhet ser likadan ut i alla kommuner och landsting (Krav, 2014. Ekomatcentrum, 2014).

Siffrorna i analysen som beskriver respektive kommuns ekonomiska resurser baseras på siffror från skolverket. Åren 2010 och 2012 har valts att behandlas i uppsatsen då två år ger större inblick i hur budgeten faktiskt ser ut. Dessutom begränsas siffrorna till förskola och grundskola då Ystad valt att helt utesluta äldreomsorgen i målet samt att den kommunala gymnasieskolan i Ystad styr över sina matinköp själva då de är en sådan stor koncern (Kost- och lokalchef i Ystad).

7. Analys

I detta avsnitt analyseras och tolkas de intervjuer som gjorts utifrån Lundquists krav på Förstå, Kunna och Vilja så att slutsatser kring vilken variabel som hämmar eller främjar implementeringsprocessen i dessa två kommuner kan dras.

7.1 Förstå

Inledningsvis verkade samtliga intervjuade vara medvetna om det nationella målet på 25% ekologisk mat i kommunal verksamhet. De verkade även ha samma bild över att de mål och direktiv som sätts av kommunfullmäktige är stora och generella vilket gör att verksamheterna själva får tolka och jobba utefter dessa mål.

Både Eslöv och Ystad har miljöhandlingsplaner som båda till viss del berör ekologisk mat. I Ystads miljöhandlingsplan Agenda 21 från 2005 under det nationella målet Ett rikt odlingslandskap hittar man direktiv om hur Ystad ska prioritera ekologisk mat i främst barnomsorg och skola.

”Inköpen av ekologiska livsmedel till barnomsorg och skolor ska utgöra 25% av den totala livsmedelsbudgeten ”(Agenda 21, 2005, s. 32).

Målet på 25% ekologisk mat presenteras alltså i dokumentet. Dokumentet skrevs 2005 vilket innebär att Ystad var pioner och ganska tidiga med att införa detta konkreta miljömål. Det är tydligt att det är just 25% ekologiska livsmedel som ska implementeras i barnomsorg och skola. Dock framgår det inte när det utsatta målet ska vara uppfyllt och det finns inte heller någon vidare förklaring till varför detta mål är viktigt att nå. Utan tidsinramning får tillämparen stor

tolkningsfrihet kring när målet bör vara uppfyllt. Detta kan i sin tur leda till att målet skjuts upp till förmån för andra mål som tillämparen kanske anser är viktigare eller mer ekonomiskt lönsamma. Vidare kan man konstatera att detta formulerade mål endast innefattar barnomsorg och skolor i Ystad.

”Kommunen bör stärka nätverken för upphandling av ekologiska livsmedel till skolor, sjukhus, med flera och öka utbildningen av inköspersonal”(Agenda 21, 2005, s. 32).

En svagare formulering kring hur man ska integrera resterande del av kommunalverksamhet förekommer. Sjukhus innefattar dock inte kommunalverksamhet utan sköts av i regional regi, det vill säga utav Landstinget för Skåne län. Detta kan alltså kommunen enbart påverka i väldigt begränsad utsträckning, om ens alls. Vad kommunen kan påverka är mat till äldreomsorgen, dessa nämns inte alls utan får antas gå under formuleringen ”med flera”.

Både Kost och lokalvårdschefen i Ystad och ordförande för miljöutskottet bekräftar att målet på 25% ekologisk mat i kommunalverksamhet enbart gäller för förskola och skola i Ystads kommun. Ordförande i miljöutskottet säger såhär:

”Och när det gällde ekologisk mat så nån gång på 90-talet, det finns säkert dokument på det, så fattade vi ett politiskt mål och jag tror att det var runt 2005 som det verkligen spikades fast, det här målet på 25% ekologiskt. Och det fastställdes då och tyvärr så skrevs det bara skolmat, lite olyckligt, man har snöat in på det”

Ordförande i miljöutskottet kan inte svara på exakt varför det just blev enbart skolmat som skrevs med, men han tror att man tänkte att ”vi börjar med detta”. Dock har utvecklingen inte gått framåt i kommunen och inga nya formuleringar kring målet har fastslagits.

Inga dokument eller formuleringar kring lokala miljömål eller om mål kring ekologiska livsmedel hittades efter år 2005 förens det senaste dokumentet som tillkom år 2014. Detta innebär att det inte på 9 år har funnits någon tydlig styrning från beslutsfattarna. En uppföljning av målen gjordes dock år 2010 då man enbart konstaterade att graden av ekologisk mat inte var uppnådd utan att man valt att satsa på ”klimat smart” istället (Beräknade kostnader och

miljövinster, 2010, s.12). Den stora avsaknaden av styrdokument kan även ordförande i miljöutskottet bekräfta:

”Det som var bekymret 2010 var att alla styrdokument var gamla så man fick i princip börja från början med att ta fram nya styrdokument.”

Vidare säger han:

”Alltså Ystad låg ju långt fram i miljöarbetet tidigt, om man går tillbaka så hade vi ju samarbete med SLU i början på 90-talet när vi var en av de kommuner som låg absolut längst fram, i täten. Men det man gjorde då var att plocka det lätta; ”de lågt hängande frukterna”. Sen när man behövde gå på sådant som organisationskulturer, man tappade en del styrande personer, det blev maktskifte och så blev det lite nytt folk {...} Då var det svårt att gå vidare, man måste liksom pressa på organisationen. Man hamnade lång framme man var väldigt duktig, sen skulle man liksom försvara den positionen och det orkade man inte riktigt med”

I Eslöv verkar man jobba på ett lite annorlunda sätt. De har dels på liknande sätt som Ystad redogjort för de 16 miljömålen och tagit ner dem på till en mer lokal anknytning. Dock hittas inget i dessa dokument om det specifika målet 25% ekologiska livsmedel. Det framgår istället av Eslövs hemsida under ”ekologiska livsmedel” att kommunens mål var att till 2010 uppnå 25% ekologiska livsmedel (Eslövs kommun. 2014). Det finns också en framtagen kostpolicy med de nationella folkhälsomålen som grund.

”Kostpolicyen innehåller Eslövs kommuns politiska mål för att säkerställa att de måltider som serveras inom kommunens verksamheter leder till välbefinnande, god hälsa och att trivsam måltidsmiljö eftersträva {...}Enheterna ska bedriva all verksamhet med hänsyn till miljö- och klimatpåverkan. Det gäller t ex matsvinn, transporter, matsedelsplanering, ekologiska livsmedel” (Kostpolicy, 2011).

Det tydligt i formuleringen av kostpolicyen att samtliga kommunala verksamheter ingår i denna kostpolicy vilket innebär att målet på 25% ekologisk mat gäller all verksamhet. Kostpolicyen är framtagen av Kostchefen vilket gör henne delaktig och insatt i processen.

Av det som framgår av dokumenten verkar tjänstemännen i respektive kommun ha haft olika förutsättningar i form av styrmedel att lyckas med målet. I Ystad finns det ett glapp på 9 år utan tydlig styrning. Utan påtryckningar från politiskt håll finns risk att mål försummas och glöms bort. I Eslöv har de istället till och med en egen kostpolicy som beskriver hur kostenheten bör arbeta. Detta saknar Ystad helt.

Båda kostcheferna i kommunerna tolkar det som att kommunfullmäktige tar fram stora generella mål som sedan själv får tolkas i verksamheten. Detta stämmer i stora drag. Dock är målet om 25% ekologiska livsmedel ett väldigt konkret och tydligt mål vilket kan hittas mer eller mindre i både styrdokument från Eslöv och Ystad. Trots att det finns ganska litet utrymme för egen tolkning beskriver de olika kostcheferna målet på olika vis.

”Jag tolkar det som ett strävans-mål, vi har det i förskola och skola endast. Som ett nationellt mål som faktiskt över tid har ändrat sig, från 2010 och flyttat fram det hela tiden. Det är ju så att kommunerna och produktionen hänger ju inte med framförallt ju. Där har vi ju ett stort dilemma”(Kost- och lokalvårdschef Ystad)

I Ystad ser man målet som ett ”strävans-mål”. På sätt och vis är alla mål ett ”strävans-mål”, då mål är uppsatta att strävas efter. Dock verkar det som i detta fall att Kostchefen i Ystad inte riktigt anser att detta mål är efter-strävsamt då hon dels menar att målet bara flyttas fram hela tiden och dels att kommunerna och produktionen inte hänger med i målet. Med det sagt anser Kostchefen i Ystad ändå att det är viktigt att fundera över vilken roll verksamheten spelar för dessa mål och hur man kan integrera dem i det vardagliga arbetet.

”Vi har ju de här stävans-målen som kommunstyrelsen har satt upp och där måste vi som förvaltning och som avdelning fundera över, vad blir min del i detta?” Kost och lokalvårdschef i Ystad

Kostchefen i Eslöv säger så här om målet på 25% ekologiska livsmedel:

”Först togs det i nämnderna, i Barn och utbildningsnämnden och i servicenämnden sen blev det ett fullmäktigebeslut. Sen finns det även i miljöprogrammet, men där gick det ju tempot lite långsammare, för att senast det året skulle man nå 15% tillexempel. Men nu har det hunnit i fatt om man säger så, så nu är det 25% överallt”

Eslövs Kostchef tolkande snarare målet som en del av den politiska processen och förklarade hur det hade kommit till. Hon mer eller mindre enbart konstaterade att det fanns.

Kostcheferna verkar ha lite olika förförståelse för ekologisk produktion och hur man ska integrera det i arbetet. I Eslöv ansåg Kostchefen att ekologisk produktion är en del av ett helhetstänk kring både miljön och hälsa, vilket Kostchefen i Hörby uttryckte ungefär samma tankar kring. Eslövs Kostchef säger såhär:

”Och för miljön som helhet, för ekologiskt är ju inte bara bra för klimatet om man säger så. Visst giftfritt för miljön är bra, men vi som människor bör äta mer grönsaker och mindre kött oavsett”

I Ystad har man även där ett helhetstänk men ansåg kanske inte att ekologiska livsmedel behövde vara det ända sättet att uppnå miljövänlig produktion.

”Hela kedjan måste beaktas och det är det viktigaste målet för mig, men det kan man inte sätta en stämpel på. 25% ekologiskt är något som man kan förhålla sig till men det är svårare att mäta all klimatpåverkan”

Sammanfattningsvis kan man konstatera att båda kommuner vet om och har förstått att det finns ett mål på 25% ekologiska livsmedel. I Ystad har de dock haft problem med att ta fram tydliga styrdokument de senaste 9 åren vilket kan ha lett till att mål implementeringen stannat upp en del. Eslöv har haft en mer kontinuerlig uppföljning och tydligare styrning i form av dokument att följa och förhålla sig till. Med detta sagt har det ändå funnits beslut tagna i Ystad kring detta mål, vilket gör att även om påtryckningarna från kommunfullmäktige inte varit stor borde ändå verksamheten jobbat med målet på egen hand. Förståelsen och helhetsbilden över hur man ska integrera ekologisk mat i kommunalverksamhet skiljer sig även den åt. Eslövs helhetsbild inkluderar ekologiskt medan Ystad anser att så inte behöver vara fallet, utan att man kan jobba med miljön på andra sätt som kanske inte är lika mätbara. I Eslöv jobbar man med alla verksamheter tillskillnad från Ystad. I Ystad har man valt att jobba utefter vad som sägs i dokumenten, det vill säga enbart jobba med att få in ekologisk mat i skola och förskola. Detta

säger också en del om kostenhetens Vilja att införa målet, vilket kommer behandlas senare i analysen.

7.2 Kunna

Att döma utifrån intervjuerna har Eslöv och Ystad väldigt skilda uppfattningar kring hur vida de ekonomiska resurserna räcker till inköp av ekologisk mat eller ej. Siffror kring klumpsumman per elev i respektive kommun har tagits fram av skolverket vilket till viss del beskriver de ekonomiska resurserna i respektive kommun. Värt att påpeka igen är att dessa siffror enbart gäller för förskola och grundskola, och då förvaltningarna till stor del själva får bestämma vart pengarna ska gå kan dessa siffror vara missvisande då samma summa kan ha distribuerats ut men att pengarna valt att läggas på olika saker. Dock skiljer sig siffrorna för förskola och grundskola åt mellan kommunerna vilket i sig ändå speglar i ungefärliga mått vilka ekonomiska resurser kommunerna har.

År 2010:

I Eslövs var kostnaden i kronor per elev i förskolan 122 000 kr. Kostnaden i kronor per elev för grundskolan låg på 78 900 kr (Skolverket, 2011). I Ystad samma år låg kostnaden per elev i förskola på 117 000 kr. Kostnaden för grundskolan låg på 82 200 kr per elev.

Förskolan i Ystad hade faktiskt 5000 kr mindre per elev än Eslöv. Dock hade man i stället 300 kr mer i grundskolan per elev. Skillnaden om man slår ihop förskola och grundskola blir alltså att Ystad hade 1 700 kr mindre att röra sig med per elev än vad Eslöv hade samma tid.

År 2012:

Eslövs kostnader för förskolan var 127 400 kr per elev. I grundskola var det 81 000 kr per elev. I Ystad låg kostnaderna för förskolan på 118 500 kr per elev och grundskolans kostnader per elev låg på 87 300 kr (Skolverket, 2013).

Två år senare kan man konstatera att båda kommunerna höjt sina budgetar i båda kategorierna. År 2012 skiljer det 8 900 kr per elev i förskolan till Eslövs fördel men samtidigt skiljer det 6 300 kronor inom grundskolan till förmån för Ystad. Den sammanslagna skillnaden blir 2 600 kr mindre per elev för Ystads kommun.

Kommunerna verkar satsa olika mycket pengar på förskola och grundskola. Hur kommunerna väljer att fördela pengarna mellan dessa två är upp till dem själva. Den totala summan av dessa två kategorier blir därför intressantast att kolla på. Utifrån dessa siffror kan man se att både år 2010 och 2012 har Ystads kommun lagt mindre resurser i form av pengar per elev vilket påverkar deras möjligheter att inhandla ekologisk mat. Trots att pengarna kan ha distribuerats ut till olika poster i de två kommunerna, är det i förskola och grundskola som Ystad valt att försöka införa ekologisk mat därför påverkar dessa siffror Ystad negativt.

Kostenheten bestämmer inte hur mycket pengar de blir till delade, dock bestämmer de över de pengar de blivit tilldelade och därmed ansvarar man för hur mycket som läggs på ekologisk mat. Eslövs Kostchef jämförde det med en hushållsbudget då man får en klumpsumma som man sedan själv får disputera ut på det man anser är nödvändigt eller viktigt att lägga pengar på. Det verkar som att Ystad har mindre pengar per elev att röra sig med än vad Eslöv har. Detta yttrade sig i intervjuerna då kostcheferna uttryckte delade meningar kring hur vida de resurser som respektive kommun erhåller täcker kostnaderna för ekologisk mat eller ej.

Ystads kostchef beskrev situationen så här:

”{...} även om vi nu inte är uppe i den procenten som man nationellt önskar, så kanske vi är i den procenten som vi kan hantera. För hur tråkigt det än låter så måste man koppla ekonomi till det och man måste se helheten. Jag ser det på ett annorlunda sätt, man kan tycka att 25% är väl inte så svår... nä det är det inte men man måste även väva in allt det andra man gör som kostar pengar, som kostar engagemang, som kostar tid.”

Ystads kostchef ansåg att ekonomin var en avgörande faktor till varför kommunen inte hade lyckats anamma målet på 25% ekologisk mat. Hon menade även att det inte bara kostade pengar utan tid och engagemang hos personalen som skulle utföra förändringen. Hon har en poäng i att det inte enbart kostar pengar att utföra förändringar. Som Alexandersson påpekade är det väsentligt att tid och personal prioriteras vid nya satsningar (2006, s. 294). Detta verkar inte vara fallet i Ystad. Kostchefen anser att de är uppe i den procent som de själva kan ”hantera”. Med detta menar hon att resurserna inte räcker till, utan att man bara har resurser att uppnå den procent man har lyckats med.

Vad som dock är intressant är att Ordförande i Miljöutskottet i Ystad menar att den ekonomiska aspekten har diskuterats och att ett beslut om att höja budgeten på grund av det ekologiska målet har tagits i kommunen. Inga skriftliga dokument på detta hittats men ordförande säger så här:

”Det är inte så lätt att se vem som fått vad, men jag vet att vi diskuterade och att man höjde kostbudgetarna extra i samband med att man satte målet för att man köpte den argumentationen som fanns att det kommer kosta pengar. Så därför sköt man till extra pengar, jag kommer inte ihåg exakt belopp. Men jag vet att man sköt till pengar ... och sen hände ingenting”

Så trots att Ystad enligt skolverket har mindre pengar per elev verkar det som att budgeten ändå höjdes i samband med att målet infördes, dock skedde ingen skillnad trots detta.

Eslövs kostchef hade istället en mer positiv bild av hur man väver in ekologisk mat i verksamheterna trots en kanske restriktiv budget:

”Ja, vi har ju jobbat på här och bytt ut fler produkter allt eftersom. Så nä vi har ju ingen avsatt budget för ekologiskt, utan det är oerhört svårt att göra det, man byter ut vissa rätter som kanske är dyra, eller ett livsmedel som man känner att nä det är för dyrt och då kan man fylla på med lite ekologiskt. Alltså hålla på och räkna på det är nästan omöjligt, för det handlar om sådana små justeringar man gör hela tiden. Om man till exempel minskar köttmängden från 80 till 70 gram, det är så lite men då har man råd till lite mer ekologiska livsmedel istället”

Det är tydligt att engagemang och tid har lagts på att fundera hur man på bästa sätt får in den ekologiska maten i verksamheterna. Med små medel beskriver hon hur kostenheten i Eslöv jobbar med detta. Även kostchefen i Hörby stärker Eslövs tankegång kring den ekonomiska aspekten och menar att man kan klara ekonomin genom att ha rätt tankesätt. Det vill säga att till exempel tänka mer säsongsbetonat och äta mer vegetariskt för att ha råd att köpa in mer ekologiskt och närodlat.

En annan aspekt som togs upp under intervjuerna var att mat-upphandlingarna sker i samarbete med andra närliggande kommuner vilket påverkar den totala andelen ekologiska matvaror som

köps in. I Eslöv har man samarbete med Lund, Svalöv, Höör, Hörby och Kävlinge. I Ystad har man upphandlingar i samarbete med Sjöbo, Österlen, Simrishamn Tomelilla och Skurup.

Ystads kostchef säger så här:

”I vår senaste upphandling ställde vi ju i princip i alla varugrupper förfrågan om ekologiska alternativ. Det har vi gjort tillsammans med Tomelilla och Simrishamn. Och när vi var i livsmedelsupphandlingen så var inte Tomelilla och Simrishamn framme, deras politiker var inte så villiga till den ekologiska maten. Nu har de kommit i fatt. Det har gjort att vi inte har fått så låga priser som tillexempel Hörby, Lund och Eslöv. De har lägre priser, men det de gjorde var att fråga bara på ekologiskt så där pressar man ju priserna”

I Ystad menar man alltså att en aspekt till varför man ej lyckats med att uppnå målet är att de kommuner man gör upphandlingar med inte var villiga att pusha för ekologisk mat vilket påverkar möjligheterna ekonomiskt för Ystad. Man menar att om fler kommuner ställer krav på ekologisk mat pressas priserna. Detta påverkar Ystads möjligheter att lyckas med målet. Med detta sagt bör man dock inte skjuta över ansvaret till andra kommuner, det är svårt att avgöra om Ystad i denna situation faktiskt satte krav eller gav med sig på grund av att de andra kommunerna backade.

I Eslöv gör man upphandlingar med Lunds kommun. Lunds kommun har satt ett eget mål på 100% ekologisk mat i kommunalverksamhet vilket påverkar den ekologiska graden av mat för Eslöv.

”Ja, Lund driver ju det ekologiska framåt bra där och där är många produkter som upphandlats som bara är ekologiska så vi kan inte köpa någonting annat. Ägg tillexempel är bara ekologiskt och många av våra kryddor är ekologiska och kaffe och te och kakao”

Kostchefen i Eslöv bekräftar att det påverkar deras inköp och gör det till viss del är lättare för dem att uppnå målet. Vissa varor kan de tillexempel inte ens köpa oekologiskt just på grund av att kommunerna tillsammans och framförallt Lund driver frågan framåt. Vidare påpekar hon upphandlingens komplexitet och verkar ha svårt att bestämma sig kring hur vida det skulle vara lättare eller svårare för en liten kommun att driva frågan:

”Det är så komplext. Har man många leveransställen, höjer det ju priserna. Samtidigt som de då har större volym. Hela det här krav-ställandet och hela den här upphandlingsprocessen är ju oerhört svår att driva som liten kommun. Men prismässigt vet jag faktiskt inte, jag tror inte det skulle vara någon jätteskillnad på det faktiskt. Vad vi har sett i kommuner som upphandlar själva, så nä det spelar inte så stor roll. Ofta är det bättre för grossister också med en liten upphandling, för den glider liksom igenom. Man orkar inte strida för olika grejer kanske, som stor grossist i alla fall”

Vad Eslövs kostchef beskriver är både de för- och nackdelar en liten kommun kan ha i upphandlingsprocessen. Att driva en upphandlingsprocess själv är enligt henne svårt men samtidigt menar hon att inte bör spela någon roll prismässigt då det kan vara bättre för grossister med en liten upphandling. Kostchefen i Hörby beskriver processen på liknande sätt som man gör i Eslöv och menar att de påverkas av Lund då den kommunen har stort mandat att förhandla med priserna. Dock menar hon även att det är fel att påstå att enbart större kommuner kan förhandla om priserna, även mindre kommuner kan och bör sätta krav. Då båda dessa kommuner gör sina mat-upphandlingar med Lund är det lättare för dem att påstå att små kommuner också kan sätta krav, tillskillnad från Ystad som inte får samma stöd från de kommuner de gör upphandlingar med.

Sammanfattningsvis verkar det som att enligt skolverkets siffror har kommunerna haft olika budgetar att röra sig med, i alla fall inom förskola och grundskola som är en stor sektor för kommunal verksamhet och påverkar därför graden av ekologisk mat i kommunerna. Ystad har haft mindre pengar per elev att röra sig med än vad Eslöv har haft under åren 2010 och 2012. Dock verkar det som att Ystad fått extra budgettillskott för att kunna lyckas med målet vilket borde ha fört dem framåt i statistiken vilket de misslyckadats med. Hur vida Eslöv fått stöd för detta eller inte har inga källor kunnat bekräfta. Kommunerna har olika syn på hur man kan klara av att integrera ekologisk mat med de ekonomiska resurserna man har. Enligt Ystads kostchef kostar det för mycket i förhållande till deras budget. Samtidigt menar både Eslöv och Hörbys kostchefer att det beror på hur man väljer att lägga pengarna och att det inte alls behöver bli dyrare att införa ekologisk mat om man lägger upp sin budget på rätt sätt.

7.3 Vilja

Samtliga intervjuade uttryckte en passion för sitt jobb, dock hade de olika uppfattningar kring hur viktig graden av ekologisk mat i verksamheterna var vilket speglar både den personliga och kostenhetens Vilja att införa detta i sina verksamheter.

I Ystad ansåg kostchefen att svenskproduktion överväger ekologiskproduktion, hon säger så här:

"{...} Och där tycker jag att vi har ett ansvar med till exempel den här pastan som jag berättade om, vi använder svensk pasta, svensk matproduktion för mig är jätteviktig. Då måste man våga det mot ekologiskt, och det är väl lika bra? {...} Sen får man inte glömma att om den svenska djurhållningen sköts som den ska, ja då har vi en bra djurhållning i Sverige. Och då kan jag med gott samvete säga att vi ger det bästa vi kan till barnen i Ystad och de äldre. Visst sen kanske det hade varit bättre med en ekologisk köttfärs ifrån Argentina, vad vet jag, men då har vi miljöpåverkan"

Kostchefen jämför svensk djurhållning och svensk produktion med ekologisk köttfärs från Argentina vilket med största sannolikhet inte är mer miljövänligt än den svenska då transporten påverkar klimatet. Jämförelsen är till viss del irrelevant i sammanhanget då det självklart är bra att använda svenskproduktion men det utesluter inte att man även kan uppnå 25% ekologisk mat i kommunal verksamhet. Det beskriver snarare hennes inställning och attityd till ekologisk mat. Med andra ord ekologisk mat verkar enligt kostchefen inte vara en första prioritet hos kostenheten i Ystad.

Vidare säger hon:

"Jag tycker att det är viktigt med ekologiskt, men det får inte bli till vilket pris som helst. Utan då kanske, som jag pratade om bondens skafferi, att man kommer nära. Och vi har ju flera andra producenter här omkring. Sen är det lättare att mäta om jag hade sagt att i vår politik att vi har 25% ekologiskt, då hade ingen sagt någonting. Men jag försöker nu få dem att förstå att vi gör så mycket annat."

Närproducerat och svenskproducerad mat återkommer i samtalet och verkar vara det som kostenheten satsar mest på. Ekologisk mat är enligt henne viktigt, men ej till vilket pris som helst. Med detta menar hon troligtvis att den ekonomiska kostnaden ej får bli för stor. Men det

kan även innebära att priset för tid och engagemang är för stort enligt henne. Hon beskriver även att hon anser att det är svårt att mäta viss klimatpåverkan, vilket hon har en poäng i då till exempel koldioxidutsläpp per portion kan vara svår mätt.

Vad som är intressant är dock att både Ordförande i miljöutskottet och Kostchefen i Hörby som även är kommunpolitiker för centerpartiet i Ystad upplever en ovilja hos tjänstemännen samt en organisationskultur som hämmar utvecklingen för ekologisk mat.

Ordförande i miljöutskottet säger såhär:

"{...} för det är såhär i ett budget dokument, det är en tjock lunta. Där sätter politiker de grova dragen sen fyller tjänstemännen in med detaljsiffror och detaljunderlag. Och då började vi upptäcka, för ett antal år sedan, att man ett år då inte satt det målet som fullmäktige beslutat som sitt mål. Utan tjänstemännen satte ett lägre mål i sina skrivelser. Så det blev faktiskt så... kommunstyrelsen fick faktiskt gå in och ändra det. Vilket är helt... ja mot allt! Normalt sett brukar inte politiken ge sig på detaljerna på den nivån. Ett verksamhetsmål för en verksamhet, det ska ju vi inte behöva rota med. Men vi i kommunstyrelsen ändrade det måttet till 25% rakt av för att de inte satt det själva {...} Det va nu efter 2010, jag tror de hade ca 12-13 % eller nånting sånt i sitt interna mål då, och då sa vi det kan inte va något annat än 25%, det ska vara 25%. Punkt."

Han beskriver här en situation där tjänstemännen tog sig egen frihet att själva bestämma över vilket mål som skulle sättas angående graden av ekologisk mat. De satte ett betydligt lägre mål än vad som hade beslutats om i kommunfullmäktige. Genom att agera på detta sätt beskriver det tydligt vilka ambitioner tjänstemännen i Ystad har med detta mål, det vill säga låga ambitioner. Det är även intressant att händelsen inträffade efter 2010 vilket var ganska nyligen, och därmed kan det vara så att tankesättet och oviljan finns kvar inom förvaltningen.

Vidare säger han:

"Jag har känt att det varit någon form av paradig, någon form av organisationskultur som har inneburit att man inte velat släppa det som är helfabriken"

Kostchefen i Hörby som även är kommunpolitiker i Ystad bekräftar denna iakttagelse och säger att hon *"upplever en tröghet hos tjänstemännen i Ystad"*.

Det är alltså två källor som upplever en ovilja hos tjänstemännen i Ystad som kan vara ett resultat av den organisationskultur som ordförande i miljöutskottet upplever. Kostchefen i Ystad menar att de istället för ekologiskt satsar på svenskproduktion på grund av ekonomiska begränsningar, men utifrån detta verkar det som att kostenheten medvetet bortprioriterar ekologiskt. Som nämndes under kravet Förstå ingår enbart förskola och skola under kategorin i vilken 25% ekologisk mat ska införas. Att tjänstemännen valt att inte ta egna initiativ och ”snöat” in på detta som ordförande för miljöutskottet uttryckte det, beskriver en passivitet. Dock beskriver det inte bara en passivitet hos tjänstemännen utan även hos kommunpolitikerna då det är upp till dem att ändra detta så att samtliga kommunala verksamheter ingår i beskrivningen. Eslövs kostchef säger såhär:

”{...} för man gynnas av det tanke sättet, för vi ska äta mer grönsaker. Och för miljön som helhet, för ekologiskt är ju inte bara bra för klimatet om man säger så. Visst giftfritt för miljön är bra, men vi som människor bör äta mer grönsaker och mindre kött oavsett.

Detta beskriver dels kostchefens förståelse för ekologisk produktion och att hon anser den vara gynnsam. Dels beskriver det därmed även hennes vilja att anamma detta tankesätt i den verksamhet hon ansvara för.

Vidare säger hon:

”{...} det handlar inte bara om politiska beslut tror jag utan man måste också som ledare och chef se möjligheter och göra det enklare. Och jag personligen köper ju nästan bara ekologiskt, jag är övertygad om att detta är rätt och det har jag varit i många år.”

Hon nämnder här att hon anser att man som chef har en stor roll och kan påverka hur vida beslut och mål blir framgångsrika inom verksamheten eller ej. Hon är även personligt övertygad om att ekologisk mat är rätt, tillskillnad från kostchefen i Ystad som ansåg att ekologiskt är viktigt men att det kan bortprioriteras i vissa fall.

Sammanfattningsvis kan man konstatera att viljan att införa ekologisk mat i verksamheterna skiljer sig åt i respektive kommun. På grund av att kostcheferna har olika uppfattning kring hur viktigt ekologisk produktion är påverkar detta viljan att använda det. Trots att kostchefen i Ystad själv inte uppfattar situationen som trög eller att det finns en organisationskultur som

hämmar framstegen bekräftar två källor att så är fallet. Exemplet då tjänstemännen faktiskt själva ändrat målet till det lägre, trots att kommunfullmäktige satt 25% ekologisk mat i kommunalverksamhet beskriver en ovilja hos tjänstemännen att ens försöka nå målet.

8. Slutsatser

Att Eslöv lyckats uppnå målet 25 % ekologisk mat i kommunal verksamhet så mycket bättre än Ystad beror enligt det empiriska material presenterat i denna uppsatts på en kombination av faktorer. För det första har Ystad haft en sämre uppföljning av målet från politiskt håll med väldigt få styrdokument, och inga alls de senaste 9 åren. Detta påverkar arbetet och framstegen negativt då beslutsfattarna trots allt kan pusha och leda arbetet i rätt riktning med tydliga mål och tydlig styrning. I Eslöv förkom styrdokument mer kontinuerligt samt att kostchefen fått utforma en kostpolicy som verksamheten ska jobba efter, detta hittades inte i Ystad.

För det andra har Ystad under åren som undersöktes i denna studie, det vill säga år 2010 och 2012 haft en budget på mindre pengar per elev än vad Eslöv har haft. Ystad har med andra ord haft sämre förutsättningar att lyckas än vad Eslöv haft under de senaste åren. Dessutom gör Eslöv upphandlingar med Lund som är en större kommun och som driver den ekologiska frågan hårt. Som de själva nämnde kan de till exempel enbart köpa vissa varor ekologiska, just på grund av detta. Detta är förmodligen den största faktorn till varför Eslöv har lyckats så pass bra med att uppnå målet. Det blir självklart lättare att uppnå det då alla kommunerna i upphandlingen, och inte minst Lund, pushar för mer ekologiskt. Denna förmån har inte Ystad.

Till sist verkar det som att det finns en tröghet hos tjänstemännen i Ystad som gör det svårt att införa den ekologiska maten. Då tjänstemännen, enligt ordförande i Miljöutskottet, själva sätter lägre mål än vad som är bestämt i kommunfullmäktige påvisar det den ovilja som förekommer. Dessutom nämnde han att resurser i form av pengar skjutits till just eftersom man skulle satsa på mer ekologisk mat, men trots detta hände det inte speciellt mycket på denna front. De ekonomiska förutsättningarna är sämre i Ystad än i Eslöv men detta utesluter inte att man inte kan försöka uppnå målet vilket var det som hände i Ystad. Kostchefen i Ystad menar att ekonomin inte räcker för att både köpa ekologiskt och svenskproducerad mat, medan kostchefen i Eslöv menar att det föder ett miljötänk som gynnar en i slutändan. Skillnaden är markant i hur man ställer sig till målet vilket verkar påverka resultatet markant.

Denna studie visar således att svaret på min frågeställning, *varför lyckas Eslövs kommun implementera ekologisk mat i kommunal verksamhet så mycket bättre än Ystad?* är att två huvudfaktorer påverkar: För det första lyckas Eslöv så otroligt bra jämfört med andra liknande kommuner på grund av den ekonomiska fördelen de får då de gör upphandlingar med Lund. Detta kan man se även på Hörby som också ligger högt rankad på listan. För det andra beror det på inställningen och viljan att implementera ekologisk mat i kommunverksamhet. I Eslöv har kostchefen en positiv inställning till ekologiskt medan man kostchefen i Ystad ansåg att det kanske finns annat att prioritera framför detta. Detta bekräftas av både kostchef i Hörby/kommunpolitiker för centerpartiet samt ordförande i miljöutskottet som beskriver en organisationskultur i Ystad som innebär en tröghet hos tjänstemännen vilket gör att Ystad lyckats så pass mycket sämre än Eslöv.

8.1 Reflektion

Ur denna studie kan inga generella slutsatser dras kring vad som hämmar eller främjar en implementeringsprocess. Målet var att hitta den faktor som i detta specifika fall påverkade utfallet. För att få ett mer generellt resultat krävs fler fall och större underlag i analysen. Enbart 4 personer blev intervjuade var av en var en telefonintervju, ett större material hade varit att föredra. Denna uppsatt är gjort med ett mest-lika design fall. Då det framkom att Eslöv gör upphandlingar med Lund som driver frågan hårt blir fallen helt plötsligt inte riktigt så lika längre då upphandlingsprocessen ser olik ut. En mest-olika design skulle kunna komplettera och stärka hur vida det handlar om ekonomiska resurser eller inställningen hos tjänstemännen som påverkar implementeringsprocessen mest, då fallen i en sådan undersökning förmodligen har olika grad av ekonomiska resurser men då samma grad av ekologisk mat i kommunalverksamhet.

Källförteckning:

Agenda 21 (2002). *Miljöprogram Ystad kommun.*

{elektronisk} http://www.ystad.se/globalassets/dokument/lou/avd-f-strat-miljoarb/agenda21_2002.pdf

Agenda 21 (2005). *Miljöprogram Ystad kommun.*

{elektronisk} http://www.ystad.se/globalassets/dokument/lou/avd-f-strat-miljoarb/agenda21_med_miljohandlingsprogram_2005.pdf

Alexandersson, Karin (2006). *Vilja Kunna Förstå; om implementering av systematisk dokumentation för verksamhetsutveckling i socialtjänsten.* Universitetsbiblioteket; Örebro.

Bengtsson, Hans (2010). *Offentlig förvaltning: att arbeta i demokratins tjänst.* Malmö: Gleerups

Cohen, Louis, Manion, Lawrence & Morrison, Keith. (2011). *Research methods in education*, 7. ed., Routledge, Milton Park, Abingdon, Oxon, [England]

Ekomatcentrum (2014-05-14). *Ekologiskt i offentligt storhushåll 2013 års siffror.*
{elektronisk} <http://www.ekomatcentrum.se/files/Rapport%20kommunenkat%202014.pdf>

Esaiasson, Peter, Gilljam, Mikael, Oscarsson, Henrik & Wängnerud, Lena (red.). (2012). *Metodpraktikan: konsten att studera samhälle, individ och marknad.* 4., [rev.] uppl., Norstedts juridik, Stockholm

Eslövs kommun (2014- 05-05). *"Livsmedel"*

{elektronisk} <http://www.eslov.se/livsmedel.19076.html>

Hill, Michael – Hupe Peter, (2002). *Implementing Public Policy: Governance in Theory and in Practice* . Sage publications inc, Londen.

Intervjuperson 1: Kost- och lokalchef i Ystad, (2014-11-26).

Intervjuperson 2: Kostchef i Eslöv, (2014-11-27).

Intervjuperson 3: Aktiv miljöpartist, sitter i kommunfullmäktige samt kommunstyrelsen och är ordförande i miljöutskottet, (2014-12-10).

Telefonintervju: Kostchef i Hörby samt lokalpolitiker i Ystad, (2014-12-6).

Kostpolicy Eslöv (2011).

{elektronisk} <http://www.eslov.se/download/18.7c7031dc13878baab73800013831/Kostpolicy+i+Eslövs+kommun.pdf>

Krav (2014-10-14). ”*Ekomatcentrum*” {elektronisk} <http://www.krav.se/ekomatcentrum>

Lundquist, Lennart (1987). *Implementation Steering. An Actor-Structure Approach*.

Länsstyrelsen Skåne län (2010). ”*Val till kommunfullmäktige i Eslöv*” samt ”*Val till kommunfullmäktige i Ystad*”. {elektronisk} http://www.val.se/val/val2010/slutresultat/protokoll/protokoll_1285K.pdf

Riksdagen (2013) ”*Mål och stöd för ekologisk produktion och offentlig konsumtion*”. (Elektronisk) <http://www.riksdagen.se/sv/Debatter--beslut/Interpellationsdebatter1/Debatt/?did=H110362&id=38093&epslanguage=en>

Rudolphson, T. (2014-10-04). UNT.se ”*Bara ekologiskt är inte bra för miljön*”. {elektronisk} <http://www.unt.se/asikt/debatt/bara-ekologiskt-ar-inte-bra-for-miljon-3397030.aspx>

Sannerstedt, Anders (1997). ”*Implementering – hur politiska beslut genomförs i praktiken*” i Politik som organisation. Förvaltningspolitikens grundproblem.

SCB, Statistiska centralbyrån (2014). ”*Antal invånare i Eslövs kommun 2013*”, ”*Antal invånare i Ystads kommun 2013*”.

Skolverket (2011). ”*Förskola, skola och vuxenutbildning i Eslöv 2010*” samt ”*Förskola, skola och vuxenutbildning i Ystad 2010*”

Skolverket (2013). ”*Förskola, skola och vuxenutbildning i Eslöv 2012*” samt ”*Förskola, skola och vuxenutbildning i Ystad 2012*”

Teorell, Jan & Svensson, Torsten. (2007). *Att fråga och att svara: samhällsvetenskaplig metod*. 1. uppl., Liber, Stockholm

Vedung, Evert (1998). *Utvärdering i politik och förvaltning*.

Ystad kommun (2010). ”*Beräknade kostnader och miljövinster*” {elektronisk} http://www.ystad.se/globalassets/dokument/lou/avd-f-strat-miljoarb/berakn_kostn_o_vinster.pdf

Ystad kommun (2014-02-18). ”*Kommun och politik*” {elektronisk} <http://www.ystad.se/kommun--politik/>

Bilaga 1.

Mall för intervju frågor

Kan du beskriva hur processen går till när beslut om insatser ska utföras i er verksamhet?

Vad har ni fått för mål och direktiv eller riktlinjer angående insatser kring ekologisk mat i kommunal verksamhet?

Hur upplever du dessa direktiv?

- Är de tydliga?

- Finns det utrymme för egna tolkningar?

Anser du att du fått tillräckligt med kunskap och information om ekologisk mat för att kunna utföra direktiven?

Vilka ekonomiska resurser har ni för att lyckas implementera minst 25% ekologisk mat i kommunal verksamhet?

Hur mycket ”makt” har verksamheten att själva bestämma vart resurserna i form av pengar ska läggas?

Har ni några samarbeten med andra kommuner i just denna fråga?

Hur ställer du dig personligen till ekologisk mat?

Finns det andra områden du tror är viktigare att lägga pengarna på? Till exempel närodlat?

Upplever du att ni får ”påtryckningar” utifrån, från till exempel föräldrar på skolorna att ekologisk mat bör användas i skolmaten?