

Återbrukssystem för möbler i kommunal sektor

Hinder och möjligheter för cirkulära lösningar

ANTONIA JONSSON 2017
MVEM12 EXAMENSARBETE FÖR MASTEREXAMEN 30 HP
MILJÖVETENSKAP | LUNDS UNIVERSITET



Återbrukssystem för möbler i kommunal sektor

Hinder och möjligheter för cirkulära lösningar

Antonia Jonsson

2017



LUNDS
UNIVERSITET

Antonia Jonsson

MVEM12 Examensarbete för masterexamen 30 hp, Lunds universitet

Intern handledare: Carl Dalhammar, The International Institute for Industrial
Environmental Economics (IIIEE), Lunds universitet

CEC - Centrum för miljö- och klimatforskning

Lunds universitet

Lund 2017

Abstract

With today's consumption trends it has become important to use resources more efficient and work towards a more circular economy. Municipalities may do so by using a re-use system for furniture, which means that they can mediate their furniture via an IT software and re-use them within the organization. It is also possible to connect services to the system, e.g. reparation and transportation services.

However, companies in the re-use business report that there seem to be obstacles regarding the introduction of re-use systems in the municipal sector. This study has therefore investigated barriers in the introduction, implementation and using phase of re-use systems. Success factors have also been identified. Municipalities, with and without re-use systems, have been interviewed to answer the research questions.

This study shows that the most significant barriers during the decision making are low priority regarding the adaptation of the re-use system, allocation of responsibility as well as selection of IT software. The primary barriers when implementing a re-use system were guidelines from higher authorities, lack of resources and no inventory of stocks. The main difficulties when using a re-use system associate with poor inflow of furniture to the system, which may depend on attitude problems and old habits among the users. The transportation of furniture and absence of storing space were also held forward as barriers.

To successfully implement and use a re-use system municipalities should, first and foremost, make sure that the decision is supported by the management. It is also important that resources are allocated for the maintenance and communication regarding the system. Furthermore, a warehouse for storing furniture and a user-friendly IT software are additional success factors.

Innehållsförteckning

Abstract 3

Innehållsförteckning 5

1. Inledning 7

2. Syfte och avgränsning 9

3. Metod 11

3.1 Litteraturgenomgång 11

3.2 Informantintervjuer 12

3.3 Intervjustudie 14

4. Bakgrund 17

4.1 Cirkulär ekonomi 17

4.2 Återbruk av möbler 18

4.3 Återbrukssystem 19

4.3.1 Vad är ett återbrukssystem? 19

4.3.2 Exempel på befintliga lösningar 20

4.3.3 Möjligheter och svårigheter 21

4.4 Organisationen och förändringar 23

4.4.1 Organisationsteori 23

4.4.2 Organisationsförändring 24

4.4.3 Beteendeförändring 25

5. Resultat 27

5.1 Införande och implementering 27

5.1.1 Hinder vid införande och implementering 29

5.2 Användning 31

5.2.1 Hinder vid användning 31

5.3	<i>Finansiering</i>	34
5.3.1	Finansieringsupplägg och deras svårigheter	34
5.3.2	Incitament till ekonomiska besparingar	35
5.4	<i>Uppföljning och kommunikation</i>	37
5.5	<i>Förändringar</i>	38
5.5.1	Beteendeförändringar i organisationen	38
5.5.2	Förändring i organisationen	39
5.6	<i>Kringtjänster</i>	40
5.7	<i>Nycklar till framgång</i>	40
6.	Diskussion och analys	43
6.1	<i>Metoddiskussion</i>	43
6.2	<i>Hinder vid införande och implementering</i>	44
6.3	<i>Hinder vid användning</i>	48
6.4	<i>Nycklar till framgång</i>	51
6.4.1	Förankra beslutet	51
6.4.2	Avsätt resurser	51
6.4.3	Identifiera nyckelpersoner	51
6.4.4	Ordna en lagerlokal	52
6.4.5	Undersök möjligheterna till kringtjänster	52
6.4.6	Välj IT-lösning	52
6.4.7	Inventera förråden	53
6.4.8	Marknadsför och kommunicera	53
6.4.9	Invig	53
6.4.10	Fortsätt kommunicera och engagera	54
7.	Slutsats	55
7.1	<i>Hinder vid införande, implementering och användning</i>	55
7.2	<i>Nycklar till framgång</i>	56
7.3	<i>Vidare forskning</i>	56
8.	Tack	59
9.	Referenser	61
10.	Bilagor I	

1. Inledning

I Sverige, liksom i andra länder, ökar avfallsmängderna i takt med den ekonomiska tillväxten. Utmaningen för att nå en hållbar utveckling sett till miljö och ekonomi blir därför att minska samhällets materialflöden samtidigt som välfärden blir kvar på samma nivå eller ökar (Söderman, Palm & Rydberg, 2011).

Cirkulär ekonomi är enligt Naturvårdsverket (2016) en ekonomi som bygger på kretslopp och har sitt ursprung i bland annat industriell ekologi (Ghisellini, Cialani & Ulgiati, 2014). Ghisellini et al (2014) menar att den cirkulära ekonomins främsta mål är att frigöra miljöpåverkan från ekonomisk tillväxt, två faktorer som idag ofta går hand i hand. Även Naturvårdsverket (2005) menar att det är ett problem att minskade konsumtionsnivåer ses som ett hinder för att uppnå mål för ekonomisk tillväxt, tekniskt nyskapande och internationell konkurrenskraft. Detta leder till att det ofta saknas stöd för att få konsumtionen att minska (ibid). För att en cirkulär ekonomi ska uppnås talar Naturvårdsverket (2016) om att skapa nya marknadsmodeller, ha en bättre samordning mellan olika politiska områden samt att finna sätt att omvandla avfall till resurser, där det sistnämnda också går i linje med EU:s avfallsdirektiv (2008/98/EG).

Avfallsdirektivet (2008/98/EG) är infört i svensk lagstiftning genom 15 kap. miljöbalken (1998:808) och avfallsförordningen (2011:927). Direktivet anger att avfallshierarkin ska vara ledande i inom avfallsarbetet (2008/98/EG art 4) för att så lite avfall som möjligt ska uppstå. Prioriteringsordningen är att:

1. Förebygga
2. Återanvända
3. Materialåtervinna
4. Återvinna i annan form, t ex energi
5. Bortskaffa, t ex deponera

Genom att återanvända produkter kan deras livslängd förlängas, vilket också leder till att färre produkter behöver produceras. Miljön är inte det enda som påverkas positivt av att nya saker inte behöver produceras – det är även mer ekonomiskt fördelaktigt att återanvända för konsumenterna. Det handlar inte bara om att produktionskostnader försvinner utan det blir också lägre kostnader för avfallshantering när avfallet minskar (Söderman et al, 2011; Avfall Sverige, 2012). Återbruk har samma betydelse som återanvändning vilket betyder att använda varor används på nytt i ursprungligt eller likartat ändamål (NE, 2016).

Den nationella avfallsplanen, framtagen av Naturvårdsverket (2012), belyser betydelsen av att återanvändningen ökar. Avfall Sverige (2012) menar att det inte finns tydliga riktlinjer i lagtexten gällande kommuners ansvar att arbeta med återanvändning. I det kommunala renhållningsansvaret ingår de produkter som *inte* omfattas av producentansvar. Förberedelse för återanvändning av produkter är ett återvinningsförfarande enligt Avfall Sveriges (2012) tolkning av lagen och därmed ingår det i den kommunala renhållningsskyldigheten (för sådant avfall som ej ingår i producentansvar). SOU (2017) föreslår att kommuners skyldighet att förebygga avfall i sin verksamhet tydliggörs genom precisering i kommuners avfallsplan.

Möbler inom offentlig sektor möter oftast ett av två öden. Antingen förvaras de i ett förrådsutrymme och samlar damm eller så kasseras de. Det kan röra sig om slitna möbler eller stora mängder möbler som vid flytt eller ombyggnation inte längre passar i den nya miljön – möbler som många gånger är i fullt funktionsdugligt skick (Stenbäck, 2016; Västra Götalandsregionen, 2017; IDCAB, 2014). Cirka 1,2 miljoner ton kontorsmöbler slängs varje år i Europa, där merparten antingen förbränns eller deponeras (Parikka-Alhola, 2008). Genom att istället återanvända möbler som redan finns i verksamheten uppnås inte bara en ekonomisk besparing utan också en minskad miljöpåverkan (Söderman et al, 2011). Kontorsmöbler har ett rykte om sig att vara av god kvalitet och hålla länge (Besch, 2005), men trots det är livstiden för kontorsmöbler endast 10-15 år i Europa (Parikka-Alhola, 2008).

För att kunna återanvända på ett smidigt sätt i kommunal sektor måste de möbler och inventarier som inte används göras tillgängliga, samtidigt som det behöver finnas ett system för att de ska kunna byta ägare på ett lätthanterligt sätt. Ett återbrukssystem är ett strukturerat sätt att arbeta med återbruk med hjälp av en IT-lösning där förmedlingen sker inom organisationen. Idag finns det olika typer av återbrukssystem för inventarier i offentlig sektor, men alla har samma syfte: att återanvända sådant som bara står eller ska slängas och egentligen är i användbart skick. I vissa system är det även möjligt att lägga till kringtjänster vid bokning, till exempel målning för att fräscha upp möbelen, och på så sätt kan kommuner också verka för fler lokala arbeten (Östlin, personlig kommunikation, 2016). Vid färre nyinköp av möbler görs även ekonomiska besparingar: Malmö stad har genom sitt återbrukssystem gjort besparingar på drygt 12 miljoner kronor sedan starten 2013 (Off2off, 2015; R. Andersson, personlig kommunikation, 2017).

Trots de fördelar som ses med återbrukssystem i kommunal sektor verkar det i vissa fall finnas hinder för att införa sådana cirkulära lösningar. Företag inom återbruksbranschen vittnar om ett ointresse från den offentliga sektorn som försvårar införandet samt en försiktighet rörande anammandet av, och samarbetet med, nya företagsmodeller (Östlin, personlig kommunikation, 2016). Denna studie avser därför att undersöka vilka hinder och möjligheter det finns för cirkulära lösningar i form av återbrukssystem gällande möbler i kommunal sektor.

2. Syfte och avgränsning

Ämnet för studien har initierats av företag i forskningsprogrammet Mistra REES som ser tecken på att införandet av återbrukssystem i offentlig sektor går långsamt, varför forskning i ämnet är nödvändigt.

Syftet med denna studie är att undersöka hur kommunernas organisation och arbetssätt påverkar möjligheterna att införa, kommunicera och upprätthålla intresset för återbrukssystem. Vidare syftar studien till att undersöka andra hinder gällande införandet och användandet av återbrukssystem. Vad som krävs för att kunna använda återbrukssystem på ett framgångsrikt sätt ska också undersökas.

Frågeställningarna som studien ska besvara ämnar att identifiera svårigheter i hela processen gällande införande till användande av återbrukssystem i kommunal sektor.

Vilka svårigheter finns när det gäller;

- att nå fram till beslutet att införa återbrukssystem?
- att implementera återbrukssystem?
- att använda och upprätthålla intresset för återbrukssystem?

Avgränsningar har skett till att endast undersöka återbrukssystem för möbler samt återbrukssystem i kommunal sektor. Med kommunal sektor menas primärkommuner, det som i dagligt tal kallas kommuner (Regeringskansliet, 2008). Den kommunala sektorn valdes dels på grund av studiens tidsram och dels på rekommendation av företag inom återbruksbranschen som menade att mest intressanta resultat kan uppnås vid studerandet av just den sektorn (Östlin, personlig kommunikation, 2016).

Återbrukssystem har definierats som ett strukturerat sätt att arbeta med återbruk där förmedlingen sker internt via en IT-lösning. Studien har således avgränsats till återbrukssystem som faller inom definitionen.

3. Metod

Som grund för den kvalitativa studien genomfördes en litteraturgenomgång där kunskap om framförallt cirkulär ekonomi, återbruk samt beteende- och organisationsförändring inhämtades. Informantintervjuer genomfördes för att få kännedom om vilka återbrukslösningar det finns i Sverige kopplat till återbrukssystem. För att svara på frågeställningarna genomfördes semistrukturerade intervjuer med kommuner, både de som hade infört återbrukssystem och även de som inte hade infört men uppvisat intresse.

3.1 Litteraturgenomgång

För att få visshet om vad som tidigare har gjorts inom ämnesområdet samt vilka kunskaper som finns genomfördes en litteraturgenomgång (Bryman, 2011). Syftet med litteraturgenomgången var att undersöka litteraturen inom cirkulär ekonomi, återbruk, återbrukssystem samt beteende- och organisationsförändring och även organisationsteori.

Vetenskapliga artiklar och tryckt litteratur prioriterades i litteratursökningen. Litteratur som kunde kopplas till återbrukssystem eller annan återanvändning prioriterades. Gällande återbruk och återbrukssystem inhämtades en blandad kompot av litteratur, från förstudier till tidningsartiklar. Sökningen skedde både på engelska och svenska. Sökmotorer som användes var framförallt LUBSearch men också Google och Google Scholar. Litteratur inhämtades också via tips från handledare. Sökord som användes finnes i *tabell 1* nedan.

Tabell 1

Sökord som användes i studien och deras relevans.

SÖKORD	RELEVANS
Circular economy; circular economy in public sector/organizations	Återbrukssystem kan sägas utgöra en del av en cirkulär ekonomi, där möbler återvändas istället för att bli avfall, och ansågs därför vara relevant att undersöka och inhämta kunskap om.
Recycling furniture; reuse furniture; återbruk; återanvändning av möbler; återanvändning kommuner; möbler kommuner	Återbruk och återanvändning har studerats både grundläggande men framförallt inom möbelsektorn. En kartläggning av återbruksbranschen inom offentlig sektor ansågs vara relevant för att inhämta kunskap som stöd till intervjuerna.
Behaviour/behavior change; environment* behaviour change; behaviour change in public sector/organizations; organizational change, organisationsförändring; organisationsteori	Beteende- och organisationsförändring undersöktes i och med att införandet av ett återbrukssystem innebär nya arbetssätt och vanor i organisationen. Eftersom återbrukssystem rör hela organisationen har också organisationsförändring studerats för att kunna identifiera hinder inom organisationen och vilka faktorer som leder till en organisationsförändring. Organisationen i sig skulle kunna utgöra ett hinder för införande av återbrukssystem och därför har också organisationsteori varit intressant att studera.

Litteratursökningen gav ett stort antal träffar och inhämtningen avgränsades därför i tre steg. Den första inhämtningen av litteratur baserades på de artiklar som gav träff på sökord och relevant rubrik. I det andra steget lästes de insamlade artiklarnas sammanfattning varpå en ytterligare gallring kunde ske. I ett tredje steg där hela artikeln lästes avgjordes om det fanns relevant information att bidra med till studien.

3.2 Informantintervjuer

Litteraturen om återbrukssystem för möbler var begränsad och därför genomfördes informantintervjuer för ytterligare informationsinhämtning. I första hand användes ett målinriktat urval, vilket betyder att de respondenterna som valdes ut ansågs vara relevanta för frågor om återbrukssystem och lösningar som

hör därtill. Även snöbollsmetoden användes där personer som kontaktades även rekommenderade andra personer att kontakta (Bryman, 2011).

En telefonintervju genomfördes med Fredrik Östlin, grundare och VD på Off2off, som erbjuder IT-lösningar för återbrukssystem. Frågor som ställdes var bland annat hur ett återbrukssystem fungerar, vilka för- och nackdelar som finns med en färdig IT-lösning för återbruk, vilka hinder som finns gällande införande samt vad som kännetecknar ett bra återbrukssystem. Intervjun spelades inte in. Anteckningar fördes under tiden och en sammanfattning gjordes efter intervjuens slut.

Telefonintervju genomfördes med Jenny Ekman, projektledare på Möbelbruket i Västra Götaland, för att inhämta kunskap om ytterligare lösningar för återbruk av möbler i Sverige. Möbelbruket återtillverkar möbler som har cirkulerat i återbrukssystem i Västra Götaland. Frågor som ställdes var bland annat hur Möbelbruket fungerar, vad som händer med de möbler som har cirkulerat i ett återbrukssystem samt vilka hinder och möjligheter det finns för begagnade möbler. Intervjun spelades in och transkriberades därefter.

Ytterligare en telefonintervju genomfördes med Åsa Enström Garnström, SÖRAB, för att undersöka hur kommunerna i norra Stockholmsområdet har samarbetat gällande införandet av återbrukssystem. Frågor som ställdes var bland annat varför SÖRAB har valt att upphandla en IT-tjänst åt kommunerna, hur de har gjort, vilka hinder de har stött på samt vilka möjligheter de ser framför sig. Intervjun spelades in och transkriberades därefter.

Tabell 2

Genomförda informantintervjuer. Kontaktuppgifter finnes i *bilaga I*.

RESPONDENT	KOPPLING TILL ÅTERBRUK	DATUM FÖR INTERVJU
Fredrik Östlin	Grundare och VD på Off2off som erbjuder IT-lösningar för återbrukssystem	2016-12-14
Jenny Ekman	Projektledare för Möbelbruket i Västra Götaland	2017-02-23
Åsa Enström Garnström	Avfallsingenjör på SÖRAB – ett avfallsbolag bestående av nio kommuner i norra Stockholm	2017-03-13

3.3 Intervjustudie

Motivering till vald metod

För att identifiera svårigheter i hela processen gällande införandet och användandet av återbrukssystem genomfördes semistrukturerade intervjuer (Bryman, 2011). Genom kvalitativa intervjuer kan respondenterna ge en nyanserad bild av situationen, i det här fallet om återbrukssystem, då tonvikten ligger på ord och inte siffror (Lantz, 2013; Kvale & Brinkmann, 2014). Semistrukturerade intervjuer ger möjligheten att ställa öppna frågor i en ordning som passar samtalet och även att lägga till frågor, till skillnad från strukturerade intervjuer som strikt följer intervjuguiden (Bryman, 2011).

Enkäter ansågs inte vara motiverat på grund av ett begränsat urval av respondenter samt för studiens syfte. Möjligheten att ställa följdfrågor (Kylén, 2004) och möjligheten för respondenten att styra intervjun för att kunna betona vad de själva anser vara viktigt (Lantz, 2013) hade heller inte funnits. Studien ämnar att, genom att erhålla djupgående svar, undersöka erfarenheter, åsikter och i viss mån känslor när det gäller hinder och möjligheter för återbrukssystem, varför en kvalitativ forskningsmetodik med semistrukturerade intervjuer ansågs lämplig.

Genomförande

Två intervjuguides (*bilaga II* samt *III*) utformades – en för kommuner med återbrukssystem och en för kommuner som inte hade infört ett återbrukssystem. Intervjuguiderna utformades med utgångspunkt i studiens syfte och frågeställningar samt med stöd av hur en intervjuguide kan utformas enligt Bryman (2011). Frågorna i intervjuguiden utgjordes av olika slags frågor: inledande frågor, uppföljnings- och sonderingsfrågor, preciserande frågor, indirekta och direkta frågor samt tolkande frågor (Bryman, 2011).

Urvalet baserades på kontaktuppgifter från Fredrik Östlin, som driver företaget Off2off, samt en förstudie om återbrukssystem genomförd av Hanna Lundqvist på uppdrag av Lunds kommun. Utifrån de kontaktuppgifter som erhöles från dem gjordes ett slumpmässigt urval. Valet av antalet kommuner gjordes i samråd med handledare, vilket var tio kommuner med återbrukssystem och fyra utan. Det finns idag en kunskapslucka angående vilka kommuner som funderar på att införa återbrukssystem och därför var urvalet i den gruppen begränsat.

Kommunerna kontaktades inledningsvis via mejl där förfrågan om intervju gjordes. I vissa fall förmedlades förfrågan vidare till annan person som ansågs mer lämplig för intervju. I kontakten med kommuner applicerades även så kallat snöbollsurval (Bryman, 2011) för att få kontakt med ytterligare respondenter. Påminnelsemejl skickades cirka två veckor senare i de fall svar uteblivit. I de fall

där förfrågan om intervju avböjdes eller inte besvarades kontaktades en ny kommun från de erhållna kontaktuppgifterna.

I de fall respondenten bad om att få intervjuguiden på förhand mejlades den ut innan intervjun. Respondenternas tillgänglighet och avstånd från Lund avgjorde om intervjun kunde genomföras på plats hos dem eller om en telefonintervju var nödvändig. Göteborgs stad svarade på frågorna via mejl och Sollentuna kommun svarade på kompletterande frågor via mejl. De kommuner som intervjuades på plats var Skurup och Malmö. Övriga intervjuades per telefon. Samtliga intervjuer på plats och via telefon spelades in och nyckelord noterades under tiden.

Tabell 3

Intervjuade kommuner med återbrukssystem. Kontaktuppgifter finnes i *bilaga I*.

KOMMUN	RESPONDENT	DATUM FÖR INTERVJU
Danderyd	Josefin Pucher, avfallsplanerare	2017-02-23
Helsingborg	Mónika Rüll Lundin, miljösamordnare	2017-02-27
Ystad	Christina Persson, miljösamordnare	2017-02-27
Upplands Väsby	Lotten Andersson, samordnare Kretsloppsenheten	2017-03-01
Kristianstad	Lena Löfstrand, platsledare	2017-03-02
Skurup	Johnny Hansen, handledare Eva Andersson, samordnare	2017-03-06
Malmö	Kent Berglund, strateg Rickard Andersson, arbetsledare	2017-03-07
Lerum	Carolina Fornell, verksamhetsutvecklare	2017-03-09
Sollentuna	Inger Mattsson, projektledare miljö och klimat Camilla Linder, enhetschef	2017-03-10 2017-05-10
Göteborg	Benjamin Svanlind, kundsamordnare Skrota skräpet	2017-03-31

Ytterligare fyra kommuner, utan återbrukssystem, valdes ut där urvalet skedde på samma sätt som för de kommuner med återbrukssystem. Kommunerna kontaktades via mejl där förfrågan om intervju gjordes. Intervjuerna genomfördes sedan via telefon och spelades in.

Tabell 4

Intervjuade kommuner utan återbrukssystem. Kontaktuppgifter finnes i *bilaga I*.

KOMMUN	RESPONDENT	DATUM FÖR INTERVJU
Växjö	Elin Persson, projektledare möbelåterbruk	2017-02-27
Hammarö	Emil Florell, renhållningssamordnare	2017-03-01
Stockholm	Lotta Hansson, projektledare Stocket	2017-03-27
Lund	Jon Andersson, chef miljöstrategiska enheten	2017-04-21

Samtliga intervjuer transkriberades och delades sedan upp i följande teman: införande, användande, finansiering, beteende- och organisationsförändring samt framgångsfaktorer. I de fall där respondenten bad att få gå igenom sin intervju mejlades transkriberingen till vederbörande.

Citat valdes ut från ett antal intervjuer. I syfte att ge större utrymme för respondenternas personliga åsikter (Trost, 2011) presenterades citaten anonymt i studien genom att storleken på kommunen istället angavs: *större kommun*, *mellanstor kommun* eller *liten kommun*. Kommunerna klassificerades enligt SKL:s kommungruppsindelning (2017). ”Storstad” klassificerades som *större kommun* och ”större stad” klassificerades som *mellanstor kommun*. De kommuner som enligt SKL föll under ”pendlingskommun nära storstad/större stad” samt ”mindre stad” klassificerades i ett första steg som *liten kommun*, vartefter en viss korrigering skedde sett till kommunernas medborgarantal, där kommuner med ett större medborgarantal än 50 000 flyttades upp till *mellanstor kommun*.

4. Bakgrund

I detta avsnitt förklaras vad cirkulär ekonomi är och varför det är viktigt att övergå till en sådan ekonomi. Ett sätt att vara mer cirkulär är att återbruka och eftersom studien är inriktad på möbler presenteras återbruk av möbler. Vidare redogörs vad ett återbrukssystem är samt vilka hinder och möjligheter det finns med sådana cirkulära lösningar.

Att övergå till en cirkulär ekonomi och att börja återbruka i större utsträckning handlar om att det ska finnas en vilja till förändring samt att övervinna de hinder som finns. Organisationen i sig, i det här fallet kommunen, skulle kunna utgöra ett hinder och därför redogörs även organisationsteori och organisationsförändring i detta kapitel. Det är inte endast organisationen som behöver förändras för att bli mer cirkulär utan även de enskilda medarbetarnas beteende varför också beteendeförändring behandlas.

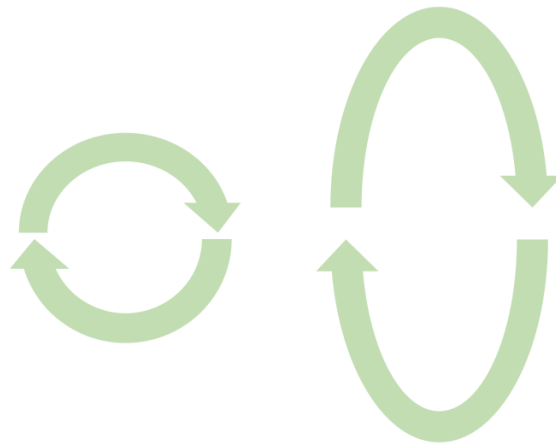
4.1 Cirkulär ekonomi

Cirkulär ekonomi är enligt Naturvårdsverket (2016) en ekonomi som bygger på kretslopp och har förutsättningar att vara ekologiskt, ekonomiskt och socialt hållbart (SOU, 2017). I och med dagens konsumtion och ökande befolkning har det blivit allt viktigare att ta tillvara på jordens resurser på ett effektivt sätt (Dawson & Johnson, 2014), vilket betyder att dagens linjära ekonomi inte är hållbar då vi redan nu är på gränsen för planetens bärkraft (SOU, 2017). Den linjära ekonomin kan beskrivas som en ”slit och släng”-mentalitet (Gullstrand Edbring, Lehner & Mont, 2016), vilket i och för sig har bidragit till växande välstånd men det har också fört med sig ett antal problem såsom spridning av miljögifter (SOU, 2017). Ökad tillväxt har tidigare setts som lösningen på de problem som finns i världsekonomin (Rönnborg, u.å.). Priser på material och naturresurser är låga och återspeglar ofta endast kostnaden för utvinning och framtagande – inte den minskning av naturresurser eller den miljöpåverkan som det innebär (Andersen, 2007).

Ett kännetecken för cirkulär ekonomi är att *”olika verksamheter integreras med varandra och drar nytta av varandras restprodukter och restenergi”*

(Naturvårdsverket, 2016). Paralleller kan dras till industriell symbios där företag just drar nytta av varandras restprodukter (Chertow, 2007). Ett annat kännetecken är att produkters livscykel ska förlängas genom reparation, uppgradering och återförsäljning (Naturvårdsverket, 2016). I en cirkulär ekonomi ska avfall i princip inte uppstå (SOU, 2017).

En förlängning av möblers livslängd samt återtillverkning kan vara lämpliga strategier för att skapa mer slutna system för materialanvändning. Ett problem med sådana strategier är att de ofta går emot tillverkarnas möjligheter att sälja ännu fler nya möbler (Besch, 2005). Förlängning av produkters livscykel går sällan hand i hand med dagens affärsmodeller där det övergripande målet för produktorienterade företag är att sälja så mycket som möjligt (ibid).



Figur 1

Illustration av två cirkulära flöden, där det högra har en förlängd livslängd (s.k. slowing resource loop) genom exempelvis återbruk. Baserat på Bocken, de Pauw, Bakker & van der Grinten (2016).

4.2 Återbruk av möbler

Möblers miljöpåverkan kan minskas när deras livscykel förlängs genom exempelvis ekodesign, återanvändning, underhålls- och reparationsarbete samt återtillverkning (Besch, 2005). Möbler har en hög miljöpåverkan under extraktionsfasen (framförallt genom skogsavverkning) och är därför särskilt lämpliga för återanvändning (Gullstrand Edbring et al, 2016).

Tabell 5

Energibesparing vid återanvändning för olika produkter baserat på livscykelanalyser (Vinka, 2015).

PRODUKT	ENERGIBESPARING VID ÅTERANVÄNDNING (%)
Kontorsstol	90
Skrivbord	70
T-shirt i bomull (12,5 tvättar)	57
Kaffekopp (1000 användningar)	20

Som synes i *tabell 5* ger möbler en stor energibesparing vid återanvändning. En förklaring till t-shirtens och kaffekoppens lägre besparingspotential är att de kräver energi under sin livstid i form av tvättar (Vinka, 2015). Avfall Sverige (2012) bedömer att möbler gjorda av plast, textil och metall besitter störst miljövinster vid återbruk.

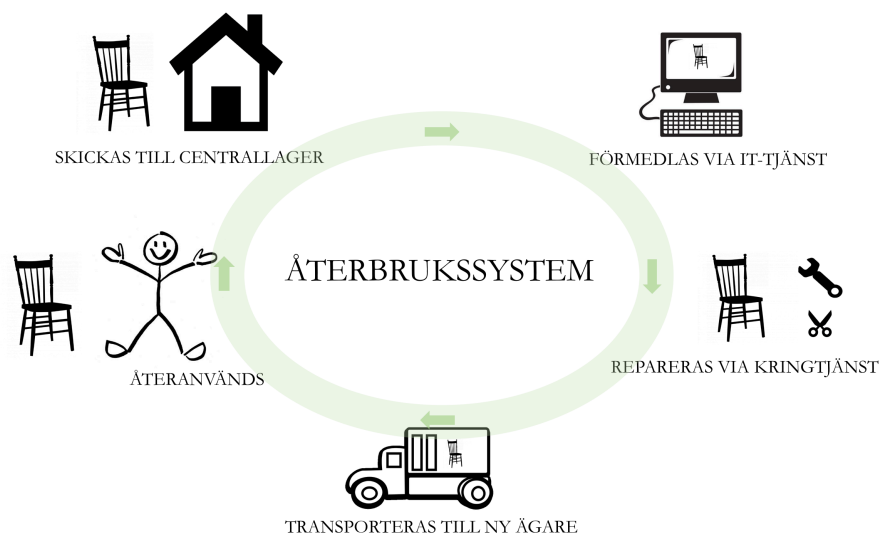
Konsumtionstrender visar dock på kortare användningsfaser för kontorsmöbler, vilket troligtvis beror på att företag idag inte förbrukar möblerna utan byter ut dem av estetiska anledningar (Besch, 2005). Söderman et al (2011) menar att skönhetsfel på möbler leder till att det slängs i större utsträckning än andra produkter så som verktyg och byggnadsmaterial. Gullstrand Edbring et al (2016) visar i sin studie att märken från tidigare ägare kan skapa en motvilja att köpa produkter i andra hand.

4.3 Återbrukssystem

4.3.1 Vad är ett återbrukssystem?

Ett återbrukssystem är ett strukturerat sätt att arbeta med återbruk med hjälp av en IT-lösning där förmedlingen sker inom organisationen. De återbrukssystem som finns inom den kommunala sektorn skiljer sig åt: vissa kommuner har valt att skapa egen källkod och på så sätt driva samt utveckla en IT-lösning med dess tillhörande tjänster helt på egen hand, medan andra kommuner har anlitat företag som är specialiserade på att utforma IT-lösningar för återbrukssystem.

God transparens kännetecknar ett väl fungerande återbrukssystem enligt Östlin (personlig kommunikation, 2016), både inom organisationen och utåt mot skattebetalarna. Vidare är det viktigt att kommunicera resultatet och att finansieringen av återbrukssystemet ligger centralt (ibid).



Figur 2

Exempel på hur ett återbrukssystem kan fungera och hur möbelns väg genom det ser ut.

4.3.2 Exempel på befintliga lösningar

Företaget Off2off erbjuder IT-lösningar för återbrukssystem som anpassas till kommunens önskemål. Företaget har bland annat uppmärksammats som årets tjänsteinnovation 2013 (Sveriges Radio, 2013) och är idag det enda företaget i Sverige som erbjuder förmedlingstjänster för återbrukssystem (Östlin, personlig kommunikation, 2016). Till systemet kan kringtjänster (så som målning eller reparationer) läggas till vid bokning av möbler där kommunen väljer själv vilka företag som ska kopplas till systemet – och kan på så sätt verka för fler lokala jobb (Östlin, personlig kommunikation, 2016).

Kommunerna i norra Stockholm har genom sitt avfallsbolag SÖRAB infört en gemensam IT-lösning från Off2off för återbruk (Enström Garnström, personlig kommunikation, 2017). De nio SÖRAB-kommunerna har alla antagit samma avfallsplan där ett mål handlar om att öka återbruket. SÖRAB har upphandlat och tillhandahåller den digitala tjänsten och kommunerna kan sedan välja att arbeta med den på sitt eget sätt (ibid).

Göteborgs stad har på egen hand kodat och utvecklat ett eget återbrukssystem (Vårt Göteborg, 2014). Systemet har en öppen källkod, vilket betyder att andra kommuner också kan ta del av det. De möbler som cirkulerat i Göteborgs återbrukssystem utan att finna ny ägare kan, om de finns i tillräckligt stora volymer, återtillverkas genom projektet Möbelbruket (Ekman, personlig kommunikation, 2017). Till projektet är möbelföretag kopplade som tar emot

möbler och renoverar dem, till exempel genom omklädning och målning. Det måste dock vara större volymer för att det ska bli lönsamt, enligt Ekman (personlig kommunikation, 2017). Möbelbruket fungerar som en länk mellan den offentliga sektorn och den tillverkande industrin som återtillverkar möblerna, för att sedan förmedla dem vidare till kund (ibid).

4.3.3 Möjligheter och svårigheter

Enström Garnström (personlig kommunikation, 2017) belyser ett flertal hinder med att införa återbrukssystem. Framförallt har svårigheten legat i att slå in en ny väg och därmed veta vem som ska ta beslutet, vem ska betala och var det är lämpligt att börja. Den största svårigheten för kommunerna är den interna implementeringen. Det är inte bara att köpa in en IT-lösning och sen tro att kommunen har ett återbrukssystem, utan hela organisationen ska också förstå varför kommunen infört ett återbrukssystem och vara med på det, enligt Enström Garnström (personlig kommunikation, 2017). Det gäller att implementera systemet och kommunicera var, hur och varför – annars händer ingenting efter införandet (ibid).

En möjlighet som SÖRAB har identifierat är att byta möbler mellan kommunerna, i och med att de använder samma IT-lösning (Enström Garnström, personlig kommunikation, 2017). I dagsläget finns det dock för stora osäkerheter om det är juridiskt möjligt för att göra det och en lagförändring kan därför behövas (ibid).

Avfallsförebyggande arbete hindras bland annat genom avsaknad av tydliga krav från staten, otydliga regler, finansieringsfrågor samt låg prioritet från kommunledningen (SOU, 2017). Vinka (2015) menar att nyinköpen inom offentlig sektor dels beror på att det ställs vissa krav på prestanda, men också för att det ställs krav på att kontorsinredning ska vara modern och enhetlig. En annan faktor som leder till nyinköp kan vara att upphandlare har en dålig kännedom om var försäljare av begagnade produkter finns (ibid). Genom att tillämpa så kallad miljöanpassad offentlig upphandling kan många hinder övervinnas samtidigt som återanvändning stimuleras (SOU, 2017).

Avfallsplanen framhävs som ett lämpligt redskap för förebyggande av avfall (SOU, 2017) men det finns också problem med att ansvaret för avfallsplanen hamnar på avfallsavdelningen, när det är menat att vara hela kommunens plan (Enström Garnström, personlig kommunikation, 2017).

Huruvida kommuner får skänka använda produkter är svårtolkat, bland annat genom att det kan gå emot konkurrenslagstiftningen (2008:579) och kommunallagen (1991:900) (Avfall Sverige, 2012). SOU (2017) bedömer dock att det är kommuners skyldighet att se till att produkter i användbart skick inte slängs, något som kan stärkas juridiskt, bland annat genom hushållningsprincipen.

SOU (2017) föreslår att kommunen i första hand försöker återanvända inom verksamheten eller genom extern försäljning för att på så sätt ändå behålla värdet inom organisationen. I andra hand menar SOU (2017) att det finns utrymme att skänka saker som har ett ringa eller inget värde alls. I sista hand kan produkten slängas, till exempel när den bedöms vara olämplig att återanvända ur ett miljöperspektiv.

De produkter som ska gå till återbruk behöver kontrolleras så att de håller en viss kvalitet för att vara lämpliga att återanvända och det kan med fördel göras med bemannade mottagningar där produkterna direkt kan undersökas. Är mottagningarna obemannade finns det en risk att produkter i dåligt skick ställs dit och det tillför ett onödigt steg i avfallshanteringen. Kostnaden för en bemannad station är relativt låg sett till det ekonomiska värdet för de produkter som återbrukas (Avfall Sverige, 2012).

En annan fördel med att ha bemannade stationer är de arbetstillfällen som skapas, där också logistiken mellan förvaltningar ger sysselsättning. Enligt Avfall Sverige (2012) skapar återbruket ett meningsfullt arbete med miljöinriktning och särskilt för de människor som arbetar med återbruk (t ex via återvinningscentraler eller välgörenhetsorganisationer) som arbetsträning eller offentligt skyddat arbete. Vinka (2015) påtalar också de fördelar gällande sysselsättning som finns i återbruksbranschen. Det gäller både förmedling av begagnade produkter men också reparation och annan uppfräschning.

Svårigheter med återbruk är bland annat att hantera ett jämnt inflöde av möbler, logistik samt den stora mängd varierande modeller som gör det svårt att skapa enhetliga produkter vid renovering (IDCAB, 2014).

I *tabell 6* visas en sammanfattning över nämnda hinder och möjligheter.

Tabell 6

Sammanfattning över identifierade möjligheter och svårigheter gällande återbrukssystem från litteratur och informantintervjuer.

MÖJLIGHETER	SVÅRIGHETER
Specificera återbruk i avfallsplan	Beslutstagande/låg prioritet
Stärka återbruk juridiskt	Finansiering
Behåll värdet genom återanvändning inom organisationen eller genom extern försäljning	Intern implementering
Inget värde: skänk möbler istället för att slänga	Kommunikation
Kontroll av produkter för att undvika extra steg i avfallshanteringen	Juridiska osäkerheter/avsaknad av riktlinjer
Sysselsättningsmöjligheter	Ansvar för avfallsplan
	Få ett jämnt inflöde av möbler
	Logistik
	Stor mängd varierande modeller

4.4 Organisationen och förändringar

4.4.1 Organisationsteori

Organisationen, i det här fallet kommunen, skulle kunna utgöra ett hinder för cirkulära lösningar och det är därför viktigt att förstå dess funktion och uppbyggnad.

Det kommunala självstyret har sin grund i demokratin och medborgarnas möjlighet att påverka. Det innebär att det ska finnas en självständig och till viss mån fri bestämmanderätt. Det är kommunfullmäktige som fattar viktiga beslut och fastställer budget samt skattesats för kommunen (Regeringskansliet, 2008). Kommuner och landsting får enligt lag ta ut skatt för skötseln av sina uppgifter och ska enligt kommunallagen (1991:900) ha en god ekonomisk hushållning. Det betyder att verksamhetens löpande intäkter ska täcka de löpande kostnaderna, men också att verksamheten ska utövas på ett ändamålsenligt och ekonomiskt tillfredsställande sätt (Regeringskansliet, 2008). Östlin (personlig kommunikation, 2016) anför att ett problem inom offentlig sektor är att det finns för få incitament till ekonomiskt sparande.

Kommuner kan verka inom fyra olika kategorier enligt Bulkeley och Kern (2006). De är ett *självstyrande organ* vilket innebär att de verkar både som konsument och förebild – de kan på eget initiativ implementera lösningar samtidigt som de är en inköpare av varor (Bulkeley & Kern, 2006). På så sätt har kommuner möjlighet att investera i lösningar, t ex energibesparande åtgärder, där de samtidigt kan föregå med gott exempel (Krantz, 2013).

Kommuner kan också *tillhandahålla tjänster* där de har möjlighet att påverka beteende, till exempel kollektivtrafik eller fjärrvärme (Bulkeley & Kern, 2006). Den tredje kategorin handlar om *planering och reglering* där kommunen kan styra genom myndighetsutövning. Slutligen kan kommunen *möjliggöra* för allmänheten att handla på ett visst sätt, genom att uppmuntra, underlätta eller utbilda (ibid). Det kan också röra sig om samarbeten med eller mellan privata aktörer för att påverka ytterligare (Krantz, 2013).

Den offentliga sektorn särskiljer sig från den privata i flera avseenden (Ericsson, 2016). Det finns en demokratisk grund i den offentliga sektorn som har som uppgift att tillgodose medborgarnas behov finansierat av skatter, medan ett företag önskar öka ägarnas kapital genom tillfälliga affärsrelationer. Genom sitt demokratiska särdrag styrs offentliga organisationer via skriftliga regler och lagar från den politiska nivån (ibid).

Till skillnad från ett företag har en offentlig organisation fler syften och intressenter att tjäna – och det kan vara svårt att tillgodose olika viljor som finns hos medborgare, politiker och anställda. Offentliga organisationer måste försöka att tillgodose alla dessa intressen (Ericsson, 2016).

Ett annat särdrag för den offentliga sektorn är enligt Ericsson (2016) en offentlig etik som de anställda måste omfamna – vad är rätt och fel. Detta kan leda till ett visst utrymme för tolkning: ett beslut fattat på politikernivå kan få en annan betydelse vid nästa möte med medborgarna om gatubyråkraterna agerar utifrån sin tolkning och etik (ibid).

4.4.2 Organisationsförändring

Arbetet mot en mer cirkulär ekonomi kräver förändringar hos dagens organisationer och en mycket känd modell för organisationsförändring är Lewins trestegsmodell (Lewin, 1951; Ericsson, 2016). Det första steget är upptining (*unfreezing*) där behovet för förändring skapas som efterföljs av förändringsfasen (*moving*) där det gäller att göra de anställda aktiva och involvera aktörer i processen genom god kommunikation. I det sista steget nedfrysning (*refreezing*) gäller det att dels förankra förändringen men också utveckla sätt att bibehålla den (Ericsson, 2016; Hatch, 2002). Det är viktigt att uppmärksamma och fira en

framgångsrik organisationsförändring för att få människor att tro på förändringar (Ericsson, 2016).

Upptiningsfasen innebär att skapa en obalans i den jämvikt som råder i organisationen. Det kan ske genom identifiera den otillfredsställelse som det nuvarande systemet innebär, vilket kan ske naturligt men också genom utbildning och information som minskar motståndet för förändringen (Hatch, 2002). Den första fasen är mycket viktig för en lyckad förändringsprocess enligt Gouillart och Kelly (1995). Det handlar om att utforma en vision, men också finna den mentala energi och motivation som krävs hos de anställda. Visionen ger de anställda något att tro på, att arbeta mot, likväl som att det är viktigt att ge någon form av mått under förändringen. Det kan vara svårt att motivera personers förändring av arbetsbeteenden om de inte själva kan uppfatta hur förändringen kommer att gynna organisationen (Gouillart & Kelly, 1995). När nya beteendemönster har stabiliserats kan nedfrysningsfasen äga rum och kan förstärkas genom att bland annat utveckla nya rekryteringsrutiner för att säkerställa att nyanställda blir delaktiga i organisationskulturen (Hatch, 2002).

Huruvida kulturen i en organisation kan styras eller inte är omdiskuterat (Bang, 1999), däremot kan kulturen påverkas på olika sätt. Bang (1999) redovisar flera förhållanden som gör kulturen mer mottaglig för påverkan, såsom en kraftig konjunkturedgång eller tekniska genombrott. Ledningen i en organisation kan arbeta för att påverka kulturen genom att vara medvetna om vilka områden de riktar uppmärksamhet mot, hur de reagerar på kritiska händelser samt att de agerar medvetna förebilder (ibid).

Det är viktigt att ledning och mellanchefer har en god attityd och ett engagemang gällande miljöfrågor. Det är mer troligt att anställda tar ett miljömässigt ansvar om de får stöd ovanifrån (Young et al, 2015). Viktigt att notera är att hur en chef *inte* agerar också kan få genomslagskraft (Bang, 1999). Det är gynnsamt om ledning och chefer också kan förmedla varför miljöarbetet hjälper organisationen (Young et al, 2015). Det kan vara så att anställda har en annorlunda uppfattning om organisationens visioner och på grund av det agera ignorant mot miljömässiga initiativ, därför är kommunikation viktigt för att främja beteendeförändring (ibid).

4.4.3 Beteendeförändring

Förståelsen om varför människor i den rika världen konsumerar som de gör är viktig för att kunna arbeta med återbruk (Algehed & Karlsson, 2012) och det är särskilt viktigt för beslutsfattare som utformar miljö- och hållbarhetspolitik (Mont & Power, 2013). För att den cirkulära ekonomin ska få genomslagskraft behövs det i vissa fall ske en beteendeförändring och på så sätt möjliggöra implementering av olika system och rutiner (Niedderer et al, 2016). Gouillart &

Kelly (1995) menar att förändring innebär att riva väggar – förkasta gamla värderingar och anamma nya. De anställda behöver lämna sitt synsätt om att ”saker och ting är bra som de är”, men det kan vara nog så svårt eftersom en förändringsprocess också talar om för individen att denne själv måste förändras.

Information är väsentligt för att förändra beteende. Genom information kan människor bli medvetna om sin miljöpåverkan och de kan då också välja att ändra sitt beteende (McGuire, 2015). Ekonomiska incitament har visat sig spela en stor roll när det gäller anställdas beteendeförändring och agerande i miljöfrågor (Young et al, 2015) och även för att handla second hand (Gullstrand Edbring et al, 2016).

Besch (2005) har undersökt barriärer för ett så kallat *product service system* för kontorsmöbler, där tillverkare eller återförsäljare kan hyra ut möbler istället för att sälja dem och även erbjuda underhållstjänster. Flertal barriärer identifierades; bland annat människors vilja till förändring. Det finns en svårighet att lämna nuvarande affärsmodeller och tänka om gällande grundidéerna för vår ekonomi, enligt Besch (2005). Användare är vana att köpa kontorsmöbler och inköpsavdelningarna kan därför ha svårt att överge de traditionella inköpsrutinerna (ibid).

5. Resultat

5.1 Införande och implementering

I *tabell 7* nedan presenteras utformningen av de intervjuade kommunernas återbrukssystem. Hur de har valt att utforma IT-lösningen, som är själva förmedlingstjänsten, varierar. Vissa har köpt in en färdig lösning från Off2off, andra har skapat en egen IT-lösning och det förekommer också enklare lösningar på kommunernas intranät. Med lagerlokal avses ett centrallager där möblerna kan mellanlagras i väntan på ny ägare. Transporttjänster erbjuds i varierande mån; det kan finnas upphandlade flyttfirmor som kan anlitas mot självkostnadspris. en dagliga verksamheten som sköter systemet kan köra gratis eller mot ersättning, eller så får transporten lösas av den som vill ha möbeln. Hur återbrukssystemen finansieras redovisas också: kostnaden kan ligga på en enskild förvaltning eller vara fördelad på alla förvaltningar inom kommunen. Återbrukssystemet kan också drivas som en daglig verksamhet och finansieras på så vis. Slutligen presenteras kringtjänster så som reparation eller uppfräschning samt när återbrukssystemet infördes eller planeras att införas. För en utförligare beskrivning av kommunernas införande och implementering, se *bilaga IV*.

Tabell 7

Hur återbrukssystemen är utformande i de intervjuade kommunerna samt hur de planeras att utformas i kursivt.

KOMMUN	IT-LÖSNING	LAGER-LOKAL	TRANSPORT-TJÄNST	FINANSIERING	KRING-TJÄNSTER	INFÖRT
Danderyd	Färdig tjänst (Off2off)	Nej	Ja, mot kostnad	Som en del av måluppfyllelse	Nej	2016
Göteborg	Egen	Nej	Nej	Kretslopp och vatten	Nej	2013
Hammarö	<i>Ej bestämt</i>	<i>Ej bestämt</i>	<i>Ej bestämt</i>	<i>Fördelat på förvaltningarna</i>	<i>Ej bestämt</i>	
Helsingborg	Egen	Ja	Ja, mot kostnad	Skol- och fritidsförvaltningen	Nej	2014
Kristianstad	Egen	Ja	Ja	Daglig verksamhet	Ja	Innan 2013
Lerum	Färdig tjänst (Off2off)	Nej	Ja, mot kostnad	Centrala utvecklingsenheten	Nej	2016
Lund	<i>Ej bestämt</i>	<i>Ej bestämt</i>	<i>Ej bestämt</i>	<i>Ej bestämt</i>	<i>Ej bestämt</i>	
Malmö	Egen	Ja	Ja, mot kostnad	Serviceförvaltningen	Nej	2013
Skurup	Egen	Ja	Ja, mot kostnad	Daglig verksamhet	Ja	2011
Sollentuna	Egen nu, ska införa färdig tjänst (Off2off)	Nej	Ja, mot kostnad	Internservice	Nej	2013
Stockholm	<i>Egen</i>	<i>Ja</i>	<i>Ja, mot kostnad</i>	<i>Ej bestämt</i>	<i>Ja</i>	<i>Planerat 2017</i>
Upplands Väsby	Färdig tjänst (Off2off)	Nej	Ja, mot kostnad	Fördelat på förvaltningarna	Nej	2015
Växjö	<i>Ej bestämt</i>	<i>Ja</i>	<i>Ej bestämt</i>	<i>Ej bestämt</i>	<i>Nej</i>	<i>Planerat 2017</i>
Ystad	Färdig tjänst (Off2off)	Ja	Ja, mot kostnad	Centralt på ledning och utveckling (alla delar)	Ja	2016

5.1.1 Hinder vid införande och implementering

Ett hinder vid införandet rör vem som ska äga frågan (Fornell, 2017). Linder (2017) framhåller att det vore bra med ett uttalat ägandeskap för att hålla frågan centralt i kommunen. Det är svårt att veta var frågan ska höra hemma organisatoriskt (Linder, 2017). I ett flertal kommuner har införandet legat på en miljö- eller avfallsenhet (Svanlind, 2017; Pucher, 2017) medan det i andra kommuner har legat mer centralt, till exempel på en utvecklingsenhet (Fornell, 2017) eller upphandlingsenhet (Persson, 2017). Mattsson (2017) framhåller att det är naturligt att återbrukssystemet på sikt inte ligger på en miljöenhet, utan går in i den ordinarie verksamheten.

”Vi startade ju inte uppifrån och ned, uppe i toppen med förvaltningschefer. När en förvaltningschef säger att ’vi försöker återanvända så mycket som möjligt’ så blir det mycket tyngre. Det var kanske det misstaget vi gjorde.”

Större kommun

I Hammarö kommun har svårigheten legat i att få tid att jobba med frågan. Florell (2017) menar att även om alla tycker att det är en bra idé så är det ingen akut fråga, vilket har lett till att det har blivit bortprioriterat på väldigt många möten. I Lund har frågan bearbetats genom en förstudie, men mottagandet av idén har varit blandad (Andersson, 2017). En del såg inte behovet av en återbrukslösning och menade att det finns andra sätt att jobba på. Det har inte funnits någon stor drivkraft i förvaltningarna att införa ett återbrukssystem och därför arbetar de inte längre med förslaget (ibid).

Sollentuna kommun ska införa en extern IT-lösning till sitt nuvarande återbrukssystem och svårigheten har legat i att avsätta resurser för bland annat informationsinsamling och implementeringsplan. Linder (2017) menar att det på så sätt kan anses ha blivit bortprioriterat eftersom en resurs inte tillsatts. I Göteborgs stad fanns inga resurser avsatta och en anställd fick därmed ensam sköta marknadsföring och uppdatering av IT-lösningen på övrig tid (Svanlind, 2017). Om resurser saknas vid införande är det svårt att få med sig alla i organisationen (ibid). Ett återbrukssystem är inget självspelande piano utan kräver resurser både vid införande och senare under driften för att det ska hållas igång, menar C. Persson (2017). Florell (2017) ser organisationen kring återbrukssystemet som det största hindret vid införandet – personal som sköter återbrukssystemet och andra praktiska delar såsom transporter.

Skurups kommun startade sin återbruksverksamhet i andra lokaler än de nuvarande, vilket ställde till problem (Hansen, 2017). Dels var det svårt att få folk intresserade samtidigt som möblerna förstördes när de stod kallt i bristfälliga

lokaler. Hansen (2017) berättar att det har varit en lång process att komma fram till en lokal med värme. Även i Stockholm där ett återbrukssystem ska införas under 2017 har lokalfrågan varit en svårighet (Hansson, 2017). Tomma lokaler har inte varit ett problem att finna, men att hitta en som inte kostar något har varit desto svårare.

I de fall där förmedlingstjänsten ligger på intranätet har problem uppstått då inte alla har tillgång till det (Svanlind, 2017) och det kan också finnas anställda i organisationen som använder andra system än intranätet eller inte använder datorer (Svanlind, 2017; Mattsson, 2017). Det är också svårt att nå alla med kommunikationen och veta vilka det faktiskt är som läser. Fornell (2017) menar att de misslyckades med att få med alla i organisationen och att de borde ha kampanjat mer.

I införandefasen identifierades nyckelpersoner i organisationen i Danderyds kommun – de som slänger och de som köper möbler (Pucher, 2017). Pucher (2017) menar att det är viktigt att få dem som slänger att istället lägga upp de funktionsdugliga inventarierna i återbrukssystemet. Dessa nyckelpersoner kontaktades utan respons vilket kan anses försvårat införandet (Pucher, 2017). Information om återbrukssystemet skedde på olika chefsmöten, men Pucher (2017) betonar att det sedan är någon på golvet som utför handlingarna och att det därför är viktigt att finna dessa nyckelpersoner. Hansen (2017) påtalar också att det är i verksamheterna svårigheterna finns. Det är en sak att få politiker att fatta ett beslut eller tycka att återbrukssystem är en bra idé – och en helt annan sak att få till ett förändrat beteende ute i verksamheterna (Hansen, 2017).

”Vi använde en av våra gladaste och mest kända vaktmästare som väldigt många inom kommunen känner till. Han fick vara frontfigur.”

Liten kommun

Svanlind (2017) framhåller att det fanns en del juridiska fallgropar vid införandet, bland annat om kommunens bolag kunde vara med i återbrukssystemet och vad som kan göras med de inventarier som ingen vill ha. Det sistnämnda löstes genom att definiera det som ingen efterfrågar som att det saknar värde och därmed kan lämnas till insamlingsorganisationer.

Hansen & E. Andersson (2017) önskar en kommunal upprensning av förråden, men svårigheten ligger i bristande engagemang. För att det skulle kunna ske skulle ett politiskt beslut behövas tas för att sedan gå vidare ner till förvaltningschefer och ut i verksamheterna. Hansen (2017) menar att det bortprioriteras när de ansvariga kan se den långa processen framför sig.

5.2 Användning

De intervjuade kommunerna framhåller flera incitament till användandet av sina återbrukssystem, bland annat att man får gratis produkter (L. Andersson, 2017) och kan därmed spara pengar (Rüll Lundin, 2017), men också att det kostar pengar att slänga grovsopor (Pucher, 2017). Även miljövinsten och viljan att uppfylla kommunens miljömål ses som ett incitament (L. Andersson, 2017; C. Persson, 2017). Användarna uppskattar även återkoppling på hur mycket man tjänar enligt L. Andersson (2017).

5.2.1 Hinder vid användning

Attityd till återbruk

Ett hinder för användningen har varit folks attityd – en form av lathet som gör att man inte riktigt orkar (L. Andersson, 2017). Istället för att lägga in en sak som verksamheten inte längre vill ha så slängs den bara och det är svårt att få folk att hålla motivationen till att återbruka. Däremot så menar L. Andersson (2017) att detta är något som börjar att förändras ju längre tiden går. Det handlar om att det ska bli en vana att gå in i systemet och kolla – och då gäller det att ligga på.

Verksamheterna har en tendens att värdera sina saker väldigt högt och ser sina pengar som bortkastade om de behöver ge möbler till återbruk (E. Andersson, 2017). Många verksamheter vill behålla sina möbler samtidigt som de nyttjar återbrukssystemet och hämtar nya (Hansen, 2017). Får en medarbetare nya möbler finns också den andan att jag också ska ha det, menar Hansen (2017). Att verksamheterna inte lämnar möbler kan dels bero på en ovilja, men också tidsbrist och ointresse. Det är lättare att titta på en hemsida och klicka hem något än att engagera sig i ett återbrukssystem, både när det gäller att hämta och lämna (Hansen, 2017).

E. Andersson (2017) framhäver kommunernas och överlag myndigheternas vilja att vara representativa, vilket resulterar i en kräsenhet. Det finns också en viss skepsis till att möblerna inte matchar exakt, enligt Pucher (2017).

”Ett skrivbord med ett jack i är fortfarande ett skrivbord. Det är verkligen ett väst-problem att man får en liten skarv i skrivbordet och så måste man ha ett nytt.”

Liten kommun

Förmedlingen

Det finns ett flertal svårigheter gällande flödet av möbler i ett återbrukssystem. Det kan röra sig om svårigheter att få in möbler och att få verksamheterna att förstå att systemet också måste få in för att kunna ge (Hansen & E. Andersson, 2017). I vissa system finns inte ett mellanlager och där uppstår istället problem med att få anställda att lägga upp annonser på förmedlingssidan (Svanlind, 2017; Mattsson, 2017). Mattsson (2017) tror att folk efter lanseringen av den nya IT-lösningen i Sollentuna kommun ändå kommer ha svårt att finna tid för att inventera, fotografera och lägga upp annonser. Svanlind (2017) instämmer att tidsbrist är en hindrande faktor för att lägga upp annonser. Det är även svårt att ha en resurs som sitter och svarar i telefon angående support och användarfrågor (C. Persson, 2017).

Gällande flöde in i systemet så menar L. Andersson (2017) att det snarare handlar om när det händer någonting – i Upplands Väsby har det skett kontorsflyttar och därmed har det också fyllts på med saker i systemet kontinuerligt. När det är lite lugnare i verksamheten, t ex vid terminsslut, finns det tid att städa i förråden men annars finns det ett problem med ett jämnt inflöde av möbler, förklarar även Fornell (2017).

”De som kommer och är brukare av det vi har här är ju också de som skulle vara givare. Men de ger ingenting.”

Liten kommun

Helsingborgs kommun har haft mindre problem med den egenutformade IT-lösningen, där det har varit svårt att ta bort annonser och det då legat kvar inaktuella möbler på sidan. Till att börja med lades annonser upp på förmedlingssidan centralt men efterhand har också verksamheterna börjat lägga ut annonser (Rüll Lundin, 2017). Det är heller inte säkert att alla har tillgång till förmedlingssidan om den ligger på intranätet, till exempel kommunens bolag (Svanlind, 2017). Linder (2017) framhåller att det inte är alla som tekniskt kan hantera att lägga upp annonser och att uppgiften istället hamnar på någon annan, vilket kan skapa problem om den personen inte har tid eller möjlighet. Ett annat problem är att anställda i skolorna inte besöker intranätet utan jobbar med egna system (Mattsson, 2017). Personal som hanterar överblivna möbler, t ex vaktmästare, använder inte alltid dator och har i de fallen svårt att lägga upp annonser (Svanlind, 2017). Eftersom alla inte heller är inne på sin dator sprids informationen inte på samma sätt till alla (C. Persson, 2017).

Rüll Lundin (2017) påtalar också att det har varit problem med att saker som egentligen borde ha åkt till tippen har kommit in i systemet.

Förvaring och transport

Om det finns brist på förvaringsutrymme i den egna verksamheten upplevs återbrukssystem utan lagerlokal som jobbigt (Svanlind, 2017). De förvaringsutrymmen som finns är heller inte alltid lämpliga för möbelförvaring (ibid). Det kan också röra sig om att man har ett förråd med massor av grejer och inte vet var man ska börja för att kunna lägga in dem i återbrukssystemet (Pucher, 2017). Möblerna riskerar även att glömmas bort vid förvaring i egna förråd (Svanlind, 2017; E. Andersson, 2017). Trots infört återbrukssystem vittnar Fornell (2017) om att det fortfarande är ont om lagerplats i organisationen.

I de kommuner där det inte finns en lagerlokal kopplad till återbrukssystemet har ett antal hinder uppstått. Många kan tänka sig att fotografera och lägga upp en möbel i förmedlingstjänsten, men om det inte finns en lagerlokal ska tid och träff bestämmas med den som sedan bokar möbeln (Pucher, 2017). Det finns även problem med att den som man har bokat träff med inte dyker upp (Svanlind, 2017).

Många gånger behöver verksamheten bli av med möblerna direkt och har inte plats för förvaring i väntan på vidareförmedling (Pucher, 2017). Problemet visar sig särskilt vid flytt då det blir möbler över (Svanlind, 2017). Det är heller inte alltid någons behov av att bli av med en sak matchar med någon annans behov av att hämta en sak (Svanlind, 2017). Det krävs framförhållning för ett återbrukssystem utan en lagerlokal ska fungera, något som i vissa fall saknas (Svanlind, 2017; Hansson, 2017).

Transporter av möblerna tar flera kommuner upp som ett problem när det rör sig om att användarna själva ska lösa frakten (Svanlind, 2017; Rüll Lundin, 2017; Pucher, 2017; L. Andersson, 2017). Många kommuner uppmanar användarna att lösa transportfrågan på egen hand, men de flesta erbjuder transporttjänster mot en kostnad (se *tabell 7*). Transporterna hade verksamheterna gärna sett att de fått på köpet, menar Rüll Lundin (2017). I Kristianstad, där transporten ingår, upplevs den som en svårighet stundtals av de som sköter återbrukssystemet – att få plats med möbler och personer, att lasta och lossa (Löfstrand, 2017).

Kommunikation och återkoppling

Det svåra är att upprätthålla användandet och intresset för återbrukssystemet, menar Pucher (2017). Brist på information och kunskap skulle kunna vara en anledning, enligt Svanlind (2017). Det behövs kontinuerlig marknadsföring med ständiga påminnelser för att få återbrukssystemet att hålla igång (Pucher, 2017; Svanlind, 2017). Pucher (2017) förklarar att när det inte har kommit in nya möbler på ett tag så sjunker användarstatistiken. Det finns också problem med återkoppling från högre instanser för att kunna sprida återbrukssystemet ännu mer – det är viktigt att ledarna visar intresse (E. Andersson, 2017; Fornell, 2017).

Fornell (2017) poängterar att det är svårt att nå alla med information samt att veta och styra över vilka det är som läser. Det är svårt att skapa engagemang, intresse och ett förändrat beteende – och särskilt om det ska ske endast via text (Fornell, 2017). C. Persson (2017) anser att den största utmaningen är beteendeförändring – det är inte enkelt att säga till någon att de ska göra något annorlunda som de har gjort i tio år. E. Andersson (2017) berättar att det tog åtminstone tre år från införandet av återbrukssystemet till att det faktiskt kändes som att det hände någonting.

Övrigt

Ett problem som uppstod i Malmös återbrukssystem var de saker som togs in och förmedlades mellan förskolor kunde innehålla exempelvis farliga plaster. Det har lösts genom att förskolorna nu har ett separat återbrukssystem med eget lager (Berglund, 2017).

5.3 Finansiering

5.3.1 Finansieringsupplägg och deras svårigheter

I flera kommuner är det en enskild förvaltning som står för finansieringen av återbrukssystemet, bland annat i Malmö, Helsingborg och Göteborg (Berglund, 2017; Rüll Lundin, 2017; Svanlind, 2017). I Göteborg har dilemmat varit att Kretslopp och vatten som driver återbrukssystemet är en avgränsad avgiftsfinansierad verksamhet, medan resten av staden som använder återbrukssystemet i huvudsak skattefinansieras.

I Malmö och Helsingborg är det serviceförvaltningen respektive skol- och fritidsförvaltningen som står för finansieringen, vilket inte upplevs som rättvist från deras sida (Berglund, 2017; Rüll Lundin, 2017). I Helsingborg diskuterades det länge om kostnaden skulle delas upp på samtliga förvaltningar, vilket de andra förvaltningarna inte var särskilt intresserade av (Rüll Lundin, 2017). Berglund (2017) ställer sig frågande till hur många förvaltningar som är villiga att lägga en kostnad på något som också andra förvaltningar tjänar på. Det är svårt att säga hur kostnaden kan fördelas på ett optimalt sätt i och med att förvaltningarna är olika stora (Berglund, 2017). Skol- och fritidsförvaltningen är den största förvaltningen i Helsingborg och det är också av den anledningen som finansieringsupplägget har accepterats (Rüll Lundin, 2017). För att åstadkomma en gemensam finansiering krävs antingen ett politiskt beslut eller någon form av samstämmighet förvaltningscheferna emellan (ibid).

Berglund (2017) tror det viktigaste är att finna en gemensamhetsfaktor för att finansiera återbrukssystemet eftersom alla har nytta av det. Att ett återbruk är en organisationsgemensam tjänst är något som Upplands Väsby har tagit hänsyn till i finansieringsfrågan då summan fördelas på alla kontor i kommunen (L. Andersson, 2017). I Ystads kommun ligger kostnaden centralt på ledning och utveckling, vilket i princip betyder att alla delar på kostnaden (C. Persson, 2017). Gemensamt för både Upplands Väsby och Ystad är att uppstartskostnaden betalades av ett enskilt kontor: avfall respektive samhällsbyggnad (L. Andersson, 2017; C. Persson, 2017).

Ett tredje finansieringsalternativ är att finansiera återbrukssystemet som en daglig verksamhet. I Kristianstad och Skurup ligger finansieringen på arbetsmarknadsenheten och återbruksverksamheten ingår i de arbetsmoment som den dagliga verksamheten har (Löfstrand, 2017; Hansen & E. Andersson, 2017).

I Ystads kommun är det arbetsmarknadsenheten som sköter återbruket och det är en självfinansierad verksamhet, vilket har visat sig vara problematiskt. Om en verksamhet vill titta på en möbel och eventuellt också ta med den så måste de från arbetsmarknadsenheten åka och låsa upp lokalen. Även om verksamheten sedan bestämmer sig för att inte ta med sig möbeln, så debiteras de ändå för arbetsmarknadsenhetens tid som de har tagit sig. Verksamheterna vill inte betala för något som inte ens har hämtat, menar C. Persson (2017).

5.3.2 Incitament till ekonomiska besparingar

De största incitamenten till ekonomiska besparingar gällande möbler är att pengarna kan användas till något annat (Fornell, 2017; L. Andersson, 2017; Pucher, 2017) men det handlar också om att man tillsammans ser att behovet av att värna om skattemedel och de ekonomiska resurserna (Fornell, 2017). Budgeten är redan väldigt pressad i kommuner (Pucher, 2017; Berglund, 2017) och man är rädd om de pengar man har samtidigt som man känner ett ansvar (Rüll Lundin, 2017; Berglund, 2017).

”Folk har faktiskt fått ett ekonomiskt sinne i kommunen, förr tänkte folk inte alls så. Man använde inte kommunens pengar likadant som man använde sina egna.”

Större kommun

C. Persson (2017) menar att ett ekonomiskt tänk är något som kommuner måste ha eftersom de hanterar skattemedel. Det är ett grundtänk som måste ändras när det gäller att återbruka (Rüll Lundin, 2017). Om kommunen har köpt in möbler en

gång som det inte är något fel på så måste ett nytt tänk finnas där produkter som redan finns i verksamheten används (C. Persson, 2017).

Pucher (2017) menar att det behövs ekonomiska incitament i arbetet med återbrukssystem – gratis är roligare. L. Andersson (2017) framhåller att de ekonomiska incitamenten inte behöver vara så stora utan att det räcker med att slippa köpa nytt. Det finns de som är miljömedvetna inom verksamheten men skulle möblerna i återbrukssystemet kosta lika mycket som på IKEA hade troligtvis användandet minskat drastiskt (L. Andersson, 2017). Även Berglund (2017) tror att återbrukssystemet troligtvis hade övergetts till viss del om en kostnad för möblerna hade tagits ut. Miljöfrågan är viktig gällande återbrukssystem eftersom det ger stora miljövinster, men ekonomifrågan är också viktig för att lättare kunna motivera användandet, menar Rüll Lundin (2017).

”Det som folk går igång på är ju mer ekonomi än miljö, helt klart. Det är lättare att förmedla ekonomisk besparing än miljövinst.”

Mellanstor kommun

Det är viktigt att återkoppla och visa vinsterna, både de ekonomiska och miljömässiga (L. Andersson, 2017). Det som biter hårdast i återkopplingen är de ekonomiska vinsterna som kommunen gjort, menar C. Persson (2017), då det är svårt att relatera till besparingar i koldioxidutsläpp och energi. För att ytterligare motivera till ekonomiska besparingar kan miljöargumenten stärkas, till exempel de miljömål Ystads kommun har satt upp som är gemensamma för hela kommunen – ett ansvar som måste delas på alla förvaltningar (C. Persson, 2017).

Det är också viktigt att respektive chef som sitter med budget tar ansvar och ser nyttan med ett återbrukssystem och vågar styra i frågan: att i första hand gå till återbruket (ibid). Det är ett viktigt signalvärde chefer behöver skicka till medarbetare, att det här är något som är viktigt och att man också förstår det (Fornell, 2017).

”Det är dina skattepengar som går till den avdelningen där de precis slängt ett helt set möbler för 100 000 kr eller vad det nu är för. Det är dina skattepengar.”

Liten kommun

5.4 Uppföljning och kommunikation

De kommuner som använder IT-tjänsten Off2off erhåller statistik om besparingar avseende kronor och koldioxidutsläpp. De som har egna IT-lösningar för också statistik, bland annat hur mycket som kommer in och ut i systemet.

Återbrukssystemet i Ystad genererade en besparing på 132 kronor per anställd efter nio månader (C. Persson, 2017). Malmö stad har sedan lanseringen av sitt återbrukssystem i november 2014 gjort besparingar på 6,2 miljoner kronor (R. Andersson, 2017). Berglund (2017) påpekar att de ekonomiska besparingarna är en motivation till att ha kvar återbrukssystemet eftersom statistiken visar att det lönar sig. C. Persson (2017) betonar att det är sällan det finns möjlighet att mäta saker i arbetet med miljöfrågor och därför är ett återbrukssystem där den möjligheten finns väldigt värdefull, eftersom det går att ge återkoppling. L. Andersson (2017) anser att återkoppling är rätt väg att gå för att öka användandet och höja motivationen.

I Lerum har användningen minskat och de ser nu över vad de kan göra för att agera på ett annat sätt (Fornell, 2017). Pucher (2017) påpekar att det är oftast i början som de ”roliga sakerna” finns på förmedlingssidan och att det sedan dalar lite. I Göteborgs stad ökar aktiviteten när resurser för marknadsföring sätts in och när användarna inte blir påmind minskar aktiviteten (Svanlind, 2017).

Gemensamt för kommunerna är att intranätet är den vanligaste kommunikationsvägen. I Danderyds kommun finns en e-post kopplad till återbrukssystemet varifrån mejlutskick kan göras till hela verksamheten (Pucher, 2017). I Helsingborgs kommun kommunicerar de även om återbrukssystemet i vaktmästarnätverk (Rüll Lundin, 2017). Berglund (2017) menar att det är vaktmästarna som har mest koll på vad som finns i förråden, men de får ingen särskild kommunikation med dem. Lerums kommun har skickat ut en användarundersökning för att kartlägga användarnas åsikter om systemet och vilka förbättringar som kan göras (Fornell, 2017). Göteborgs stad är en av flera kommuner som skapat en logga för sitt återbrukssystem (Svanlind, 2017). Pucher (2017) berättar att de försöker vara tydliga i sin kommunikation att det som finns i återbrukssystemet riskerar att slängas och att man därför gärna får vara kreativ och göra något kul med sakerna.

Både Malmö stad och Kristianstads kommun menar att de inte behöver göra så mycket för att upprätthålla intresset för sina återbrukssystem då de är så pass väletablerade (Berglund, 2017; Löfstrand, 2017).

5.5 Förändringar

5.5.1 Beteendeförändringar i organisationen

I Sollentuna kommun har utbildning inom miljöområdet givits till alla anställda vilket har ökat medvetenheten gällande tillvaratagande av resurser (Mattsson, 2017). I Upplands Väsby kommun arbetar de mycket med att koppla in miljötanket i verksamheten och har bland annat miljöombud på varje enhet som engagerar sig i miljöfrågan (L. Andersson, 2017). I arbetet med attityd och beteende gentemot återbrukssystemet har Danderyds kommun försökt att inte prata så mycket miljö, utan istället arbeta med att lätta upp stämningen kring det med humor och informationsbroschyrer (Pucher, 2017). Pucher (2017) förklarar att de har uppmuntrat till användning av återbrukssystemet istället för att ge bannor. Svanlind (2017) tror att attityden främst kan påverkas genom att visa på ekonomiska besparingar och hushållningen med skattemedel. Det är också viktigt att framhålla kommunens miljömål som alla inom verksamheten ska sträva mot (Svanlind, 2017).

”Miljöinitiativ är generellt positiva om det inte inkräktar på ens egen tid.”

Mellanstor kommun

L. Andersson (2017) betonar att det inte bara är att införa ett återbrukssystem – det ska också implementeras och användas, och det ligger på respektive chef att få sina medarbetare att använda det. Även Svanlind (2017) framhåller chefernas roll och att det är varje chef som har ansvar för att upprätthålla medarbetarnas motivation att tänka cirkulärt, men det krävs ständiga insatser för att det ska fungera.

En svårighet med återbrukssystem är att det kräver en motprestation av användarna. Det kan till exempel röra sig om att den som vill bli av med en möbel måste sköta hela processen från annonsering till visning (Pucher, 2017). Även i de fall där användarna inte behöver lägga upp annonser, krävs det ändå att det kommer in nya möbler i systemet hela tiden för att det ska gå runt – verksamheterna kan inte bara hämta (Hansen, 2017).

Att ändra folks beteende är egentligen det svåraste man kan göra, menar C. Persson (2017). I vissa fall kan det finnas en attityd om att det är enklast att behålla möblerna inom sin egen förvaltning. Möbler ställs ner i förråd i tron om att de ska komma till användning inom förvaltningen så småningom (Mattsson, 2017). Problemet med detta tankesätt är att möblerna ofta blir kvar i förrådet en längre tid och när det väl bestäms att de ska avyttras så kan det vara för gammalt – många gånger hade det varit bättre att lämna det till återbruket direkt (E.

Andersson, 2017). I andra kommuner lämnas saker bort i god utsträckning, till största del beroende på att det inte finns förrådsytor. Däremot finns det vissa möbler som gärna behålls inom förvaltningar, till exempel höj- och sänkbara skrivbord, om de kan behövas snart igen (Pucher, 2017).

"[...] 'det har vi faktiskt köpt in, det vill vi inte ge ifrån oss, det är vårt' och det tankesättet slipar man inte väck på en eftermiddag."

Liten kommun

I Göteborgs stad verkar vissa välja bort återbrukssystemet med inställningen att "möblerna är fula och slitna", enligt Svanlind (2017). Svanlind (2017) betonar att möbelns funktion måste komma i först hand och att arbete med attitydförändringar bör ske i sådana situationer. Hansen (2017) menar att verksamheterna gärna vill behålla det de har samtidigt som de vill ha nya saker. Det är en långsiktig beteendeförändring där användarna måste få en förståelse för hur systemet fungerar – det måste hela tiden komma in nya saker för att det ska gå runt. För att det ska ske krävs det i dagsläget ständig påminnelse (Hansen, 2017).

5.5.2 Förändring i organisationen

Fornell (2017) menar att förändringen av att införa ett återbrukssystem i verksamheten är en ofarlig förändring. Det är en förändring som inte ställer hårda krav på att de anställda ska sluta göra någonting och börja göra någonting annat, utan den ska snarare försöka locka till ett nytt beteende (ibid). L. Andersson (2017) framhåller att en förändring som är till det bättre och som dessutom är frivillig får mer positiv respons.

"Den typen av förändringar är inga problem överhuvudtaget. Det är snarare en rädsla att det inte blir någon förändring."

Liten kommun

Införandet av ett återbrukssystem har lett till ett förändrat arbetssätt när det gäller avyttring av möbler, förklarar Pucher (2017). Tidigare kontaktades en vaktmästare som kom och hämtade, men numera ska möblerna läggas upp i förmedlingstjänsten av ägaren (ibid). L. Andersson (2017) menar att människan alltid är rädd för det nya, men att organisationen i Upplands Väsby ändå är väldigt förändringsbenägen.

5.6 Kringtjänster

De kommuner som har kopplat sitt återbrukssystem till en daglig verksamhet erbjuder kringtjänster, nämligen Skurup, Kristianstad och Ystad (Hansen & E. Andersson, 2017; Löfstrand, 2017; C. Persson, 2017). C. Persson (2017) betonar att en av de positiva synergieffekterna av återbrukssystemet är just möjligheten att sysselsätta människor.

Lerums kommun har diskuterat kringtjänster med arbetsmarknadsförvaltningen där en verksamhet som kallas daglig sysselsättning kommer att ha hand om det och i första hand utföra reparationer (Fornell, 2017). I Helsingborg har diskussionen förts om att ha någon form av träningsverksamhet, men det skulle krävs en större organisation vilket troligtvis leder till att återbrukssystemet kommer fortsätta drivas utan kringtjänster (Rüll Lundin, 2017).

I Malmö stad har det funnits reparationsmöjligheter som stannade av när de inte hade en budget. Berglund (2017) menar att det är en relativt liten kostnad för en högre standard på möblerna. Det som skulle krävas för att ha kringtjänster är budget och lokal, enligt Berglund (2017).

I Sollentuna har frågan om kringtjänster diskuterats (Mattsson, 2017). Mattsson (2017) menar att det antingen kan lösas som en arbetsmarknadspolitisk åtgärd eller så får alla ges chansen eftersom kommuner ska förhålla sig neutrala till näringslivet. Även i Göteborg har önskemål uppkommit om att kunna köpa renoverade möbler via arbetsmarknadsinsats (Svanlind, 2017).

5.7 Nycklar till framgång

Ledning och nyckelpersoner

Det är särskilt viktigt att få med sig ledningen vid införandet av ett återbrukssystem för att de anställda ska känna att det är ledningens vilja (Fornell, 2017) och även att få förvaltningscheferna delaktiga (Berglund, 2017). Systemet kan bli tungrott om det inte finns ett engagemang från ledning och medarbetare (L. Andersson, 2017).

I införandefasen är det bra att identifiera kompetenta medarbetare inom organisationen. Det kan sträcka sig över områden som IT, kommunikation och miljö (L. Andersson, 2017). Det behövs en idé om hur projektet ska genomföras: hur det ska marknadsföras, vilka personer som ska ingå och hur det ska avgränsas (Löfstrand, 2017). Att lägga tid och resurser på förarbete innan sidan lanseras är viktigt så att är förmedlingstjänsten redan har ett visst utbud och på så sätt är attraktivt från start (Pucher, 2017; Svanlind, 2017). En resurs behöver avsättas

för att praktiskt jobba med systemet efter införandet för att driva och utveckla det (C. Persson, 2017).

Pucher (2017) tipsar om att identifiera vilka det är som slänger och vilka som köper. En lyckad implementering handlar till stor del om kontakt med dessa nyckelpersoner (E. Andersson, 2017; Fornell, 2017) som är på golvet och ser vad som händer, till exempel vaktmästare och lokalvårdare (Hansen, 2017).

Att ha ambassadörer på varje arbetsplats som verkar för ett bättre miljöarbete och visar hur bra det kan bli med återanvända saker underlättar också (Pucher, 2017).

Kommunikation, lokal och transporter

Det behövs information samt skapande av engagemang och delaktighet redan innan återbrukssystemet är i drift (C. Persson, 2017; Fornell, 2017) - upprätta därför en kommunikationsplan där lanseringen tänks över (Rüll Lundin, 2017) och hur organisationen ska få folk att använda systemet (L. Andersson, 2017). I Danderyd anordnades kampanjer, flyers skickades ut och information lades ut på intranätet (Pucher, 2017). I Helsingborg skapades en film om återbrukssystemet och det anordnades en lanseringsfest vid invigningen (Rüll Lundin, 2017). Det är också viktigt att få in tänket om att ”vi är ett” – och inte tänka gränser (Fornell, 2017).

Det är betydelsefullt att ha ett tydligt namn på återbrukssystemet, (Pucher, 2017), då behövs heller inte den långa versionen berättas om en annonsportal med återbruk (Fornell, 2017), se *tabell 8*. En logga är också bra (ibid).

Tabell 8

Exempel på vad återbrukssystemen heter i olika kommuner.

KOMMUN	NAMN PÅ ÅTERBRUKSSYSTEMET
Malmö	Malvin
Göteborg	Tage
Stockholm	Stocket
Lerum	Möblerum
SÖRAB-kommunerna	Reko

Vid start är det viktigt att ha personal som sköter drift och administration (fotograferar och lägger upp) samt en enkel och tydlig transporttjänst (Svanlind, 2017). En rejäl genomgång av förråden är också fördelaktigt (Pucher, 2017).

Flera kommuner slår ett slag för lagerlokal, även de som inte själva har en (Pucher, 2017; L. Andersson, 2017; Hansen, 2017). Lagerlokalen underlättar både införande och användande (L. Andersson, 2017). En annan fördel med att förvara

möblerna i en lokal är att det ges en överblick över det som annars hade slängts, vilket blir en form av uppvaknande för vissa (Hansen, 2017).

”Tänk vad fint om man gjorde gardinavdelning snyggt, lite krukor, man ställde upp – ja men mycket mer som en loppisaffär. Det måste ju vara säljande, man konkurrerar ju med nyinköp.”

Liten kommun

Punktinsatser kan användas för att öka intresset, men det är också viktigt att det finns något att erbjuda vid sådana riktade insatser (C. Persson, 2017). Det kan till exempel röra sig om att ha öppet hus om det finns en lagerlokal kopplad till systemet (Pucher, 2017). För att det ska bli anammat och populärt är det viktigt att det hela tiden är nya saker som läggs upp, vilket är den motprestation som krävs av organisationen (C. Persson, 2017; Berglund, 2017). Det är viktigt att fortsätta kommunicera även efter införandet då nyanställda får kännedom och befintlig personal påminns (Pucher, 2017; Svanlind, 2017; Linder, 2017).

”Och aldrig sluta tjata om det. Hela tiden. Prata om det. Påminna, påminna, påminna.”

Liten kommun

6. Diskussion och analys

I följande kapitel förs en metoddiskussion där studiens tillvägagångssätt analyseras kritiskt. Därefter följer en diskussion angående studiens resultat, där kopplingar görs till bakgrunden och den befintliga forskning som finns. Diskussionens disposition följer studiens syfte där hinder för att ta ett beslut om införande diskuteras tillsammans med hinder vid implementering, efterföljt av hinder vid användning. Slutligen presenteras och diskuteras nycklar till framgång, utarbetade från resultat och bakgrund.

6.1 Metoddiskussion

Kvalitativa data kan sällan visa på ett statistiskt sammanhang (Trost, 2011) men den kvalitativa metoden ansågs vara tillfredsställande för att svara på frågeställningarna eftersom erfarenheter och personliga åsikter var intressanta. Slutsatsen är inte generell för alla kommuner i Sverige – utan studien har identifierat en del av de hinder och möjligheter som finns.

Kompletterande enkäter kunde varit en möjlighet för att stärka studien. Dock finns det idag en kunskapslucka om vilka kommuner som har infört återbrukssystem samt vilka kommuner som funderar på liknande lösningar, därmed är det svårt att finna ett stort urval. Till viss del rör det sig om återbrukssystemens transparens – de är ofta en intern lösning som inte kommuniceras utåt. Studiens tidsram talade också emot en kompletterande enkätundersökning.

Intervjuer genomförda direkt eller via telefon spelades in, vilket kan ha inneburit att respondenterna kände sig hämmade (Trost, 2011). Fördelar som att lyssna till ordval och möjligheten att skriva ut intervjuerna ansågs dock väga tyngre. Trost (2011) menar också att många respondenter vänjer sig eller glömmet av under intervjuens gång att de spelas in. En nackdel med att genomföra intervjuer över telefon är att respondenternas kroppsspråk går förlorat, men å andra sidan är det en mycket tids- och kostnadsbesparande lösning (Bryman, 2011)

De respondenter som inte hade möjlighet att intervjuas via telefon svarade via mejl. Det skulle kunna innebära att de svaren blev mindre detaljrika då det

ofta finns en sådan skillnad mellan tal och skrift (Bryman, 2011). Möjligheten att ställa spontana följdfrågor gick också förlorad, dock ställdes uppföljningsfrågor via mejl om det fanns oklarheter.

En svårighet var att identifiera kommuner som inte infört återbrukssystem men som behandlat frågan. Eftersom ett av studiens syften var att undersöka svårigheter med införandet hade det varit intressant med fler respondenter utan återbrukssystem för att på så sätt kunna göra en större kartläggning av de hinder som finns vid införande.

6.2 Hinder vid införande och implementering

Organisationen

I och med att kommuner är ett självstyrande organ (Bulkeley & Kern, 2006) kan de investera i lösningar som återbrukssystem och därmed även föregå med gott exempel. Det var dock inget som respondenterna lyfte, utan införandet grundade sig mer i kommunens miljöarbete och resurshushållning. Östlin (personlig kommunikation, 2016) menar att ett problem med återbrukssystem är att många saknar transparens – systemet behöver synas utåt så kommunen kan visa medborgarna att de vill värna om både ekonomi och miljö. På så sätt kan kommunen också visa att de möjliggör en bättre resurshushållning inom organisationen och andra synergieffekter är också möjliga, som samarbete med företag inom återbruksbranschen och sysselsättning för en daglig verksamhet.

Två av de kommuner som inte har infört återbrukssystem vittnade om att bortprioritering och avsaknad av engagemang var två faktorer som hindrade införandet. Just låg prioritet från kommunledningen är också något som är identifierat som hinder i litteraturen (SOU, 2017). En anledning till detta skulle kunna vara att kommuner har många syften och intressenter att tjäna, där det kan vara svårt att tillgodose alla viljor (Ericsson, 2016). Att avfallsförebyggande arbete har låg prioritet i kommunledningen har även SOU (2017) identifierat. Dock framhävs det både bland intervjuerna och i litteraturen (SOU, 2017) att det finns juridiskt stöd för återbruksarbete, bland annat genom hushållningsprincipen men också om god hushållning med skattemedel enligt kommunallagen (1991:900). Återbruksarbete borde därmed få en högre prioritering i kommunens organisation. Kommuners skyldighet att förebygga avfall i sin verksamhet kan också tydliggöras genom precisering i avfallsplanen (SOU, 2017).

Just att beslutet om att införa ett återbrukssystem ska vara högre förankrat är något som lyfts fram som väldigt viktigt i intervjuerna. Young et al (2015) betonar betydelsen av ledningens och chefers engagemang i miljöfrågan för att de anställda ska ta ett miljömässigt ansvar. Att ha ett politiskt beslut om införande är

positivt, likväl som att förvaltningscheferna är med på tåget och arbetar för ett lyckat återbrukssystem.

Vem som ska äga frågan identifierades som en svårighet för införande bland respondenterna. I litteraturen talas det om att det saknas tydliga krav och riktlinjer när det gäller kommuners arbete med återanvändning (Avfall Sverige, 2012; SOU, 2017). Om tydliga riktlinjer upprättats för hur återbruksarbete inom kommunal sektor ska utformas är det möjligt för kommunerna att lättare ta tag i frågan och driva den framåt med ett tydligt mål. Det är också viktigt att kommunen tydligt definierar uppdraget i införandefasen, och var ansvaret för återbrukssystemet sedan ska ligga i organisationen. En bättre kommunikation kommuner emellan är också önskvärt, där de kan ta del av varandras erfarenheter gällande återbruksarbete.

Genom den luckan som finns i riktlinjer i lagtext (SOU, 2017) öppnas det också upp för juridiska fallgropar vid införandet. Bland annat huruvida de kommunala bolagen kan vara en del av återbrukssystemet. Flera kommuner vittnar även om en osäkerhet för vad de kan göra med möbler som blir över. De möbler som har cirkulerat i återbrukssystem utan att finna ny ägare har ett flertal kommuner valt att definiera som att de inte har något värde. På så sätt kan de skänka möblerna till exempelvis idrottsföreningar. Andra kommuner har dock inte velat göra denna tolkning med risk för att bryta mot konkurrenslagen (2008:579). Det behövs alltså i lagtext förtydligas hur kommuner kan arbeta med och främja återbruk. Med nuvarande lagstiftning finns det kommuner som hellre slänger möbler än låter någon annan återanvända dem för att inte riskera att snedvrider konkurrensen.

Finansiering och resurser

Återbrukssystemens finansiering har lösts på ett flertal sätt, vilket framkom i intervjuerna. En del kommuner la finansieringen över alla förvaltningar, eftersom återbrukssystemet är en tjänst som alla kan nyttja. De förvaltningar som själva fick stå för finansieringen – trots att återbrukssystemet var tillgängligt för hela kommunen – upplevde det som orättvist och det fanns inget intresse från andra förvaltningar att dela på kostnaden. Det talades i intervjuerna bland annat om att det inte får finnas något mitt och ditt, att det är samma kassa ändå i hela kommunen och att det inte ska finnas några gränser. Finansieringsfrågan tydliggör dock att förvaltningarna ser dessa gränser och särskiljer på mitt och ditt. Respondenterna framhäver att förvaltningarnas budgetar är väldigt pressade, vilket kan vara en anledning till att de håller hårt i sina egna pengar. Genom att konstatera att det är en förvaltningsövergripande tjänst bör finansieringsfrågan också lösas så, där hänsyn kan tas till förvaltningarnas storlek och inköpsvolym. Finansieringsfrågor i avfallsförebyggande arbete lyfts fram som ett hinder i litteraturen (SOU, 2017) och i intervjuerna vittnas det om en osäkerhet gällande kostnader för återbrukssystem. Det går att ta fram kalkyler men huruvida dessa

stämmer och i vilken grad återbrukssystemet kommer användas är svårt att förutse enligt respondenterna.

Att avsätta en resurs som har hand om återbruket är viktigt, och avsaknaden av en sådan identifierades också som ett hinder. Det kan tyda på att det finns en vilja att införa återbrukssystem inom kommuner, men i och med pressade budgetar är det desto svårare att avsätta resurser. Det kan också röra sig om att kommuner har många intressen att tjäna (Ericsson, 2016) och därför har svårt att tillsätta resurser till återbrukssystemet, när resurser önskas till så många andra projekt också. Respondenterna påpekar dock att resurser är viktigt för ett framgångsrikt system. En resurs är därmed troligtvis en god investering då ett framgångsrikt system kan generera större besparingar.

Lagerlokal

Lokalfrågan är en genomgående svårighet gällande återbrukssystem. I införandefasen rör det sig främst om att finna en lokal som är gratis, eller åtminstone billig, och som även är lämplig för förvaring av möbler. Den bör heller inte ligga alltför långt bort då det kostar både tid och pengar att transportera dit möbler, ha visningar samt transportera möblerna till nya ägare. I Ystad kommun där arbetsmarknadsenheten sköter återbruket finns det problem med att enheten fakturerar för den tid som de lägger på att köra till lagerlokalen och visa upp möblerna. Även om den intresserade sedan inte vill ha möbelen faktureras denne ändå för den timmen som visningen har tagit. I Skurups kommun ligger lagerlokalen i anslutning till den dagliga verksamheten och därför har detta problem inte uppstått där. Lagerlokalsläge är med andra ord också viktigt.

Om det inte finns resurser kopplade till återbrukssystemet är det svårt att kontrollera standarden på de möbler som kommer in i systemet. Genom att ha en bemannad lagerlokal kan möblerna kontrolleras direkt och risken för att möbler i dåligt skick ställs dit minskar (Avfall Sverige, 2012), vilket var ett problem som framkom i intervjuerna. Det finns också andra fördelar med bemannade lagerlokaler där återbruksarbetet kan skapa meningsfullt arbete (Avfall Sverige, 2012; Vinka, 2015), vilket en del kommuner också identifierat som positivt.

Inventering

För att skapa ett intresse för återbrukssystemet redan från start är det viktigt att det är välfyllt med möbler vid lansering, uppger respondenterna. Det är dock en svårighet att få verksamheterna att inventera sina förråd. Respondenterna tar upp anledningar som tidsbrist, ointresse, ovilja och att verksamheterna känner att de inte vet var de ska börja. Det tyder på att upptättningsfasen i organisationsförändringen har misslyckats – att skapa en vision och engagemang att arbeta mot den. Återigen är högre förankring viktigt, till exempel för att kunna göra en övergripande förrådsrensning. Rutiner och riktlinjer kan förenkla arbetet

för att kunna inventera förråden, likväl som chefers engagemang och intresse i systemet.

IT-lösning

Gällande själva förmedlingen av möbler i ett återbrukssystem sker det genom en IT-lösning. En del kommuner har tagit fram en förmedlingslösning på egen hand eller byggt vidare på Göteborgs stads IT-lösning med öppen källkod, medan andra har valt att ta in den externa lösningen från Off2off. Det råder delade meningar om vilket system som är mest lämpligt, och vissa respondenter hävdar att hänsyn måste tas till kommunens storlek. Några respondenter spekulerar i att små kommuner kanske inte har resurserna att ta fram ett eget system medan stora kommuner hellre har ett eget för bättre kontroll. Fördelar som lyftes fram med en egen IT-lösning var bland annat lägre kostnader och större valfrihet, vilket motsades av dem som hade valt den externa lösningen – de menade att support och utveckling av en egen IT-lösning skulle kunna bli ännu dyrare.

En bra IT-lösning bör samla in statistik som sedan kan användas i kommunikationen. Statistik över hur mycket som förmedlas och vilka besparingar som görs kan fungera som motivation för fortsatt användande. Det är viktigt att kunna återkoppla till de anställda som använder systemet för extra motivation. Det är också bra för dem som jobbar med det – visar statistiken på dåliga siffror tydliggörs det också när extra resurser behövs sätts in.

Naturvårdsverket (2016) anför att anammandet av nya företagsmodeller är nödvändigt för att arbeta mot en cirkulär ekonomi. Företag inom återbruksbranschen har mötts av en viss skepsis när det gäller att sälja IT-lösningar för återbrukssystem till kommuner (Östlin, personlig kommunikation, 2016). Detta tyder på dels en försiktighet att välja något nytt, vilket kan vara förståeligt då kommuner till stor del är en skattefinansierad verksamhet, men det kan också tyda på att det behövs större drivkrafter och tydligare riktlinjer inom de kommunala organisationerna för att kunna samarbeta med denna typen av företag.

Kommunikation för beteendeförändring

Bristfällig kommunikation och marknadsföring av återbrukssystemet är ett hinder för en lyckad implementering. Det handlar dels om att väcka intresse och engagemang, samtidigt som det i många fall krävs en attityd- och beteendeförändring. Uppptiningsfasen i Lewins trestegsmodell (1951) handlar om att skapa ett behov för förändringen genom att tillsätta en obalans i organisationens nuvarande jämvikt. Genom utbildning och kommunikation kan motståndet för förändringen minskas och en vision skapas. Det är viktigt med en vision för att kunna motivera de anställda där de kan få en förståelse för hur förändringen kan komma att gynna organisationen (Gouillart & Kelly, 1995).

6.3 Hinder vid användning

Tillgången till förmedlingssidan

Kommuners verksamheter skiljer sig åt på många sätt och en svårighet med återbrukssystem är därför att ge alla anställda samma förutsättningar att nyttja det. I intervjuerna framgår det att alla inom organisationen inte har tillgång till förmedlingssidan, vilket kan bero på att de inte har tillgång till dator eller intranätet där förmedlingen sker. Det kan också vara så att de jobbar i andra system och kollar därför mycket sällan på det vanliga intranätet. Det utgör dels en problematik i att använda återbrukssystemet, men också för kommunikationen kring det. Intranätet är den största informationsvägen i de intervjuade kommunerna och om alla inte har tillgång till det eller kontinuerligt är inne på det, faller de bort i kommunikationen när det gäller marknadsföring och även försök till attityd- och beteendeförändring. IT-lösningen bör därför vara utformad så att hela organisationen enkelt kan nå den i sitt arbete, både via dator och mobiltelefon.

Att få annonser läggs upp i vissa återbrukssystem skulle kunna bero på, förutom tidsbrist, att tillgången till förmedlingssidan är begränsad för vissa användare. Det skulle också kunna bero på att kommunikationen inte når ut och att nya kommunikationsvägar därför måste sökas.

Ojämnt inflöde

Det ojämna inflödet av möbler till återbrukssystemet är något som flera kommuner framhåller som ett problem. Verksamheterna är ivriga att hämta möbler, men desto motvilligare till att lämna. Påståendet är dock till en viss grad motsägelsefullt, då respondenterna också framhåller att stora mängder möbler slängs – vilket antyder att verksamheterna *inte* är motvilliga att lämna ifrån sig möbler. Det sistnämnda stärks också i litteraturen då den linjära ekonomin med en ”slit och släng”-mentalitet fortfarande är stark (Gullstrand Edbring et al, 2016).

Flera respondenter påtalar att det finns en attityd inom organisationen om att vilja behålla sina egna möbler och då särskilt förvara dem i egna förråd ifall de kan komma att behöva dem snart igen. Det behöver dels ske ett gediget arbete med attityden inom organisationen – att inte se gränser utan se alla verksamheter som en enda där de kan gynna varandra. Förslagsvis kan det ske genom tydlig kommunikation och marknadsföring, men också genom utbildningar. Eftersom det finns brister i kommunikation via intranätet bör kommuner se till att informationen om återbrukssystemet kontinuerligt kommer ut till verksamheterna på annat sätt, till exempel via besök, flyers eller ambassadörer på varje arbetsplats som förankrar användandet av systemet.

Resurser

Organisationen kring kommunernas återbrukssystem skilde sig åt. I de fall där resurser inte hade avsatts upplevdes problem med att hålla igång återbrukssystemet – kommunicera och engagera användarna, driften av IT-lösningen, statistikinsamling och återkoppling samt andra praktiska göromål som exempelvis transporter. Flertalet kommuner poängterar vikten av att resurser finns för att implementera och sedan etablera återbrukssystemet i hela organisationen. Det krävs framförallt för att verksamheterna ska använda det, de behöver ständigt bli påminda.

I de kommuner där verksamheterna själva får sköta annonsering och visning upplevs bördan ibland som för stor. Det finns inte tid att sköta det praktiska som kommer med ett ägarbyte inom organisationen, det kan till exempel röra sig om att avtala tid med den som är intresserad, visa möbeln (i värsta fall flera gånger) och vara tillgänglig ytterligare en gång för avhämtning. Resurser som sköter återbrukssystemet ses därför som en viktig del i ett framgångsrikt återbrukande. Dock verkar det finnas en skepsis gällande att koppla sitt återbrukssystem till lokala företag för att inte snedvrída konkurrensen. Här bör också tydligare riktlinjer upprättas så kommuner tryggt kan verka för både återbruk och lokala arbeten.

Om kommuner väljer att koppla sin arbetsmarknadsförvaltning till återbrukssystemet kan stora synergieffekter uppstå (Avfall Sverige, 2012; Vinka, 2015), bland annat gällande sysselsättning och framförallt användandet av systemet. Genom att ha exempelvis en daglig verksamhet som sköter återbrukssystemet behöver inte verksamheterna själva annonsera eller sköta visning och transporter. Istället kan detta ligga på den dagliga verksamheten som då kopplas in när en verksamhet vill bli av med en möbel. Detta arbetssätt är i många fall likt det som verksamheterna är vana vid – ringa vaktmästaren som sköter bortskaffandet av oönskade föremål. I och med respondenternas påpekande om att tidsbristen och beteendeförändringen är ett problem, kan också slutsatsen dras om att organisationerna i flera fall inte är särskilt förändringsbenägna när det kommer till återbruk.

Transporter

Det största problemet i transportfrågan finns i de fall där användarna själva ska lösa frakten. Det upplevs både som tidskrävande och jobbigt, och i intervjuerna framkom det att användarna gärna hade sett att transportererna ingick. De flesta kommuner erbjuder ändå transporter mot en kostnad om användarna inte kan lösa det på egen hand. Själva kostnaden i sig verkar inte vara ett problem enligt respondenterna. I Skurup, där den dagliga verksamheten sköter transporten, tar de ut en hanteringskostnad när en verksamhet vill ha en möbel och jämfört med att köpa en ny har denna kostnaden inte ställt till några problem. Istället kan därför

problemet anses ligga i att transporttjänsten inte är direkt kopplad till systemet. Även om det finns en upphandlad flyttfirma, eller en förvaltning som kan hjälpa till med transporter, upplever verksamheterna antagligen att denna process med kontakt och transportförfrågan är arbetsam och tidskrävande. Återbrukssystemen bör därför ha en transporttjänst som ingår och som också kan bokas via IT-lösningen i samband med bokning av möbeln. Eventuell kostnad för transporten kan då också framgå, varpå verksamheten själv kan göra valet att avstå leverans om de själva vill hämta.

Huruvida själva transporttjänsten ska kosta eller ej råder det delade meningar om. En respondent menade att användarna gärna hade sett att det ingick, medan andra menar att de ringa hanteringskostnaderna inte är något problem. Däremot så bör kommunen ta ställning till internfakturerings av sådana tjänster som transporter eftersom det är tidskrävande och därmed också en kostnad i sig.

Platsbrist

Där lagerlokal inte fanns kopplat till återbrukssystemet var platsbristen en svårighet. Enligt respondenterna rörde det sig framförallt om problem att förvara det som annonserats ut, då de nya möblerna redan kommit. I och med en redan befintlig platsbrist i förvaltningarnas förråd upplevdes frågan som svårlost. Bättre planering och framförhållning i verksamheterna kan minska problematiken. Två av de kommuner som ska införa återbrukssystem under 2017 har identifierat platsbristen som ett problem i befintliga system och väljer därför att koppla lagerlokaler till sina återbrukssystem.

Attitydproblem och beteendeförändring

Ett flertal respondenter uppger att det finns attitydproblem som försvårar användandet. Det talas om en kräsenhet och en ovilja att använda begagnade möbler. I litteraturen stärks detta genom bland annat Besch (2005) som menar att möbler inte förbrukas utan byts ut av estetiska anledningar och Vinka (2015) som framhåller att det ställs krav på att kontorsinredningen ska vara enhetlig.

Rutiner och tydliga riktlinjer för användning av återbrukssystemet skulle kunna öka användningen, men å andra sidan lyfter respondenterna fram att en icke tvingande förändring är lättare att genomföra och verksamheterna är också mer välvilligt inställda till en sådan. Utbildning och kommunikation bör därför i första hand väljas. Efterhand bör även rutiner upprättas för att också nyanställda ska komma in i organisationskulturen, vilket också går i linje med nedfrysningsfasen (Hatch, 2002).

Respondenterna lyfter också fram bättre central styrning med utformade riktlinjer för inköpsansvariga för att det ska vara lättare att använda systemet. Upprättande av rutiner där återbrukssystemet ska användas i första hand kan också vara behjälpligt.

Attityd- och beteendeförändringar kan också åstadkommas genom information (McGuire, 2015). Respondenterna framhäver fördelen med att kunna visa på vinster som har gjorts för att motivera och engagera – därför är det viktigt att ta tillvara på statistiken som återbrukssystemet genererar och använda den i kommunikationsarbetet.

6.4 Nycklar till framgång

6.4.1 Förankra beslutet

Om det finns ett politiskt beslut om att öka återbruket inom kommunens organisation kan frågan om återbrukssystem vara en del av måluppfyllelsen. Finns ett beslut har förvaltningarna en större frihet att ta tag i frågan och lösa den på egen hand, än om de hade behövt förankra den. Det är viktigt att beslutet är väl förankrat både i politiken och hos förvaltningscheferna då deras inställning till återbrukssystemet har en stor betydelse för användningen neråt i verksamheterna (Young et al, 2015). Det är även angeläget att det finns en tydlig plan för hur ansvaret för återbrukssystemet ska fördelas inom organisationen. Att verksamheterna upprättar rutiner för att i första hand alltid kontrollera återbrukssystemet är betydelsefullt.

6.4.2 Avsätt resurser

Resurser bör avsättas för arbete med återbrukssystemet i införande-, implementerings- och användningsfasen. Det behövs dels en resurs som ordnar allt det praktiska inför lanseringen, men det är desto viktigare att tid och resurser också ges i implementeringsfasen där kommunikation och marknadsföring är väsentligt. Återbrukssystemet behöver också resurser i användningsfasen där det rör sig om både hantering av IT-lösningen och praktiska detaljer med möbler och lagerlokal.

6.4.3 Identifiera nyckelpersoner

För en lyckad implementering bör nyckelpersoner identifieras. Det är personer som kommer i kontakt med möbler inom organisationen, exempelvis vaktmästare, lokalvårdare och inköpare. Införandet av ett återbrukssystem bör förankras väl hos dem, likväl som de också bör vara delaktiga i implementeringen. De som slänger och köper har en stor del i hur väl återbrukssystemet kan fungera och om

de väljer att använda systemet, och sprida kunskap om det, ökar chanserna till framgång. Även de som rör sig i lokalerna och har god kännedom om förrådsförvaringen bör vara delaktiga.

6.4.4 Ordna en lagerlokal

En lagerlokal som fungerar som ett centrallager har en stor betydelse för hur verksamheterna kan komma att använda återbrukssystemet. Om en lagerlokal finns uppstår inte problem med platsbrist i egna förråd eller svårigheter med förvaring av möbler i väntan på att förmedling ska ske. En lagerlokal ger mer välvilligt inställda användare likväl som en god överblick ges när möbler samlas på en plats. Respondenter uppgav också att personer som besöker lagerlokalen i stor mån också tar med sig andra saker än endast den möbel som de var där för att titta på. Lokalen bör ha bra golv, en god ventilation och den bör inte ligga alltför långt bort för att underlätta hämtning och lämning.

6.4.5 Undersök möjligheterna till kringtjänster

Den finns goda möjligheter till sysselsättning genom att driva ett återbrukssystem och kringtjänster bör därför undersökas. Transporttjänsten är viktig för ett väl fungerande system enligt respondenterna, varför den bör vara kopplad till systemet från start. Om en daglig verksamhet ges möjlighet att driva systemet kan de också med fördel ombesörja transporter. Reparationer och lättare uppfräschning av möblerna ses som en relativt liten kostnad jämfört med vad som fås, enligt en respondent. Söderman et al (2011) och Gullstrand Edbring et al (2016) visar på att skönhetsfel, så som märken på möblerna, är ett problem för återanvändning, varför lättare kringtjänster är att föredra för att öka användningen.

6.4.6 Välj IT-lösning

En IT-lösning för förmedling av inventarier är avgörande för hur väl återbrukssystemet ska fungera. Hur kommuner än väljer att utforma förmedlingssidan är det viktigaste att den är enkel och användarvänlig. Det ska inte vara tidskrävande eller svårt att titta, boka eller avboka annonser. Det finns chans att underlätta och motivera till återbruk om IT-lösningen också erbjuder kringtjänster såsom reparation, målning och transport, samtidigt som det finns goda möjligheter till sysselsättning för exempelvis en daglig verksamhet. Viktigt

att tänka på är att en egen IT-lösning tar både tid och pengar i anspråk, inte bara under skapandet utan i viss mån även under användningsfasen.

6.4.7 Inventera förråden

Flödet av möbler har identifierats som ett hinder av respondenterna och det är därför viktigt att se till att verksamheterna skapar ett inflöde. Inventering av förråden bör ske innan lansering för att återbrukssystemet ska vara attraktivt redan från start, men det krävs också ett kontinuerligt arbete av organisationen för att återbrukssystemet alltid ska ha något att förmedla.

6.4.8 Marknadsför och kommunicera

Att marknadsföra och kommunicera återbrukssystemet är viktigt för att skapa en grund för en beteendeförändring, vilket kan ske i den så kallade upptiningsfasen (Hatch, 2002). Verksamheterna behöver ta till sig ett nytt arbetssätt och den inledande kommunikationen är därför väsentlig för att ta det första steget. Får verksamheterna en positiv upplevelse av marknadsföringen, och sedan sitt första besök i återbrukssystemet, är troligtvis chansen för en fortsatt användning höjd. Vissa kommuner väljer att fokusera på miljövinster som finns när det gäller återbruk och då särskilt när det gäller uppfyllandet av kommunens egna miljömål. Andra kommuner väljer att istället fokusera på de ekonomiska vinsterna, då det i många fall är lättare för verksamheterna att ta till sig. Namngiv återbrukssystemet och skapa en logga som syns ute i verksamheten. Det är viktigt att ha en fortlöpande kommunikation i förändringsfasen för att göra de anställda aktiva (Ericsson, 2016).

6.4.9 Invig

Respondenterna menar att en svårighet är att få återbrukssystemet känt i hela verksamheten. En invigning där uppmärksamhet riktas mot återbrukssystemet är därför en bra idé. Deltagande bör vara alla i organisationen som någon gång kan vara i behov av en möbel – men framförallt ledning, chefer och andra nyckelpersoner.

6.4.10 Fortsätt kommunicera och engagera

Beteendeförändringen gällande återbrukssystem är en långsam process, intygar ett flertal respondenter. En fortsatt kommunikation är därför nödvändig, dels för att verksamheterna ska fortsätta använda systemet men också för att det ska finnas ett kontinuerligt inflöde av möbler. Det är också i nedfrysningsfasen som förändringen förankras likväl som den ska bibehållas (Ericsson, 2016), förslagsvis genom fortsatt kommunikation och tydliga rutiner. Har förändringsprocessen varit lyckad är det en god idé att uppmärksamma det (ibid). Och kom ihåg: kommunikation via intranätet når inte alla.

7. Slutsats

7.1 Hinder vid införande, implementering och användning

Nedan i *tabell 9* presenteras identifierade hinder i införande-, implementerings- och användningsfasen.

Tabell 9

Identifierade hinder i införande-, implementerings- och användningsfasen gällande återbrukssystem för möbler i kommunal sektor.

HINDER VID INFÖRANDE	HINDER VID IMPLEMENTERING	HINDER VID ANVÄNDNING
Vem som ska äga frågan	Bristfällig kommunikation & marknadsföring	Bristfällig kommunikation & marknadsföring
Bortprioritering	Resurser saknas	Resurser saknas
Förvaltningsövergripande projekt	Ej högre förankrat	Alla har ej tillgång till dator/intranät/IT-lösning
Tveksamheter ang. systemets kostnader	Ej funnit nyckelpersoner	Litet/ojämnt inflöde av möbler
Finansiering	Ingen inventering av förråd/få saker i systemet från början	Transport av möbler
Juridiska frågor	Ej lyckats väcka intresse & engagemang	Platsbrist där det ej finns centrallager
Finns ej utformade riktlinjer		Attitydproblem: ”vill bara ha nytt”/”vill behålla våra saker”
Val av IT-lösning		Ingen beteendeförändring: fast i gamla vanor
Finna lämplig lokal		

De hinder som poängterades särskilt i införandefasen för att nå fram till beslutet var en bortprioritering av införandefrågan, vilken IT-lösning som ska väljas samt veta vem som ska äga frågan och ansvaret. I implementeringsfasen var högre förankring, avsaknad av inventering och resurser särskilt utmärkande. De hinder som försvårade användningen av återbrukssystemen var framförallt att inflödet av

möbler till systemet var för litet, som kan bero på attitydproblem och att användarna är fast i gamla vanor. Transportfrågan lyftes också fram som ett stort problem likväl som platsbristen i de återbrukssystem där lagerlokal inte fanns.

7.2 Nycklar till framgång

I *figur 3* nedan presenteras de framgångsfaktorer som krävs för att införa och använda ett återbrukssystem. Det finns fem faktorer som är särskilt viktiga: att beslutet är högre förankrat och att resurser avsätts för att dels sköta driften av återbrukssystemet, men också för marknadsföring och kommunikation som är en betydande del. En enkel och användarvänlig IT-lösning är väsentligt liksom en lagerlokal.



Figur 3

Identifierade framgångsfaktorer för att införa och använda ett återbrukssystem i kommunal sektor.

7.3 Vidare forskning

Studien visar på att det finns hinder för att kommuner ska arbeta med återbruk. Det rör sig om hinder i organisationen men även avsaknad av legala riktlinjer. Hur lagstiftningen kan stärkas för att kommuner ska kunna arbeta med återbruk, där återbruk premieras och kassering av möbler försvåras, är intressant att forska vidare i. En annan ingångsvinkel för vidare forskning är arbete med

beteendeförändring i offentlig sektor, där en kartläggning kan ske med fokus på hur arbete med beteendeförändring bör gå till för att främja cirkulära lösningar.

8. Tack

Stort tack till er som har bidragit till studien och särskilt tack till er som jag har intervjuat! Jag vill också tacka Carl Dalhammar för värdefull handledning. Även mina vänner ska ha ett stort tack som tagit sig tid att läsa mitt arbete och outtröttligt lyssnat när jag predikat om återbruk!

9. Referenser

- Alghed, J. & Karlsson, A. (2012). Lätt att göra rätt - Slutrapport ReUse projektet. SP Sveriges Tekniska Forskningsinstitut.
- Andersen, M.S. (2007). An introductory note on the environmental economics of the circular economy. *Sustainable Science*, 2:133-140.
- Avfall Sverige (2012). Avfallsförebyggande i praktiken. En guide till hur kommuner kan arbeta med återbruk. Underlagsrapport. Avfall Sverige. Rapport U2012:10.
- Avfallsförordningen (2011:927)
- Bang, H. (1999). Organisationskultur. Lund: Studentlitteratur.
- Besch, K. (2005). Product-service systems for office furniture: barriers and opportunities on the European market. *Journal of Cleaner Production*, 13, 1083-1094.
- Bocken, N.M.P, de Pauw, I., Bakker, C. & van der Grinten, B. (2016). Product design and business model strategies for a circular economy. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33:5, 308-320.
- Bryman, A. (2011). Samhällsvetenskapliga metoder. Stockholm: Liber AB.
- Bulkeley, H. & Kern, K. (2006). Local Government and the Governing of Climate Change in Germany and the UK. *Urban Studies*. 43:12, 2237-2259.
- Chertow, M.R. (2007). "Uncovering" Industrial Symbiosis. *Journal of Industrial Ecology*, 11:1.
- Dawson, I.G.J., Johnson, J.E.V. (2014). Growing Pains: How Risk Perception and Risk Communication Research Can Help to Manage the Challenges of Global Population Growth. *Risk Analysis*, vol 34, No. 8
- Ericsson, D. (2016). Om offentlig sektor. Förändringsprocesser i stora organisationer. *Statskontoret*.
- EU:s avfallsdirektiv (2008/98/EG)
- Ghisellini, P., Cialani, C., Ulgiati, S. (2014). A review on circular economy: the expected transition to a balanced interplay of environmental and economic systems. *Journal of Cleaner Production*, 114, 11-32.
- Gouillart, F. & Kelly, J. (1995). Organisation i omvandling. Att lyckas med omvandlingens fyra dimensioner. Göteborg: ISL Förlag AB.
- Gullstrand Edbring, E., Lehner, M., Mont, O. (2016). Exploring consumer attitudes to alternative models of consumption: motivations and barriers. *Journal of Cleaner Production*, 123, 5-15.
- Hatch, J.O. (2002). Organisationsteori. Moderna, symboliska och postmoderna perspektiv. Lund: Studentlitteratur

- IDCAB (2014). Furniture for the Future. Förstudie inom Återbruk av möbler för offentlig miljö. Finns det möjlighet att återbruka designmöbler för offentlig miljö och skapa nya miljöer av gammal inredning?! IDC West Sweden AB.
- Kommunallagen (1991:900)
- Konkurrenslagen (2008:579)
- Krantz, V. (2012). Utformning av lokala miljömålsprogram – erfarenheter och lärdomar kring utvecklingen av kommunala miljömålsprogram med fokus på utformning och utformningsprocess.
- Kvale, S. & Brinkmann, S. (2014). Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund: Studentlitteratur.
- Kylén, J-A. (2004). Att få svar. Stockholm: Bonnier Utbildning AB.
- Lantz, A. (2013). Intervjumethodik. Lund: Studentlitteratur.
- Lewin, K. (1951). Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers (red. Cartwright, D.). New York: Harper & Row.
- McGuire, N. M. (2015). Environmental Education and Behavioral Change: An Identity-Based Environmental Education Model. *International Journal of Environmental & Science Education* 10(5), 695-715.
- Miljöbalken (1998:808)
- Mont, O. & Power, K. (2013). Understanding factors that shape consumption. ETC/SCP Working Paper No 1/2013
- Naturvårdsverket (2005). Sustainable Consumption. Research and Policies. Report 5460.
- Naturvårdsverket (2012). Från avfallshantering till resurshushållning. Sveriges avfallsplan 2012-2017. Naturvårdsverket. Rapport 6502.
- Naturvårdsverket (2016). Cirkulär ekonomi. <<http://www.naturvardsverket.se/Miljoarbete-i-samhallet/EU-och-internationellt/EUs-miljoarbete/Cirkular-ekonomi/>> Hämtad 2017-01-16
- NE (2016). Nationalencyklopedin, återanvändning. <<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/ateranvandning>> Hämtad 2017-02-16.
- Niedderer, K., Ludden, G., Clune, S.J., Lockton, D., Mackrill, J., Morris, A., ... Hekkert, P. (2016). Design for Behaviour Change as a Driver for Sustainable Innovation: Challenges and Opportunities for Implementation in the Private and Public Sectors. *International Journal of Design*, 10(2), 67-85.
- Off2off (2015). Kundcase: Malmö stad. <<http://www.off2off.se/referenser/case/>>
- Parikka-Alhola, K. (2008). Promoting environmentally sound furniture by green public procurement. *Ecological Economics*, 68, 472-485.
- Regeringskansliet. (2008). Kommuner och landsting – organisation, verksamhet och ekonomi.
- Rönnborg, P. (u.å.). Affärdsmodeller för återbruk. I: Algehed, J., Berlin, J., Hultman, A., Jagers, S., Rönnborg, P., Solér, C., Stewart Claesson, I., Söderholm P. (u.å.) ReUse! En antologi om återbruk.

- SKL (2017). Kommungrupsindelning.
<<https://skl.se/tjanster/kommunerlandsting/faktakommunerochlandsting/kommungruppsindelning.2051.html>> Hämtad 2017-03-09
- Stenbäck, C., Skånska Dagbladet, 2016. Återvunna grejer stor vinst för Malmö.
<<http://www.skd.se/2016/04/04/atervunna-grejer-stor-vinst-for-malmo/>>
hämtad 2017-01-30
- SOU (2017). Från värdekedja till värdecykel – så får Sverige en mer cirkulär ekonomi.
Statens offentliga utredningar. Rapport 2017:22.
- Sveriges Radio (2013). Almi-pris till Fredrik Östlin.
<<http://www.off2off.se/referenser/case/>>
- Söderman, M.L., Palm, D. & Rydberg, T. (2011). Förebygga avfall med kretsloppsparkar.
Analys av miljöpåverkan. IVL Svenska Miljöinstitutet. B1958.
- Trost, J. (2011). Kvalitativa intervjuer. Lund: Studentlitteratur.
- Vinka, U. (2015). Återanvändning av produkter i Skåne. Länsstyrelsen Skåne. Rapport
2015:13.
- Vårt Göteborg (2014).
<http://www.vartgoteborg.se/prod/sk/vargotmu.nsf/1/ovrigt,bytessajten_tage_ger_kommunala_mobler_nytt_liv> Hämtad 2017-01-16.
- Västra Götalandsregionen (2017). < <http://www.vgregion.se/sv/Vastra-Gotalandsregionen/startside/Miljo/Prioriterade-miljoomraden/Hallbara-produkter-och-tjanster/Tage-intern-bytessajt-for-mobler/>> Hämtad 2017-01-20
- Young, W., Davis, M., McNeill, I.M., Malhotra, B., Russel, S., Unsworth, K., Clegg, C.W. (2015). Changing Behaviour: Successful Environmental Programmes in the Workplace. Business Strategy and the Environment, 24, 689-703.

10. Bilagor

Bilaga I Kontaktuppgifter

Tabell 1. Kontaktuppgifter till respondenter.

Namn	Titel och arbetsplats	Kontaktuppgifter
Andersson, Eva	Samordnare, Skurups kommun	0738-56 03 45
Andersson, Jon	Chef miljöstrategiska enheten, Lunds kommun	jon.andersson@lund.se 046-35 58 40
Andersson, Lotten	Samordnare Kretsloppsenheten, Upplands Väsby kommun	lotten.andersson@upplandsvasby.se 08-590 977 30
Andersson, Rickard	Arbetsledare, Malmö stad	Rickard.Andersson5@malmo.se 040-34 92 00
Berglund, Kent	Strateg, Malmö stad	kent.berglund@malmo.se
Ekman, Jenny	Projektledare, Möbelbruket	jenny.ekman@idcab.se 0500 50 25 23
Enström Garnström, Åsa	Avfallsingenjör, SÖRAB	Asa.Enstrom.Garnstrom@sorab.se 08 – 505 804 03
Florell, Emil	Renhållningssamordnare, Hammarö kommun	emil.florell@hammaro.se 054-51 53 48
Fornell, Carolina	Verksamhetsutvecklare, Lerums kommun	Carolina.fornell@lerum.se 0302-52 11 12
Hansen, Johnny	Handledare, Skurups kommun	Johnny.Hansen@skurup.se 0738-56 03 34
Hansson, Lotta	Projektledare Stocket, Stockholms stad	lotta.hansson@stockholm.se 08-508 11 822
Linder, Camilla	Enhetschef, Sollentuna kommun	camilla.linder@sollentuna.se 08-579 213 68
Löfstrand, Lena	Platsledare, Kristianstad kommun	lena.lofstrand@kristianstad.se 0733-13 63 75
Mattsson, Inger	Projektledare miljö och klimat, Sollentuna kommun	inger.mattsson@sollentuna.se 08-57921933
Persson, Christina	Miljösamordnare, Ystad kommun	christina.b.persson@ystad.se 0709 477084

Persson, Elin	Projektledare möbelåterbruk, Växjö kommun	elin.persson@vaxjo.se 0470-796853
Pucher, Josefin	Avfallsplanerare, Danderyds kommun	josefin.pucher@danderyd.se 08-568 912 42
Rüll Lundin, Mónica	Miljösamordnare, Helsingborgs stad	monika.rulllundin@helsingborg.se 042-10 39 32
Svanlind, Benjamin	Kundsamordnare Skrota skräpet, Göteborgs stad	benjamin.svanlind@kretsloppochvatten.goteborg.se 031-368 27 05
Östlin, Fredrik	VD, Off2off	fredrik@off2off.se 054-700 00 20

Bilaga II Intervjuguide för kommun med återbrukssystem

Intervjuguide: kommun med återbrukssystem

1. Berätta kort om vem du är och vad du har för roll i arbetet med återbrukssystem.
2. Hur länge har ni haft återbrukssystemet?

Införandet

3. Hur gick implementeringen av återbrukssystemet till? Från idé till verklighet. (Egen kod?)
4. Hur drevs frågan och av vem/vilka?
5. Hur möttes idén av politiker, chefer och anställda?
 - a. Upplevde ni att det var svårt att finna goda argument för införandet?
6. **Upplevde ni några organisatoriska hinder som försvårade införandet?**
 - a. **Andra hinder?**
7. Hur implementerar man ett återbrukssystem på ett bra sätt, anser du?

Användningen

8. Vad tycker användarna om återbrukssystemet?
9. Vilka incitament har användarna för att använda återbrukssystemet?
10. **Upplever ni några problem eller hinder som försvårar användandet?**

Uppföljning

11. Vilka resultat har återbrukssystemet lett fram till?
 - a. Har det levt upp till era förväntningar?
12. Hur följer ni upp återbrukssystemet?
 - a. Förs det statistik?
 - b. Görs det användarundersökningar?
 - c. Räknas det på besparingar som görs? (Tex inköp som inte behöver göras; monetära respektive miljöbesparingar).
13. Vad gör ni för att upprätthålla intresset för systemet?
14. **Vilka svårigheter har ni märkt när det gäller att upprätthålla användandet av, och intresset för, systemet?**
15. Vad skulle du ge för råd till en kommun som vill införa ett återbrukssystem?

Budget

16. Hur finansieras återbrukssystemet?
 - a. Upplevs finansieringen som rättvis? (Fördelning mellan förvaltningar ex)
17. Vad motiverar de anställda (användarna) till ekonomiska besparingar?
 - a. Vad kan ytterligare göras för att motivera ekonomiska besparingar? (Vilka möjliga incitament skulle kunna införas?)
 - b. Behöver det finnas ekonomiska incitament för att återbrukssystemet ska kunna överleva, tror du?
 - c. Är det till återbrukssystemets nackdel att förvaltningarna vill göra slut på sin budget för att inte riskera mindre anslag till nästa år?
 - i. Hur skulle det i så fall kunna lösas, anser du?

Beteende

18. Hur har ni arbetat för att påverka de anställdas (användarnas) attityd till återbrukssystemet?
 - a. Hur ser attityden ut i förvaltningarna gällande att ge möbler (eller andra inventarier) till andra förvaltningar gratis?
 - b. Hur skulle man kunna öka incitamenten till en bättre attityd i förvaltningarna? (T ex ”vinsten” av att slippa köpa in nya möbler delas mellan de två förvaltningarna; Koppla till frågan om budget)
19. Hur tas förändringar, så som återbrukssystem, emot inom er verksamhet?
20. Hur kommunicerar ni om återbrukssystemet? (Både internt och externt)
 - a. Vilka reaktioner har ni fått?
 - b. Ses förändringar i användarstatistiken när kommunikation har skett?

Kringtjänster

21. Har ni kringtjänster, så som reparation eller målning, kopplat till ert återbrukssystem?
 - a. Hur finansieras det?
 - b. Vilka företag är kopplade till återbrukssystemet?

Bilaga III Intervjuguide för kommun utan återbrukssystem

Intervjuguide: kommun som ska införa återbrukssystem

1. Berätta kort om vem du är och vad du har för roll gällande införandet av återbrukssystemet.
2. Varför vill ni införa återbrukssystem?
 - a. Hur uppkom idén?
3. Hur långt i processen har ni kommit?
 - a. **Har ni stött på några svårigheter?**
 - b. Hur har idén mottagits av politiker, chefer och anställda?
 - c. Upplevde ni att det var svårt att finna goda argument för införandet av systemet?
 - d. **Vilka möjliga hinder kan uppstå gällande införandet av återbrukssystemet?**
4. Vilka förväntningar har ni på återbrukssystemet?
5. Hur ser attityden ut inom förvaltningarna gällande att ge bort inventarier och utrustning till andra förvaltningar gratis?
6. Hur ska återbrukssystemet finansieras?
 - a. Vad motiverar de anställda till ekonomiska besparingar?
 - b. Behöver det finnas ekonomiska incitament för att återbrukssystemet ska kunna överleva, tror du?
 - c. Tror du att nuvarande budgetupplägg – där förvaltningar vill spendera sin budget för att inte riskera mindre anslag till nästa år – kan vara ett problem för återbrukssystemets framgång? (Lösning?)
7. Hur planerar ni att kommunicera om återbrukssystemet inom organisationen? Och utanför organisationen?
8. Hur har ni tänkt främja användningen av återbrukssystemet?
9. Planerar ni att ha kringtjänster, så som reparation eller målning, kopplat till ert återbrukssystem? Hur?
10. Vad tror du att den största utmaningen är för att återbrukssystemet ska bli en succé?

Bilaga IV Kommuners införande och implementering

Danderyd, Upplands Väsby och Sollentuna har genom sitt avfallsbolag SÖRAB tagit del av den upphandlade IT-tjänsten Off2off för förmedling av inventarier inom verksamheten (Pucher, 2017; Andersson, 2017; Mattsson, 2017). Kommunerna har en gemensam avfallsplan där det står att de till 2016 ska ha en etablerad återbruksverksamhet i respektive kommun (ibid).

Beslutet om att införa ett återbrukssystem har mottagits väl i de intervjuade SÖRAB-kommunerna i och med att det redan fanns ett politiskt beslut genom avfallsplanen (Andersson, 2017; Mattsson, 2017; Pucher, 2017). I Danderyd lades förslaget om ett återbrukssystem fram till ledningsgruppen och valet stod mellan att göra en egen IT-tjänst via intranätet eller använda en färdig tjänst. Pucher (2017) menar att en anledning till att beslutet mottogs så väl var för att de serverade en färdig lösning. Genom att beslutet om ett återbrukssystem redan var taget kunde de på tjänstemannanivå bestämma vilken väg de ville gå. Även L. Andersson (2017) tror att den färdiga lösningen var en bidragande faktor till att det mottogs väl, eftersom det därmed inte behövdes någon handläggning som kostar både tid och pengar.

I Danderyd anställdes sommarjobbare för inventering, vilket beskrivs som lyckat (Pucher, 2017). Deras uppgift var att fotografera och beskriva möblerna och lägga upp dem på förmedlingssidan. På så sätt var sidan välfylld med inventarier till lanseringen. Kommunen upprättade även en kommunikationsplan och arbetade mycket med internkommunikation (Pucher, 2017).

Sollentuna har sedan tidigare haft ett återbrukssystem med förmedling via intranätet och ska under 2017 införa IT-tjänsten Off2off, där de hoppas på en nytändning för återbrukssystemet (Mattsson, 2017).

I Lerums kommun infördes återbrukssystemet på uppdrag av politikerna (Fornell, 2017). Den externa IT-lösningen från Off2off presenterades för förvaltningsledningen och kommundirektören beslutade därefter att införa systemet. Fornell (2017) berättar att de var nöjda med IT-lösningen då det var en enkel sida som också innebar en minimal insats från deras håll. Förutsättningarna i organisationen undersöktes där det kunde konstateras att det slängdes väldigt mycket och den största anledningen var platsbrist. Nyckelpersoner identifierades, både de som köper in och de som gör sig av med saker, och workshops hölls sedan med dessa personer.

I Ystad kommun mottogs idén om en återbruksverksamhet väl och är också högt förankrat i och med att den redovisades i ledningsgruppen (C. Persson, 2017). Även Ystad har valt den externa IT-tjänsten från Off2off. C. Persson (2017) berättar att möjligheten att fotografera och lägga upp saker på förmedlingssidan finns för varje enskild anställd, men att de anställda skulle ta sig den tiden ansågs inte rimligt. Istället sköter arbetsmarknadsenheten det, vilket är en av synergieffekterna med återbruksarbete då kommunen har som mål att

sysselsätta dem som står långt från arbetsmarknaden. En inventering gjordes och därefter flyttades sakerna till ett centralförråd (C. Persson, 2017).

Även Skurup och Kristianstads kommun har kopplat sin återbruksverksamhet till arbetsmarknadsenheten och driver det som en daglig verksamhet (Hansen & E. Andersson, 2017; Löfstrand, 2017). I båda kommunerna förmedlas möblerna via intranätet och det finns också möjlighet till lättare renovering av möblerna i mån av tid.

I Skurup startades återbrukssystemet 2011 när de insåg hur mycket som slängdes ute i verksamheterna (Hansen, 2017). De la in det som en del i arbetsmomenten för den dagliga verksamheten och begärde därmed inga nya pengar (E. Andersson, 2017). Det är lättare att få till stånd en sådan förändring än om pengar också skulle äskats, menar E. Andersson (2017).

I Helsingborgs stad mottogs idén mestadels positivt, men det fanns tveksamheter angående kostnader för lokal och resurser (Rüll Lundin, 2017). De funderade länge på om de skulle ha en extern leverantör av IT-lösning eller om de skulle göra det själva. Rüll Lundin (2017) menar att den externa lösningen skulle bli ganska dyr och kommunen valde därför att vända sig till sin egen webbenhet och lösa förmedlingen via intranätet. Återbrukssystemet drivs av skol- och fritidsförvaltningen som också tillhandahåller en vaktmästare som har hand om återbruket. Eftersom skol- och fritidsförvaltningen införde återbrukssystemet på egen hand fanns inga egentliga hinder – vilka eventuellt uppstått om fler förvaltningar hade varit inblandade (Rüll Lundin, 2017).

I Göteborgs stad infördes ett återbrukssystem 2013 efter uppdrag från kommunstyrelsen. Projektet definierades som en ren förmedlingstjänst varför det inte har funnits resurser till lagerlokal eller logistik – något som nu ska utredas (Svanlind, 2017). En IT-tekniker på miljöförvaltningen kodade systemet och det finns nu tillgängligt med öppen källkod (Svanlind, 2017). Stockholm är en av de kommuner som har tagit del av och vidareutvecklat IT-lösningen och ska införa det i sitt återbrukssystem under 2017 (Hansson, 2017).

I Stockholm fick idén genomslagskraft när Stockholms vatten, miljöförvaltningen och arbetsmarknadsförvaltningen hade tankar om ett återbrukssystem samtidigt och hörde då av sig till serviceförvaltningen. Hansson (2017) påtalar att stödet för införandet finns dels i EU:s avfallshierarki men också i kommunallagen (1991:900) där det står att kommuner ska hushålla med skattemedlen. Idén mottogs väl från politiskt håll och skrevs in i budgeten för 2016 och 2017. Stockholm planerar även att väva in arbetsmarknadsförvaltningen som utförare i projektet (Hansson, 2017). Genom att göra så arbetar Stockholm dels med sina egna mål om att människor exempelvis ska gå från ekonomiskt bistånd till anställning samtidigt som det handlar om att människor ska känna sig behövda (Hansson, 2017).

Växjö kommun ska under 2017 införa ett återbrukssystem som ett pilotprojekt, med grund i bland annat avfallsplanen (E. Persson, 2017). En

förstudie i ämnet har genomförts som visade på ett behov och tre viktiga aspekter för ett väl fungerande system: en bra IT-lösning, ett lager samt tydliga riktlinjer kring återbruket. Förstudien har studerat två alternativ för IT-lösningen: använda Göteborgs källkod eller köpa in en extern lösning. Att installera Göteborgs system skulle visserligen vara billigt, men om support behövs köpas in ökar kostnaderna (E. Persson, 2017). IT-avdelningen i Växjö kommun vill dock helst använda någon av de upphandlade IT-leverantörerna för att plocka fram ett system (E. Persson, 2017).

Malmös IT-lösning tillhandahölls av Off2off fram till och med 2014 (Östlin, 2016) och därefter driver kommunen en egen förmedlingstjänst, kodat av studenter (Berglund, 2017). Återbruk av möbler har funnits inom kommunen i många år men problemet var att det inte fanns ett flöde in. Serviceförvaltningen startade då projektet på egen hand. Numera har inflödet och efterfrågan av inventarier blivit så stort att de i vissa fall inte ens hinner läggas upp i förmedlingstjänsten, då någon bokar det på plats i lokalen (Berglund, 2017).

Hammarö kommun har tittat på möjligheterna att införa ett återbrukssystem och frågan ligger just nu hos ledningsgruppen (Florell, 2017). Även Lunds kommun har undersökt frågan genom en förstudie, men har valt att gå vidare med andra alternativ med externa aktörer inom begagnatmarknaden (Andersson, 2017).



LUNDS
UNIVERSITET

WWW.CEC.LU.SE
WWW.LU.SE

Lunds universitet

Miljövetenskaplig utbildning
Centrum för miljö- och
klimatforskning
Ekologihuset
223 62 Lund