



# *Mer ekologisk mat*

*– i Jämtlands läns landsting*

*Ylva Holm  
Cecilia Jansson*

---

*SLU, Institutionen för ekonomi  
Examensarbete i företagsekonomi  
D-nivå, 20 poäng*

*Uppsats Nr 479  
Uppsala, 2007*

ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX-No479--SE



*Mer ekologisk mat*  
– i Jämtlands läns landsting

*More ecological food*  
- In the County Council of Jämtland

*Ylva Holm*  
*Cecilia Jansson*

*Handledare: Cecilia Mark-Herbert*

© Ylva Holm & Cecilia Jansson

Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi  
Box 7013  
750 07 UPPSALA

ISSN 1401-4084  
ISRN SLU-EKON-EX-No.479 –SE

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala, 2007

# Förord

Vi vill i förordet tacka Miljöbron och Jämtlands läns landsting, som givit oss möjlighet att göra detta intressanta och roliga projekt. Inom Jämtlands läns landsting vill vi främst tacka Jonas Pettersson, Lena Holmgren, Gunnar Fackel, Gunbritt Olofsdotter, Eva-Britt Borg-Björnström, Margareta Ringdahl och Gun Jönsson för all information och hjälp med detta examensarbete och för några givande februaridagar i Östersund.

Vi vill också tacka landstinget i Uppsala län, Jan Wikström, Thomas Dahlstedt och Marcus Phersson för att Ni ställt upp som jämförande objekt i studien och delat med er av er kunskap.

Vi vill också rikta vårt varmaste tack till Cecilia Mark Herbert, vår handledare och inspiratör för hennes engagemang, goda kakor och ☺.

Det har varit av betydelse för arbetet att delta i seminarium och konferenser då det givit oss inblick i den offentliga sektorn och även fått tillfälle att lyssna på många kunniga inspiratörer. Tack till Charlotte Frenander på Miljöstyrningsrådet som gav oss möjlighet att vara med på konferensen om offentlig upphandling. Tack till Yvonne Kappel på Dagens Miljö för möjlighet att delta i Sustainability Day och tack till Helle Rosencrantz vid Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien för deltagande i konferensen om Ekologiskt Lantbruk. Ni utökade vårt kunskapsförråd med aktuell information. Tack till Sofia Karlsson på kursen inom Miljökommunikation för informationen vi fick under våra dagar på kursen.

Sist men inte minst vill vi tacka familj, släkt och vänner för stöd, rättstavning och skratt under vårt arbete som gått i ett ekologiskt tecken. Vi vill också tacka för allt stöd under hela vår studietid på Sveriges Lantbruksuniversitet. TACK.

Uppsala 25 maj, 2007

Ylva Holm och Cecilia Jansson

# Sammanfattning

Myndigheter, kommuner och landsting har stor möjlighet att agera som samhällsföreträdare och därmed visa vägen för ett hållbart samhälle. I och med att det är skattepengar som används i offentlig sektor är det av stor vikt att både anställda och användare känner sig delaktiga i sektorns beslut och användningsområden. Kommuner och landsting är tjänsteproducerande organisationer. För att få personalen inom dessa organisationer att arbeta mot uppsatta mål och lyckas med ett omfattande miljöarbete behövs personalens engagemang. Den offentliga sektorn har många områden som har hög prioritet såsom sjukvård och skola. Att kombinera ett miljöarbete och samtidigt ha kvar prioriteten på kärnverksamheten är inte helt lätt.

Syftet med examensarbetet är att hjälpa ledningen i en organisation inom den offentliga sektorn att motivera sina anställda till att arbeta mot ett gemensamt miljömål. Det görs en jämförelse mellan två landsting för att kunna dra slutsatser av hur de ekologiska inköpen sker i de båda landstingen. Att ändra en upphandlings- och inköpsprocess i en organisation kräver många delar för att lyckas och att få med sig personalen. Genom att använda teorier som försöker täcka in ett lyckat förändringsbeteende tillsammans med motivation och kommunikation läggs den teoretiska grunden för att förstå problematiken.

Studien har sin utgångspunkt i Jämtlands läns landsting som arbetar för att nå regeringens mål om 25 % ekologiska livsmedel i den offentliga sektorn till år 2010. Efter litteraturstudier och intervjuer med Jämtlands läns landsting och landstinget i Uppsala län har vi kommit fram till att den ekonomiska ersättningen har spelat en betydande roll när det gäller motivationen i landstinget i Uppsala län. Det tillsammans med att gemensamt jobba mot ett mål som de snart har nått, har gjort att de tycker att det är kul att arbeta med ekologiska livsmedel. De har också blivit peppade av att höra positiva kommentarer om att de ligger bra till. Om landstinget i Uppsala län inte haft den ekonomiska ersättningen hade de inte kommit lika långt på så kort tid. Den har också skapat en säkerhet för kökschefen. I och med att den ekonomiska ersättningen har haft stor betydelse för landstinget i Uppsala län att nå upp till 25 % på så kort tid kan slutsatsen dras att det är av vikt också för Jämtlands läns landsting för att klara måluppfyllelsen till år 2010.

Den kommunikation som landstingen har sker till stor del genom intranätet och interna tidningar. Där kan ett forum skapas som diskuterar kring landstingets mål. Att en diskussion förs och någon slags utbildning där personalen informeras är betydelsefullt. Det är viktigt att alla strävar mot samma mål och att de inblandade har en klar bild av vad som sker inom landstinget. Återkommande i teorin är att det är av vikt att ge feedback. Det kan ske med sammanställande statistik över hur landstinget ligger till när det gäller målen med ekologiska livsmedel.

Efter analys av empirin ses en tydlig bild av Jämtlands läns landsting som ett landsting som vill nå målet för att det är bra och inte bara för målets skull. Jämtlands läns landsting vill ha ett helhetstänk och att alla ska vara med på en förändring innan beslutet tas. Detta har inte varit av lika stor vikt för landstinget i Uppsala län som ser måluppfyllelsen som viktigare.

Nyckelord: ekologiska livsmedel, offentlig sektor, landsting, kommunikation, förändring, motiv

# Abstract

Authorities, municipalities and county councils have great opportunities to pave the way to a sustainable society. In the public sector, the tax revenue is used and therefore it is important that both employees and societal stakeholders feel that they participate in the sector's decisions and fields of application. Municipalities and county councils are primarily service organisations. The employees' commitment is necessary to be able to reach set goals, to develop procedures and policies that support the overall political goals, in other words, to be successful in the environmental work. There are a lot of areas in the public sector that have a high priority, like educational systems and healthcare. The combination of environmental work and the priority of the core activities are not easy, but both areas must be a part of the work for public sector.

The purpose of the thesis is to help the management in an organisation within the public sector to motivate their employees to work toward a jointly environmental goal. The study is a comparative case study, in which two county councils serve as the empirical base. The primary focus is the procurement process, how they manage purchases of ecological food-stuffs. The theories in the study frame the phenomena in terms of organisational change in order to understand how the change is managed, what motives the change is driven by and how communication is used to understand the dilemma.

The study has the starting-point in the county council of Jämtland who is trying to achieve the governmental goal of 25 % ecological foodstuffs in public sector by year 2010. The study shows that an economic compensation has an important role when it comes to motivation in the county council of Uppsala. Working towards a joint goal which is perceived as possible to achieve has led to impressive results and an expressed joy by staff "...it is fun to work with ecological food-stuffs". Positive comments expressed by staff in the county council of Uppsala has got is also working as a positive motivational factor. The general perception is that if the county council of Uppsala would not have used a financial incentive structure that rewarded environmental policies to be put in action, they would not have reached this far in such a short period of time. The economical compensation has served as insurance for the head chef. Since the economical compensation has been significant for the county council of Uppsala to reach 25 % in such a short time period. This experience would be possible to transfer to the county council of Jämtland – the need for a financial reward system that serves as an important part of incentives for promoting a changed behaviour.

The communication in the county councils is mainly executed through intranet and internal papers. A forum can be created to stimulate discussion about the county council's goals. It is important to discuss about the goals and to educate the employees. It is also important to work towards a jointly goal and that everybody involved has a clear picture of what is happening within the county council. Recurrent in the theories are the importance of giving feedback.

The analysis of the county council of Jämtland shows that their efforts to reach environmental goals is not tied to the goals themselves but rather to the process of conducting business in a responsible manor. Their efforts reflect ambitions to construct an incentive structure in which each and every individual participates actively in their daily activities.

Key terms: ecological foodstuffs, public sector, communication, motivation, changes

# Förkortningar

EKU .....	Ekologisk Hållbar Upphandling
EMAS.....	Eco Management and Audit Scheme
ISO .....	International Organization for Standardisation
JLL .....	Jämtlands läns landsting
LOU .....	Lagen om offentlig upphandling
LUL.....	Landstinget i Uppsala län
SKL.....	Sveriges Kommuner och landsting
UNT .....	Upsala Nya Tidning



# Innehållsförteckning

<b>1 INTRODUKTION .....</b>	<b>1</b>
1.1 PROBLEMFÖRMULERING .....	2
1.2 SYFTE OCH AVGRÄNSNINGAR .....	2
1.3 ETT UPPDRAG.....	3
1.4 STRUKTUR.....	4
<b>2 METOD.....</b>	<b>5</b>
2.1 KVALITATIVA OCH KVANTITATIVA METODER .....	5
2.2 FALLSTUDIE .....	5
2.3 INTERVJUER .....	6
2.4 ÖVRIGT MATERIAL .....	7
<b>3 TEORI.....</b>	<b>8</b>
3.1 PLANERAD FÖRÄNDRINGSTEORI .....	8
3.1.1 <i>Upptiningsfasen</i> .....	8
3.1.2 <i>Förändringsfasen</i> .....	9
3.1.3 <i>Nedfrysningsfasen</i> .....	9
3.1.4 <i>Hantering av förändringar</i> .....	9
3.2 MOTIV TILL FÖRÄNDRING .....	11
3.2.1 <i>Straff och belöning</i> .....	12
3.2.3 <i>Arbetets innehåll</i> .....	13
3.3 KOMMUNIKATION.....	16
3.3.1 <i>Klassisk kommunikationsmodell och spridningsmodell</i> .....	16
3.3.2 <i>Relevans- och perspektivmodellen</i> .....	18
3.4 MILJÖKOMMUNIKATION.....	20
3.4.1 <i>Den mänskliga faktorn</i> .....	20
<b>4 BAKGRUND FÖR DEN EMPIRISKA STUDIEN.....</b>	<b>22</b>
4.1 NATIONELLT MÅL FÖR EKOLOGISKA LIVSMEDEL.....	22
4.2 EKOLOGISK PRODUKTION OCH MÄRKNING .....	23
4.3 EKOLOGISKA LIVSMEDEL I OFFENTLIG SEKTOR .....	24
4.3.1 <i>Exempel på ekologiska livsmedel inom offentlig sektor</i> .....	25
<b>5 EMPIRI.....</b>	<b>28</b>
5.1 JÄMTLANDS LÄNS LANDSTING .....	28
5.1.1 <i>Ekologiska livsmedel i Jämtlands läns landsting</i> .....	29
5.1.2 <i>Förändring och motiv för att nå 25 % målet</i> .....	31
5.1.3 <i>Kommunikation av miljöarbetet</i> .....	33
5.2 LANDSTINGET I UPPSALA LÄN .....	35
5.2.1 <i>Ekologiska livsmedel i landstinget i Uppsala län</i> .....	35
5.2.2 <i>Förändring och motiv för att nå 25 % målet</i> .....	37
5.2.3 <i>Kommunikation av miljöarbetet</i> .....	38
<b>6 ANALYS.....</b>	<b>40</b>
6.1 FÖRÄNDRING I JÄMTLANDS LÄNS LANDSTING .....	40
6.2 FÖRÄNDRING I LANDSTINGET I UPPSALA LÄN .....	41
6.3 MOTIV FÖR ATT NÅ 25 % MÅLET I JÄMTLANDS LÄNS LANDSTING .....	42
6.4 MOTIV FÖR ATT NÅ 25 % MÅLET I LANDSTINGET I UPPSALA LÄN .....	43
6.5 KOMMUNIKATION I JÄMTLANDS LÄNS LANDSTING .....	45
6.6 KOMMUNIKATION I LANDSTINGET I UPPSALA LÄN .....	46
<b>7 DISKUSSION.....</b>	<b>48</b>
7.1 EKOLOGISKA LIVSMEDEL .....	48
7.2 FÖRÄNDRING OCH MOTIV .....	50
7.3 KOMMUNIKATION.....	51

<b>8 SLUTSATSER .....</b>	<b>54</b>
8.1 FÖRÄNDRING .....	54
8.2 MOTIVATION.....	55
8.3 KOMMUNIKATION.....	56

## **EPILOG**

## **REFERENSER**

## **BILAGA 1 FRÅGEFORMULÄR**

## **BILAGA 2 LIVSMEDEL 2006 INOM JLL**

## **BILAGA 3 INFORMATION OM BYTE AV KAFFE I LUL**

## **BILAGA 4 ARTIKEL FRÅN UPPTINGET**

## Figurförteckning

Figur 1. Illustration av utförandet och strukturen av arbetet.....	4
Figur 2. Mekanismer för att påverka organisationsbeteendet (Jacobsen & Thorsvik, 2002, 108).....	10
Figur 3. Incitamentssystemet (Jacobsen & Thorsvik, 2002, 303).....	12
Figur 4. Motivationsformeln i förväntansteorin (Jacobsen & Thorsvik, 2002, 309).....	13
Figur 5. Herzbergs motivations- och hygienfaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2002, 312). .....	14
Figur 6. Den klassiska kommunikationsmodellen (Nitsch, 2000, 196).....	17
Figur 7. Relevansmodellen (fritt efter Nitsch, 2000, 206). .....	18
Figur 8. Perspektivmodellen med exempel på objekt (Fritt efter Ljung, 2001, 52).....	19
Figur 9. Kommunikationsstrategier vid olika typer av problem (Nitsch, 2000, 219). .....	21
Figur 10. Olika miljö- och sociala märkningar (Figur 10a, b, c (www, Konsumentverket, 2007, a). Figur 10d (www, Demeter, 2007, a). Figur 10e (www, Rättvisemärkt, 2007, a). .....	23
Figur 11. Så ökar andelen ekologisk mat.....	25
Figur 12. Mekanismerna för att påverka organisationsbeteendet (Jacobsen & Thorsvik, 2002, 108).....	41
Figur 13. Scheins förändringsfaser.....	42
Figur 14. Hackman & Oldhams tre psykologiska tillstånd som understödjer motivation.....	42
Figur 15. Motivationsformeln i förväntansteorin (Jacobsen & Thorsvik, 2002, 309).....	44
Figur 16. Motivation, förändring och kommunikation hänger ihop. Det ena leder till det andra, som leder till det tredje. ....	49
Figur 17. Perspektivmodellen med 25 % målet som objekt (Fritt efter Ljung, 2001, 52).....	52

## Tabellförteckning

Tabell 1. Sammanställd fakta över Jämtlands läns landsting.....	28
Tabell 2. Andel ekologiska livsmedel i Jämtlands läns landsting från år 2004 till början av 2007. År 2007 är baserat på senaste mätningen under våren 2007. ....	30
Tabell 3. Sammanställd fakta över Landstinget i Uppsala län.....	35
Tabell 4. Andelen ekologiska livsmedel i Landstinget i Uppsala län från år 2004 till början av 2007. År 2007 är baserat på senaste mätningen under våren 2007. ....	36
Tabell 5. Jämförelse av andelen ekologiska livsmedel i Jämtlands läns landsting och Landstinget i Uppsala län från år 2004 till början av 2007. År 2007 är baserat på senaste mätningen under våren 2007.....	48
Tabell 6. Jämförelse över kaffeinköp år 2006 i Jämtlands läns landsting och Landstinget i Uppsala län.....	49
Tabell 7. Jämförelse över valda ekologiska livsmedel .....	51



# 1 Introduktion

---

*I introduktionen ges en övergripande blick av vad arbetet innehåller och dess syfte.*

---

Myndigheter, kommuner och landsting har stor möjlighet att agera som samhällsföreträdare och därmed visa vägen för ett hållbart samhälle. Ekologiska livsmedel har fått mycket uppmärksamhet under våren i media (pers. med., Carlsson, 2007, a). Den förra regeringen satte upp mål där 20 % av jordbruksarealen ska vara certifierat år 2010 och ett konsumtionsmål på 25 % (Ibid.). Nuvarande regering har ingen ambition att ändra på detta och absolut inte att sänka målet. Det är viktigt att jobba med den offentliga konsumtionen då det ger gynnsamma förutsättningar för det ekologiska jordbruket. Regeringen har visat att den tror att ekologiskt är framtidsbranschen. Den offentliga maten innebär en stor utmaning men det skulle vara fantastiskt med bra mat på våra skolor, fängelser och äldreboende (pers. med., Kalf-Hansen, 2007, a). Den offentliga sektorn är misshandlad när det gäller matkulturen, det är av stor vikt att visa att den prioriteras.

*”Jag vill laga sådan mat som jag själv vill äta som gammal, och jag hoppas att det jag serverar till skolbarn idag ska de inspireras av och laga till mig när jag sitter på ålderdomshemmet.”*

(pers. med., Magnusson, 2007, a)

Att utveckla jordbruket och minska den negativa miljöpåverkan kräver mer än att agera på gårdsnivå (www, SNF, 2007, a). Förändringarna är strukturella och behöver samverkan på lokal, regional och internationell nivå och en aktiv medverkan från andra samhällssektorer. Generellt är det två faktorer som styr jordbruksproduktionen mot en hållbar utveckling. Dels ett bidragsstyrt regelverk där producenterna ersätts när de uppfyller kriterier i ett regelsystem och dels en marknadsstyrd dynamik där till exempel konsumenterna efterfrågar miljövänliga livsmedel. En kombination mellan dessa två faktorer är när samhällets offentliga organ agerar som konsument.

För att bli accepterade i samhället följer individer den sociala normen som består av skrivna och oskrivna regler (Nitsch, 2000). Den kan ha både positiva och negativa influenser på miljöpåverkan. Ett hinder för miljöanpassade handlingsmönster kan vara svårigheten att förändra levnadsvanor (Angelöw & Jonsson, 1994). Det kan vara svårt att bryta de levnadsvanor och det tankemönster som människan anpassat sig till.

*”Att vara förvirrad är en början till förändring.”*

(pers. med., Nitsch, 2007, a)

Samhället är i grunden skapat och upprätthållet av kommunikation (Hallgren & Ljung, 2005). Kommunikation är ett socialt fenomen. Genom att prata med varandra kan samhällets människor upptäcka att det finns problem i miljön. Saker kan uppfattas på olika sätt av människor. Det är också möjligt för människan att förändra hur hon ser på olika saker. Sådant som ligger nära en individ tenderar att upplevas som viktigare och motivationen blir högre (Ljung, 2001). Ingen förändring kommer att ske om det inte finns motivation till förändring (Schein, 1988). Det finns olika sätt för en ledning att motivera sina anställda. Ett sätt kan vara att använda sig av mål (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Grundläggande för att mål ska motivera är att de anställda accepterar och sluter upp kring dem.

Offentliga organisationer består ofta av fler och mer heterogena koalitioner än vad privata organisationer gör (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Genom de politiskt valda organen finns konflikter inbyggda. Olika politiska intressen gör sig gällande och det är vanligt att politiska målsättningar innehåller kompromisser, motstridiga element och oklarheter. Entydiga och klara mål kan bara väntas där det råder politisk enighet.

Både konsumenter och inköpare för industri och offentlig upphandling vill veta var och hur maten vi äter är producerad (pers. med., Cederberg, 2007, a). Sex av tio bryr sig om produktionskvalitet, det vill säga hur maten producerats, hur odling och uppfödning går till. Nio av tio vill veta vart maten kommer ifrån och åtta av tio är beredda att betala extra för kontrollerade råvaror. Malin Eriksson, koordinator på Rena Kläder menar att (www, DN, 2007, a):

*”De offentliga upphandlarna är stora aktörer som ofta har lägre krav än privata företag. Det borde vara en självklarhet att man vet att våra skattepengar inte kränker mänskliga rättigheter någon annanstans i världen.”*

## 1.1 Problemformulering

Ett landsting kan förklaras som ett demokratiskt företag i samhällsservice som styrs av invånarna i länet (www, LUL, 2007, f). Länsinvånarna äger landstinget genom att deras röster utser landstingets styrelse. De förtroendevalda ska vara länsinvånarnas ombud. Besluten som tas inom landstinget är därmed politiskt kopplade och beror på vilka som har makten och vilka frågor som är aktuella för tillfället (www, JLL, 2007, d).

Hur våra skattepengar används bestäms av politikerna. Det är fullmäktige i kommun och landsting som beslutar om en upphandlingspolicy (www, Fairtradecenter, 2007, a). Ökade förutsättningar för tillväxt och regional utveckling i länet ingår i landstingens och regionernas arbete (www, SKL, 2007, b). Varor och tjänster köps in för 35 miljarder kronor till regioner och landsting (www, SKL, 2007, a). Genom att ställa hårda krav vid upphandlingen kan miljö påverkas. Dock är många som arbetar med offentlig upphandling osäkra på vilka regler som gäller både vid grön- och etisk upphandling (www, Fairtradecenter, 2007, b).

I och med att det är skattepengar som används i offentlig sektor är det av stor vikt att både anställda och användare känner sig delaktiga i sektorns beslut och användningsområden. Kommuner och landsting är tjänsteproducerande organisationer. För att få personalen inom dessa organisationer att jobba mot uppsatta mål och lyckas med ett omfattande miljöarbete behövs personalens engagemang. Den offentliga sektorn har många områden som har hög prioritet som till exempel sjukvård och skola. Att kombinera ett miljöarbete och samtidigt ha kvar prioriteten på kärnverksamheten är inte helt lätt.

## 1.2 Syfte och avgränsningar

Syftet med examensarbetet är att jämföra hur två aktörer inom den offentliga sektorn motiverar sina anställda till att arbeta mot gemensamma miljömål. Detta för att organisationen ska komma vidare i miljöarbetet. En viktig del i miljöarbetet är att kommunikationen inom organisationen fungerar tillfredsställande (Hallgren & Ljung, 2005). På vilket sätt skulle en

förbättrad kommunikation kunna leda till förbättrat miljöarbete? Vad skulle motivera individer i organisationen att agera mer miljövänligt?

Ytterligare syfte är att visa metoder som kan implementeras i organisationen för att inspirera inköparna till att ta ansvar för att mer ekologiskt och Rättvisemärkt ska kunna serveras inom offentliga kök. Genom att visa att en ökad ekologisk upphandling kan ge positiva fördelar kan även organisationen fungera som förebild och vara med och visa vägen för ett hållbart samhälle.

Arbetet är avgränsat till att enbart behandla inköpen av ekologiska och rättvisemärkta livsmedel inom offentlig sektor. Ytterligare avgränsning är att arbetet endast undersöker två landsting. Intervjuerna har begränsats till personer i ledande ställningar och i huvudsak till centralköket i respektive landsting för att rymmas inom projektets tidsram. Inga folkhögskolor har intervjuats. Lagen om offentlig upphandling (LOU 1992:1528) presenteras övergripande.

### 1.3 Ett uppdrag

Genom Miljöbron<sup>1</sup> skapades kontakten med Jämtlands läns landsting (JLL) i oktober år 2006. JLL ville ha hjälp i sitt miljöarbete, som det kan vara svårt att få gehör för, då miljöfrågor hamnar långt ner på prioriteringslistan i en verksamhet som ofta arbetar under tidspress. Den första frågan som resten av problemformuleringen är utarbetad ifrån är:

- Hur når man ut med ett budskap som kan få både personal och patienter att känna att landstinget gör en insats för miljön och för människor både i Sverige och i omvärlden genom att köpa ekologiska och rättvisemärkta varor och att det inte bara är en påtvingad ekonomisk börda?

Med utgång från den inledande problemformuleringen utgår sedan arbetet från följande frågor:

- Hur ska JLL kunna arbeta mot en mer ekologisk upphandling och på så sätt nå sina ställda mål trots de hämmande faktorerna tidsbrist, begränsad ekonomi och svårigheten att bryta gamla vanor?
- Hur ska ledningen göra för att arbetet med ekologiska livsmedel och även Rättvisemärkt ska få gehör bland de anställda inom landstinget?
- Vad motiverar inköpare till att välja ekologiskt?

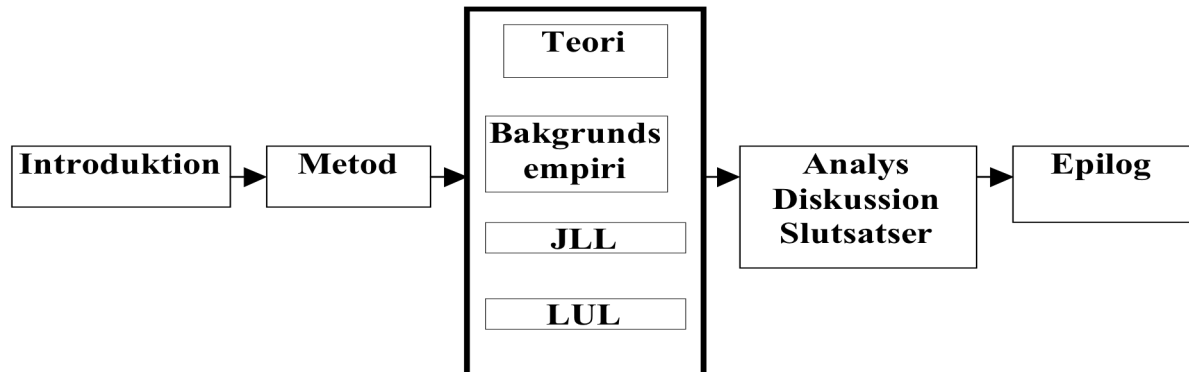
JLL har som mål att aktivt arbeta med miljöfrågor, men känner att de har fastnat i det fortsatta arbetet (pers. med., Pettersson, 2006, a). Inom landstinget fungerar upphandlingen bra menar Pettersson. Det finns ekologiska produkter att köpa in, men problemet ligger i att få inköpare att välja de ekologiska produkterna. Landstingets ambition är att agera enligt en hållbar strategi.

---

<sup>1</sup> Sedan 1997 har Miljöbron fungerat som en länk mellan näringslivet och den akademiska världen (www, miljöbron, 2007, a).

## 1.4 Struktur

Strukturen över arbetet visas i Figur 1. Det ger en tydlig bild av arbetet och förenklar läsningen av arbetet för läsaren.



Figur 1. Illustration av utförandet och strukturen av arbetet

Arbetet inleds med en utförlig introduktion där problemet tydliggörs, syftet klarläggs och uppdraget kommuniceras. Efter detta följer metodavsnittet för att sedan komma till teori, bakgrundsempiri och de undersökta landstingen: Jämtlands läns landsting och Landstinget i Uppsala län. Därefter leder arbetet till en analys och diskussion vilket i sin tur leder till de slutsatser som kan dras av arbetet. Arbetet avslutas med en epilog där förslag ges på fortsatta studier och vidare tankar på sådant som inte rymts inom projektets ramar.



## 2 Metod

---

*Det som kännetecknar vetenskaplig forskning är att tillvägagångssättet som använts beskrivs så utförligt som möjligt så att andra forskare kan upprepa studien i en så kallad replikundersökning (Nyberg, 2000). Tillvägagångssättet för detta arbete beskrivs i följande kapitel.*

---

### 2.1 Kvalitativa och kvantitativa metoder

När en *kvalitativ metod* används är det meningen att uttyda och förstå fenomen (Nyberg, 2000). Frågorna som ställs i en kvalitativ studie innehåller ofta frågeorden Vem, Hur/På vilket sätt och Varför. Svaren uttrycks sällan i siffror utan i ord och satser och ofta i fritt formulerade svar. I en *kvantitativ metod* är syftet att mäta och förklara. För att kunna utföra statistiska analyser omvandlas den insamlade informationen till siffror och mängder. Frågor som ofta leder till en kvantitativ studie börjar med Hur mycket, Hur många, Hur ofta och I vilken utsträckning. I detta arbete används den kvalitativa metoden.

Med utgångspunkt från Jämtlands läns landsting problemställning som förmedlats genom Miljöbron har det fortsatta arbetet organiserats. Genom litteraturstudier inom områdena förändringar i organisation, motivation och kommunikation har teorin grundats tillsammans med deltagande i föreläsningar och konferenser med anknytning till offentlig sektor, ekologiska livsmedel och de redan nämnda teorierna. För att kunna få inspiration och jämföra arbetet med livsmedelsupphandling inom offentlig sektor valdes ett andra landsting.

### 2.2 Fallstudie

Fallstudiens syfte är att beskriva verkligheten med hjälp av en liten del av ett förlopp (Ejvegård, 1996). Det blir fallet som får representera verkligheten. En fallstudie är en empirisk undersökning som utreder en nutida händelse i sitt sammanhang speciellt när avgränsning mellan företeelse och dess sammanhang inte är helt tydlig (Yin, 2003). Detta tillvägagångssätt gör det möjligt att undersöka verkligheten med ett begränsat utrymme och ändå ge läsaren en uppfattning av hur något är (Ejvegård, 1996). En fallstudie representerar en del av en empirisk bild av verkligheten och slutsatser som dras av författaren måste ses som kopplade till fallet. När det finns fler studier som pekar åt samma håll kan slutsatserna få ett större värde. En fallstudie innebär stor närhet till det analyserade objektet.

Detta arbete har sin grund i en fallstudie eftersom uppdraget är att finna metoder för att Jämtlands läns landsting ska nå sitt mål. Det görs en jämförelse med Uppsala läns landsting för att kunna dra slutsatser av hur de ekologiska inköpen sker i de båda landstingen. Uppsala läns landsting är valt för att det ligger i närområdet. Det gör det lätt att undersöka landstinget då personliga intervjuer lättare kan genomföras. Uppsala läns landsting har också kommit långt med att föra in ekologiska livsmedel och är därför av intresse för studien.

## 2.3 Intervjuer

Intervjuer som genomförs varken som ett öppet samtal eller enligt ett strängt strukturerat frågeformulär är halvstrukturerade enligt Kvale (1997). Syftet med intervjuer är att genom insamlad kvalitativ information tolka de intervjuades uppfattningar om situationen de befinner sig i.

Kvales (1997) definition stämmer in på projektets tillvägagångssätt. Intervjuerna har genomförts genom ett personligt möte med de intervjuade. Vid intervjuerna inom Jämtlands läns landsting (JLL) var miljökoordinator Jonas Pettersson och tillika vår kontaktperson på JLL närvarande vid samtliga intervjuer. I flertalet intervjuer var också miljöhandläggare Lena Holmgren närvarande. Intervjuerna i JLL skedde under två dagar och spelades in för att sedan renskrivas, valideras och analyseras. Frågorna som varit utgångspunkt finns i Bilaga 1. Viss komplettering av intervjuerna har skett via e-post och telefonkontakt. Urvalet av de intervjuade inom JLL har skett i samarbete med Pettersson och inom LUL togs en första kontakt med Jan Wikström som sedan hänvisade till de övriga två. Enligt Halvorsen (1992) är den sista metoden kallad snöbollseffekten.

Följande personer inom Jämtlands läns landsting har intervjuats:

	<b>Intervjuade</b>	<b>Funktion</b>	<b>Tidpunkt för intervju</b>
1.	Eva-Britt Borg-Björnström	Enhetschef på Åsbygdens Naturbruksgymnasium	2007-02-16
2.	Gunnar Fackel	Miljöchef	Närvarande vid ovanstående intervju
3.	Lena Holmgren	Miljöhandläggare	Närvarande vid intervju 1 & 4-6
4.	Gun Jönsson	Upphandlare	2007-02-16
5.	Gunbritt Olofsdotter	Kökschef vid Östersunds sjukhus	2007-02-15
6.	Jonas Pettersson	Miljökoordinator	Videokonferens: 2006-12-12 Personlig intervju: 2007-02-15 E-post: 2007-02-26 E-post: 2007-04-10 E-post: 2007-04-24 E-post: 2007-04-26 Videokonferens: 2007-05-15 E-post: 2007-05-25  Närvarande vid samtliga intervjuer i JLL
7.	Margareta Ringdahl	Avdelningschef på Ortopeden vid Östersunds sjukhus	2007-02-16

Inom landstinget i Uppsala län skedde intervjuerna vid tre skilda tillfällen efter att de inledande intervjuerna i JLL genomförts. Intervjuerna hade samma upplägg som i JLL, nedan följer intervjuistan:

	<b>Intervjuade</b>	<b>Funktion</b>	<b>Tidpunkt för intervju</b>
1.	Thomas Dahlstedt	Kökschef vid Akademiska sjukhuset	2007-03-14
2.	Marcus Phersson	Livsmedelsupphandlare	2007-03-21
3.	Jan Wikström	Projektledare för transport, energi och livsmedel på kemi- och miljöenheten	2007-02-28

## 2.4 Övrigt material

Då syftet med detta arbete är att hjälpa Jämtlands läns landsting att nå det ekologiska målet på 25 % har insamling av goda exempel skett. För att få ett så brett perspektiv som möjligt i ämnet har deltagande i konferenser om offentlig upphandling, hållbar affärsutveckling och ekologiskt lantbruk varit en del i arbetet. Som komplement till litteraturen har även föreläsningar i miljökommunikation varit till nytta. I övrigt har sökande av aktuell information på Internet och litteraturstudier förekommit.

## 3 Teori

---

*Till att börja med presenteras Scheins förändringsteorier som leder vidare till motivationsteorier av bland annat Vroom och Herzberg för att till sist avsluta kapitlet med kommunikation och miljökommunikation med den teoretiska basen hos Leeuwis, Nitsch och Ljung.*

---

Att ändra en upphandlings- och inköpsprocess i en organisation kräver många delar för att lyckas och för att få med sig personalen. I introduktionen ges en känsla av dilemma att arbeta mot regeringens mål i organisationen samtidigt som det är svårt att få med sig de anställda. Genom att använda teorier som försöker täcka in ett lyckat förändringsbeteende tillsammans med motivation och kommunikation läggs den teoretiska grunden för att förstå problematiken.

### 3.1 Planerad förändringsteori

Det finns många teorier som täcker in förändringar, allt från revolutioner till evolutioner. Schein (1988, 243) har utvecklat en modell från Lewin (1952) om planerad förändring i grupper och organisationer som delas upp i tre faser - *upptiningsfasen*, *förändringsfasen* och *nedfrysningsfasen*. Antagandena som ligger bakom modellen är att (Schein, 1988, 243):

1. Alla förändringsprocesser inkluderar inte enbart att lära sig något nytt utan också att ta bort lärdom som redan finns och som troligtvis är integrerad i personligheten och i de sociala förhållandena hos individen.
2. Det kommer inte att ske någon förändring om det inte finns motivation till förändring. Om förändringsmotivationen inte finns kan införandet av förändringen bli det svåraste i förändringsprocessen.
3. Organisatoriska förändringar som till exempel ny struktur, processer och belöningsystem inträffar endast genom individuella förändringar hos nyckelpersoner i organisationen. Därmed är organisatoriska förändringar alltid medlade genom individuella förändringar.
4. Ändra sitt invanda beteende och nuvarande mönster känns oftast obehagligt och hotfullt när det krävs en anpassning till ett nytt och osäkert förhållande.
5. Förändringar är en cykel i många etapper och varje etapp måste vara avklarad innan nästa etapp påbörjas för att en stabil förändring ska kunna ske.

#### 3.1.1 Upptiningsfasen

I den första fasen, *upptiningsfasen*, ska skapandet av motivation till förändringen startas (Schein, 1988, 244). En inställning om att det kommer att gå fel, med fortsättning av nuvarande sätt och att dagens situation inte är bra, måste skapas (Jacobsen & Thorsvik, 2002).

Ny kunskap och inläring kan ske när personen har blivit motiverad till förändring genom att den obehagliga informationen trängt in och personen känner sig säker på en förändring (Schein, 1988). Det är en svår utmaning att få en bra balans mellan den obehagliga informationen, samtidigt som en trygghet till att förändringen är möjlig ska skapas.

### 3.1.2 Förändringsfasen

Nya attityder och ett nytt beteende skapas genom olika åtgärder i den andra fasen, *förändringsfasen* (Schein, 1988, 245). Det kan röra sig om undervisning, ny ledarstil och/eller kommunikationsträning. Förändring är en kognitiv process och en person kommer inte att ge någon uppmärksamhet till ny information om det inte finns verklig motivation till förändringen (Schein, 1988). Förändringsprocessen äger rum genom en av de följande två mekanismerna:

1. Att lära sig kunna se saker från en annan persons synvinkel och att kunna identifiera sig med en förebild. Ett av de mest effektiva sätten att lära sig ett nytt koncept eller att få en annan attityd är just genom att se det genomföras av en annan person.
2. Söka av omgivningen för att hitta information som är relevant för det egna problemet och att välja information från många olika källor. Att söka av omgivningen kan passa bättre i de fall förebilden inte passar den egna personligheten.

### 3.1.3 Nedfrysningsfasen

Den tredje och sista fasen, *nedfrysningsfasen*, präglas av stabilisering och nya rutiner i organisationen (Schein, 1988, 246). Det finns en risk att nya beteenden som fungerat bra under en testperiod återgår till gamla vanor så fort som normala rutiner är tillbaka. För att detta inte ska ske och för att försäkra sig om en stabil förändring krävs det att uppmärksamhet riktas mot integrationen av de nya attityderna.

I de fall målet för en förändring gäller för hela organisationen och inte enbart en individuell förändring krävs det ytterligare modeller för att avgöra vem förändringsprocessen ska börja med (Schein, 1988) och även för att se hur inflytelserik en viss individ är och hur redo organisationen är för att förändras.

### 3.1.4 Hantering av förändringar

Det är inte alltid lätt att i ett komplext system, som stora organisationer är, nå upp till de kriterier Schein (1988, 248-249) har sammanfattat i nedanstående fem punkter, men Schein ger även några efterföljande riktlinjer som kan fungera som stöd:

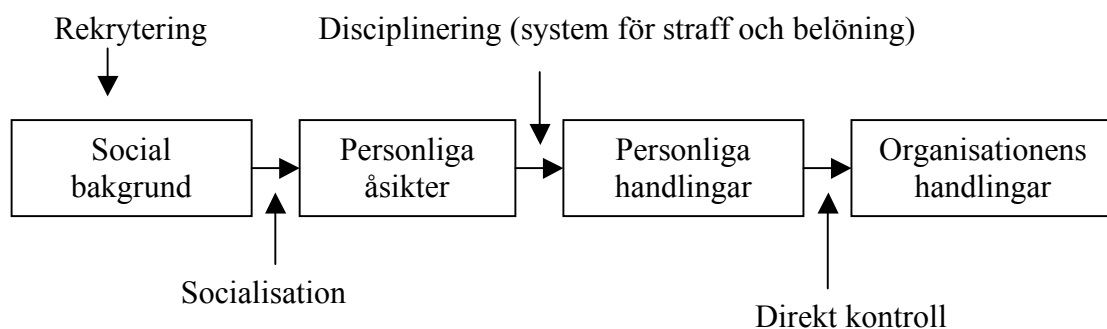
1. För en framgångsrik hantering krävs det en förmåga att ta in och kommunicera vidare information på ett trovärdigt sätt. Dessa individer kallas ibland ambassadörer.
2. Det krävs intern flexibilitet och kreativitet för att förändra det som är nödvändigt enligt given information.

3. En förbättring är också en hängivelse och förståelse för de mål som organisationen har och som leder till en vilja att förändra när så måste ske.
4. Det interna klimatet måste visa på stöd och frihet. Att vara hotad minskar goda kommunikationer, reducerar flexibilitet och stimulerar ett skydd av sig själv snarare än omtanken för hela systemet.
5. För en framgångsrik hantering av förändringar krävs förmågan att kunna ändra organisationens struktur så att dess mål och uppgifter kan överensstämma.

Den första av riktlinjerna som kan vara intressant är att se över hur rekryteringen av det mänskliga kapitalet sker i dagsläget (Schein, 1988). Kommer metoderna, som används för anställning och utbildning, att skapa den bild och beteende hos de anställda som organisationen vill att de ska ha? I de fall då det kommuniceras olikheter mellan personalens behov och kapacitet är det möjligt att personalen tidigt i sin karriär lär sig hålla tillbaka engagemang, att göra ett rutinmässigt arbete och att känna sig hotade av förändringar snarare än att vara hjälpsamma och engagerade. I de fall organisationen vill ha en långsiktig effektivitet måste det användas ett system för att socialisera<sup>2</sup> de anställda och som gör att de känner sig behövda, säkra och positivt engagerade i de uppsatta målen inom organisationen.

Disciplinering är ytterligare en styrmekanism förutom rekrytering och socialisering. Här kan belöning vara ett sätt att få de anställda att agera i linje med organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Det kan också innebära att skrämman sina anställda med straff eller utebliven belöning om de agerar mot organisationens mål. Den sista styrmekanismen är kontroll, en registrering av vad människorna gör och presterar. Det finns fler kontrollsätt än en förman som sitter och granskar de anställda även om det fortfarande lever kvar i vissa organisationer. Dagens samhälle med en utökning av informationstekniken gör det möjligt att registrera och behandla information snabbt och lätt.

De olika styrmekanismerna är alternativ till varandra (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Om till exempel socialisationen är stark i en organisation behöver inte rekryteringen, disciplineringen och kontrollen vara lika stark (Figur 2).



Figur 2. Mekanismer för att påverka organisationsbeteendet (Jacobsen & Thorsvik, 2002, 108).

<sup>2</sup> Att "socialisera" sina anställda innebär att man får dem att tillämpa organisationens normer, värderingar och grundläggande antaganden, känna lojalitet och identifiera sig med den (Jacobsen & Thorsvik, 2002, 107).

För att få en effektiv organisation krävs bra kommunikation, flexibilitet, kreativitet och ett genuint intresse menar Schein (1988, 252). Detta kan nås genom att använda sig av:

1. Rekrytering och socialiseringsövningar som snarare stimulerar än befäller.
2. Icke ekonomiska belöningar såsom ansvar, utmaningar, självbestämmande och personlig utveckling.
3. Effektivare grupsamarbete. Om de anställda inte känner sig uppskattade eller hotade bildas det lätt "antimanagement" grupper.
4. Ha en organisatorisk design och struktur som ser till att rätt personer kommunicerar rätt saker vid rätt tillfälle på rätt sätt.
5. Bra ledarskap som sätter tydliga mål och kan förmedla en identitet.

Schein (1988) tar på flera ställen upp vikten av att finna motivation, att ha motiv för en förändring för att den ska bli lyckosam. Redan i de första punkterna med inspiration från Lewin (1952) konstaterar Schein (1988) att det inte kommer att ske någon förändring om det inte finns motivation till förändring. Nästa kapitel tar upp vad som krävs för att få fram motivation alternativt hitta motiv hos de anställda i en organisation.

## 3.2 Motiv till förändring

Människor är den viktigaste resursen i de allra flesta organisationer, vilket sagts så ofta att det blivit en kliché, ändå är det så (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Ett mål för organisationen har alltid varit att få ut det mesta möjliga i form av *prestationer* av sina anställda. Inom organisationsteori menas med prestationer ofta vilja och förmåga att åstadkomma något mer än det minimum som den formella strukturen specificerar. Vad får människor att jobba mer och hårdare, att lägga större vikt vid kvalitet och service än vad som annars kan förväntas?

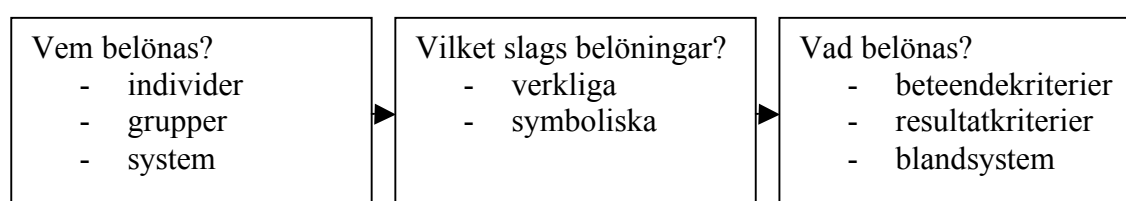
Det har även vuxit fram en omfattande forskning om två andra beteendeformer som uppfattas som önskvärt från organisationens sida (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Den ena är *tillhörighet*. Med tillhörighet menas att den anställde känner att organisationen är ett bra ställe att vara på, att arbetsplatsen är en plats där den anställde trivs och känner sig hemma. Detta syftar på hur starkt den anställde identifierar sig med organisationens mål och värderingar och ger individen en känsla av förpliktelse mot organisationen.

Den andra beteendeformen är *ett positivt socialt beteende* i organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Detta beteende handlar om både arbetstillfredsställelse, prestation och organisationstillhörighet i och med att det är ett beteende som inte blir belönat av organisationen eller kan tvingas fram genom styrning, belöning eller hot om straff. Det kan vara ett beteende som gör att den anställde uppträder på ett sätt som är positivt för arbetskamrater och organisationen, utan att den anställde själv tjänar på det, även kallat altruism. En annan typ av beteende, som också hör hemma under denna kategori, är när den anställde skapar en positiv uppmärksamhet kring organisationen, som att prata positivt om den eller att representera organisationen positivt. En tredje beteendetyp är när den anställde är punktlig, inte är borta från jobbet utan allvarliga orsaker och meddelar frånvaro. Det första

beteendet, altruism, är ofta betraktat som något särskilt från organisationens sida som är önskvärt att uppnå, men är svårt att uppnå med belöningsystem eller formell struktur.

### 3.2.1 Straff och belöning

Arrangemang kring straff och belöning, incitamentsystem, har ägnats störst uppmärksamhet, särskilt när det gäller att öka anställdas prestation (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Dess syfte är att motivera den anställda att agera enligt organisationens önskemål. En belöning utfaller om den anställda uppträder som organisationen vill och motsatsvis utfaller ett straff eller utebliven belöning. Det ska vara ett lönsamt byte för individen att agera enligt organisationens önskemål. Det är en utmaning att utforma incitamentsystem så att önskad effekt uppnås. Ett incitamentsystem består av flera element vilket visas i Figur 3.



Figur 3. Incitamentsystemet (Jacobsen & Thorsvik, 2002, 303).

I ett incitamentsystem är det ändamålsenligt att skilja mellan tre belöningsformer: *individuella belöningar*, *gruppbelöningar* och *systembelöningar* (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Syftet med individuella belöningar är att ge den enskilde individen incitament att prestera bättre. Det kan tänkas att individuella belöningar gör att det uppstår en konkurrenssituation mellan individer. I synnerhet om belöningar är en knapp resurs så att bara ett visst antal medlemmar i organisationen får motta dem. Detta kan fungera positivt men också vara till nackdel för samarbetet. En gruppbelöning ges för att belöna ett kollektivt beteende. Syftet är att ge hela gruppen incitament till att samarbeta. Det individuella incitamentet går delvis förlorat och det kan uppkomma en ökad konkurrens mellan olika grupper och avdelningar inom organisationen. En systembelöning fungerar istället så att alla i organisationen erhåller belöning. Systembelöningar har en begränsad motiverande effekt på grupper och individer men kan vara en viktig integrerande roll för hela organisationen, och kan ha en viktig symbolisk och kulturell effekt.

Belöningar kan delas in i *reella och symboliska belöningar* (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Exempel på vanliga reella belöningar är lön, fri bil etcetera. De är belöningar som alla har ett penningvärde och alla organisationer har någon typ av dessa belöningar. Symboliska belöningar kan vara att få beröm av chefen för utfört arbete eller att uppmärksamhet ges vid speciella tillfällen. De symboliska belöningarna har inget eller ringa penningvärde.

Den grundläggande tanken bakom belöningsystem är att sporra till en extra prestation från de anställda (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Detta kräver att belöningen är något som den anställda vill ha. Hög prestation uppnås när den anställda ser att det är möjligt att uppnå något som den anställda starkt har önskat sig, vilket kan beskrivas med Vrooms förväntansteori (Jacobsen & Thorsvik, 2002; Vroom, 1964). Förväntansteori består av valens, förväntan och instrumentalitet som står i ett multiplikativt förhållande i en enkel motivationsformel



(Jacobsen & Thorsvik, 2002). Uttrycket valens används för att beskriva styrkan i värderingen av ett visst mål eller resultat. Förväntan är att personen måste tro att det finns ett samband mellan den insats personen gör och att personen når ett resultat som leder till belöning. Instrumentalitet kan beskrivas som att personen tror att detta att uppnå ett visst resultat också leder till den önskade belöningen. För att få ett resultat i motivation, formelns produkt, får inte någon av faktorerna valens eller förväntan vara noll vilket visas i Figur 4. Om inte den anställde ser utfallet som tillräckligt attraktivt eller om denne inte känner sig kunna klara av uppgiften uteblir motivationen att arbeta för målet (Hjorth & Malmberg, 2006).

Valens (Värdering av ett resultat)	*	Förväntan att det man gör leder till resultat	=	Motivation
--	---	---	---	------------

Figur 4. Motivationsformeln i förväntansteorin (Jacobsen & Thorsvik, 2002, 309).

Kritik mot teorin är att de förutsättningar som den bygger på ger en alltför idealiserad bild av mänskliga beslut (Jacobsen & Thorsvik, 2002). De flesta undersökningar ger dock stöd åt antagandena om att en individ blir motiverad av att arbeta hårt om denne har en subjektiv förväntan om att arbetsinsatsen ska leda till en eftertraktad belöning.

### 3.2.3 Arbetets innehåll

De tidigare behandlade belöningarna är vad som kan kallas yttre belöningar, som kommer från organisationen (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Inre belöningar är istället sådana som individen ger sig själv och hänger ihop med själva arbetet. Fredrick Herzbergs (1966) studie sätter fokus på de inre belöningarna. Herzberg delar in förhållanden kring arbetet och organisationen i motivations- och hygienfaktorer. De anställdas trivsel hänger ihop med deras arbete, vad de anställda har för uppgifter medan vantrivsel mer beror på faktorer som saknas i organisationen (Figur 5, nästa sida). Det är motivationsfaktorerna som leder till höjd prestation och inte hygienfaktorerna.

<p><b>Motivationsfaktorer</b> - leder till tillfredsställelse och höjd prestation</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestationer. Tillfredsställelsen av att göra ett bra arbete, lösa problem och se resultat av arbetet</li> <li>• Erkännande för väl utfört arbete</li> <li>• Arbetsuppgifterna i sig. Att de är intressanta, krävande, varierande och dylikt</li> <li>• Ansvar för och kontroll över egen arbetssituation</li> <li>• Befordran</li> <li>• Utveckling</li> </ul>	<p><b>Hygienfaktorer</b> - leder till tillfredsställelse eller missnöje</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Företagets politik och administration. Detta gäller företaget som helhet och inte direkt förhållandet mellan över- och underordnade</li> <li>• Arbetsledning, chefens kompetens och vägledning av underordnade</li> <li>• De mellanmänniska relationerna mellan över- och underordnade</li> <li>• Hur förhållandena kring arbetet är utformade</li> <li>• Lön</li> <li>• Status</li> <li>• Anställningstrygghet</li> <li>• Arbetsförhållanden som påverkar privatlivet</li> </ul>
--	--

Figur 5. Herzbergs motivations- och hygienfaktorer (Jacobsen & Thorsvik, 2002, 312).

Teorin kring motivations- och hygienfaktorer har legat till grund för studier i flera länder och trots kulturella skillnader finns det en klar tendens att anställda förenar tillfredsställelse med egenskaper hos arbetsuppgifterna (Jacobsen & Thorsvik, 2002). De anställda sammankopplar vantrivsel med hur lösningen av arbetsuppgifterna sker. Det tycks vara viktigare med inre belöningar än med yttre belöningar för att förklara motivation eftersom det finns ett positivt samband mellan arbetstillfredsställelse och god hälsa men inte mellan lön och god hälsa.

Hackman & Oldham (1976) har utvecklat en av de mest inflytelserika teorierna om vilka förhållanden som skapar hög prestation hos de anställda (Jacobsen & Thorsvik, 2002). De menar att det är tre psykologiska tillstånd som måste finnas för att understödja motivation i arbetet. Dessa är känslan av att ha meningsfulla arbetsuppgifter, personligt ansvar för resultatet av arbetet och slutligen kunskap om att bedöma resultatet av det utförda arbetet. Uppfylls dessa psykologiska tillstånd kommer det att leda till hög inre motivation, kvalitativt gott arbete och hög trivsel. Teorin ska kunna ge riktlinjer för åtgärder som kan förändra situationer i organisationen som upplevs som otillfredsställande. Det finns fem egenskaper hos arbetsuppgifter som tycks främja ett gynnsamt psykologiskt tillstånd (Ibid., 315-316):

- variation i vad arbetsuppgifterna kräver för begåvning och färdigheter
- om uppgiften utgör en meningsfull helhet och om individen kan delta i genomförandet från början till slut
- hur viktig uppgiften är för organisationen och för dess intressenter
- en relativt hög grad av autonomi med hänsyn till hur arbetet läggs upp
- feedback från uppgiften, att individen kan se resultatet av att uppgiften är utförd (Ibid.).

De tre första punkterna antas skapa en känsla av att ha ett meningsfullt arbete (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Den fjärde punkten är central för att få den anställde att känna ett personligt ansvar för resultatet och den femte punkten är att den anställde får kunskap om resultatet. Effekten avgörs av vilka egenskaper den anställde har. De egenskaper hos den anställde som kan modifiera sambandet mellan arbetets egenskaper och resultatet är:

- till vilken grad som individens kunskaper och färdigheter är relevanta för arbetsuppgifterna
- individuellt behov av personligt växande och utveckling
- individens nöjdhet när det gäller allmänna arbetsförhållanden (Ibid.).

I Hackmans & Oldhams teori finns riktlinjer som kan användas för att implementera åtgärder som kan stärka motivationspotentialen i arbetsuppgifterna (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Riktlinjerna klassificeras som organisationsstruktur och är följande fem åtgärder:

1. Arbetsuppgifter kombineras på ett sådant sätt att de tillsammans utgör en meningsfull helhet och så att de ger en variation i arbetet
2. Naturliga arbetsgrupper etableras som stimulerar en ägarrelation till arbetsuppgifterna
3. Klientrelationer etableras så att individen kommer i kontakt med dem som ska ha den primära nyttan av arbetet. Detta är av vikt för bland annat god återkoppling
4. Uppgifter och ansvar delegeras för att stärka autonomi
5. System skapas med god återkoppling så att individen kan lära sig om denne gör ett bättre jobb, stagnerar eller blir sämre (Ibid.).

Flera organisationer i olika länder har prövat Hackman & Oldhams teori (Jacobsen & Thorsvik, 2002). Flera slutsatser kan dras. Det är svårt att urskilja fem tydliga dimensioner i olika typer av arbeten. De anställda verkar bedöma arbetet som en helhet istället för bestående av enskilda delar. Klara samband mellan arbetenas motivationspotential och de positiva psykologiska tillstånd som modellen innefattar existerar. Svaga men positiva samband mellan prestation och arbetstillfredsställelse finns. Ett klart och entydigt samband mellan ett arbetes motivationspotential och anställdas engagemang och tillhörighet föreligger. Personer som upplever sitt jobb som varierat och helhetsinriktat berättar om starkare tillhörighet till organisationen än personer som har ett arbete av mer rutinartad karaktär. Detta förstärks om det dessutom förekommer goda reaktioner på arbetet.

Mål kan användas för att motivera de anställda (Jacobsen & Thorsvik, 2002). För att fungera bra som motivation ska målen vara tydliga och konkreta, ha en klar tidsgräns samt uppfattas som en utmaning, men ändå vara realistiska. Motivationen brukar också stärkas av en regelbunden bedömning med återrapportering om hur arbetet står sig i förhållande till målen. Grundläggande för att mål ska motivera är att de anställda accepterar och sluter upp kring målen. De mål som sätts upp måste vara klart formulerade och vara en realistisk utmaning ur individens och gruppens perspektiv. Anställdas uppslutning kring mål kan stimuleras med arbetsinstruktioner, god förtroenderelation mellan överordnade och underordnade och en stödjande ledarstil har visat sig ge goda resultat. Konkurrens som uppstår informellt i organisationen kan vara stimulerande liksom tidigare framgång i organisationen, men konkurrens kan också skapa svåra samarbetsförhållanden och frustration. Det finns flera tekniker för att övervinna motstånd mot organisatoriska mål bland de anställda. Det kan vara upplärning och träning, dra in anställda i beslutsprocesser, använda belöningar med mera.

Hackman & Oldham (1976) nämner feedback och god återkoppling som faktorer för att skapa höga prestationer hos de anställda. Schein (1988) visar vikten av att kommunicera information på ett trovärdigt sätt för att hantera förändringar. Betydelsen av feedback återkommer i olika kommunikationsteorier tillsammans med hur problem ska kommuniceras på ett effektivt sätt.

### 3.3 Kommunikation

Den process i vilken människor utbyter sina åsikter är det som kallas mänsklig kommunikation (Leeuwis, 2004). Till det kan även läggas ytterligare beståndsdelar och avgränsningar. Symboler, bilder, kroppsspråk och musik är också kommunikation. Tv, radio, Internet, affischer och så vidare är självklara mediekanaler där kommunikation förmedlas, men det ska inte glömmas bort, att även objekt kommunicerar och sänder ut signaler. I en kommunikation sker det en selektion. Det är omöjligt att berätta allt någon vet för en annan och det är också omöjligt att komma ihåg allt en människa försöker överföra till en annan. Selektionen skapas av personers kultur, förkunskap, mål och intressen i en speciell fråga. Människan ”skapar” sitt eget meddelande.

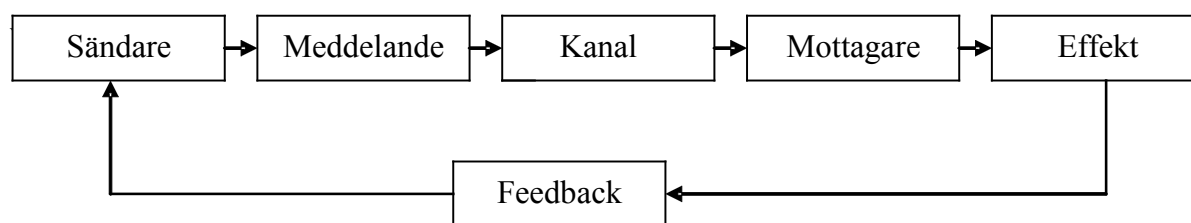
Det kan identifieras flera grundläggande typer av problem som kan uppstå i en kommunikation (Leeuwis, 2004). Meddelandet når inte den tänkta målgruppen, meddelandet får ingen uppmärksamhet, meddelandet förstås inte, det skapas ingen acceptans eller det sker inget agerande i enlighet med den information som spridits. En viktig uppgift för att lösa problemen är att analysera och förhindra dem och på så sätt lyckas med att få en effektiv kommunikation. Synen på hur överföring av information sker förklaras i diverse kommunikationsmodeller.

I de fall då kunskap saknas hos den tilltänkta målgruppen är information vägen att nå ut och få målgruppen att agera (pers. med., Karlsson, 2007, a). Om det finns strukturella hinder måste något i de praktiska förhållandena ändras. I de fall då individer inte vill ändra sig trots given information krävs något som höjer motivationen och som leder till en förändring i attityden.

De modeller som valts att presenteras är först några ofta förekommande kommunikationsmodeller såsom *den klassiska kommunikationsmodellen* och *spridningsmodellen*. Därefter presenteras två modeller, *relevans- och perspektivmodellen*, som har vissa likheter med varandra och är mer anpassade för miljökommunikation.

#### 3.3.1 Klassisk kommunikationsmodell och spridningsmodell

*Den klassiska kommunikationsmodellen* (Figur 6, nästa sida) och *spridningsmodellen* bildar tillsammans en modell för att effektivt kunna planera kommunikationsstrategier på en vetenskaplig grund (Nitsch, 2000, 195). De används ofta som utgångspunkt vid marknadsföring. Den klassiska kommunikationsmodellen har en sändare som skapar meddelandet som sänds via en kanal. Under den här processen är informationen i meddelandet oförändrad när det når mottagaren, förutsatt att det inte blir något fel i kanalen såsom oljud eller dåligt tryck (Leeuwis, 2004). Rollerna kan vara ombytta och sändaren kan genom en liknande process få feedback.



Figur 6. Den klassiska kommunikationsmodellen (Nitsch, 2000, 196).

Mellan åren 1950 och 1970, då lantbruket var en huvudnäring i många av dagens industriländer, utvecklades spridningsmodellen även kallad diffusionsteori, från den klassiska kommunikationsmodellen (Nitsch, 1996). Studier gjordes för att ta reda på vilket sätt ny teknik kunde införas bland lantbrukare. Det fanns ett intresse att ta reda på varför och hur vissa personer anpassade sig till nya innovationer<sup>3</sup> eller varför de inte gjorde det (Leeuwis, 2004). Grunden för spridningsmodellen består av en adoptionsprocess, accepterarkategorier och innovationens egenskaper. I adoptionsprocessen beskrivs fem steg som en individ går igenom från att den fått kännedom om en innovation till att använda sig av den (Nitsch, 1996, 76):

1. Kännedom om innovationens/nya beteendets existens
2. Intresse väcks och individen samlar mer information
3. Värdering sker och en reflektion över fördelar och nackdelar
4. Prövning av innovationen/nytt beteende på liten skala
5. Accepterande/tillämpning i full skala.

Accepterarkategorier baseras på att människor accepterar innovationer olika snabbt (Nitsch, 1996). De som accepterar först är pionjärer för att sedan följas av tidiga accepterare, tidig majoritet, sen majoritet och efterslänrare. En pionjär kan verka som en opinionsledare och vara en förebild för det fortsatta arbetet. I innovationens egenskaper förklaras vad som bestämmer hur snabbt en innovation accepteras genom att identifiera fem egenskaper: relativ fördel, överensstämmelse, komplexitet, prövbarhet och observerbarhet. Frågorna som de är relaterade till inom miljöinformationsområdet är följande: i viken mån det är en fördel att tillämpa budskapet i målgruppens situation. Stämmer budskapet med målgruppens värderingar? Är det ett komplext budskap som är svårt att tillämpa? Kan tillämpningen av budskapet prövas i liten skala? Är budskapet synligt och lätt att tyda utifrån? Hur stor anpassningen blir till en ny innovation beror bland annat på de fem nämnda egenskaperna, typen av innovationsbeslut och kommunikationskanaler (Leeuwis, 2004).

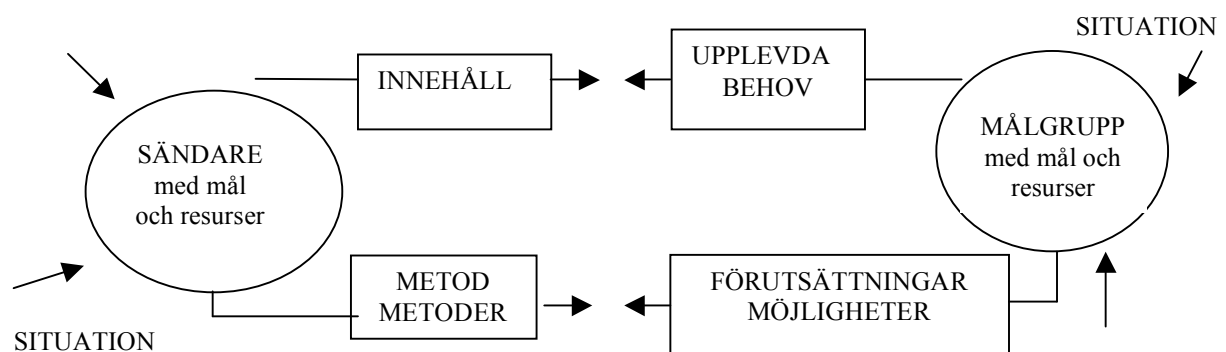
*Kommunikationsmodellen* och *spridningsmodellen* har dock fått en del kritik som grundar sig i att de lägger stor tonvikt på sändaren och en envägs kommunikation (Nitsch, 2000). Även om det inte skulle vara något fel på kanalen skulle sändaren och mottagaren i slutändan inte ha samma mening och information (Leeuwis, 2004). I kommunikationsmodellen ses individen som en konsument med omedelbara behov att njutning eller nytta (Nitsch, 1996). En miljöåtgärd har sällan några direkta fördelar och det är svårt att se resultatet av åtgärderna.

<sup>3</sup> Begreppet innovation är inte avgränsat till en ny maskin utan kan även vara nya rutiner eller planering (Nitsch, 1996). Inom miljöinformation kan det gälla att bli medveten om miljöförstöring eller att ändra konsumtionsvanor.

Inom spridningsmodellen har indelningen av människor i accepterarkategorier inte visat sig användbar i praktiken. Människor kan vara olika snabba att acceptera innovationer vid olika tillfällen. Adoptionsprocessen kan ses som en förenkling. De olika stadierna kan anses rimliga men är ofta mer komplexa. Till exempel: Att jag lämnar in papper till återvinning beror det på att grannarna gör det eller på att kommunen har en bra insamlingsorganisation eller på kunskap och miljöengagemang? Versioner av modellen har utvecklats som kan ha vissa fördelar. Innovationens egenskaper har en del som kan användas inom miljöinformationen. Dock passar *Relevansmodellen* enligt Nitsch (2000) bättre till miljöinformation än de två tidigare nämnda. Den här modellen framställer informationen mer som ett utbyte mellan sändare och målgrupp.

### 3.3.2 Relevans- och perspektivmodellen

För att information ska nå fram och accepteras krävs det enligt *relevansmodellen* (Figur 7) att målgruppen uppfattar det som relevant, att informationen motsvarar ett upplevt behov (Nitsch, 1996). Sändaren och målgruppen kan befinna sig i olika situationer och uppfatta problem på olika sätt. I relevansmodellen är syftet att påverka, men också att stimulera sändaren till att ge målgruppen mer uppmärksamhet och större utrymme för aktivt deltagande. Utformningen av informationen såsom plats, medier och språk måste anpassas till målgruppen.



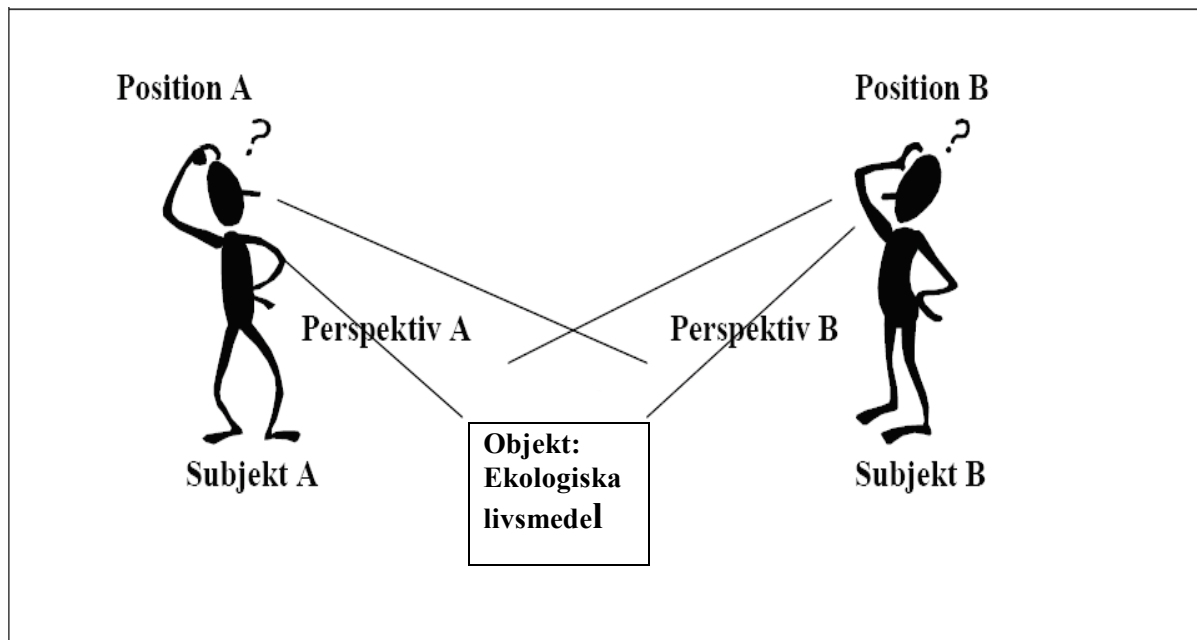
Figur 7. Relevansmodellen (fritt efter Nitsch, 2000, 206).

Hur en individ beterar sig kan skilja sig mycket från situation till situation och vilken uppfattning som finns om problemet och från vilket perspektiv en viss situation ses ifrån (Nitsch, 1996). Ljung (2001) beskriver detta i sin *perspektivmodell* som presenteras nedan.

Människor uppfattar saker olika, vilket får konsekvenser för hur människor agerar och vad de säger (Ljung, 2001). I vissa situationer kan individer tro att det inte finns något annat perspektiv, att det är uppenbart hur något uppfattas. Med en högre medvetenhet kan individen acceptera idén att verkligheten kan förstås på flera sätt. Det är möjligt för människan att förändra våra perspektiv (Hallgren & Ljung, 2005). En *perspektivmodell* ger möjlighet till att göra delaktiga aktörer i en kommunikationsprocess medvetna om detta faktum (Ljung, 2001). Modellen hjälper till att förstå att det existerar multipla perspektiv inom en grupp och även att det existerar multipla perspektiv individuellt och subjektivt. Begreppet multipla perspektiv är meningsfullt att använda vid diskussionen om att olika individer har olika perspektiv. De multipla perspektiven är ett socialt fenomen där människor kan känna igen att en händelse kan bli betraktad, definierad eller upplevd på mer än ett sätt genom flera skärningspunkter. Med multiperspektiv görs gällande det faktum att alla individer har sina egna olika perspektiv och

bär på flera perspektiv. Subjektiva eller individuella multiperspektiv är centralt för att förstå hur aktörer kan lära ifrån varandra och för att förstå att en individs olika identiteter kan leda till olika handlande. De olika aktörerna kan ha olika syn på en och samma sak. Av vikt är att det inte får vara för stora skillnader i individernas syn utan de ska uppfatta verkligheten på ett liknande sätt, eller med andra ord ha en delad funktionell mening.

När perspektivmodellen används finns det tre antaganden som måste vara uppfyllda (Ljung, 2001): nämligen objekt, subjekt och position. För att kunna ha något att observera måste subjekten ha något objekt att iakttä. Detta gör subjekten från olika positioner, och det leder till att de kommer att ha olika perspektiv på det observerade objektet (Figur 8).



Figur 8. Perspektivmodellen med exempel på objekt (Fritt efter Ljung, 2001, 52).

Ett subjekts position vägleder vad som upplevs som viktigt och relevant och vad som inte är det (Ljung, 2001). Det som ligger nära subjektet tenderar att upplevas som mer viktigt och motivationen tenderar att bli högre för dessa objekt. I subjektets position kommer den psykologiska distansen mellan subjektet och objektet in. Ju längre bort ett objekt är för subjektet desto mindre klar blir distinktionen mellan en positiv och en negativ bedömning. Bristande intresse kan relateras till subjektets position vilket kan ses som den psykologiska distansen mellan subjekt och objekt. När subjektet har liten grad kunskap eller svaga emotionella band till objektet tenderar motivationen och förståelsen för objektet att minska. När subjektet får mer kunskap eller starkare emotionella band kan motivationen och förståelsen för objektet öka. Det är delvis en självstärkande process.

*”Engagemang föder kunskap, som ger ytterligare engagemang. Omvänt gäller att brist på engagemang förstärker okunskap, som låter oss förbli oengagerade.”*

(Nitsch, 1996, 88)

## 3.4 Miljökommunikation

Hur ska miljökommunikation mest effektivt förmedlas? Svaret enligt Nitsch (2000) är: att det beror på. För att kunna implementera kommunikationsstrategier krävs det att faktorerna som det beror på först måste identifieras.

Om innehållet i miljökommunikationen svarar till ett upplevt behov hos målgruppen, finns det en stor chans att gruppen accepterar informationen och använder den (Nitsch, 2000). Är förhållandet omvänt och innehållet inte känns som ett upplevt behov finns det risk att inget intresse visas och målgruppen får då inte heller pröva om det egentligen skulle angå dem. Att lösa detta på ett teoretiskt plan är inte svårt. Det gäller att knyta an till människorna så att de kan känna igen sig och respektera dem för deras brister och att det finns möjligheter till utveckling. På ett praktiskt plan kan det vara svårare eftersom miljön är en kollektiv nytting (Nitsch, 1996). Resultatet av en åtgärd blir ofta inte synlig för vare sig producent eller konsument. Resultatet av en åtgärd kan visa sig flera år senare och kanske då på en havsbotten som är långt ifrån konsumentens ögon.

Alla aktörer har unika kunskaper och erfarenheter att bidra med (Nitsch, 2000). Därför behövs det utvecklas en beslutstagande process som bygger på att samarbeta tillsammans och att lösa problemen gemensamt, där kunskaperna av alla deltagare används och allas intressen möts på en någorlunda nivå.

### 3.4.1 Den mänskliga faktorn

Människan är inte fullkomlig. Hon har brister, är trög, styrs av vanor och vill ha en omedelbar behovstillfredsställelse (pers. med., Nitsch 2007, a). Hon har även lätt att överföra ansvar på andra, vara maktsträvande och egoistisk och ha en selektiv varseblivning där hon ser det hon vill se. Det som känns obekvämt och hotande undviks om det är möjligt. Nedan följer några anledningar till varför individer inte tar de ekologiska konsekvenserna av sitt handlande på allvar (Nitsch, 2000, 213):

- Att jag tar bilen gör väl ingen skillnad på klimatet?
- Jag är trött och har inte tid att använda offentlig transport.
- Eftersom andra gör så här kan det inte vara så allvarligt.
- Vetenskapsmännen är inte överens så hur ska jag kunna vara säker?
- Det är politikernas ansvar att förebygga miljöförstörande.

Som tur är har människan också en annan sida, den möjliga människan (pers. med., Nitsch, 2007, a). Hon kan tänka långsiktigt, vara kreativ och nytänkande. Hon är också ansvarstagande, har ett kritiskt tänkande och vill lära sig.

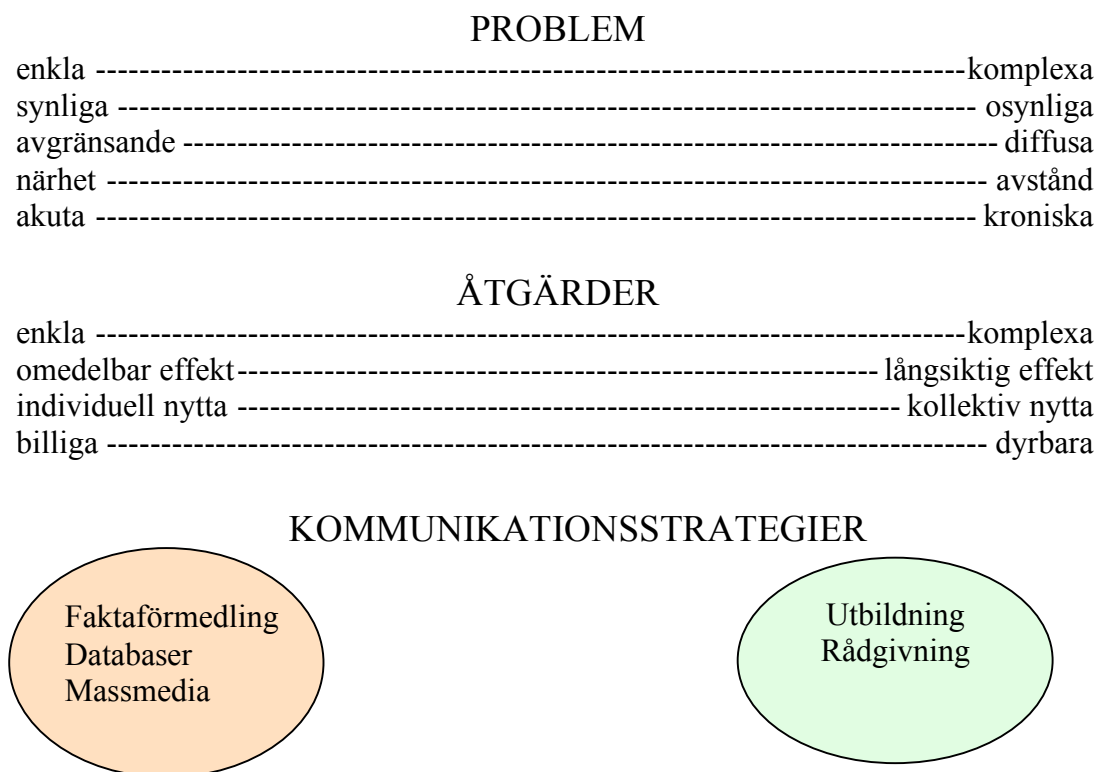
Trots den möjliga människan finns det faktorer som hindrar henne från att handla i enlighet med den sidan. Enligt Nitsch (pers. med., 2007, a) är det en kombination av vår befintliga struktur i samhället och tidsandan vi lever i där vi styrs av ekonomi, konsumtion, konkurrens, effektivitetskrav och storlekskonsumtion. Till stor del beror vår opportunistiska attityd på tron att det nog löser sig ändå och anpassligheten till den gällande normen i samhället.

För att bli accepterade i samhället följer individer den sociala normen som består av skrivna och oskrivna regler (Nitsch, 2000). Normen talar om att vi ska bete oss som andra vare sig det



är rationellt eller långsiktigt. Den kan ha både positiva och negativa influenser på miljöpåverkan. Miljöfrågorna behöver en annan typ av rationalitet än den som hittills dominerat i samhället. Rationalitet definieras av Nitsch (2000, 214) som aktiviteter som är målinriktade. Vad som formar det rationella beteendet kan bero på om det är långsiktigt eller kortsiktigt. Det mesta av informationen omkring oss leder till individens omedelbara behov, till exempel reklam som uppmanar till direkt konsumtion av diverse produkter. Miljöfrågor kräver långsiktighet och ett brett perspektiv. Rationellt beteende från ett miljöperspektiv är det som bidrar till uthållig produktion och livskvalitet för alla.

Nitsch (2000) poängterar hur viktigt det är att se saker från målgruppens sida. Det är också viktigt att tänka på hur miljöproblemet ser ut. När problemen är enkla, synliga och specifika kan de klaras av med faktisk information genom publikationer och annat media (Figur 9). När problemen blir mer komplexa krävs större informationsinsatser, som till exempel att personlig kommunikation i form av rådgivning och utbildning får större betydelse.



Figur 9. Kommunikationsstrategier vid olika typer av problem (Nitsch, 2000, 219).

Modellen visar två dikotomier som kan vara tankeväckande men ger en väldigt förenklad bild av verkligheten. Oftast krävs det en kombination av de olika kommunikationsstrategierna. Enligt Schein (1988) går det inte att genomföra lyckade förändringsprocesser utan vare sig motivation eller att rätt personer kommunicerar rätt saker till rätt personer. Nitsch (2000) poängterar liknande punkter att kommunicera rätt och relevant information för att informationen ska nå ut. Motivation skapas också enligt Hackman & Oldhams (1976) teori bland annat genom att få återföring och kommentarer på det utförda arbetet och genom utveckling som också kan ses som förändringar. Hur de olika teorierna hänger ihop diskuteras vidare i diskussionskapitlet (sidan 49).

## 4 Bakgrund för den empiriska studien

---

*Genom bakgrundsempirin ska förståelsen för empirin öka. Regeringens mål för ekologisk produktion och konsumtion tas upp liksom miljö- och rättvisa märkningar som används för livsmedel. Exempel ges på framgångsrika arbeten med ekologiska livsmedel i offentlig sektor.*

---

### 4.1 Nationellt mål för ekologiska livsmedel

Den samlade produktionen och konsumtionen idag beräknas överstiga jordens långsiktiga ekologiska bärkraft med ungefär 25 % (www, Regeringskansliet, 2006, a). Med den teknik vi har idag skulle tre till fyra planeter till behövas för att kunna ge hela världen en genomsnittlig materiell standard som den i Europa eller Amerika.

År 2002 hölls FN-konferensen i Johannesburg och Sverige lovade då att arbeta för omställning till en mera hållbar produktion och konsumtion i de tre dimensionerna – ekologiskt, socialt och ekonomiskt hållbart (www, Regeringskansliet, 2006, a). Människan kan genom att förändra sin dagliga livsföring bidra till minskade orättvisor och miljöförstörelse och på samma gång stärka den egna hälsan och hushållsekonomin.

*”Maten är det som ligger i topp när hushållens miljöpåverkan listas. Under en livstid äter och dricker vi 70 ton mat.”*

(Stockholms stad, 2006)

Regeringen har satt upp 16 miljömål som visar riktlinjer för att nå en hållbar utveckling för vår svenska miljö med utgångspunkt från vad den svenska naturen tål (www, Regeringskansliet, 2006, b). Från samhällelig utgångspunkt är ekologisk produktion ett sätt i arbetet med att nå de nationella miljömålen. Målen som ekologisk produktion påverkar mest är ”ett rikt odlingslandskap”, ”giftfri miljö”, ”ett rikt växt- och djurliv” samt ”grundvatten av god kvalitet”. Genom att öka den ekologiska produktionen nås målen lättare och ett sätt att öka den ekologiska produktionen är genom ökad konsumtion av ekologiska livsmedel (Ekologiskt Marknadscentrum, 2005).

Den svenska regeringen har i en rapport kommit fram till att den certifierade ekologiska odlingen till år 2010 bör vara 20 % av den tillgängliga åkermarken (www, Regeringskansliet, 2006, b). Målet för ekologisk produktion bör därför utformas så att det effektivt bidrar till en ökad miljönytta. Konsumtionen av ekologiska livsmedel i Sverige är idag cirka 2-3 % (Ibid.). Det är skillnad på konsumenternas attityder till ekologisk produktion mot det faktiska beteendet. Det är endast en liten del av konsumenterna som är trogna köpare trots att en stor andel har en positiv inställning till ekologiska produkter. Den positiva inställningen hos konsumenterna bedöms innebära en potential för en fortsatt positiv utveckling av marknaden. Det är viktigt att produktutbudet ökar för att utnyttja denna potential. Huvudansvaret ligger hos marknadens aktörer. En positiv utveckling kan ske genom att konsumtionen av ekologiskt certifierade livsmedel inom den offentliga sektorn ökar. Inriktningsmålet, att nå 25 % ekologiskt certifierade livsmedel år 2010 (Ibid.), innebär att myndigheter, kommuner och landsting har stor möjlighet att agera som samhällsföreträdare och därmed visa vägen för ett hållbart samhälle.

## 4.2 Ekologisk produktion och märkning

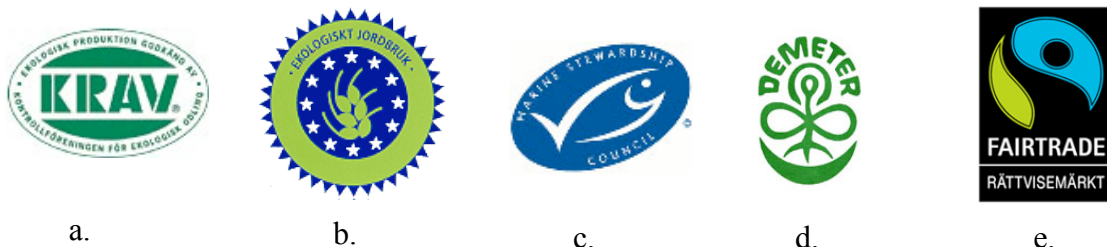
*”Ekologisk mat är inget nytt påfund - tvärtom! Den som är pensionär idag är helt och hållet uppvuxen på ekologisk mat. Fast då kallades det bara mat, förstås...”*

(Ekologiskt Marknadscentrum, 2005)

Miljö, hälsa, etik, kvalitet och GMO-fritt räknar Eva Fröman på Ekocentrum i Sigtuna (pers. med., 2007, b) upp som argument för att välja ekologiska alternativ. Miljö för den biologiska mångfalden, slippa bekämpningsmedelsrester och övergödning. Hälsa står för lantbrukarens hälsa och för att slippa få bekämpningsmedelsrester i grundvattnet. Etiken berör både djurens och lantbrukarens välmående. Uthålligt producerad mat, säker, välsmakande och naturlig mat utan konstiga tillsatser representerar kvalitén och GMO-fritt är baserat på försiktighetsprincipen tills vi vet mer.

De största skillnaderna mellan ekologisk och konventionell produktion är användandet av handelsgödsel, pesticider och annorlunda växtföljd (Ahnström, 2002). Konventionellt lantbruk har större extern tillit genom användandet av handelsgödsel och kemikalier medan grundsynen i ekologiskt lantbruk är baserat på intern tillit genom bland annat naturliga processer. Målet med ekologiskt lantbruk är att skapa ett kretslopp med näringsämnen som cirkulerar mellan stad och land, att kunna utnyttja de ekosystemtjänster som olika arter tillför (Ahnström, 2002). Inga genmodifierade grödor används inom det ekologiska lantbruket då försiktighetsprincipen tillämpas (Ekologiskt Marknadscentrum, 2005). Det släpps inte ut några kemiska bekämpningsmedel i grund – eller ytvattnet och den biologiska mångfalden gynnas. Genom att välja ekologiska livsmedel stöttas utvecklingen mot ett kretslopps jordbruk, en giftfri miljö och en bättre djurhållning (Stockholms stad, 2006).

Ekologisk produktion kontrolleras av två certifieringsorgan i Sverige (www, EU-upplysningen, 2007, a). Det ena är Aranea Certifiering AB och det andra är SMAK, Svensk Matpotatiskontroll. Märkningarna för ekologisk produktion kan vara antingen KRAV eller EU: s märkning för ekologisk produktion (Figur 10). En strängare märkning för ekologisk odling är Svenska Demeterförbundets, vars regler är baserade på biodynamisk odling med rötter i antroposofin (www, Demeter, 2007, a). För att kunna köpa in hållbart odlad fisk är det Marine Stewardship Councils symbol som ska leda vägen (www, Konsumentverket, 2007, a).



Figur 10. Olika miljö- och sociala märkningar (Figur 10a, b, c (www, Konsumentverket, 2007, a). Figur 10d (www, Demeter, 2007, a). Figur 10e (www, Rättvisemärkt, 2007, a).

Rättvis handel främjar en handel där både människan och lokalsamhället utveckling sätts i centrum vilket gör att fattigdom och social utslagning undviks (www, Rättvisemärkt, 2007, a). Rättvisemärkt (Figur 10e) är en tredjepartscertifiering, det vill säga en oberoende produktmärkning, som hjälper till att skapa bättre arbets- och levnadsvillkor för odlare och anställda i utvecklingsländer.

Kritiska röster ger uttryck för att inköp av Rättvisemärkt inte skulle överstämman med lagen om offentlig upphandling (LOU 1992:1528) och att likabehandlingsprincipen därmed skulle brytas (www, SKTF-tidningen, 2007, a). Mathias Sylwan, förbundsjurist på Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) håller inte med om det. SKL har gjort bedömningen att etiska krav kan ställas om kraven är korrekta och genomtänkta. I en skrivelse från SKL har möjligheterna till etisk märkning vid offentlig upphandling utretts och slutsatsen är att etiska krav är juridiskt hållbara. I en resolution som antogs 2006 i EU-parlamentet uppmanas dessutom europeiska myndigheter att kräva rättvisemärkta produkter i sina upphandlingar.

Det är svårt att via skattsedeln betala för bananer och kaffe som producerats med bra arbetsvillkor (www, SR, 2007, a). Det är få av kommunerna i landet som köper in rättvisemärkta produkter. Endast var tionde kommun i Sverige har med något Rättvisemärkt i sin upphandling.

### 4.3 Ekologiska livsmedel i offentlig sektor

Idag är drygt 4 % av livsmedelsinköpen ekologiska i offentlig sektor (Ekocentrum, 2006). År 2003 var procenttalet endast 2,5 enligt de svarande i en marknadsundersökning gjord år 2006 av Ekocentrum i Sigtuna (2006, 21). Syftet med undersökningen är att visa på hur intresset för ekologiska livsmedel ser ut i offentliga storkök och hur det förändras över tiden. Ungefär hälften av landets kommuner och landsting svarade och det visade sig att storstäder är över genomsnittet. För en ökad konsumtion är inte en ekonomisk ersättning nödvändig, men kan vara bra att starta med. På lång sikt är den ekonomiska ersättningen inte att förlita sig på menar Fröman på Ekocentrum (pers. med., 2007, b). Av Sveriges landsting och kommuner har 12 % ekonomisk kompensation för den ökade kostnaden av ekologiska livsmedel (Ibid.). Enligt den nämnda undersökningen finns följande hinder för att nå 25 % ekologiskt i de offentliga köken (pers. med., Fröman, 2006, a):

- Pris på ekologiskt
- Brist på produkter
- Låg portionsbudget
- Otydliga politiska beslut
- Brist på förankring
- Brist på kommunikation, hierarkiskt
- Svagt intresse hos leverantörer, extra produkter
- Brist på kunskap och motivation
- Upphandling

Det är framförallt punkterna låg portionsbudget, brist på kommunikation och brist på kunskap och motivation som är de stora hindren menar Fröman (pers. med., 2006, a). Hon skulle gärna se en ökad kvalitetsaspekt på mat överhuvudtaget. Hon jämför med den italienska skolmaten som har en total kostnad på 4 €, jämfört med den svenska som kostar runt 2 €.

Enligt marknadsundersökningen (pers. med., Fröman, 2006, a) gavs följande förslag för att komma tillrätta med hindren:

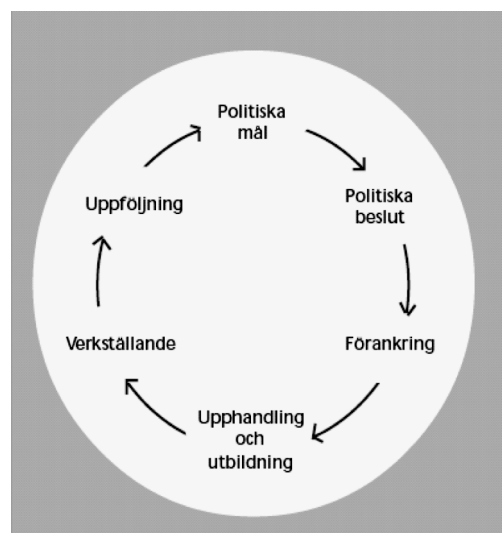
- Positiv och konkret feedback på konkreta resultat, nyckeltal och ekologisk statistik
- Synliggöra lokala och småskaliga producenter
- Koppla ihop ekologiskt med miljö – och folkhälsomål
- Ökat samarbete
- Utökad rådgivning och utbildning
- Nationellt konsumtionsmål
- Regionala och konkreta mål
- Rådgivning beträffande miljöanpassad upphandling, EKU
- Ett antal eldsjälar
- Prisdiskussion:
  - Utvalda konverterade ekologiska produkter
  - Basmatse del, alla skolor utgår en dag från samma råvaror, som till exempel falukorv och makaroner men varierar sedan själva
  - Extra medel för ekologiska inköp
  - Minskat antal varor i upphandling, renodla valet. Istället för att ha femton olika sorters pasta som blir dyrt för grossisten är det bättre att välja ut två och dessutom få ett bättre pris.

För att skapa motiv för ekologisk upphandling hos offentlig sektor kommer Ekocentrum ut och informerar, på till exempel Kommunfullmäktigemöten (pers. med., Fröman, 2006, a). På 10-15 minuter förklaras det varför storköken ska handla ekologiskt och hur det påverkar globalt och att det finns en aktionsplan inom EU. Att komma in via miljösamordnaren kan vara en väg att gå.

#### 4.3.1 Exempel på ekologiska livsmedel inom offentlig sektor

I Stockholms stad arbetas det aktivt med att öka de ekologiska inköpen och i deras guide ges en del tips och idéer för storkök att följa för att komma igång med de ekologiska inköpen (Stockholms stad, 2006). Ett sätt de har arbetat med är att ha en basmatse del. Genom att hela Stockholms stad till exempel äter falukorv en dag, men köken själva bestämmer hur den ska tillagas, fås priserna ned på basråvarorna.

Första steget mot en omställning till ekologiskt, efter att de politiska målen och besluten är tagna, är att förankra beslutet att servera ekologiskt hos all berörd personal (Stockholms stad, 2006). Att en diskussion förs och någon slags utbildning där personalen informeras är betydelsefullt (Figur 11).



Figur 11. Så ökar andelen ekologisk mat (Ekologiskt Marknadscentrum, 2005, 4).

Det är viktigt att alla arbetar mot samma mål och att de inblandade har en klar bild av vad som sker (Ekologiskt Marknadscentrum, 2005). Efter det kan planeringen börja tillsammans med medarbetarna. En handlingsplan är en bra grund (Stockholms stad, 2006). Att ta en sak i taget och börja med några produkter för att sedan bygga på med flera, när tillfälle ges, är ytterligare tips som ges. Efter verkställandet sker en uppföljning och nya politiska mål kan sättas.

Genom planering av inköpen och genom att ha framförhållning kan det föras en dialog med leverantörerna så att de är medvetna om vad som kommer att ske och att de kan planera sina leveranser (Stockholms stad, 2006). Att det är av vikt att ha framförhållning för framtida inköp håller även Coops miljöchef, Mikael Robertsson, med om (pers. med., 2006, a). Det är viktigt att inte göra som många kommuner gjort och byta ut all mjölk utan att förvarna. Detta leder till mjölkbrist i detaljhandeln. Jan Eksvärd, miljöchef på LRF har liknande åsikter (pers. med., 2006, a). Han tillägger att det är viktigt att tala om för leverantörerna att betalningsviljan är lite högre för ekologiska produkter. En möjlighet är att göra om rutinerna och exempelvis börja skala potatisen själv. Att tänka på säsongen och att använda det som passar bäst för årstiden är av betydelse när införande av ekologiska grönsaker sker i köken (Ekologiskt Marknadscentrum, 2005). Likaså är det viktigt att tala om för sina gäster och omgivningen vad som sker i köket för att få respons för den ekologiska satsningen (Stockholms stad, 2006).

Västra Götalandsregionen<sup>4</sup> ligger bra till i arbetet mot regeringens 25 % mål (www, VGregionen, 2007, a). Under 2005 köptes det in 46 000 kg ekologiskt kaffe av totalt 156 000 kg (www, VGregionen, 2007, b). Under år 2005 var andelen ekologiska livsmedel 8,5 % och under år 2006 var 25 % målet nästan halvvägs nått (www, VGregionen, 2007, c). Mellan åren 2003-2005 sköt regionstyrelsen till sju miljoner kronor för att täcka merkostnaderna för ekologiska livsmedel och inspirera och öka kunskaperna om ekologiska livsmedel. Totalt köps det in livsmedel för ungefär 100 miljoner kronor varje år i regionen (Ibid.). Informationsbroschyrer om ekologiska livsmedel och dess påverkan på miljön har tryckts och spridits i regionen.

Borlänge kommun arbetar medvetet för att nå regeringens mål med 25 % ekologiska livsmedel inom den offentliga sektorn (pers. med., Persson, 2006, a). Kommunen har i sina inriktningsmål särskilt lyft fram målet med 25 % ekologiskt. Barnsomsorgen har redan nått över målet. Persson menar att de är anställda för att följa kommunens antagna mål och att det i sin tur betyder att de ska använda upphandling för att lösa de miljöhot som finns. Upphandlingen används som ett verktyg för att påverka näringslivet. Borlänge kommun påverkar på ett tidigt skede upphandlingens uppläggning, val av metod, uppföljning etcetera. Parallellt med upphandlingen av ekologiska produkter har Borlänge kommun drivit kampanjer riktade till kommuninvånarna med syfte att ge kunskap om ekologisk produktion och ekologiska produkter. Det har utförts mätningar som visar att kommuninvånarna i jämförelse med andra regioner och kommuner handlar ekologiska produkter i större utsträckning än generellt (Ibid.) Perssons slutsats är att:

*"En kommun kan, genom ett strategiskt, metodiskt och långsiktigt arbete, förändra befolkningens val av produkter."*

(pers. med., 2006, a)

---

<sup>4</sup> I Sverige finns 18 landsting och 2 regioner. De två regionerna är Västra Götalandsregionen och Skåne-regionen (www, SKL, 2007, c).

Intresset för arbetet som Borlänge kommun gör har stadigt ökat (pers. med., Persson, 2006, a). De får ofta besök och föreläser över hela landet. Konceptet med ekologiska livsmedel i Borlänge kommun bygger på att personal och att breda politiska läger finns delaktiga i arbetet, vilket bäddar för att förändringar i detta väcker motstånd och våldsamt debatt (pers. med., Persson, 2006, b). Borlänge kommun planerar hur de ska kunna gå över till ekologiska köttprodukter, främst köttfärs. Detta tillsammans med andra förändringar kommer att leda till att de tidigare än utsatt kommer att nå målet med 25 % ekologiska produkter.

## 5 Empiri

*I empirin redogörs för Jämtlands läns landsting och landstinget i Uppsala län. Det sker en beskrivning av hur de två landstingen arbetar med ekologiska livsmedel, hur kommunikationen sker och hur motivationen ökas genom att försöka nå regeringens mål.*

### 5.1 Jämtlands läns landsting

Jämtlands läns landsting (JLL) är en stor organisation med verksamheter inom hälso- och sjukvård, tandvård, forskning och utveckling, kultur, utbildning, näringsliv och miljö (www, JLL, 2007, c). JLL har cirka 4 000 anställda. Landstingets verksamheter är av stor betydelse för den enskilde medborgaren och för utvecklingen av Jämtlands län. Visionen för JLL är:

*“God hälsa och positiv livsmiljö för alla i Jämtlands län.”*  
(www, JLL, 2007, c)

Ett övergripande nationellt mål är att skapa förutsättningar för en så god livsmiljö som möjligt (www, JLL, 2007, a). JLL har som mål att arbeta för en långsiktig hållbar utveckling och visa största möjliga miljöhänsyn genom att sträva efter att välja rätt lösning när det gäller teknik, ekonomi och hälsa (www, JLL, 2007, a). Landstinget har som en av flera aktörer i länet en viktig roll i miljöarbetet. Det är huvudman för hälso- och sjukvård, arbetsgivare och upphandlare av varor och tjänster. Inom JLL arbetas det aktivt med miljöfrågor sedan 1995 (pers. med., Pettersson, 2006, a). Verksamheterna inom landstinget medför en relativt stor miljöpåverkan (www, JLL, 2007, c). Med anledning av den relativt stora miljöpåverkan har landstinget beslutat att införliva miljöarbetet i ett miljöledningssystem för att strukturera miljöarbetet och få bättre styrning och kontroll på verksamheterna (www, JLL, 2007, a). Sedan år 2004 är landstingets verksamheter certifierade enligt ISO 14 001 och registrerade enligt EMAS. Grunden för landstingets miljöledningssystem och de miljömål som landstinget arbetar med återfinns i miljöpolicyen. Den beskriver landstingets ambition och deras viljeriktning för miljöarbetet. Nedan visas en sammanställd tabell för JLL (Tabell 1).

Tabell 1. Sammanställd fakta över Jämtlands läns landsting

<b>Antal anställda</b>	4 000
<b>Miljöcertifierad</b>	Sedan år 2004, enligt ISO 14 001 och EMAS
<b>Restauranger/kök</b>	Östersunds sjukhus, Åsbygdens Naturbruksgymnasium, Birka- och Bäckadalens folkhögskolor
<b>Inköp</b>	Avdelningarna ansvarar för sina egna kaffe- och fruktinköp
<b>Nästa livsmedelsupphandling</b>	År 2008, gällande från februari år 2009
<b>Livsmedelsinköp</b>	11 400 000 kr
<b>Varav ekologiska</b>	Drygt 720 000 kr
<b>Serverade portioner/dag från sjukhusköket</b>	900 portioner



JLL ser personalen som sin viktigaste resurs som har ett viktigt uppdrag i att sträva mot landstingets vision (www, JLL, 2007, e). Landstinget ska även arbeta mot de mål som förtroendevalda politiker fattat på medborgarnas uppdrag. Medarbetarna har en viktig uppgift i att stärka sin förmåga att göra saker ännu bättre och skapa bästa möjliga resultat.

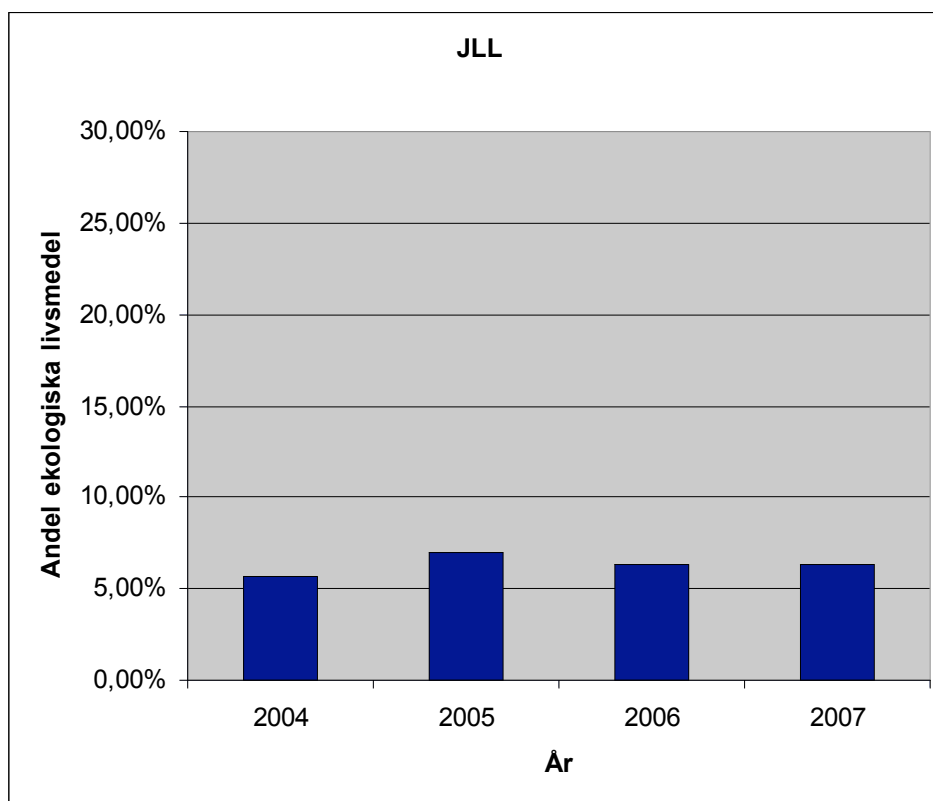
### 5.1.1 Ekologiska livsmedel i Jämtlands läns landsting

Jämtlands läns landsting (JLL) är en stor upphandlare av varor och tjänster (www, JLL, 2007, e). Detta ska utnyttjas aktivt i landstingets miljöarbete. Landstinget ska analysera förutsättningarna för en miljödriven näringslivsutveckling i samverkan med andra regionala aktörer. Landstinget ska fokusera på sin roll som offentlig upphandlare av varor och tjänster. Regionen ska präglas av ekonomisk, ekologisk och social utveckling och tillväxt.

Vid upphandlingen är både upphandlare och beställarna i köket med enligt upphandlare Gun Jönsson (pers. med., 2007, a). Upphandlaren ska kunna den upphandlingstekniska delen medan beställarna ska kunna hur varorna ska vara och smaka. De avtal som JLL har med olika leverantörer har sin bas i en livsmedelsupphandling som började gälla i februari år 2005. Leverantörerna fick som alternativ lämna prisuppgift på de ekologiska produkter de kunde erbjuda. Landstinget har fyra kök som alla ingår i upphandlingen – Åsbygdens Naturbruksgymnasium, Birka och Bäckedals folkhögskolor samt Östersunds sjukhus. Efter att upphandlingen är klar är det beställarna som har den fortsatta kontakten med leverantörerna. De prisjusteringar som kommer till upphandlaren vidarebefordras till beställarna i köken. Upphandlaren har endast kontakt om något inte fungerar i avtalet. Varje kök inom landstinget bestämmer i vilken utsträckning de vill, eller vad budgeten tillåter, beställa ekologiska produkter. När upphandlingen skulle göras om efter två år, förlängdes den nuvarande till att gälla ytterligare två år, då den ansågs fungera tillfredsställande för landstinget. Vid tidpunkten för upphandlingen fanns inte EKV-verktyget som hjälp för att ställa miljökrav på livsmedel. Nästa upphandling ska äga rum år 2008 för att börja gälla från år 2009.

För fyra till fem år sedan diskuterade Miljöpartiet i JLL kring ett ekologiskt mål där 2 % bestämdes som ett mål för landstinget berättar kökschefen vid Östersunds sjukhus Gunbritt Olofsdotter (pers. med., 2007, a). Detta mål är utökat, år 2006 var det 5 % för att år 2007 bli 10 %. Vid införandet av ekologiska livsmedel pågick det en debatt i samhället kring ekologiskt. Det fanns ett intresse hos dem själva i organisationen samt ett tryck utifrån. De som arbetar i köket ser ingen kvalitetskillnad eller att ekologiska produkter skulle vara bättre ur näringsynpunkt, det är mer en ekonomisk fråga. En viktig miljöaspekt är att inte vattenkvaliteten försämras. I landstingsplanen 2007-2009 (www, JLL, 2007, e, 9) står det att *”landstinget tar krafttag för att skapa ekologisk hållbarhet”*. Målet är att nå regeringens inriktningsmål på 25 % ekologiskt till 2010 inom den offentliga sektorn (pers. med., Pettersson, 2006, a). Landstinget vill även att andelen rättvisemärkta livsmedel ska öka när det gör upphandlingar. Livsmedelsbudgeten för landstinget är på drygt 11,4 miljoner kronor. År 2006 var 6,4 % av livsmedlen ekologiska och i dagsläget är 6,3 % av livsmedlen som inköps ekologiska livsmedel (Tabell 2, nästa sida) inom hela landstinget (pers. med., Pettersson, 2007, d). Uppgifterna är baserade på kökens beräkningar. Vid användande av grossisternas listor blev det 7,3 % år 2006 (Bilaga 2).

Tabell 2. Andel ekologiska livsmedel i Jämtlands läns landsting från år 2004 till början av 2007. År 2007 är baserat på senaste mätningen under våren 2007.



Köket vid Östersunds sjukhus gör dagligen cirka 900 portioner mat (pers. med., Olofsdotter, 2007, a). Portionerna serveras vid matsalen och restaurangen, samt till patienterna och ut på vårdavdelningarna. Köket använder sig av brickdukning till sina patienter, som kan beställa olika storlekar på portioner och bricken kommer sedan tillbaka till köket.

När köket vid Östersunds sjukhus började med ekologiska livsmedel valde de att börja med mjölk (pers. med., Olofsdotter, 2007, a). De köpte även in KRAVMärkta bananer under en tid, men fick problem med bananflugor. De såg de sig tvungna att sluta med dessa inköp. Banan är en populär frukt hos patienterna så det är inget alternativ att helt utesluta bananer i kosten. Olofsdotter menar att mjölk har en viktig näringsmässig funktion. Idag köper köket vid Östersunds sjukhus in mjölk och filmjölk som är KRAVgodkänd. Totalt i landstinget köps det in 37 % ekologisk mjölk från Milko. Det finns Rättvisemärkt kaffe i matsalen och i entréns restaurang. Ett problem som uppstår när de beställer kaffe är att kaffet till automaterna levereras i för stora portionspåsar, det blir över från varje påse. Det är också pengar. Olofsdotter menar att hon får reaktioner både i matsal och för övrigt om att de har ekologiska livsmedel. Det här med kaffet är en rättvisefråga, en social fråga. Olofsdotter menar att kaffe kan avstås och ser det viktigare med maten. Det är viktigt att ha ”*tänker*”. Många anser att automatkaffet är det enda viktiga, vilket Olofsdotter ser som upprörande.

Från Ås, strax norr om Östersund, köper Östersunds sjukhus in ekologiska grönsaker (pers. med., Olofsdotter, 2007, a). Det är inte alltid som kvalitén är tillfredsställande. Mot slutet av säsongen förekommer det skrupna grönsaker. Tillgången är god mellan september till februari för att sedan minska och köket får istället köpa in från övriga leverantörer som de har ramavtal med. Andelen produkter som är ekologiska/rättvisemärkta av den totala livsmedelsbudgeten för köket vid Östersunds sjukhus är 5,7 % (Ibid.).

Östersunds sjukhus köper in både konventionellt och ekologiskt kött (pers. med., Olofsdotter, 2007, a). En positiv och konkret effekt av detta är att det ekologiska köttet är drygare än det konventionella köttet. Det finns fördelar med att ha en leverantör som kommer med varor till köket. I stället för att tio bilar kommer med varor, levereras varor av en bil. Det blir mer praktiskt, både med inlastning och med fakturahantering.

### 5.1.2 Förändring och motiv för att nå 25 % målet

Inom landstinget har mycket varit valbart menar miljökoordinator Jonas Pettersson (pers. med., 2007, c). Direktiv kommer uppifrån i organisationen medan beslut fattas längre ned om hur direktiven ska genomföras på enheterna. Ifall beslut fattas på högre nivå, om hur genomförandet ska ske, kan det bli en reaktion att inte vilja följa beslutet. Miljöchef Gunnar Fackel menar att det är viktigt att komma rätt från början (pers. med., 2007, a).

Olofsdotter ställer sig frågande till hur hon ska prioritera (pers. med., 2007, a). Att köpa tomater som farit jorden runt känns inte som ett alternativ för Olofsdotter. Olofsdotter prioriterar lokalt producerat för att gynna de lokala producenterna (Ibid.):

*”Är det ekologiskt som ska köpas i första hand eller är det närodlat? Vad är det som är rätt för oss och för mig? Det är viktigt att vara vardagsklok.”*

Vid Åsbygdens Naturbruksgymnasium ser situationen annorlunda ut menar enhetschefen på skolan Eva-Britt Borg-Björnström (pers. med., 2007, a). De är en mycket mindre enhet och har egen ekologisk produktion. Skolan blev KRAVauktoriserad under år 1998 men har gått över till att vara KRAVregistrerad. Tidigare hade de en KRAVdag i veckan där alla livsmedel var godkända, men har numera KRAVgodkända livsmedel mest hela tiden. Dessa 16 livsmedel är inskrivna i en guldrum och finns uppsatta på vägg. Verksamheten har nått upp till 19,82 % ekologiska livsmedel men vill gärna komma upp till 26 % (Ibid.). De har för det mesta egenproducerad potatis, ägg och mjölk men kan få köpa in mjölk från jämtländska bönder som levererat till Milko i Karlstad. Kompletterande inköp sker när det förekommer mjölkanalytkurser vid skolan och mjölken inte räcker till både kurser och matservering.

Borg-Björnström (pers. med., 2007, a) har haft möjligheten att välja ut sin personal och vill ha personal med miljöintresse. Det är viktigt att personalen ”gillar läget” med att arbeta på skolan och Borg-Björnström tycker själv att det är kul att laga mat. Borg-Björnström anser att om hennes chef inte tycker om hennes inställning så får han säga det till henne.

Eftersom landstinget är miljöcertifierat följs miljömålen upp för att se om de nås (pers. med., Pettersson, 2007, b). Det finns inga straff för enheterna om de inte når målen. Om det blir problem med att nå målen sätts åtgärder in för att försöka nå målen. Visar det sig att åtgärderna inte hjälper kan målen revideras till efterföljande år.

Olofsdotter anser att det verkar svårt att nå 25 % målet (pers. med., 2007, a). Hennes budget är nästan tio miljoner kr och för att nå målet skulle det krävas att 2,5 miljoner kr avsätts till ekologiska livsmedel. I snitt är ekologiskt 40 % dyrare än konventionellt (Ibid.). Olofsdotter fortsätter och menar att ett sätt skulle kunna vara att bara köpa köttet för att snabbt nå upp till målet, men frågar i samma stund ”ska vi inte ha ett helhetstänkande?”. För att få inspiration till arbetet i köket är landstinget med i en benchmarkinggrupp där bland annat Landstinget i Uppsala län ingår. Olofsdotter anser att Uppsala har ett bra system där köket får ersättning i

efterskott för att välja ekologiska produkter. Pettersson (pers. med., 2007, b) menar att det enda som kan tänkas subventioneras från ledningen i landstinget är om kaffet byts ut.

Ett sätt att få personalen mer motiverad skulle kunna vara att låta de anställda se till exempel filmen "En obekväm sanning" på betald arbetstid (pers. med., Olofsdotter, 2007, a). Detta har också diskuterats inom landstinget (pers. med., Pettersson, 2007, b). I den lokala dagstidningen *Östersundsposten* har det skrivits om att landstinget beslutat att låta alla anställda se filmen under år 2007 (pers. med., Pettersson, 2007, g). Olofsdotter (pers. med., 2007, a) tror att de flesta inom organisationen vet om och att det finns en stor medvetenhet i Jämtland om ekologiska produkter. I Jämtland finns det en stor produktion av exklusiva ekologiska produkter (pers. med., Holmgren, 2007, a).

Pettersson (pers. med., 2007, b) och miljöhandläggaren Lena Holmgren (pers. med., 2007, a) menar att en ekologisk dag skulle kunna användas för att få upp ögonen för KRAVMärkta produkter. Olofsdotter å andra sidan förstår inte vitsen med att ha en ekologisk dag utan ser att det är viktigare att vara trovärdig varenda dag (pers. med., 2007, a). Vidare ser Olofsdotter det som ett evinnerligt jobb med att sortera följesedlar och undrar om det är det som tiden ska ägnas till.

Under våren kommer landstinget att utarbeta en gemensam kostpolicy (pers. med., Pettersson, 2007, c). Alla kökschefer ska samlas för att försöka att enas kring hur landstinget ska gå vidare med ekologiska/rättvisemärkta livsmedel. Landstingspolitikerna har dessutom bestämt att utöka det ekologiska målet med att minst 5 % av livsmedlen ska vara rättvisemärkta (pers. med., Pettersson, 2007, e). Det har också kommit en ny kökschef till Östersunds sjukhus.

Östersunds sjukhus har under våren haft två utbildningsdagar kring miljöarbetet (pers. med., Pettersson, 2007, f). På utbildningen ställdes frågan hur de anställda i köket känner för ekologiska livsmedel. En del av personalen hade nya idéer om hur de skulle kunna göra, som till exempel att gå över till mer vegetariska rätter. Några hade uppfattningen att det skulle kosta för mycket, att det skulle bli ett val mellan personal och ekologisk mat. Överlag under utbildningsdagarna gavs känslan av att de flesta i köket tyckte att det är bra med ekologiska livsmedel.

På ortopedavdelningen betalar personalen sitt kaffe själva säger avdelningschefen Margareta Ringdahl (pers. med., 2007, a) medan arbetsgivaren står för frukt som köps från den lokala ICA-butiken. Kaffet köps i en automat som hyrs av en kaffeautomatuthyrare där arbetsgivaren står för hyreskostnaden. Avdelningschefen anser det svårt att motivera personalen till att köpa just ekologiskt eller Rättvisemärkt kaffe till kaffeautomaten, eller att kräva det, då personalen står för kostnaden själva. Ringdahl tror att det är svårt att höja priset på kaffet för personalen då de har knappa resurser på grund av låg lön och menar att personalen uttryckt motstånd mot ett högre pris. Det vore enligt Ringdahl bra om hennes personal fick utbildning så att de tar ett eget beslut och väljer Rättvisemärkt kaffe.

### **Motivationssvårigheter inom Jämtlands läns landsting**

- Extra arbetsinsats vid ”ekologisk” dag
- Högre pris vid egen bekostnad av Rättvisemärkt kaffe
- Inget ”straff” om miljömålen inte nås
- Osäkerhet kring vad som är det ”riktiga” valet

Personalen vid köket vid Östersunds sjukhus har haft föreläsning med Christel Kampa som driver ett kretsloppshus i Jämtland (pers. med., Olofsdotter, 2007, a). Det har anordnats ”Våffelcafé” med tipspromenader om KRAV på Åsbygdens naturbruksgymnasium (pers. med., Borg-Björnström, 2007, a). Priset har varit en låda med ost från det egna mejeriet. Borg-Björnström har fortbildning för personalen som sker på loven. De besöker bland annat andra kök och går på föreläsningar för att få ny inspiration. Det är inga långa utbildningar utan rör sig om korta fortbildningar. De har till exempel gjort utbildningar i Umeå och i somras var de på Gotland i fyra dagar, vilket var en upplevelse. KRAV har varit på skolan och föreläst och givit råd.

#### **5.1.3 Kommunikation av miljöarbetet**

Landstingets interna miljöarbete sprids i organisationen via intranätet och landstingets tidningar (www, JLL, 2007, c). Intranätet innehåller sidor om rutiner kring hantering av avfall, kemikalier och registrering av tjänsteresor. Kring årsskiftet 2005/2006 genomfördes en kampanj för anställda och besökare på Östersunds sjukhus. Kampanjen inriktades på tre teman: energi, luft samt vatten. Informationen spreds i organisationen med hjälp av representanter från Jämtkraft<sup>5</sup> och Östersunds kommun.

I diskussionen kring vilka miljömål som landstinget ska ha läggs förslag fram av miljöenheten (pers. med., Pettersson, 2007, b). Det är alltid politikerna som beslutar om vilka mål som ska gälla. När det gällde målet om ekologiska produkter inom landstinget valde de istället att avvakta vad som skulle sägas på politikernivå. Landstingsplanen är det styrdokument som landstingets alla anställda har att arbeta mot. Alla mål står i Landstingsplanen och även miljömålen som gäller för landstinget. Det står inte hur målen ska uppnås. När Landstingsplanen är antagen av politikerna förmedlas den till avdelningarna.

Ingen sammanställande statistik om andelen ekologiskt går ut till de inköpsansvariga i dagsläget (pers. med., Pettersson, 2007, c). På intranätet håller landstinget nu på att bygga upp en sida för att förmedla statistik över andelen ekologiska livsmedel.

Landstinget har 155 miljösamordnare med uppgift att sprida information om landstingets miljöarbete på sina respektive arbetsplatser (pers. med., Pettersson, 2007, b). Det är inte alltid som miljösamordnarna känner att de kan förmedla information kring miljöarbetet. De kan då ta hjälp av miljökoordinatören och miljöhandläggaren som kommer och informerar på den

---

<sup>5</sup> Jämtkraft distribuerar, producerar och säljer el och fjärrvärme inom kommunerna Östersund, Krokom och Åre (www, Jämtkraft, 2007, a).

aktuella arbetsplatsen. I det material som finns om miljö finns det i dagsläget inget om livsmedel. Miljöbokslut har sammanställts om det fortlöpande miljöarbetet och delats ut sedan 1997 (www, JLL, 2007, c).

Tillsammans med Länsstyrelsen deltar landstinget i arbetet med att ta fram de regionala miljömålen där giftfri miljö är särskilt prioriterat (www, JLL, 2007, c). Landstinget ansvarar för att förbättra informationen kring hälso- och miljöfrågor. Detta ska ske genom utveckling av nätverk och informationssystem, som ska göra det lättare att få tag i fakta kring dessa frågor och få kontakt med rätt person inom regionen. Det ska även samordna hälso- och miljöarbetet.

Ringdahl (pers. med., 2007, a) menar att målet kring ekologisk konsumtion inte har nått ut till alla. Under år 2007 ska miljöinformation äga rum på arbetsplatsträffar och målet med detta är att 75 % av de anställda ska känna till målet. Vidare anser Ringdahl (Ibid.) att skriftlig information inte fungerar utan att den måste ske med direkt muntlig kommunikation. På arbetsplatsträffar förmedlas den mesta av informationen och det förekommer också e-postkonferenser. En av chefens arbetsuppgifter är att delge sina anställda nödvändiga upplysningar för att medarbetarna ska ha tillräcklig information. Det är omöjligt för de anställda att tillgodogöra sig all information. Chefens roll är att göra en avvägning av vad som är viktigt för medarbetarna att veta och vad som kan sällas bort. Det har dessutom kommit samma sorts meddelanden till chefen fast med olika former av kanaler som till exempel e-post, fax och brev. Detta har dock förbättrats inom organisationen. Ringdahl menar att det fungerar bra med kommunikationen på arbetsplatsträffarna. Arbetsplatsträffarna är en dialog där medarbetarna har möjlighet att ta upp egna frågor.

Vid Åsbygdens Naturbruksgymnasium har målet kommunicerats till Borg-Björnström (pers. med., 2007, a) via landstingets miljökoordinator. Målet är kommunicerat vid konferenser i Stockholm, men finns också kommunicerat i till exempel olika facktidsskrifter eller mellan kollegor. När det gäller det ekologiska målet anser Borg-Björnström att information och upplysning aldrig är fel, men att en del människor aldrig har hört något trots all information. Olofsdotter vid sjukhusköket har haft liknande erfarenheter (pers. med., 2007, a). Hon själv läser igenom utskickad information medan hennes personal inte alltid visar intresse för de broschyrer som läggs ut av henne. Det kanske inte ska vara några valbara beslut utan mer att den anställde ska arbeta för att nå målet (pers. med., Borg-Björnström, 2007, a). Det är viktigt att se målet klart och tydligt menar hon.

Åsbygdens Naturbruksgymnasium har mycket sallad (pers. med., Borg-Björnström, 2007, a). Eleverna får först ta av grönsaker för att sedan fortsätta med den lagade maten. Det är viktigt ur hälsosynpunkt men också ekonomiskt. Skolmåltiden ses som en lektion som återkommer varje dag hela skollåret och Borg-Björnström menar att det är en viktig lektion på många sätt. Det kan komma synpunkter från eleverna att det serveras mycket potatis. Borg-Björnström förklarar för eleverna att det inte odlas pasta här och undrar om de sett några pastafält? Det är potatis som odlas här på skolan och därför serveras potatis.

Ekologiska produkter diskuteras redan nu på fikarasterna på ortopedavdelningen (pers. med., Ringdahl, 2007, a). Ett vanligt argument som kommer fram är att det är svårt att få råd med ekologiska produkter. Närodlade livsmedel framhålls som viktigt och Ringdahl fortsätter med att det råder större noggrannhet med inköpen idag och att medvetenheten har ökat. Ekologiska produkter diskuterades inte på fikarasterna förut, fokus var då istället på låga priser i och med etableringen av nya lågprisvarukedjor.

## 5.2 Landstinget i Uppsala län

Arbetet i landstinget påverkar miljön på många olika sätt genom sina verksamheter inom bland annat tandvård och sjukhusvård (www, LUL, 2007, a). Med sina drygt 11 000 anställda runt om i länet är det av stor vikt att de anställda följer givna instruktioner om till exempel upphandling och transporter. En stor mängd livsmedel köps in till restaurangerna inom landstinget som finns bland annat på Akademiska sjukhuset, Wik folkhögskola och Lasarettet i Enköping (www, LUL, 2007, c). Inköpen till avdelningar går genom kostenheten på Akademiska sjukhuset, även Wik folkhögskola sköter sina inköp genom kostenheten medan lasarettet i Enköping sköter sig själv och är inte med i de generella siffrorna som redovisas inom landstinget (pers. med., Wikström, 2007, a). Varje avdelningsinköp av kaffe och frukt går centralt genom köket. Nedan visas en sammanställd tabell för LUL (Tabell 3).

Tabell 3. Sammanställd fakta över Landstinget i Uppsala län

<b>Antal anställda</b>	11 000
<b>Miljöcertifierad</b>	Sedan år 2006 enligt ISO 14 001 och EMAS
<b>Restauranger/kök</b>	Akademiska sjukhuset, Wik folkhögskola & Enköpings Lasarett
<b>Inköp</b>	Centrala inköp av kaffe & frukt genom köket till Akademiska sjukhusets avdelningar
<b>Nästa upphandling</b>	År 2007
<b>Livsmedelsinköp</b>	23 579 327 kr
<b>varav ekologiska</b>	4 231 141 kr
<b>Serverade portioner/dag från sjukhusköket</b>	2 000 portioner

Landstinget i Uppsala län var ett av de första landstingen som blev miljöcertifierat i hela verksamheten (www, LUL, 2007, b). Sedan våren 2006 är landstinget certifierat enligt ISO 14 001 och registrerat enligt EMAS. Mål har satts upp för att bidra till en minskad kemikalieanvändning både lokalt och globalt, därav ska en mängd av livsmedlen som köps in till restaurangerna inom landstinget vara ekologiska och en del även rättvist producerade.

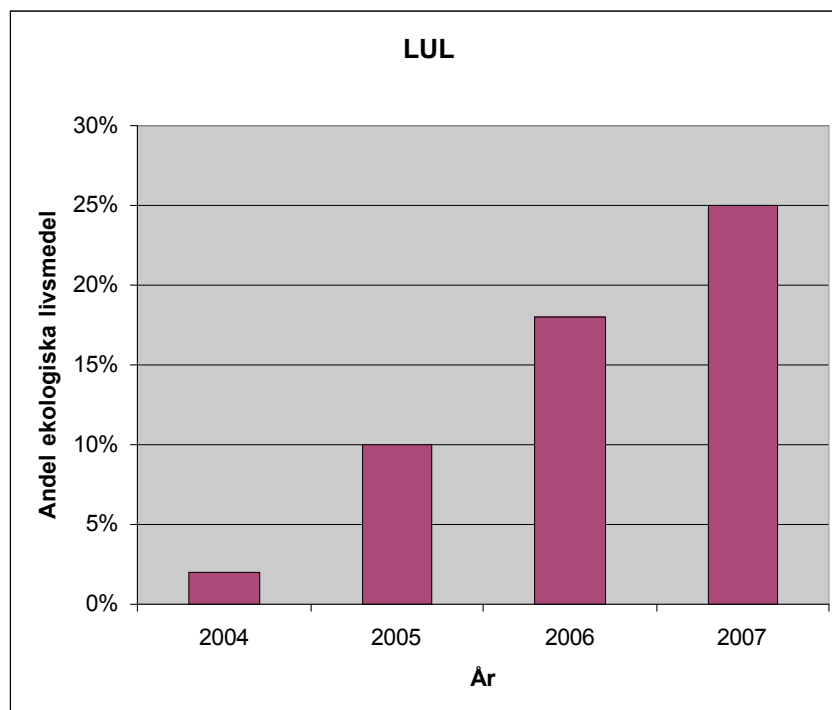
### 5.2.1 Ekologiska livsmedel i landstinget i Uppsala län

Enligt projektledare Jan Wikström på miljö – och kemienheten i landstinget har mycket gjorts för att nå regeringens 25 % mål och att öka andelen ekologiska livsmedel (pers. med., 2007, a). Sedan år 2005 har arbetet med ekologiska livsmedel varit aktuellt, även om ekologisk mjölk har köpts in tidigare. Statistiken från 2006 visar på knappt 18 % ekologiskt inköpta livsmedel i hela landstinget det vill säga 4 231 141 kr av de totala livsmedelsinköpen på 23 579 327 kr. Genom ett bra avtal i början på år 2007 med ytterligare en kaffeleverantör har LUL nu 25 % ekologiskt inhandlat. År 2004 var andelen ekologiskt endast 2 % och år 2005 var andelen 10 % (Tabell 4, nästa sida). Det är främst kaffe, frukt och mjölk som köps in som ekologiska livsmedel. 20 % av kaffet som köps in är Rättvisemärkt. Till år 2010 är målet att (www, LUL, 2007, c):

- Andelen ekologiskt producerade livsmedel ska vara 33 %
- Andelen livsmedel som har producerats enligt Rättvisemärkt eller liknande etiska och sociala godtagbara förhållanden ska vara 5 %

Målet med 5 % Rättvisemärkt är redan nått tack vare byte av kaffeleverantör (pers. med., Wikström, 2007, a).

Tabell 4. Andelen ekologiska livsmedel i Landstinget i Uppsala län från år 2004 till början av 2007. År 2007 är baserat på senaste mätningen under våren 2007.



I ett väl förankrat beslut hos politikerna inom landstinget togs det i landstingfullmäktige år 2005 ett beslut om att en miljon kronor ska användas för att täcka merkostnaderna för de ekologiska livsmedlen och för att nå regeringens mål (pers. med., Wikström, 2007, a). Även till 2007 års budget har ett liknande beslut tagits med ett tillskott på 1,9 miljoner.

Beslutet att byta ut det konventionella kaffet inom hela organisationen till ekologiskt och i stor utsträckning även Rättvisemärkt togs av Wikström i samråd med kostchefen Thomas Dahlstedt på Akademiska sjukhuset (pers. med., Wikström, 2007, a). En dialog fördes med kaffeleverantörerna. En del hade ekologiskt i sitt sortiment tidigare medan i andra fall tryckte landstinget på leverantörerna att börja med ekologiskt, som i fallet med Lindvalls kaffe. Genom ett bra samarbete mellan upphandlare och leverantörer sänktes kilopriset på kaffe från 62 kronor till 52 kronor trots det ekologiska alternativet. Eftersom det inte innebar en merkostnad för någon fick förändringen inga direkta kommentarer från de anställda.

Marcus Phersson är livsmedelsupphandlare inom LUL och håller i upphandlingen som sker vart tredje år på livsmedel och en ny ska göras under år 2007 (pers. med., 2007, a). Avtalstiderna styr hur ofta upphandling av varor sker. Det som styr vad som upphandlas är behovet av varor och varusortimentet varierar beroende på vilka menyer som används. Ytterligare förfrågan skickas ut om andra typer av produkter blir aktuella. Ekologiska produkter har funnits med tidigare i upphandlingsförfrågan, men nu frågar landstinget mer specifikt om ekologiska alternativ. Tidigare var det mest för att se vad leverantörerna hade i sortimentet för att sedan kunna köpa in, men det gjordes inte i någon stor utsträckning. Nu är kraven mer specifika till exempel efterfrågar landstinget ekologiska apelsiner. Vid upphandlingen av kaffeautomater frågades det specifikt efter ekologiskt kaffe eftersom



landstinget skulle föra in det under den perioden. För att få vara med att lämna anbud måste det finnas ekologiska alternativ hos leverantörerna. Idag köps det in ekologiskt kaffe för 1,6 miljoner kronor (Anonym, 2007).

Köket på Akademiska sjukhuset har i dagsläget 9,1 % ekologiska livsmedel och enligt Dahlstedt (pers. med., 2007, a) kommer troligtvis 15 % nås under året. De totala inköpen i köket är 21 miljoner kronor varav hälften går direkt till vårdavdelningarnas frukost, mellanmål och fika. 577 000 portioner serveras till patienter varje år och 170 000 portioner till personal. I genomsnitt serveras 2000 portioner/dag. Varje år identifieras ett antal produkter som tas in i det ekologiska sortimentet. Pannkakor och Goudaost är produkter som i den senaste upphandlingen har bytts ut till ekologiska alternativ (pers. med., Wikström, 2007, a). I nästa upphandling, i mars år 2007, ska en förfrågan på grönsaker göras. I dagsläget används inga ekologiska grönsaker eller ekologiskt kött. Köttet har LUL avvaktat med då det är en dyr merkostnad, men för att klara 33 % målet kommer troligtvis en del kött att köpas in under år 2009. Detta med hjälp av överskottet på 700 000 kronor, som de ännu inte använt, av de 1,9 miljonerna de fått i stöd av politikerna. Dahlstedt (pers. med., 2007, a) är dock tveksam till att 33 % målet kommer att nås, om de kommer upp i 25 % kan de vara nöjda menar han. Trots att bananerna ibland blir dåliga fort har köket fortsatt att köpa in bananer. Dels för att de får ekonomisk ersättning och dels känner att ledningen vill att de ska fortsätta att köpa in bananer för att nå 25 % målet.

Eftersom det är svårt att få upp volymerna på lokalt producerad mat är det inget som LUL har tagit hänsyn till i upphandlingen (pers. med., Wikström, 2007, a). Lagen om offentlig upphandling (LOU 1992:1528)<sup>6</sup> kan även ställa till det menar Pheresson (pers. med., 2007, a).

### 5.2.2 Förändring och motiv för att nå 25 % målet

Det är en kul utmaning att arbeta mot 25 % målet tycker Dahlstedt (pers. med., 2007, a), men det måste också finnas en balans menar han. Ekologiskt kan inte bli ett självändamål och det sunda förnuftet måste användas. Även Pheresson (pers. med., 2007, a) håller med om att det är positivt att jobba med ekomålet och att det är kul när statistiken visar att landstinget ligger bra till att nå 25 % målet.

Dahlstedt (pers. med., 2007, a) har inte fått några kommentarer eller feedback från omgivning med tanke på arbetet med ekologiska livsmedel, och det sker ingen förmedling till allmänheten heller, endast internt. Kommentarer kan komma på möten med andra kostchefer som kan bli imponerade av LULs arbete. I och med att Dahlstedt tycker det är intressant att jobba med ekologiskt och har pengar till att göra det blir hans procent högre än jämfört med andra landsting som inte får någon ekonomisk ersättning (Ibid.). Utan det ekonomiska stödet från miljöenheten skulle LUL inte haft samma möjligheter att nå målet. Det är en förutsättning fortsätter Dahlstedt. Utan stödet kunde han varit tvungen att välja mellan två heltidsanställda och att köpa in ekologiska livsmedel och då hade valet varit att behålla de anställda. Merkostnaden för ekologiska livsmedel betalas ut i efterhand.

---

<sup>6</sup> Enligt LOU 1992:1528 ska EG-rättsliga principer tillämpas vid upphandling. Likabehandlingsprincipen, icke-diskrimineringsprincipen, proportionalitetsprincipen, principen om transparens och principen av ömsesidig erkännande är principerna som ska tas i beaktande (www, EKV, 2007, a).

Arbetet med ekologiska livsmedel tar en viss tid och resurser från det dagliga arbetet så det kräver ett engagemang menar Dahlstedt (pers. med., 2007, a). De stora drivarna är Miljöenheten, de ringer några gånger i månaden och ”jagar på”. Även Phersson (pers. med., 2007, a) menar att Wikström och miljöenheten har varit och är mycket drivande. De är starka personer med bra argument. Miljöpartiet i landstinget var mycket drivande i frågan i förra mandatperioden och Phersson menar att pengarna som satts av till ekologiska inköp är en stor anledning till att LUL kommit så långt i sitt arbete. Ingen uppmuntran eller diplom har känts nödvändigt och miljöarbetet och inköp av ekologiska livsmedel fungerar ändå menar Wikström (pers. med., 2007, a). LUL har inte försökt lyfta fram valet att köpa in ekologiskt som något viktigt utan som en del i vardagsarbetet.

Tidigare miljöintresse är inget krav vid nyanställning, utan det sker en miljöinformation och källsorteringsutbildning vid nyanställning (pers. med., Dahlstedt, 2007, a). Mycket är ”Learning by doing”. I köket är många timanställda och det kan inte krävas något tidigare miljöintresse av dem och dessutom förekommer det inte många nyanställningar.

Det har inte skett några kampanjer för att öka motivation för ekologiskt inom landstinget (pers. med., Phersson, 2007, a). Däremot har det på grund av miljöcertifieringen genomförts informationsdagar för alla anställda om miljöarbetet, men inte specifikt om ekologiska livsmedel. Det finns en stolthetskänsla över arbetet med ISO och det allmänna miljötänkandet i köket är bra och även på hela sjukhuset anser Dahlstedt (pers. med., 2007, a). Köket driver egna projekt som bygger på det ständiga förbättringskravet som ISO har. Bland annat har ett avfallssystem byggts som gör det biologiska avfallet till biogas. Rådet till JLL från Wikström (pers. med., 2007, a): ”*Få acceptans hos politikerna i landstinget.*”

### 5.2.3 Kommunikation av miljöarbetet

En miljöhandbok som är landstingsövergripande har tagits fram och i den finns bland annat en plan för hur kommunikation av miljöarbetet ska gå tillväga, både internt och externt (www, LUL, 2007, c). I miljöhandboken görs det klart att respektive chef ansvarar för att verksamheten har den information som krävs för miljöarbetet och att den kommuniceras vidare (www, LUL, 2007, e). Information från miljöchefen och ledningen ska förmedlas till förvaltnings- och divisionschefer samt till miljösamordnaren. Den interna miljökommunikationen förmedlas enligt följande (Ibid.):

- Ledningsmöten
- Miljönätverksträffar
- Landstingets miljörådsmöten
- Miljögruppsmöten
- Arbetsplatsträffar (miljöfrågor skall vara en stående punkt på agendan)
- Riktade informationsinsatser via e-post/internpost
- Miljöinformation på Navet
- Personaltidningar
- Avvikelsehantering
- Förebyggande åtgärder eller nödlägesituationer

Den externa kommunikationen om landstingets miljöarbete ska i första hand ske genom miljöchef eller personal vid miljö- och kemienheten, därefter till berörd informationschef (www, LUL, 2007, e). På grund av miljöcertifieringen ska redovisning ske varje halvår (pers. med., Wikström, 2007, a).

I LUL arbetar 400-500 miljöombud (pers. med., Wikström, 2007, a). Genom dessa sprids informationen från miljöenheten. I fallet med kaffet som byttes ut till ekologiskt/Rättvisemärkt gick det ut informationsutskick till miljöombuden om förändringen tillsammans med små klisterlappar att fästa på kaffemaskiner med information om att det är ekologiskt kaffe som serveras (Bilaga 3). Dock tror Wikström att endast hälften känner till att de dricker ekologiskt/Rättvisemärkt kaffe. De anställdas kunskap beror på enheten och dess storlek, kanske några få som vet om att de dricker ekologiskt kaffe anser Phersson (pers. med., 2007, a). På upphandlingsenheten har de ingen information på kaffemaskinen men alla på enheten vet om att de dricker ekologiskt kaffe i alla fall.

Genom lokaltidningen *Upsala Nya Tidning* (UNT) har landstinget fått positiv pr som kan verka som en motor för kökschefen i det fortsatta arbetet med ekologiska livsmedel (pers. med., Wikström, 2007, a). Den senaste artikeln angående landstingets ekologiska livsmedel publicerades i UNT i april år 2007 (Anonym, 2007). I artikeln klargörs att allt kaffe i landstinget är ekologiskt från och med den 11 april och att 25 % målet inom landstinget därmed är nått. Wikström anser att det är viktigt att köket är med och att de tycker det är roligt och viktigt är av stor betydelse (pers. med., 2007, a). Även upphandlingsenheten är med på arbetet för att nå målen. Phersson har varit med på avtalen och tycker att de här frågorna är viktiga (pers. med., 2007, a). Grundkraven för EKV-verktyget används främst vid kaffeupphandlingen, men inte utvärderingsdelen. Verktyget är okej och används som ett stöd för att kunna följa EU-reglerna.

Genom den interna tidningen ”Uppting” sprids mycket information (pers. med., Wikström, 2007, a). Vid det stora kaffeombytet fanns en artikel med där (Bilaga 4). Även om ingen direkt respons gavs så finns det kanske en allmän känsla av att det är bra anser Wikström. Inom de olika enheterna skiljer sig engagemanget åt. Vardagsarbetet fungerar bra trots att ingen utbildning i ekologisk matlagning skett, ingen uppmuntran eller diplom har utdelats. Däremot kan pressen att nå målen och att känna stödet från politikerna fungera som en drivande kraft och självklart också att köket aldrig behöver stå för någon merkostnad. Dahlstedt (pers. med., 2007, a) tillägger att det är mycket utbildningar för miljöombud och att de anställda får utbildning några gånger om året genom halvdagsseminarier. Dahlstedt anser att det är rimligt stor andel utbildning och att tid och resurser läggs på det men att det i slutändan är cheferna som tar besluten och personalen har liten möjlighet att påverka. Däremot är samspelet mellan miljöenheten, kostverksamheten och upphandlaren stor och Dahlstedt ser ingen anledning till att all personal ska vara inblandad jämt. Dahlstedts mål är att öka andelen ekologiska livsmedel och får stöd i det arbetet från miljöenheten och upphandlaren.

Genom att delta på konferenser finns det alltid något nytt att ta till sig menar Phersson (pers. med., 2007, a). Det är också intressant att se hur det fungerar i övriga delar av landet och att se att LUL ligger högt procentuellt sett jämfört med andra landsting och kommuner. Upphandlare och personal från kostverksamhet kommer i mitten av juni diskutera livsmedelsfrågor på ett möte i Uppsala, där även ekologiska livsmedel finns med på agendan, förhoppningsvis kommer representanter från alla landsting.

## 6 Analys

---

*Analysen görs med hjälp av en jämförelse mellan teori och empiri. Kapitlet börjar med analys av förändring i respektive landsting och fortsätter med motiv till förändring och avslutas med kommunikation.*

---

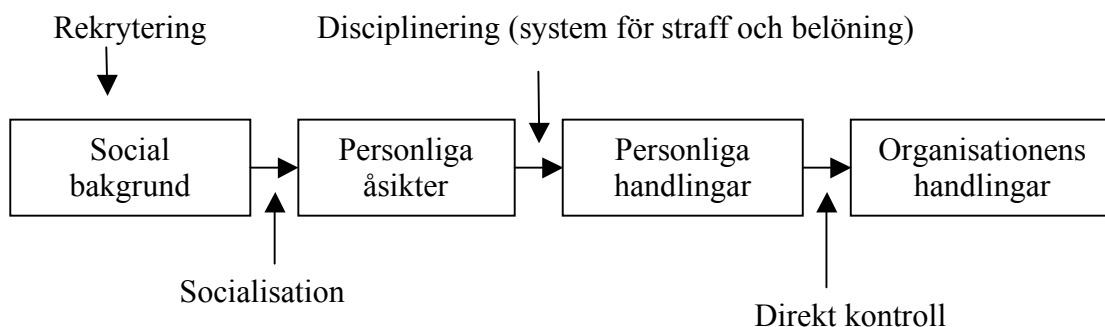
### 6.1 Förändring i Jämtlands läns landsting

Enligt Scheins (1988) förändringsteori krävs det motivation för att en förändring ska ske. Schein fortsätter med att det kan kännas obehagligt att ändra sitt gamla beteende och förändringen kan kännas som något obehagligt. Nyckelpersoner har en stor betydelse för förändringar. Det innebär att organisatoriska förändringar alltid är medlad genom individuella förändringar. När det gäller att byta ut kaffet inom JLL har de svårt att ändra på sig. De har samma kaffesort av gammal vana och det är svårt att få personalen att ta egna initiativ till att köpa in ekologiskt/Rättvisemärkt kaffe. Ringdahl vill att beslutet om ekologiskt/Rättvisemärkt kaffe ska komma från personalen då det är de själva som betalar för kaffet. Enligt Schein kan detta endast ske när personalen har blivit motiverad till förändring genom att den obehagliga informationen trängts in och personen känner sig säker på en förändring.

I Scheins (1988) upptiningsfas ska motivationen komma fram i organisationen. Han menar att det måste skapas en känsla av att det nuvarande sättet inte längre är hållbart. JLL har insett att de behöver ändra sitt nuvarande beteende när det gäller inköp av ekologiska livsmedel för att nå målet på 25 % år 2010. Att de har insett att något måste göras visas när de diskuterar målet på möten och försöker förmedla det inom organisationen.

JLL har utbildning för sin personal med anledning av det miljöarbete som de gör inom landstinget. De har beslutat att visa ”En obekväms sanning” för sina anställda för att få dem uppmärksamma på problematiken med klimatförändringar, miljö och vad den egna insatsen kan ha för betydelse. Detta kan enligt Schein (1988), ses som att de är i förändringsfasen då detta är en form av utbildning. JLL är även aktiva och söker av omgivningen, för att hitta information som är relevant för sitt problem, genom att ingå i en benchmarkinggrupp.

Enligt Jacobsen & Thorsvik (2002) är de olika mekanismerna för att påverka organisationsbeteendet, alternativ till varandra (Figur 12, nästa sida). Det kan förklara att det inte förekommer några straff eller någon kontroll hos Borg-Björnström. Utbildningar kan vara en form av belöning och även en form av styrning. Inte heller i övriga landstinget sker någon disciplinering eller direkt kontroll även om varken rekryteringen eller socialisationen är lika stark som på Åsbygdens Naturbruksgymnasium.



Figur 12. Mekanismerna för att påverka organisationsbeteendet (Jacobsen & Thorsvik, 2002, 108).

I en stor organisation är det svårt att leva upp till de kriterier som Schein (1988) ställt upp för att hantera förändring. En hjälp på vägen är bland annat rekryteringen för att nå långsiktig effektivitet. Det är av stor betydelse att de nyrekryterade blir socialiserade med organisationen och känner sig behövda, säkra och positivt engagerade i de uppsatta målen som organisationen har. Borg-Björnström på Åsbygdens Naturbruksgymnasium har haft möjligheten att välja ut sin personal för att få personal som stödjer henne i hennes värderingar. Att personalen redan har ett intresse för ekologiska livsmedel underlättar det fortsatta arbetet och Borg-Björnström behöver inte lägga lika mycket energi på att lära upp dem, även om det sker fortbildning och tävlingar för att öka kunskap och få ökad inspiration i arbetet. Hon använder sig med andra ord av rekrytering i stor utsträckning men också socialisation och belöning.

## 6.2 Förändring i Landstinget i Uppsala län

För att få till en förändring krävs enligt Scheins (1988) modell att gammal lärdom tas bort och att det måste finnas motivation till förändringen. Miljöenheten har varit drivande i frågan om ekologiska livsmedel och uppmanat sina medarbetare i frågan. Schein menar att förändringar först sker hos nyckelpersoner för att sedan fortsätta med en förändring av hela organisationen. Beslutet att byta ut kaffet togs i LUL av Wikström i samråd med Dahlstedt och Persson. De inväntade inte vad övriga i organisationen ansåg. Att byta kaffe har inte orsakat någon merkostnad för avdelningarna eftersom priset har pressats ned på det ekologiska kaffet med hjälp av upphandlingen. Schein (1988) menar att det ofta känns obehagligt att ändra sitt invanda beteende och anpassa sig till nya och osäkra förhållanden. Att byta ut konventionella livsmedel mot ekologiska är en brytning av det invanda beteendet. Beroende bland annat på den ekonomiska säkerheten har ingen sådan osäkerhet visat sig inom landstinget vid kaffebytet.

Scheins riktlinjer kan fungera som ett stöd i förändringen och återfinns i LUL. Wikström och miljöenheten har starka argument när det gäller ekologiska livsmedel. LUL har en ambassadör i Wikström som kan kommunicera information på ett trovärdigt sätt. För att nå målet plockar LUL allt eftersom in nya produkter, som till exempel Goudaost och pannkakor. De intervjuade inom LUL är alla medvetna om det ekologiska målet på 25 % och att det ska vara en del rättvisemärkta produkter. De förbättrar sig hela tiden för att nå målet som landstinget har. LUL har ett ekonomiskt stöd som köket använder för att ta in ekologiska och rättvisemärkta produkter. Det ekonomiska stödet ger landstinget en förmåga att få målen att stämma med de uppgifter som landstinget har.

Scheins (1988) tredje och sista fas, nedfrysningsfasen, präglas av stabilisering och nya rutiner i organisationen. Det sker fler gånger inom landstinget då det är små förändringar som sker kontinuerligt (Figur 13). I LUL har olika ekologiska produkter introducerats i köket allt eftersom och lett till förändringar i kökets utbud. Detta kan ses som att de fått möjlighet att testa om inblandade personer i förändringen kommer att acceptera förändringen. Inom LUL sker livsmedelsupphandlingen vart tredje år då de gör en ny upphandling för att se vilka som vill lämna anbud. Det innebär att Scheins förändringsprocess upprepas vart tredje år.



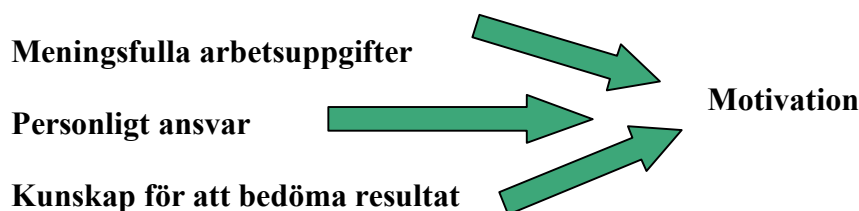
Figur 13. Scheins förändringsfaser

I LUL har Wikström, Dahlstedt och Phersson ett nära samarbete när det gäller ekologiska livsmedel. De är positivt inställda till ekologiska livsmedel. Wikström anser att det är viktigt att köket är med i processen. Enligt Schein (1988) är det möjligt att förändra något när personer blivit motiverade till förändring.

Att införa ett system för att socialisera de anställda och som gör de positivt engagerade i de uppställda målen, krävs för att få en långsiktig effektivitet i en organisation menar Schein (1988). Dahlstedt ser det inte som möjligt att kräva att nyrekryterade har ett tidigare miljöintresse. Det beror bland annat på att det sker få nyrekryteringar och att de personer som tas in är timanställda och att krav på miljöintresse inte kan ställas. De som rekryteras får en miljöinformation och källsorteringsutbildning och det förekommer mycket ”Learning by doing”.

### 6.3 Motiv för att nå 25 % målet i Jämtlands läns landsting

Enligt Hackman & Oldham (1976) finns det tre psykologiska tillstånd som måste finnas för att understödja motivationen (Figur 14). Det är en känsla av att ha meningsfulla arbetsuppgifter, personligt ansvar samt att den anställde ska ha kunskap om att bedöma resultatet. Enhetschef Borg-Björnström och kökschef Olofsdotter ansvarar för inköpen på sina respektive arbetsplatser och det är upp till köken att ta in ekologiska livsmedel. Borg-Björnström tycker att det är kul att laga mat och Olofsdotter poängterar att kvalitet är viktigt, både för henne och för de anställda i hennes kök. Olofsdotter har dessutom uppmärksammat att det ekologiska köttet var drygare än det konventionella köttet då det blev tillagat. Personalen har också kunskap om ekologiska livsmedel eftersom de fortbildar sig.



Figur 14. Hackman & Oldhams tre psykologiska tillstånd som understödjer motivation

Hackman & Oldham (1976) fortsätter med att det finns egenskaper hos arbetsuppgiften som tycks främja ett psykologiskt tillstånd. Att köpa in ekologiska livsmedel är en arbetsuppgift. Den har variation eftersom det finns olika produkter. Inköpsansvariga är med i hela processen från upphandling till tillagning. Det uttrycks i Landstingsplanen för 2007-2009 att JLL tar krafttag för att skapa ekologisk hållbarhet och det är viktigt för organisationen med ekologiska livsmedel. Att inhandla ekologiska livsmedel är en arbetsuppgift för inköpsansvariga som har en hög grad av autonomi. När upphandlingen är gjord kan inköp ske i köken utan att behöva invänta något annat beslut.

Inom JLL går motiven isär om det är ekologiskt eller närodlat som ska prioriteras. En stor sympati för det regionala och närodlade har framkommit under intervjuerna inom JLL. Att köpa tomater som varit jorden runt känns inte som ett alternativ för Olofsdotter.

*”Är det ekologiskt som ska köpas i första hand eller är det närodlat? Vad är det som är rätt för oss och för mig?”*

(pers. med., Olofsdotter, 2007, a)

Ny kunskap och inläring kan ske när personen har blivit motiverad till förändring genom att den obehagliga informationen trängt in och personen känner sig säker på en förändring enligt Schein. Olofsdotters förslag att till exempel se filmen ”En obekväms sanning” på arbetstid kan medverka till att få motiv till en förändring. Enligt Herzberg (1966) är utveckling en faktor för att höja motivationen. Att se filmen kan ses som en form av utveckling då det rör sig om en dokumentärfilm om klimatförändringar. Om filmen skulle visas efter arbetstid skulle den påverka de anställdas fritid, vilket skulle kunna leda till att de anställda upplever filmvisningen som negativ. Detta kan vara vad Herzberg menar är en hygienfaktor som leder till missnöje. Filmvisningen kan också ses som en belöning. Jacobsen & Thorsviks (2002) åsikt är att incitamentsystemets syfte är att motivera anställda till att agera enligt organisationens önskemål. Att ge en individuell- grupp och/eller systembelöning kan ge incitament till att prestera bättre.

Enligt Jacobsen & Thorsvik (2002) kan mål i sig användas för att motivera anställda. Även Borg-Björnström menar att det är viktigt att alla jobbar mot samma mål och att det är av betydelse att se målet klart och tydligt. JLL har satt upp ett mål om andelen ekologiska livsmedel som är tydligt och konkret, 10 %. Målet har en klar tidsgräns. Innan utgången av 2007 ska målet vara nått. Det kan uppfattas som en utmaning som ändå är realistiskt att klara av. Motivationen brukar stärkas av regelbunden återrapportering av hur det går med målet. JLL har i dagsläget ingen rapportering av statistik, men en sida är under uppbyggnad i deras intranät.

## 6.4 Motiv för att nå 25 % målet i Landstinget i Uppsala län

Jacobsen & Thorsvik (2002) diskuterar kring önskvärda beteendeformer i en organisation. De menar att tillhörighet där den anställda känner sig hemma på arbetsplatsen och identifierar sig med organisationens mål och värderingar skapar en förpliktelse till organisationen. Kökschef Dahlstedt uttrycker en känsla av att vara en tjänsteman på LUL och därmed att det är viktigt att jobba för och nå landstingets mål. Ett annat önskvärt beteende är positivt socialt beteende

enligt Jacobsen & Thorsvik. Både Dahlstedt och Phersson har uttryckt en positiv attityd av att vara tjänstemän på LUL.

Incitamentsystem har som syfte att öka de anställdas motivation enligt Jacobsen & Thorsvik (2002). En belöning ges om den anställde uppträder enligt organisationens önskemål och straff utdelats i motsats vid otillräcklig prestation. Vanliga belöningar är reella, såsom fri bil eller lön, men kan också vara symboliska i form av beröm från chefen. Inom LUL har ingen uppmuntran eller diplom utdelats vid uppfyllda mål eller bra prestationer i samband med inköp av ekologiska livsmedel. Arbetet har fungerat tillfredsställande ändå, menar Wikström.

Tanken med belöningsystem är att sporra till en extra prestation och hög prestation uppnås när den anställde ser möjligheten att uppnå något önskvärt enligt Jacobsen & Thorsvik (2002). Genom Vrooms förväntansteori beskrivs hur förväntan och högt resultatet värderas hos den anställde samt medverkar till motivation (Figur 15). Det måste finnas ett samband mellan att den anställde ser att utfallet blir attraktivt och att den egna insatsen har betydelse. Inom LUL framkommer en förväntan av att nå regeringens 25 % mål och ett eget högre mål är redan satt, även om vissa anställda uttryckt en tveksamhet till att nå det högre målet. Genom påringningar från miljöenheten kontrolleras att inköpen av ekologiska livsmedel fungerar. Både miljöenheten, upphandlare och kökschef känner sig positivt inställda till att öka andelen ekologiska livsmedel och att det är viktigt att sträva efter att nå landstingets och regeringens mål.

Valens (Värdering av ett resultat)	*	Förväntan om att det man gör leder till resultat	=	Motivation
--	---	--	---	------------

Figur 15. Motivationsformeln i förväntansteorin (Jacobsen & Thorsvik, 2002, 309).

Herzberg menar att motivationsfaktorer, som tillfredsställelse av att göra ett bra jobb och ha intressanta arbetsuppgifter, leder till en högre prestation (1966). De intervjuade tjänstemännen inom LUL uttrycker en känsla av tillfredsställelse av att landstinget ligger bra till i statistiken. De får också positiva kommentarer på konferenser och det är motiverande för det fortsatta arbetet.

Hackman & Oldhams teori om psykologiska tillstånd visar på fem egenskaper som leder till hög inre motivation, kvalitativt arbete och hög trivsel (1976). De fem egenskaperna är; variation i arbetsuppgifterna, meningsfull helhet, hur viktig uppgiften är för organisation, självständighet och feedback från uppgiften. Trots att de inköpta ekologiska bananerna i vissa fall blir dåliga fortare än konventionella bananer, har köket i Uppsala fortsatt att köpa in bananer då köket upplevt att det är viktigt för ledningen att nå 25 % målet. De ser att bananerna utgör en viktig del plus att köket får betalt för merkostnaderna. I artiklar i intern- och lokaltidningar ges feedback på att arbetet gjort skillnad och givit resultat.

Mål i sig själv kan användas för att motivera anställda, anser Jacobsen & Thorsvik (2002). Det krävs att målen är tydliga och konkreta med en klar tidsgräns som ändå verkar realistisk. Genom att ha en stödjande ledarstil, arbetsinstruktioner och bra relation mellan över- och underordnade stimuleras uppslutningen kring målen. De senaste åren har LUL satt upp mål



angående hur stor andel av livsmedlen som ska vara ekologiska och även fått stöd från politiker.

## 6.5 Kommunikation i Jämtlands läns landsting

Leeuwis menar att det finns flera typer av problem som kan uppstå i en kommunikation (2004). För att lyckas med en effektiv kommunikation är det viktigt att förstå, samt att analysera och förhindra problemen. I den första frågeställningen antyder JLL problem med kommunikationen till sin personal och att det känns svårt att nå ut och få acceptans hos personalen.

Enligt spridningsmodellens accepterarkategorier är pionjärer de som först tar till sig nya beteenden (Nitsch, 1996). Åsbygdens Naturbruksgymnasium blev KRAVauktorerad 1998 och har länge haft ekologiska livsmedel. Inom JLL kan Borg-Björnström ses som en pionjär som har haft en fördel av att köpa in ekologiska livsmedel i och med närheten till produktionen på skolan. Att Borg-Björnströms egna värderingar stämmer överens med landsstingets mål underlättar. Hon har även haft möjlighet att prova i liten skala i skolköket och kunnat visa och förmedla till matgästerna att det serveras mat med KRAV-produkter. Även om situationen på Åsbygdens Naturbruksgymnasium är annorlunda än i övriga delar av landstinget kan skolan ses som en förebild.

I innovationens egenskaper förklaras vad som bestämmer hur snabbt en innovation accepteras genom att identifiera fem egenskaper: relativ fördel, överensstämmelse, komplexitet, prövbarhet och observerbarhet (Nitsch, 1996). Innovationen inom JLL kan vara införelsen av nya rutiner angående ekologiska livsmedel och att se och förstå ekologiska produkter med nya ögon. Komplexiteten kan anses vara stor då det finns många åsikter om ekologiska livsmedel. Att nå 25 % ekologiska livsmedel kan ses som ett led i landstingets arbete att vara en förebild när det gäller att skapa en god livsmiljö för landstingsinvånarna. Det vill säga att målet är i överensstämmelse med landstingets värderingar.

I den klassiska kommunikationsmodellen skapas ett meddelande hos sändaren för att sedan genom mottagaren återkopplas till sändaren (Nitsch, 2000). Genom de personliga mötena på till exempel arbetsplatsträffar fås feedback från personalen och frågor på dagordningen diskuteras. Med de andra kommunikationskanalerna, som till exempel e-post, ges ingen direkt feedback. Både Olofsdotter och Ringdahl på JLL har uttryckt att mycket av materialet som distribueras till de anställda inte läses. Det gör att information går förlorad. Enligt Nitschs (1996) relevansmodell når informationen fram och accepteras endast om målgruppen, i det här fallet de anställda inom landstinget, känner att informationen är relevant och motsvarar ett upplevt behov. Även Schein (1988) framhåller att anpassning till målgruppen av hur informationen utformas är viktig. Åsbygdens naturbruksgymnasium har tipspromenader och konferenser för sin personal för att stimulera en positiv anda. Schein menar att en effektiv organisation kräver bland annat bra kommunikation och genuint intresse och som kan nås genom stimulerande socialiseringsövningar.

JLL har under våren haft utbildningsdagar i sjukhusköket för personalen. Enligt relevansmodellen är syftet för sändaren att påverka målgruppen men också att stimulera sändaren att ge målgruppen mer uppmärksamhet och större utrymme för aktivt deltagande (Nitsch, 1996). Det förekom en diskussion där personalen i köket fick komma med synpunkter och förslag kring ekologiska livsmedel. Personalen blev på så sätt aktiva i mötet.

Borg-Björnström sprider information som är anpassad till skoleleverna, så att de ska förstå exempelvis varför det serveras mycket potatis och sallad.

Ljung (2001) anser att människor uppfattar samma information på olika sätt beroende på i vilken situation de befinner sig i och vad för perspektiv/förhållningssätt de har. Olofsdotter är kökschef och intresserad av ekologiska livsmedel. Hon läser igenom och tar till sig utskickad information. Hennes personal däremot är inte lika insatt i frågorna och har svårare att ta till sig det som står i utskicken. Att ge personalen möjlighet att se filmen "En obekvämt sanning" på betald arbetstid kan vara ett alternativt kommunikationssätt för att nå ut till de anställda med det allmänna miljötanke. *Östersundsposten* har uppmärksammat att JLL ska ge de anställda, inklusive tjänstemän och politiker, möjlighet att se filmen. Enligt Nitsch (2000) är massmedia en lämplig kommunikationsstrategi när problemen är enkla och kan vara en enkel åtgärd, som är synlig, ger en omedelbar effekt och är billig (Figur 9 på sidan 22).

Enligt Ljung är det subjektets position som vägleder vad som upplevs som viktigt och relevant (2001). I JLL uttrycks det att det är viktigt med lokalodlade livsmedel. Det är livsmedel som ligger nära och den psykologiska distansen är mindre än vid livsmedel som är producerade utanför regionen.

När JLL har svårt att få kaffet utbytt i sina kaffemaskiner kan det vara mänskliga faktorer som spelar in. Nitsch (pers. med., 2007, a) tar upp faktorer, som att människan styrs av vanor, har lätt att överföra ansvar på andra och se det hon vill se. Människan har också en opportunistisk att saker och ting nog löser sig ändå och anpassar sig till normen i samhället. JLL har uttryckt att de upplever det svårt att byta kaffet mot ekologiskt/Rättvisemärkt eftersom de inte kan få någon att ta tag i problemet. De låter allt rulla på som det brukar. Nitsch nämner också en annan sida av människan – den möjliga människan. Att människan kan tänka långsiktigt, vara kreativ och nytänkande och den sidan har kommit fram hos JLL. Landstinget visar en vilja att tänka om och att ta sitt ansvar för regionen och miljöarbetet i stort.

## 6.6 Kommunikation i Landstinget i Uppsala län

I de fall då det krävs att målgruppen ska agera och kunskap är det som saknas, är det enligt Karlsson (pers. med., 2007, a), information som krävs. I LUL sker en introducerande miljöinformation vid nyanställning men inte specifikt om ekologiska livsmedel. Karlsson fortsätter med att praktiska förhållanden måste ändras om det finns strukturella hinder och i de fall individer inte vill ändra sig, trots given information, krävs något motivationshöjande. LUL har gjort bra avtal med sina leverantörer och har många möjligheter att handla ekologiska alternativ utan en merkostnad för köket.

När Nitsch (1996) förklarar spridningsmodellens olika steg, nämner han kännedom, intresse, värdering, prövning och acceptering av innovation/nytt beteende inom adoptionsprocessen. LUL har efter att regeringens mål fastslagits, strävat för att nå det, ordnat ekonomisk kompensation från politiker och börjat prova att handla in vissa produkter, som finns som ekologiska alternativ. De har nått 25 %, men fortsätter att öka sin andel även om de inte satsar på 100 % ekologiska livsmedel. Efter regeringens beslut om 25 % målet var LUL snabb med att arbeta för en måluppfyllelse. Enligt spridningsmodellen är de som accepterar först pionjärer för att sedan följas av tidiga accepterare, tidig majoritet, sen majoritet och efterslänrare. I innovationens egenskaper förklaras vad som bestämmer hur snabbt en innovation accepteras. Landstinget har provat inköp av vissa grupper av ekologiska livsmedel

det vill säga haft möjlighet att prova liten skala. De relativa fördelarna för LUL ges genom att nå målet snabbt. Trots att budskapet kan ses som komplext och svårt att tillämpa hos vissa är det inget LUL har tagit upp. Genom publicitet har budskapet om inköp av ekologiska livsmedel varit någorlunda synligt.

Enligt Nitsch (2000) måste innehållet i miljökommunikationen svara till ett upplevt behov hos målgruppen för att chansen att de ska acceptera informationen ska bli större. Svårigheterna att lösa det praktiskt är att miljön är en kollektiv nytta. Det är svårt för de anställda att se att deras arbete med ekologiska livsmedel gör skillnad. När arbetet omskrivs i media ser de anställda att någon uppmärksammat vad de gör. Genom att lokalpressen uppmärksammar vad som händer inom landstinget ges en extra morot till de anställda, som till exempel när *Upsala Nya Tidning* publicerade att 25 % målet uppnåtts.

Nitsch (2000) anser att alla aktörers kunskaper och erfarenheter ska bidra till att problem löses gemensamt genom att en beslutstagande process byggs. Wikström på miljöenheten, Dahlstedt i köket, och Phersson, upphandlare har ett samarbete där de hör med varandra om vad som händer på de olika fronterna och vad som kan/ska köpas in.

Hur har de två landstinget arbetat mot målet? Likheter och skillnader diskuteras i nästa kapitel med jämförelser från andra aktörer inom offentlig sektor.

## 7 Diskussion

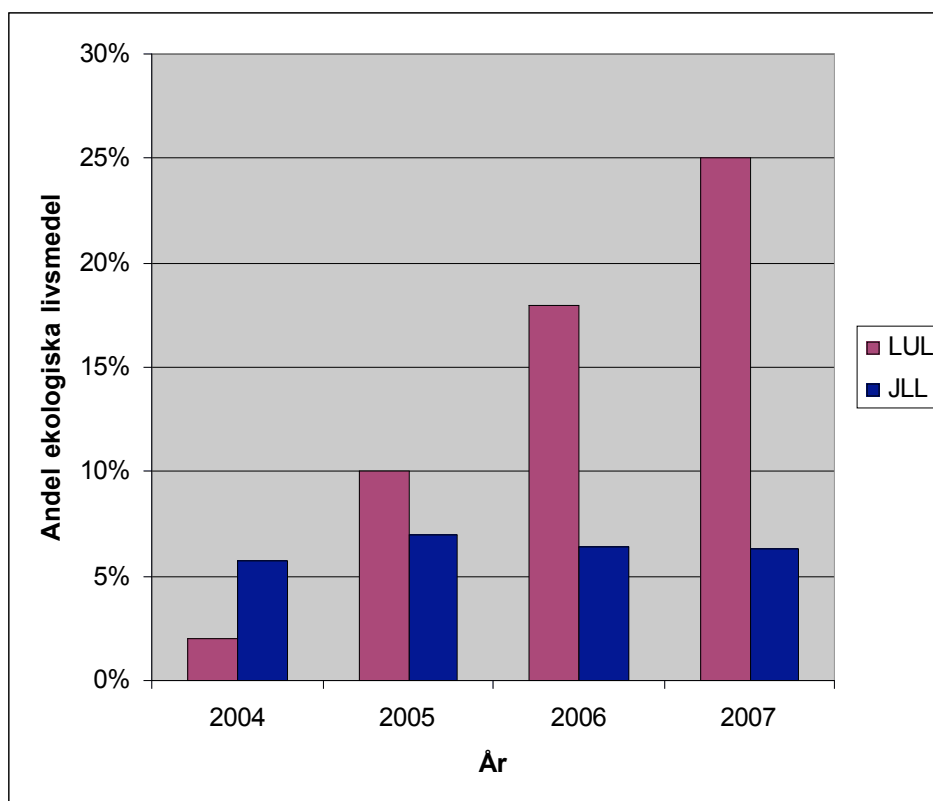
*I detta kapitel diskuteras analysen av de båda landstingen med utgångspunkt från ekologiska livsmedel i offentlig sektor.*

Jämtlands läns landsting känner att de behöver förbättra sin kommunikation och motivation för att nå regeringens 25 % mål. Det stämmer med vad många kommuner och landsting känner som stora hinder för gå vidare i sitt arbete enligt Ekologiskt marknadscentrums undersökning.

### 7.1 Ekologiska livsmedel

Både JLL och LUL har länge haft miljöarbete på agendan och är certifierade enligt ISO 14001 och registrerade enligt EMAS. Ekologisk mjölk är en produkt som länge funnits på inköpslistan i landstingen. JLL har gått från dryga 5 % till att idag köpa in dryga 6 % ekologiska livsmedel. Ökningen har skett utan ekonomisk hjälp från politiker. LUL hade år 2004 endast 2 % för att idag ha 25 % inköp av ekologiska livsmedel. I LULs fall har politikerna gått in med en ekonomisk kompensation. Beslut om ekonomisk kompensation togs år 2005 i LUL. Tabell 5 visar en markant ökning i LUL från det året. JLL som tidigare hade ett ”försprång” halkade efter. Kan det vara den ekonomiska kompensationen, som har spelat in i LULs kraftiga ökning av ekologiska livsmedel?

Tabell 5. Jämförelse av andelen ekologiska livsmedel i Jämtlands läns landsting och Landstinget i Uppsala län från år 2004 till början av 2007. År 2007 är baserat på senaste mätningen under våren 2007.



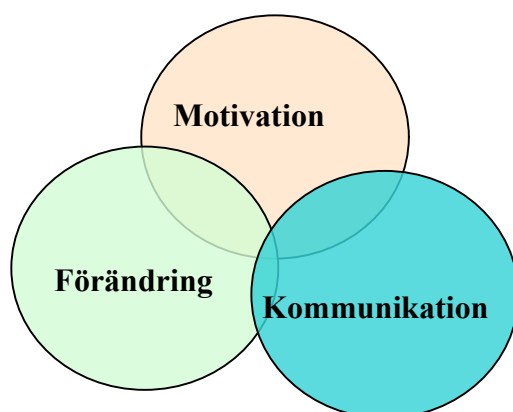
Säsonganpassning är inget som landstingen i studien har arbetat med i större utsträckning. LUL angav som skäl att det är svårt att anpassa alla maträtterna till patienternas behov som det är och att säsonganpassning blir för mycket arbete. Kan det ändå vara något att arbeta med på längre sikt för att bland annat få ner priserna och för ett bra miljöarbete?

LUL har gjort en radikal förändring genom att byta ut allt kaffe till ekologiskt/Rättvisemärkt medan JLL känner det som en långsammare och mer komplicerad process att genomföra ett byte. JLL ser problem i att byta kaffeleverantör, portionspåsar stämmer inte och ett högre pris väntas. LUL har klarat prisdiskussionen med ett bra upphandlingsavtal som ger ett i jämförelse lågt pris/kg (Tabell 6). Under början av år 2007 har LUL pressat priset till 52 kr/kg och har nu 100 % ekologiskt kaffe. JLL vill gärna att beslutet ska komma från de anställda. Olofsdotter har inte heller sett kaffe som något högprioriterat då matvarorna är viktigare enligt henne. Ett politiskt beslut med ekonomisk kompensation för att byta kaffesort skulle troligen fungera som en drivkraft och göra bytet enklare.

Tabell 6. Jämförelse över kaffeinköp år 2006 i Jämtlands läns landsting och Landstinget i Uppsala län

	Jämtlands läns landsting	Landstinget i Uppsala län
<b>Pris kr/kg kaffe</b>	70-110	Drygt 60
<b>Antal kaffeleverantörer</b>	4	4
<b>Ekologiskt kaffe, kr</b>	100 823	1 686 608
<b>Totalt kaffeinköp, kr</b>	573 299	3 664 571
<b>Andel ekologiskt kaffe</b>	Cirka 17 %	Cirka 46 %

Förändring, kommunikation och motivation hänger ihop (Figur 16). LUL har i exemplet om kaffet bestämt sig för att byta ut alla maskiner. Motivationen är att nå regeringens mål och det kommuniceras ut till miljöombuden. Till följd av informationen görs utbytet av maskinerna och målet nås. En annons om att 25 % målet nåtts finns att läsa i lokaltidningen och motivationen för LUL att göra ytterligare förändringar, för att få mer ekologiska livsmedel, ökar.



Figur 16. Motivation, förändring och kommunikation hänger ihop. Det ena leder till det andra, som leder till det tredje.

De ansvariga på JLL har ambitionen att nå regeringens mål och försöker kommunicera ut det till kökschefen och övriga anställda, små förändringar görs, men förbättringen kommuniceras inte ut till varken allmänhet och anställda. Arbetet stagnerar då motivationen för att välja ekologiska/rättvisemärkta livsmedel saknas. Under projektets gång har dock en hel del förändringar skett inom JLL. En kostpolicy håller på att tas fram under våren 2007. En ny kökschef har tillsatts på sjukhusköket och informationsdagar kring miljöarbetet har ägt rum. Det har framkommit idéer från anställda för att öka andelen ekologiska livsmedel.

## 7.2 Förändring och motiv

I den empiriska undersökningen av LUL framkommer att landstinget arbetar målinriktat mot regeringens mål och har fokuserat på några få produkter som ger stor genomslagskraft i procenträkningarna. Ekologiskt och Rättvisemärkt kaffe köps in i stora kvantiteter och är en relativt dyr produkt. JLL har flera olika produkter och vill ha ett helhetstänkande där det närodlade också är av betydelse. I LUL har det ekologiska målet fungerat som en motivationsfaktor medan det i JLL inte fungerat som en lika stark motivationsfaktor för de anställda. Enligt teorin kan mål användas för att motivera de anställda i kombination med återkoppling. Inget av landstingen har någon återkoppling till de anställda i form av statistik angående målet. Kunskapen om att LUL har satt upp ett 33 % mål till år 2010 är inget som verkar ha nått ut eller lagts konkret på minnet hos de anställda. Likadant är det med vetskapen om att ekologiskt/Rättvisemärkt kaffe dricks. I de fall där de anställda vet om att ekologiskt/Rättvisemärkt serveras har det spridits muntligt och inte genom någon affisch eller märkning på kaffemaskinerna. Vid bytet av kaffe inom LUL gick skriftlig information ut till avdelningarna men det är osäkert hur stor del av personalen, som tagit del av den informationen.

Det senaste politiska beslutet i JLL att även nå 5 % Rättvisemärkt kan hjälpa till att motivera bytet av kaffet. Då det borde vara relativt enkelt att nå 5 % genom att byta ut allt kaffe till Rättvisemärkt. Det är också en tydlig och synlig förändring som visar att landstinget gör något för måluppfyllelsen. Att enbart byta ut till exempel morötterna är inte så synligt för de anställda och ekonomiskt sett blir förändringen inte tillräckligt markant. Dessutom kommer inte landstinget att kunna uppfylla målet med rättvisemärkta livsmedel om de endast fokuserar på livsmedel som produceras i Sverige.

Teorin kring förändring menar att i de fall en organisation vill ha en långsiktig effektivitet är det viktigt att de anställda socialiseras in i organisationens värderingar. JLL har på Åsbygdens Naturbruksgymnasium ett sådant system. Enligt teorin är det helt rätt väg att gå även om det kanske inte är nödvändigt när 25 % målet ska uppnås om jämförelse görs med LUL. De har nått målet utan att socialisera in de anställda i så stor grad. Frågor att ställa sig är: Hur kommer det att se ut i framtiden när den ekonomiska kompensationen försvinner inom LUL? Är priset för de ekologiska livsmedlen på en sådan nivå att det kommer att köpas in ändå?

LUL har valt att fokusera på att köpa in vissa produktgrupper, som det finns ett tillräckligt stort utbud för. Undan för undan har de tänkt utöka till fler produktgrupper. LULs modell rekommenderas även av Stockholms stad. JLL har ett mer utbrett sortiment och köper in ekologiska grönsaker så länge säsongen tillåter. I Tabell 7 på nästa sida, visas de största produktgrupperna i respektive landsting.

Tabell 7. Jämförelse över valda ekologiska livsmedel

Jämtlands läns landsting	Landstinget i Uppsala län
Mjölksprodukter	Mjölksprodukter
Grönsaker	Helfabrikat (pannkakor)
Cerealier, som pasta, bröd och mjöl	Kaffe
Kaffe	Frukt
Fisk (miljömärkt)	
Kött	

För att skapa motivation och förändringsvilja kan en inspirerande föreläsare som till exempel Ekocentrum eller goda exempel från andra aktörer inom offentlig sektor fungera bra. Genom att se att det har fungerat att servera ekologiskt på andra ställen ges en större säkerhetskänsla för att förändringen går att genomföra. Att LUL har nått regeringens mål visar att det är möjligt att nå dit, även om vägen dit kan nås på olika sätt. Det kan även vara motiverande att ha kommit en bit på väg och känna att det inte är lång väg kvar till slutmålet.

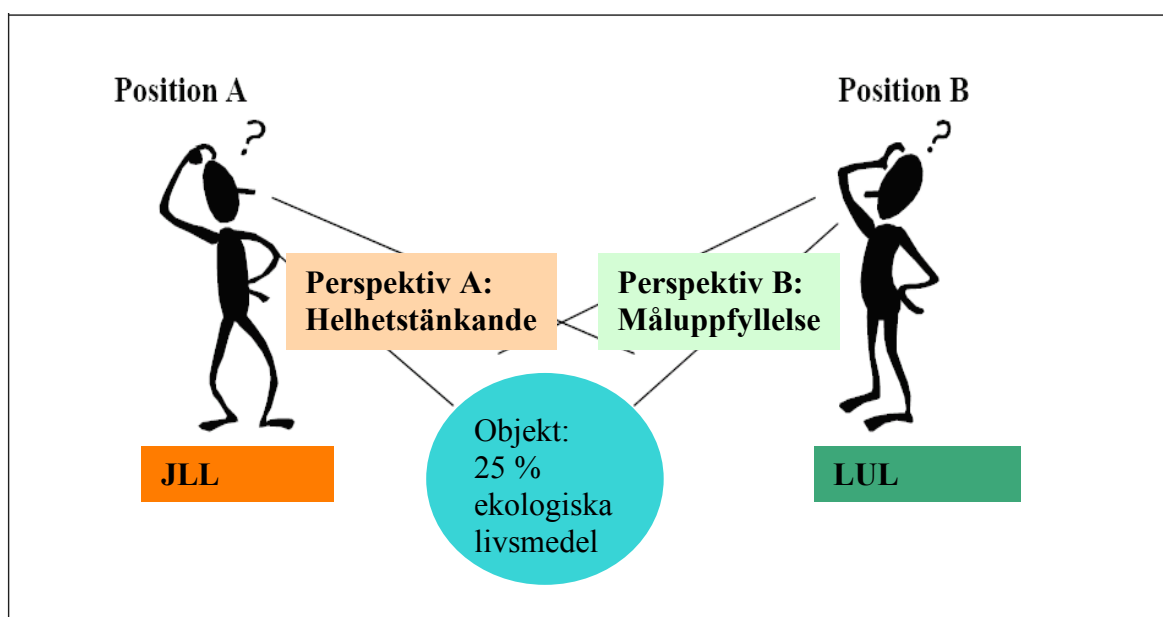
En inre belöning kan fungera bra för motivationen. Genom att känna att det görs ett bra arbete hålls den goda andan uppe. Kökscheferna, som arbetar med ekologiskt, har sagt att de tycker att det är givande och inspirerande. Genom att även upphandlare och inköpare är positiva till ekologisk upphandling blir arbetet lättare då alla kan samarbeta och är överens om målen. Den offentliga upphandlingens roll beror på tre aktörer: politisk ledning, verksamhetsansvariga som beslutar vad varje enhet ska upphandla och upphandlarna som utformar miljökraven och utför upphandlingen menar Chicote et al. (2005). Inom LUL har ett sådant samarbete skapats mellan miljöenheten, upphandlare och kökschef (verksamhetsansvarig). För dessa tre personer är arbetsgången och målarbetet gemensamt, även om inte alla anställda inom exempelvis köket och på de olika avdelningarna är engagerade. Även Dahl et al. (2007) har genom intervjuer i tre kommuner kommit fram till att den politiska viljan och upphandlarens engagemang och kunskap har stor betydelse. Inom JLL har inte ett lika tydligt samarbete visat sig som påträffats i LUL.

## 7.3 Kommunikation

Dahlstedt på LUL menar att de anställda i köket har liten påverkan och att det är av mindre betydelse att de är motiverade. Det är cheferna som fattar besluten. Inom JLL har olika åsikter kommit fram hur beslut ska tas. Ska besluten tas som i LUL med chefen som enda beslutsfattare eller ska förändringsförslagen komma underifrån? I Dahlbergs Sundlings (2007) projekt dras slutsatsen att inre engagemang och nyfikenhet krävs för att genomföra förbättringar i den gröna offentliga upphandlingen. Idéerna ska komma under- och inifrån för att sedan fastslås uppåt. Lagar och andra beslut uppifrån kan dock ligga till grund. JLL har diskuterat kring om det är personalen som ska fatta besluten till förändringar kring kaffebyte och ekologisk mat eller om ledningen ska bestämma. Sedan kan det diskuteras kring vad som är underifrån. Miljöenheten kan räknas som underifrån då de har landstingsstyrelsen och politiker högre upp i organisationen, men miljöenheten har också personal i till exempel kök, under sig. Inom LUL har besluten tagits hos miljöenheten med stöd i regeringens 25 % mål.

Dock kan det vara svårt att få personalen att ta egna initiativ. För att det ska ske kommer det troligen att behövas mycket stöd och information från ledningen. Människor går lätt på vana. Speciellt när det gäller miljöfrågor är det svårt att se vad som verkligen gör skillnad. På ortopedavdelningen inom JLL framkom det tydligt att de anställda inte var villiga att betala mer för ekologiskt/Rättvisemärkt kaffe. Detta kan bero på att de inte ser vad det skulle göra för skillnad. Kaffe är en produkt som importeras och konsekvenserna av kaffeodling ligger inte i den direkta närheten för de anställda. Det kan vara lättare att se resultat på nära håll och förstå vad lokal mat gör för skillnad i den egna omgivningen. Inom en stor organisation kan det vara svårt att ändra invanda mönster eftersom mänskliga faktorer spelar in.

De båda landstingen har olika perspektiv när de ser på hur regeringens 25 % mål, objektet, ska nås (Figur 17). Positionen präglas av den politiska andan i landstinget, vilka som styr och hur uppslutningen är kring det ekologiska målet och hur nära landstingen är att nå målet. Politikerna i LUL har fattat ett enhälligt beslut om ekonomisk kompensation för ekologiska livsmedel. Perspektiv A formas av JLLs helhetstänkande och främjandet av regionala produkter. Perspektiv B har fokus på målet. Även inom respektive landsting skiljer sig perspektiven åt hos de enskilda personerna. En anställd i köket har troligen inte samma perspektiv som en tjänsteman i ledningen, de har olika kunskap och bakgrundsinformation. Perspektivet styr hur individen/organisationen agerar. Det är viktigt att ha i åtanke att olika individer har olika synsätt men att detta också kan ändras vid en högre medvetenhet. Medvetenheten kan ökas genom information och utbildning.



Figur 17. Perspektivmodellen med 25 % målet som objekt (Fritt efter Ljung, 2001, 52).



På de ställen där ekologisk mat och ekologiskt/Rättvisemärkt kaffe serveras på Östersunds sjukhus finns liten information om detta. Ett sätt att få ut mer information om landstingets arbete med ekologiska livsmedel skulle kunna vara att införa information på brickan till patienterna. Även om de kanske inte tar till sig det just när de ligger på sjukhuset finns möjligheten att informationen tas med hem efter vistelsen på Östersunds sjukhus. På Åsbygdens Naturbruksgymnasium är dock vetskapen större då det på väggen sitter en tavla med KRAV-certifierade produkter. I teorin har det tagits upp att det är av stor vikt att kommunikationen anpassas till rätt målgrupp. Affischer och mer lättillgänglig information i kombination med utbildningsdagar skulle kunna öka vetskapen av arbetet för att nå 25 % målet.

Enligt regeringens inriktningsmål är syftet att öka medvetenheten kring de ekologiska produkterna för att öka den totala konsumtionen av ekologiska livsmedel. Det är en brist att de anställda inte vet om att de dricker ekologiskt/Rättvisemärkt kaffe eller äter ekologisk mat, då de inte kan ta med sig kunskapen hem. Landstingen bör medvetet berätta att de har ekologiska produkter i sina kök. Inom LUL har arbetet fungerat bra utan utbildningsdagar specifikt anpassade till ekologiska livsmedel även om teorin visar på hur viktigt det är med information och lämplig kommunikation. En viss kommunikation inom LUL har skett genom intern- och lokaltidningar som visat på en viss positiv effekt. Kommunikationen för de beslutsfattande är effektiv och är troligen det som kompenserat upp bristen på information till övriga anställda. Som Dahlstedt menar behöver de anställda i hans kök inte ha samma motivation och information som cheferna. Stämmer detta överlag inom landstinget?

Det är också betydelsefullt att som en del av den offentliga sektorn använda sin position genom att påverka näringslivet. Borlänge kommun har framfört det som viktigt och LUL gjorde det när de fick Lindvalls kaffe att börja med Rättvisemärkt kaffe i sitt ordinarie sortiment.

Efter analys och diskussion av empirin syns en skillnad i hur landstingen arbetar för målen. Hos LUL är måluppfyllelsen av stor vikt. De anser att det skulle ta allt för mycket tid att förankra beslutet av ekologiska livsmedel i hela organisationen. JLL ger en bild av ett landsting som vill nå målet för att det är bra och inte bara för målets skull. JLL vill ha ett helhetstänk och att alla ska vara med på en förändring innan beslut om ekologiska inköp tas.

## 8 Slutsatser

---

*I slutsatsen framkommer de resultat som kan påvisas efter analys och diskussion av arbetet. Slutsatsen innehåller även svar på arbetets frågor och syfte som angavs i första kapitlet och som återges nedan.*

---

Syftet med examensarbetet är att jämföra hur två aktörer inom den offentliga sektorn motiverar sina anställda till att arbeta mot gemensamma miljömål. Detta för att organisationen ska komma vidare i miljöarbetet. På vilket sätt skulle en förbättrad kommunikation kunna leda till förbättrat miljöarbete? Vad skulle motivera individer i organisationen att agera mer miljövänligt? Introduktionens frågeställning har delats upp nedan i de tre rubrikerna; *förändring, motivation och kommunikation* med våra efterföljande slutsatser.

### 8.1 Förändring

- Hur ska JLL kunna arbeta mot en mer ekologisk upphandling och på så sätt nå sina ställda mål trots de hämmande faktorerna; tidsbrist, begränsad ekonomi och svårigheten att bryta gamla vanor?

De intervjuade personerna i landstingen är att se som nyckelpersoner då de har en stor betydelse för hur mycket ekologiska livsmedel som köps in. Miljöenhetens tjänstemän är av stor betydelse som pådrivare av inköpen samt genom att ge feedback i form av till exempel statistik över hur långt de kommit med måluppfyllelsen. Upphandlaren är viktig för att kunna få bra avtal vid de olika anbuden och kökschefen är också viktig eftersom denne ska använda sig av upphandlingen och köpa in ekologiska livsmedel. När dessa nyckelpersoner visar att de ser ekologiska livsmedel som något naturligt i landstingets verksamhet når det ut till anställda att landstinget gör en insats för miljön, vilket kan öka förståelsen för att arbeta mot regeringens mål.

Det är viktigt att se över sin upphandling återkommande så att den stämmer överens med de mål som finns i organisationen. JLL har länge varit engagerade i miljöfrågor och har haft ekologiska livsmedel i sina kök under lång tid. För att kunna få in mer ekologiska produkter till ett bra pris bör upphandlaren vara aktiv i sin roll såsom visats i LUL. Att ha stöd från politikerna är också betydelsefullt. Genom att visa det ekologiska/rättvisemärkta alternativet i restaurang, matsal, cafeteria samt på kaffeautomater blir landstingets arbete med ekologiska/rättvisemärkta livsmedel tydligt, både för personal och för patienter.

LUL har fått ner det ekologiska kaffepriset till att ligga på samma nivå som det konventionella. Detta har skett genom att de först fått ekonomisk kompensation för att få in mer ekologiskt i upphandlingen. Det behöver inte upplevas som hotfullt eller obehagligt att byta kaffe då priset för det ekologiska/rättvisemärkta kaffet inte innebär någon merkostnad för avdelningarna och inte påverkar deras ekonomi negativt. När kaffepriset pressats ner har de inte behövt lämna ersättning för ekologiskt/Rättvisemärkt kaffe utan kan koncentrera sig på att utöka med andra produkter. Den ekologiska produktionen kan på så sätt gynnas vilket ligger i linje med regeringens mål.

Det är lättare att börja med några produkter som är ekologiska såsom LUL och bland annat Stockholms stad har gjort. Ett fåtal produkter sparar tid vid inköpen. Att förhandla priserna blir lättare när större kvantiteter beställs, dessa ”sparade” kronor kan användas till att köpa in fler produkter och på så sätt få ett helhetstänk efterhand. Gamla vanor kan brytas genom att förstå att den nuvarande situationen kan förbättras. Information är en viktig väg att gå likaså att det finns starka ambassadörer som banar väg för idéerna.

**Sammanfattning:** Genom bra upphandlingsavtal behöver inte ekonomin bli en begränsande faktor. Att starta med ett fåtal produkter sparar tid. Engagerade nyckelpersoner och stöd hos politikerna hjälper till att skapa motivation till förändringen.

## 8.2 Motivation

- Hur ska ledningen göra för att arbetet med ekologiska livsmedel och även Rättvisemärkt ska få gehör bland de anställda inom landstinget?
- Vad motiverar inköpare till att välja ekologiskt?

Den ekonomiska ersättningen har spelat en betydande roll när det gäller motivationen i LUL. Den tillsammans med att gemensamt arbeta mot ett mål, som de snart har nått, har gjort att de tycker att det är kul att arbeta med ekologiska livsmedel. De har också blivit peppade av att höra positiva kommentarer om att de ligger bra till. Om LUL inte haft den ekonomiska ersättningen hade de inte kommit lika långt på så kort tid. Den ekonomiska ersättningen har skapat en säkerhet för kökschefen. I och med att den ekonomiska ersättningen har haft stor betydelse för LUL för att nå upp till 25 % kan slutsatsen dras, att det är av vikt också för JLL för att klara måluppfyllelsen till år 2010. Ekonomiskt stöd är bra i början för att komma igång och för att pressa marknaden, visa att det finns intresse för ekologiska produkter, som leder till ett ökat utbud och till sist sänkta priser. På lång sikt kan dock inte stödet ses som ett alternativ. Det skulle inte stimulera till att pressa priserna.

Att visa Al Gores film ”En obekväms sanning” kan vara ett bra sätt för att uppmärksamma de anställda om människans påverkan på miljön. Västra Götalandsregionens informationsbroschyrer visar på hur vår mat påverkar miljön. Liknande broschyrer kan öka möjligheten för JLL att få gehör för ekologiska/rättvisemärkta livsmedel hos de anställda.

Återkommande i teorin är att det är av vikt att ge feedback. Det kan ske med sammanställd statistik över hur landstinget ligger till när det gäller målen med livsmedel. Annan uppmuntran kan vara något litet extra, som till exempel en tårta, när ett delmål är nått. Ett annat sätt kan vara att arbeta återkommande med aktiviteter som har med ekologiska/rättvisemärkta livsmedel att göra. Till exempel olika workshops där de anställda får vara aktiva kring ekologiskt/Rättvisemärkt.

Under arbetets gång har flera seminarier hållits om till exempel ekologisk upphandling och hållbarhet. Under dessa seminarier kan inspiration hämtas för upphandlare att bli starkare i sin upphandlingsroll. Denne får också möjlighet att utbyta erfarenheter med andra upphandlare inom kommuner och landsting. LUL var med vid seminariet om ekologisk upphandling eftersom det gav inspiration och motivation när de såg att de låg bra till i siffrorna. JLL kan

för att uppmuntra sin upphandlare till en aktiv roll i miljöarbetet sporra deltagande i konferenser och seminarier inom berörda områden.

**Sammanfattning:** Tydliga mål och positiva kommentarer från omvärlden underlättar och gör arbetet roligt. Att ge feedback på hur arbetet mot målet går är viktigt. Likaså att göra de anställda uppmärksamma på miljöpåverkan och matens del av det. För att ”få fart” på inköpen är ekonomisk kompensation en bra väg att börja med.

## 8.3 Kommunikation

- Hur når man ut med ett budskap, som kan få både personal och patienter att känna att landstinget gör en insats för miljön och för människor, både i Sverige och i omvärlden, genom att köpa ekologiska och rättvisemärkta varor och att det inte bara är en påtvingad ekonomisk börda?

Den kommunikation som landstingen har sker till stor del genom intranätet och interna tidningar. Där kan ett forum skapas som diskuterar kring landstingets mål. Det kan ske genom att anordna en blogg. Att en diskussion förs och någon slags utbildning där personalen informeras är betydelsefullt. Det är viktigt att alla strävar mot samma mål och att de inblandade har en klar bild av vad som sker inom landstinget. Det gäller alla slags mål och förändringsarbeten och inte enbart målet för ekologiska livsmedel.

Genom ett bra samarbete och kommunikation mellan miljöenhet, upphandlare och kökschef skulle det skapas ett effektivare arbete hos JLL. En helhet skapas och det blir lättare att kommunicera ut och genomföra arbetet med ekologiska livsmedel.

Medias roll i kommunikationen är inte att förakta. Teorin och erfarenheter hos de båda landstingen visar på positiva effekter för det fortsatta arbetet. Att kommunikation anpassas till målgruppen är essentiellt och tidningsartiklar till allmänheten fungerar troligen bra medan det internt kan handla om filmer och workshops. Lättillgängliga broschyrer, som bland annat Västra Götalandsregionen tryckt, vore ett smidigt sätt att sprida information på, om informationen i broschyren anpassas till målgruppen.

Att föra en dialog med tilltänkta leverantörer är viktigt. Genom planering av inköpen och genom att ha framförhållning blir leverantörerna medvetna om vad som kommer att ske. Att de sedan kan planera sina leveranser har framkommit både från marknaden och från andra aktörer inom offentlig sektor som något viktigt. Att tala om för sina gäster och omgivningen vad som sker i köket krävs för att få respons för den ekologiska satsningen.

**Sammanfattning:** Bra samarbete och kommunikation mellan miljöenhet, upphandlare och kökschef. Publikation i lokal- och interntidningar. Tala om för sina gäster och omgivningen vad som sker i köket.

# Epilog

---

*I epilogen framkommer vår reflektion om det valda ämnet och hur arbetet har fortlöpt. Det ges förslag på fortsatta studier och vidare tankar på sådant som inte rymts inom projektets ramar.*

---

Under den tid som arbetet har pågått har mycket intresse visats för arbetet och för det valda ämnet. Vår förståelse har avsevärt ökat för offentlig upphandling, landstingens komplexa situation och de ekologiska livsmedlens betydelse för vår miljö.

De personer som intervjuats i landstingen har alla varit intresserade och bidragit med information som varit av betydelse för studien. Ingen har uttryckt negativa åsikter om ekologiska livsmedel utan varit positiva till vårt arbete. För att få en djupare inblick i vad de anställda i de olika köken och annan personal som inte är på ledande positioner, anser om målarbetet och ekologiska livsmedel skulle intervjuer med dessa personer vara nödvändigt. För att nå så många som möjligt vore enkätstudier ett lämpligt tillvägagångssätt. Det vore intressant att höra politikernas åsikter, hur besluten fattas och vad som avgör hur beslut om till exempel ekonomisk kompensation ska få genomslagskraft.

- Är personalen engagerad?
- Vad spelar deras åsikter för betydelse för arbetet inom landstinget?
- Är de villiga att ta egna beslut om att till exempel byta ut avdelningens kaffemaskin till enbart en ekologiskt/Rättvisemärkt sort?
- Vad anser läkaren och sjuksköterskorna om att lägga tid och pengar på de här frågorna?
- Vill patienterna i ett större perspektiv ha ekologisk mat under sin sjukhusvistelse även om det inte är en prioriterad fråga vid sjukdom?
- Kan ekologisk mat leda till färre sjukdomar på längre sikt? Hälsoaspekterna är långt ifrån klarlagda inom det här området.
- Hur ser de framtida kvalitetsaspekterna på mat ut?
- Kommer lågprisvarukedjorna att spela ut sin roll eller kommer folk fortsätta vilja ha mat till lägsta möjliga kostnad?
- Vad har ekologisk mat och produktion för roll i samhället, i Sverige och globalt?
- Kan KRAVs gruppcertifiering vara något för landstingen för att underlätta arbetet med ekologiska livsmedel?

Vår förhoppning är att de ekologiska livsmedlen fortsätter att vara i fokus i samhället även efter detta arbete. Det är långt kvar till ett uthålligt samhälle och den offentliga sektorns betydelse för att nå dit är av stor vikt. Denna studie i kombination med andra kan vara en bit på vägen för att öka förståelsen och medvetenheten om ekologiska livsmedel.

# Referenser

## Litteratur

Ahnström, J. 2002. *Ekologiskt lantbruk och biologisk mångfald – en litteraturgenomgång*, CUL. ISBN 91-576-6270-3.

Angelöw, B. & Jonsson, T. 1994. *Individ och miljö – att utveckla och stimulera människors miljöengagemang*. Studentlitteratur, Lund.

Anonym. Ekologiskt kaffe på landstinget. *Uppsala Nya Tidning* 2007-04-12, s. A6.

Chicote, T., Lindstedt, U., Bergman, I-M., & Hagbarth, U. 2005. *En mer miljöanpassad offentlig upphandling : förslag till handlingsplan*. Naturvårdsverket, Stockholm.  
<http://www.naturvardsverket.se/Documents/publikationer/620-5520-8.pdf> (2007-06-06).

Dahl, C., Jansson, C & Karlsson, C. 2007. *Green public procurement – a case study*. Institutionen för ekonomi, SLU, Uppsala. Kursprojekt FÖ0109 Miljöstrategier ur ett företagsperspektiv.  
<http://kurs.slu.se/kurser/FO0109/20067.0607/2006projektGreenpublicprocurementfeb.pdf> (2007-05-22).

Dahlberg Sundling, E. 2007. *Offentlig upphandling av ekologiskt producerade livsmedel – Ludvika kommun, Borlänge kommuns respektive Smedjebacken kommuns erfarenheter av gruppcertifiering enligt KRAV*. Husdjursvetenskapen, SLU, Uppsala. Pågående examensarbete 10 p.

Ejvegård, R. 1996. *Vetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

Ekocentrum. 2006. *Ekologiska livsmedel i offentliga storhushåll – Enkätundersökning över intresset för ekologiska livsmedel i offentliga storhushåll*. Rapport 1/06 2006-11-29, Sigtuna.

Ekologiskt Marknadscentrum. 2005. *Från ord till bord*. Så ökar vi andelen ekologiska livsmedel i offentlig sektor. Dahlskog Kommunicera. Malmö.  
[www.ekologisktmarknadscentrum.org/?document=OffentligSektor/Från%20ord%20till%20bord.pdf](http://www.ekologisktmarknadscentrum.org/?document=OffentligSektor/Från%20ord%20till%20bord.pdf) (2007-05-22).

Hackman, J. R. & Oldham, G. R. 1976. Motivation Through the Design of Work: Test of a Theory. *Organizational Behaviour and Human Performance*. 16, s. 250-279.

Hallgren, L & Ljung, M. 2005. *Miljökommunikation*. Studentlitteratur, Lund.

Halvorsen, K. 1992. *Samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur, Lund.

Herzberg, F. H. 1966. *Work and the nature of man*. World Publishing, New York.

Hjorth, J. & Malmberg, L. 2006. *Ekonomisk medveten personal – En undersökning på Karolinska Universitetssjukhusets Barnkardiologiska mottagning*, Företagsekonomiska institutionen, Stockholms universitet.

Jacobsen, D. I. & Thorsvik, J. 2002. *Hur moderna organisationer fungerar*. Studentlitteratur, Lund.

Kvale, S. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.

Leeuwis, C. 2004, *Communication for Rural Innovation. Rethinking Agricultural Extension*. Blackwell publishing, UK.

Lewin, K. 1952. Group decision and social change, I Swanson G. E, Newcomb, T. N. & Hartley E. L. (ed.), *Reading in social psychology*. New York, US.

Ljung, M. 2001. *Collaborative Learning for Sustainable Development of Agri-Food Systems*. SLU, Uppsala.

Nitsch, U. 2000. The Art of Environmental Communication (193-225) i Lundgren, L. (ed.), *Knowing and doing: on knowledge and action in environmental protection*. Naturvårdsverket, Stockholm.

Nitsch, U. 1996. Informationsstrategier för en bättre miljö (73-97) i Lundgren, L. (ed.), *Att veta och att göra: Om kunskap och handling inom miljövården*. Naturvårdsverket, Lund.

Nyberg, R. 2000. *Skriv vetenskapliga uppsatser och avhandlingar med stöd av IT och Internet*. Studentlitteratur, Lund.

Schein, E. H. 1988. *Organizational Psychology*. Prentice-Hall, US.

Stockholms stad. 2006. *Handla ekologiskt - en guide till hur miljöprogrammets mål om ekologiska livsmedel ska nås*. Projektet miljöanpassad upphandling. Stockholm.

Vroom, V. H. 1964. *Work and motivation*. John Wiley & Sons, Inc. New York, USA.

Yin, R. K. 2003. *Case study research*. Sage Publications, Inc., USA.

## Internet

Demeter, <http://www.demeter.nu>

- a. *Svenska Demeterförbundet*, 2007-05-16  
<http://www.demeter.nu/index.htm>

DN, Dagens Nyheter, <http://www.dn.se>

- a. *Bråk om etisk upphandling*, 2007-03-26  
<http://www.dn.se/DNet/jsp/polopoly.jsp?d=1298&a=632636>

EKU, Ekologisk hållbar upphandling, <http://www.eku.nu>

- a. *Förklaringar av ord och begrepp*, 2007-05-21  
<http://eku.nu/explanations.asp>

EU-upplysningen, <http://www.eu-upplysningen.se>

- a. *Ekologiskt lantbruk*, 2007-03-07  
[http://www.eu-upplysningen.se/templates/EUU/standardRightMenuTemplate\\_1664.aspx](http://www.eu-upplysningen.se/templates/EUU/standardRightMenuTemplate_1664.aspx)

Fairtradecenter, <http://www.fairtradecenter.se>

- a. *Offentlig upphandling*, 2007-05-07  
<http://www.fairtradecenter.se/index.php/ftc/content/view/full/730/>
- b. *Inget landsting får godkänt i ny undersökning*, 2007-05-07  
<http://www.fairtradecenter.se/upphandling/>

Jämtkraft, <http://www.jamtkraft.se>

- a. *Om Jämtkraft*, 2007-05-14  
<http://www.jamtkraft.se/om-jamtkraft/>

JLL, Jämtlands Läns Landsting, <http://www.jll.se>

- a. *Miljöpolicy*, 2007-01-30  
<http://www.jll.se/net/Startsida/Landstingsfakta/Milj%f6arbete/Milj%f6policy>
- b. *Landstingets miljöarbete*, 2007-02-19  
<http://www.jll.se/net/Startsida/Landstingsfakta/Milj%f6arbete>
- c. *Miljöbokslut 2005*, 2007-01-30  
[http://www.jll.se/download/Insidan/Landstingsservice/Milj%f6/Milj%f6bokslut\\_05.pdf](http://www.jll.se/download/Insidan/Landstingsservice/Milj%f6/Milj%f6bokslut_05.pdf)
- d. *Politik och beslut*, 2007-04-20  
<http://jll.se/politikochbeslut.4.7a23db8111224a7d49800020718.html>
- e. *Landstingsplan 2007-2009*, 2007-05-03  
[http://www.jll.se/download/18.50676ea81112ced188d800012593/Landstingsplan\\_2007-2009.pdf](http://www.jll.se/download/18.50676ea81112ced188d800012593/Landstingsplan_2007-2009.pdf)

Konsumentverket, <http://konsumentverket.se>

- a. *Miljömärkning*, 2007-05-08  
<http://www.miljo.konsumentverket.se/mallar/sv/artikel.asp?lngCategoryId=773>

LUL, Landstinget i Uppsala Län, <http://www.lul.se>

- a. *Miljö*, 2007-02-19  
[http://www.lul.se/templates/page\\_\\_\\_808.aspx](http://www.lul.se/templates/page___808.aspx)
- b. *Miljöledning*, 2007-02-19  
[http://www.lul.se/templates/page\\_\\_\\_514.aspx](http://www.lul.se/templates/page___514.aspx)
- c. *Livsmedel*, 2007-02-19  
[http://www.lul.se/templates/page\\_\\_\\_6823.aspx](http://www.lul.se/templates/page___6823.aspx)
- d. *Landstingets miljöhandböcker*, 2007-02-19  
[http://www.lul.se/templates/page\\_\\_\\_5501.aspx](http://www.lul.se/templates/page___5501.aspx)
- e. *Kommunikation av miljöarbetet*, 2007-02-19  
<http://www.externt.lul.se/lul/lsu/service/Miljo.nsf/show?openview&Value=0909>
- f. *Organisation*, 2007-04-20  
[http://www.lul.se/templates/page\\_\\_\\_1378.aspx](http://www.lul.se/templates/page___1378.aspx)

Miljöbron, <http://www.miljobron.se>

- a. *Startsida*, 2007-06-05  
<http://www.miljobron.se>

Regeringskansliet, <http://www.regeringen.se>

- a. *Bilen, Biffen, bostaden, hållbara laster – smartare konsumtion*, 2006-12-15  
<http://www.regeringen.se/content/1/c6/04/59/80/4edc363a.pdf>
- b. *Regeringens skrivelse, Prop2005/06:88*, 2006-12-17  
<http://www.regeringen.se/content/1/c6/06/04/96/07b5265d.pdf>



Rättvisemarkt, <http://www.rattvisemarkt.se>

- a. *Vad är rättvis handel?* 2007-03-13  
<http://www.rattvisemarkt.se/cldoc/opml3.htm>

SKL, Svenska kommuner och landsting, <http://www.skl.se>

- a. *Regionala verksamheter*, 2007-05-04  
<http://www.skl.se/artikel.asp?A=262&C=478>
- b. *Regionalutveckling*, 2007-05-04  
<http://www.skl.se/artikel.asp?C=478&A=257>
- c. *Landsting och regioner*, 2007-05-14  
<http://www.skl.se/artikel.asp?C=444&A=283>

SKTF-tidningen, <http://www.sktftidningen.nu>

- a. *Få kommuner handlar etiskt*, 2007-03-13  
<http://www.sktftidningen.nu/zino.aspx?articleID=7517>

SNF, Svenska Naturskyddsföreningen, <http://snf.se>

- a. *Mer ekologisk mat*, 2007-04-27  
<http://www.snf.se/pdf/rap-jordbruk-merekologiskmat.pdf>

SR, Sveriges Radio, P1, <http://www.sr.se/>

- a. *Etisk handel inget för kommunerna*, 2007-02-12  
<http://www.sr.se/cgi-bin/P1/program/artikel.asp?ProgramID=1637&artikel=1193915>

VGregionen, Västra Götalandsregionen, <http://www.vgregion.se/>

- a. *Maten och miljön*, 2007-03-27  
<http://www.vgregion.se/upload/Regionkanslierna/Miljösekretariatet/Livsmedel/Broschyr.pdf>
- b. *Miljömervärde*, 2007-03-27  
<http://www.vgregion.se/upload/WESTMA/miljöarbete/Miljömervärde%20-%20Livsmedel1.pdf>
- c. *Nyfiken på ekologisk mat?* 2007-03-27  
<http://www.vgregion.se/upload/Regionkanslierna/Miljösekretariatet/Livsmedel/Broschyr.pdf>

## **Personliga meddelanden**

Borg-Björnström, Eva-Britt. Enhetschef på Åsbygdens Naturbruksgymnasium

- a. Personlig intervju, 2007-02-16

Carlsson, Sofia. Jordbruksdepartementet

- a. Konferens om ekologiskt lantbruk, KSLA, 2007-05-02

Cederberg, Christel. Svenskt Sigill

- a. EKU-konferens, 2007-03-12

Dahlstedt, Thomas. Kökschef vid Akademiska sjukhuset, Landstinget i Uppsala län

- a. Personlig intervju, 2007-03-14

- Ekswärd, Jan. Miljöchef på Lantbrukarnas riksförbund, LRF
- a. Personlig intervju, 2006-11-16
- Fackel, Gunnar. Miljöchef, Jämtlands läns landsting
- a. Personlig intervju, 2007-02-16
- Fröman, Eva. Ekologiskt marknadscentrum
- a. Föreläsning inom kursen ekologiskt lantbruk, 2006-11-27
  - b. EKV-konferens, 2007-03-12
- Holmgren, Lena. Miljöhandläggare, Jämtlands läns landsting
- a. Personlig intervju, 2007-02-15
- Jönsson, Gun. Upphandlare, Jämtlands läns landsting
- a. Personlig intervju, 2007-02-16
- Kalf-Hansen, Rune. Kock
- a. Konferens för ekologiskt lantbruk, KSLA, 2007-05-02
- Karlsson, Sofia, Forskarassistent, Inst. stad och land, SLU
- a. Föreläsning inom kursen Miljökommunikation, 2007-02-12
- Magnusson, Carola. Grundare av Carolas eko och pristagare för utmärkt miljöledarskap 2006
- a. Sustainability Day - konferens, 2007-04-25
- Nitsch, Ulrich. professor i informationslära med inriktning på lantbruksrådgivning och miljökommunikation vid SLU i Uppsala
- a. Föreläsning på CEMUS, 2007-02-09
- Olofsdotter, Gunbritt. Kökschef vid Östersunds sjukhus, Jämtlands läns landsting
- a. Personlig intervju, 2007-02-15
- Persson, Åke. Hållbarhetsstrateg, Borlänge kommun
- a. E-post, 2006-12-07
  - b. E-post, 2006-12-19
- Phersson, Marcus. Livsmedelsupphandlare, Landstinget i Uppsala län
- a. Personlig intervju, 2007-03-21
- Pettersson, Jonas. Miljökoordinator, Jämtlands läns landsting
- a. Videokonferens, 2006-12-12
  - b. Personlig intervju, 2007-02-15
  - c. E-post, 2007-02-26
  - d. E-post, 2007-04-10
  - e. E-post, 2007-04-24
  - f. E-post, 2007-04-26
  - g. Videokonferens, 2007-05-15
- Ringdahl, Margareta. Avdelningschef på Ortopeden vid Östersunds sjukhus
- a. Personlig intervju, 2007-02-16

Robertsson, Mikael. Miljöchef Coop Sverige

a. Personlig intervju, 2006-11-16

Wikström, Jan. Projektledare för transport, energi och livsmedel på kemi- och miljöenheten,  
Landstinget i Uppsala län

a. Personlig intervju, 2007-02-28

# Bilaga 1 Frågeformulär

1. Hur ser inköpsprocessen ut?
2. Hur sker kommunikationen mellan ledning och anställda idag? Kommunikation mellan landsting och allmänhet?
3. Får ledningen någon feedback?
4. Vilka faktorer kan störa kommunikationen?
5. Har ni haft något förändringsarbete tidigare och hur upplevdes det?
6. Hur är den allmänna uppfattningen om ekologiskt hos de anställda och hos allmänheten?
7. Vilka incitament finns idag för inköparna att välja ekologiskt?
8. Vad tror ni skulle motivera till större ekologisk upphandling?
9. Hur stor tillgång till ekologiskt finns i närområdet?
10. Finns det något samarbete mellan landstingen i området?
11. Har ni haft någon utbildning för kökspersonalen angående ekologiskt? Exempelvis Ekocentrum.

# Bilaga 2 Livsmedel 2006 inom JLL

Varav eko./  
miljömärkt

## Totala inköp av livsmedel 2006 inom JLL

Kaffeautomater	170 800	0
Servera	7 691 276	246 878
Milko	1 217 790	451 881
Ås Trädgård	131 233	131 233
Brevåg	13 962	13 962
Servicegruppen	1 425	1 425
Rösta	2 707	2 707
Torsta egenodlat	110 000	110 000
Konditorivaror, näringslösningar och andra färdiga livsmedel*	3 795 095	0
<b>Totalt inköp 2006</b>	<b>13 134 288</b>	<b>958 086</b>

\* Uppgiften är lämnad av Miljökoordinator Jonas Pettersson, JLL, 2007-05-25

Procentuell andel ekologiskt 958 086 av 13 134 288 = 0,0729 (7,3%) 7,3 %

## Kravmärkta livsmedel från Servera

Produktgrupp	Produkt	Miljö- märkt	Krav	Kr
Grönsaker övriga	KRAV GURKA 1/5KG EWE	N	J	182
	KRAV TOMAT 1KG/6KG EWE	N	J	320
	KRAV PURJOLÖK 1KG/10KG EWE	N	J	77
	KRAV BLOMKÅL 1/5KG EWE	N	J	142
	KRAV PALSTERNACKA 1/5KG EWE	N	J	98
	KRAV RÖDBETOR 1/10KG EWE	N	J	43
Frukt övr	KRAV BANAN 1/18,3KG EWE	N	J	380
Kött nöt helt obeh svenskt fv	FRANSYSKA KRAV SE 4KG NGS	N	J	4 200
	NÖTBOG TÅ KRAV SE 3KG NGS	N	J	5 203
Ost hård filé	BILLINGE KRAV 26% 5KG ARL	N	J	548
Smör(ej bonus)	EKO SMÖR KRAV 250G ARA	N	J	185
Matolja	MATOLJA RAPS KRAV 2L SER	N	J	232
Nöt,tärnat,skiv,trim. df	NÖTBOG TÅ 2X2X2 KRAV 2KG SCA	N	J	3 735
Färs av nöt och fläsk df	NÖTFÄRS 10% KRAV 2,5/5KG SCA	N	J	9 524
	NÖTFÄRS KRAV SE 10KG/2,5KG NGS	N	J	8 386
Grönsaker df	MAJS KRAV 1KG NUT	N	J	272
	HARICOTS VERTS KRAV 1KG NUT	N	J	169
Grönsaker; blandningar df	GRYT/SOPPROTFRUKTER 2,5KG SER	N	J	198
	ROTFRUKTSSAUTE KRAV 2,5KG SER	N	J	484
	SOLSKENSBLANDNING KRAV2,5KGSER	N	J	646
Bär df	BLÅBÄR KRAV 225G NOR	N	J	387
	HALLON KRAV 225G NOR	N	J	220
Pasta	FUSILLI FULLK KRAV 6KG KMA	N	J	1 026
	SPAGHETTI FULLK 6KG KRAV KMA	N	J	947
	SPAGHETTI VIT KRAV 500G KMA	N	J	91
Ris; långkornigt	RÅRIS LÅNGK KRAV 5KG BIO	N	J	447
Gurka	SMÖRGÅSGURKA KRAV 9,2KG PCF	N	J	274
Rödbetor	RÖDBETA SKIV KRAV 9,1KG PCF	N	J	13 302

Drycker						
havre,soja,ris+Samarin	RISDRYCK RICEDREAM 1L KMA	N	J			532
	HAVREDRYCK EKO OATLY 12X1L SKÅ	N	J			4 283
	*GRÄDDE SOJA ALPRO					
	KRAV250GKMA	N	J			262
	DELAD HAVREDRYCK 1L EKO SKÅ	N	J			92
Knäcke,tunnbr,matbr,grissini	*KRÖGARKNÄCKE KRAV 400G WAS	N	J			112
	KNÄCKEBRÖD KRAV 830G SAK	N	J			587
	HÄLLBRÖD KRAV 9KG HÄB	N	J			4 901
	RISKAKA LÄTTS KRAV 130G FIG	N	J			134
Mjöl	VETEMJÖL KRAV 2KG SAK	N	J			16 535
	RÅGSIKT KRAV 1,25KG SAK	N	J			100
	GRAHAMSMJÖL KRAV 1,25KG SAK	N	J			799
Socker, sirap, sötningsmedel	STRÖSOCKER KRAV 1KG DAN	N	J			147
	BITSOCKER KRAV 1KG DAN	N	J			355
Kaffe >500g	GEV KRAV KAFFE ME/BR 500G KFM	N	J			6 030
	LÖFBERGS LYX KRAV MB 500G LÖF	N	J			33 628
	GEV TRAKTÖR KRAV					
	ME/MASK1KGKFM	N	J			60 721
	LÖFBERGS MÖ FAIR KRAV 1KG LÖF	N	J			445
Te	EARL GREY TE KRAV 20P BIO	N	J			15 433
	EARL GREY KRAV RVM 20X2G KMA	N	J			12 127
<b>Summa kravmärkta livsmedel från Servera</b>						<b>208 941</b>

### Miljömärkta livsmedel från Servera

Produktgrupp	Produkt	Miljö- märkt	Krav	Kr
Fiskprodukter opererade råa df	HOKIFILE MSC 6,8KG SFP	J	N	10 241
	HOKIFILE 225-340G MSC 10KGFEF	J	N	26 061
Fiskgrat,pudd,bullar,medalj,öv	FISK BORDELAISE MSC 600G ADA	J	N	1 160
	FISK M MANDEL PORT MSC 160GADA	J	N	474
<b>Summa miljömärkta livsmedel från Servera</b>				<b>37 937</b>

### Summering livsmedel från Servera

Konventionella livsmedel	7 444 398
Kravmärkta livsmedel	208 941
Miljömärkta livsmedel	37 937
<b>Totalt inköp Servera 2006</b>	<b>7691276</b>

### Kravmärkta produkter från Milko 2006, Landstinget Östersund

Produkt	Liter	Kilo	Kr
0039, Krav/Eko Stand 1L TB RV	16 380	16 871	106 470
0159, Krav/Eko Stand 1L TB	468	482	3 088
0048, Krav/Eko Mellan 10L WB	1 430	1 472	9 98
0098, Krav/Eko Mellan 1L TB RV	17 820	18 354	115 30
0150, Krav/Eko MELLAN 20 L WB	4 780	4 923	32 083
0158, Krav/Eko Mellan 1L TB	12 636	13 015	83 397
0212, Krav/Eko Fil 1L TB	10 428	10 678	90 649
1231, Krav/Eko lättfil 0,5%	248	248	2 163
0346, Krav/Eko Vispgrädde TB	14	14	442
0058, Krav/Eko Creme Fraiche 0.2 Bäg	8	8	313
0560, Bregott eko 300g Ns 2.4kg	160	160	7 844
<b>Summa ekologiska mjölkprodukter från Milko</b>			<b>451 881</b>

<b>Summering mjölkprodukter från Milko</b>		
	Konventionella mjölkprodukter	765 909
	Ekologiska mjölkprodukter	451 881
	<b>Totalt inköp från Milko</b>	<b>1 217 790</b>
<b>Kaffeautomater</b>		
	Jobmeal	120 000
	Selecta	50 800
	Servicegruppen	0
	<b>Totalt inköp kaffemaskiner</b>	<b>170 800</b>
<b>Ås Trädgård</b>	Morot, vitkål	<b>131 233</b>
<b>Brevåg</b>	Tunnbröd	<b>13 392</b>
<b>Servicegruppen</b>	Grönsaker	<b>1 425</b>
<b>Rösta</b>	Ekologiska varor	<b>2 707</b>
<b>Torsta egenproducerade varor (Åsbygdens Naturbruksgymnasium)</b>		<b>110 000</b>

## Bilaga 3 Information om byte av kaffe i LUL

### **Merrild Coffee Systems AB kommer att enbart leverera Ekologiskt certifierat kaffe till sina apparater**

Cafitessesystemet är ett mycket bra miljövänligt val då det inte medför någon sump och nu också blir ekologiskt. Detta innebär att kaffet i automaterna levererade från Merrild Coffee Systems AB genom centralköket som ingår i livsmedelsavtalet, som gäller t.o.m. 30 oktober 2007, är ekologiskt. Kaffet är kontrollerat av ett kontrollorgan inom EU eller av ett kontrollorgan som godkänts som likvärdigt EU: s kontroll enligt förordning EEG/2092/91/ om ekologisk produktion.

I den miljöplan som antogs av landstingsfullmäktige 2006-06-14 var målet att nå 33 % ekologiska producerade livsmedel fram till 2010-12-31.

För att nå målet kommer Merrild CoffeeSystems AB att enbart leverera ekologiskt certifierat kaffe till sina automater från och med **1:a april-2007**. I landstingets budget för år 2006 avsattes en miljon kronor för att nå ovanstående mål, vilket innebär att det inte kommer att bli någon merkostnad för inköp av kaffe från Merrild.

Dan Tilly  
Regionchef  
Merrild Coffee System AB

Lasse Andersson  
Miljöchef  
Uppsala läns landsting

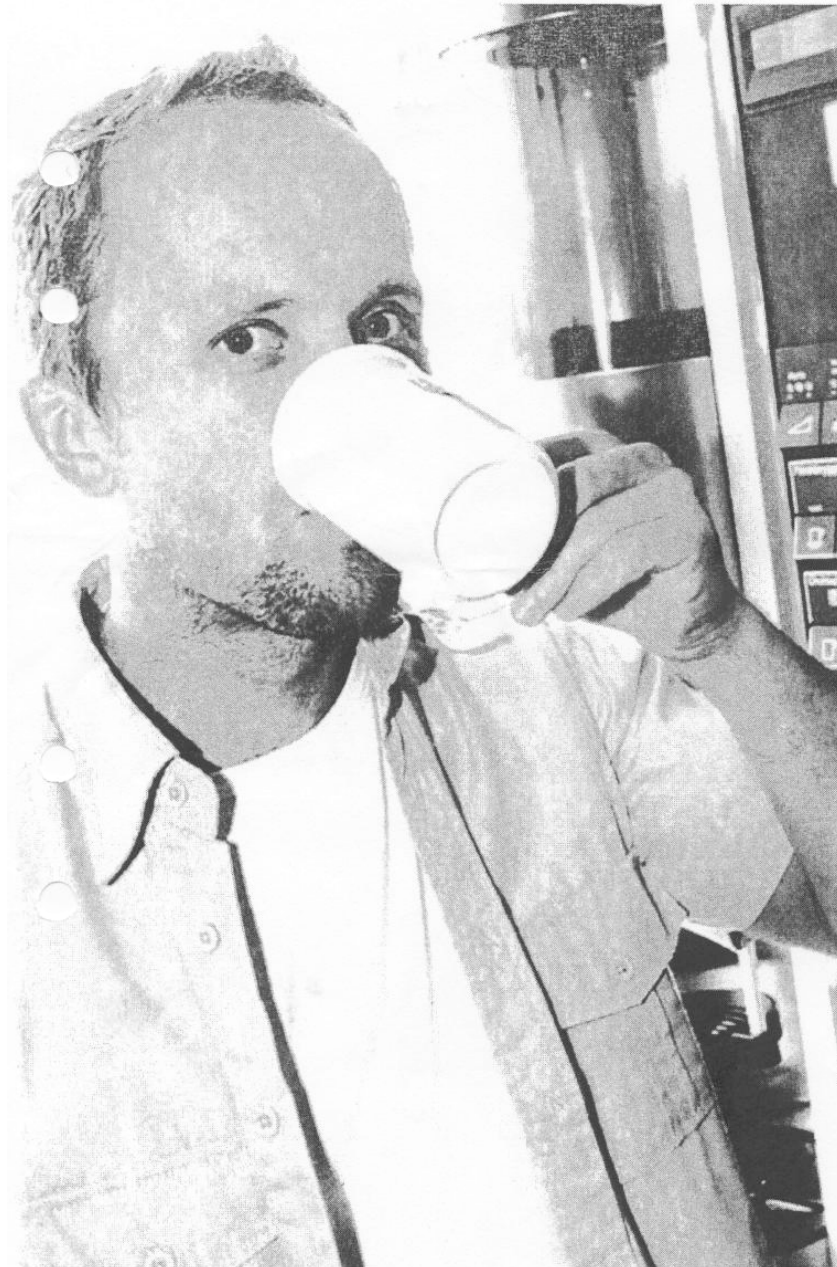


16

# Fem miljoner koppar kaffe ska ge vinst för miljön

Text: Amanda Härsmar

Foto: Johan Wahlgren



Fritt från kemikalier. Kaffet har samma smak som vanligt kaffe, fast det är ekologiskt odlat, konstaterar Lasse Andersson.

**Vi i landstinget dricker omkring fem miljoner koppar kaffe om året. Nu blir kaffet ekologiskt.**

Landstingsfullmäktige har bestämt att en femtedel av alla landstingets livsmedel ska vara ekologiska från och med nästa år. För att lyckas med det satsar man extra pengar på att köpa ekologisk mjölk och ekologiskt kaffe.

På de flesta kaffeodlingar används mycket gödningsmedel och kemikalier som både förstör miljön och skadar de människor som jobbar där. Ändå fortsätter man att bespruta kaffeodlingarna för att kunna få större skördar och tjäna mer pengar.

**Landstinget köper** cirka 52,5 ton kaffe per år. Så mycket kaffe får en stor miljöpåverkan, därför är valet av kaffe extra viktigt.

På ekologiska kaffeodlingar används ingen konstgödsel och inga bekämpningsmedel. Det blir bättre för miljön, men utan konstgödsel blir skördarna mindre och kaffet dyrare. Därför måste landstinget betala mer för det ekologiska kaffet, en kostnad som landstingets miljö- och kemienhet står för.

– Men jag ser det inte som att vi förlorar på det, säger Lasse Andersson, miljöansvarig på landstinget. Pengamässigt så kostar det, men vi får en miljövinst. Jorden hänger ju ihop så därför spelar det ingen roll om vinsten görs här i Sverige eller i något afrikanskt eller sydamerikanskt land.

**”Det är känsligt med kaffe i landstinget.”**

Coffee Center är landstingets största kaffeleverantör. Uppsala företaget Lindvalls kaffe tillverkar kaffet som Coffee Center köper och levererar till landstinget. Tidigare har inte Lindvalls producerat ekologiskt kaffe.

– Det var ju roligt att det blev så pass bra tajming med önskemålen från landstinget, säger Niklas Wahlgren, vice vd på Lindvalls kaffe. Vi hade just börjat processen med att införa ekologiskt kaffe. Lindvalls har dessutom gått ett steg längre så att kaffet även är rättvisemärkt.

Kravmärkning innebär att kaffeodlingarna är miljövänliga, medan rättvisemärkning innebär att kaffearbetarna har fler rättigheter än andra kaffearbetare och får skäliga löner.

I augusti började Coffee Center leverera det nya krav- och rättvisemärkta kaffet till landstinget.

**Om det ekologiska** kaffet smakar annorlunda så känner i alla fall Lasse Andersson ingen skillnad.

– Varför skulle det smaka annorlunda? Det är ju samma kaffeböna, men det är inga kemikalier på den och man har inte använt konstgödsel. Vi har inte fått någon folkstorm heller, vilket vi hade fått om det smakade jätteäckligt, för det är känsligt med kaffe i landstinget.





Pris: 100:- (exkl moms)

Tryck: SLU, Institutionen för ekonomi, Uppsala 2007.

---

*Distribution:*

Sveriges lantbruksuniversitet  
Institutionen för ekonomi  
Box 7013  
750 07 Uppsala  
Tel 018-67 2165

Swedish University of Agricultural Sciences  
Department of Economics  
P.O. Box 7013  
SE-750 07 Uppsala, Sweden  
Fax + 46 18 673502