Från strategi till verklighet:

- En studie om kunskapsöverföring och hållbar grönyteförvaltning i Lunds kommun

---

From Strategy to Reality:

- A study on knowledge transfer and sustainable green space management in the municipality of Lund

Simon Björk & Elias Pulkkinen Andersson

Självständigt arbete • 30 hp
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU
Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning
Hållbar stadsutveckling, ledning, organisering och förvaltning - masterprogram
Alnarp 2025

Från strategi till verklighet:
En studie om kunskapsöverföring och hållbar grönyteförvaltning i Lunds kommun

Simon Björk & Elias Pulkkinen Andersson

Handledare: Gunilla Lindholm, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

Examinator: Lisbet Christoffersen, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

Bitr. examinator: Thomas B. Randrup, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

Omfattning: 30 hp
Nivå och fördjupning: A2E
Kurstitel: Independent Project in Landscape Architecture
Kurskod: EX0859
Program: Hållbar stadsutveckling, ledning, organisering och förvaltning - masterprogram
Kursansvarig inst.: Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

Utgivningsort: Alnarp
Utgivningsår: 2025
Omslagsbild: Elias Pulkkinen Andersson

Nyckelord: Strategisk grönyteförvaltning, policyimplementering, hållbarhet, kunskapsöverföring

Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för landskapsarkitektur, trädgårds- och växtproduktionsvetenskap
Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning

Sammanfattning

Denna studie undersöker hur kunskap om ekologisk hållbarhet överförs och hur strategiska hållbarhetsmål implementeras i praktiken inom ramen för Lunds kommuns grönyteförvaltning. I fokus står den vertikala samverkan mellan tre organisatoriska nivåer, policy, taktisk och operationell nivå och hur kommunens visioner för grönyteförvaltning konkretiseras i det dagliga skötselarbetet. Studien bygger på en flerfallstudie av två parker i Lund, Stadsparken, som drivs i intraprenad, och Folkparken, som förvaltas av en entreprenör. Genom att analysera dessa två förvaltningsmodeller ges insikter i hur olika organisationsformer påverkar kunskapsöverföring, ansvarsfördelning och tolkningen av hållbarhetsmål till praktisk förankring.

Studien visar att det finns ett kunskapsglapp mellan strategi och praktik där bristande kommunikation och otydliga organisatoriska strukturer försvårar förverkligandet av Lunds kommuns hållbarhetsmål. På den operationella nivån är kännedomen om styrande policydokument och deras visioner generellt låg, vilket innebär att strategiska mål sällan når den praktiska skötseln. Den nyligen införda samhällsbyggnadsförvaltningen har som syfte att förbättra samordningen inom kommunen men studien visar att dess effekter hittills är svåra att urskilja. Förvaltningen av grönytor präglas fortsatt av begränsad målimplementering och dialog mellan de olika nivåerna, vilket försvårar en sammanhållen och långsiktigt hållbar skötsel.

Genom dokumentstudier, intervjuer och fokusgrupper framkommer att hållbarhetsmål riskerar att förlora sin praktiska relevans om de inte förankras genom dialog och konkretiseras i praktiska åtgärder. Studien betonar vikten av en sammanhängande vertikal kommunikation och en strategisk förvaltning som bygger på långsiktighet och kontinuitet. För att uppnå en hållbar och strategiskt förankrad grönyteförvaltning krävs att planering, styrning och praktiskt arbete kopplas ihop i en gemensam och pågående process.

Abstract

This study investigates how knowledge about ecological sustainability is transferred and how strategic sustainability goals are implemented in practice within the green space management of Lund Municipality. The focus lies on the vertical interaction between three organizational levels, policy, tactical, and operational and how the municipality's visions for green space management are translated into day-to-day maintenance work. The study is based on a multiple case study of two parks in Lund: Stadsparken, managed through municipal intrapreneurship, and Folkparken, managed by an external contractor. By analyzing these two management models, the study provides insights into how different organizational forms affect knowledge transfer, the distribution of responsibilities, and the interpretation of sustainability goals into practical action.

The study reveals a knowledge gap between strategy and practice, where weak communication and unclear organizational structures hinder the realization of Lund's sustainability objectives. At the operational level, awareness of policy documents and their visions is generally low, resulting in strategic goals rarely reaching daily maintenance routines. Although the newly introduced urban development department aims to improve coordination within the municipality, the effects of this reform remain difficult to identify. Green space management continues to be characterized by limited goal implementation and insufficient dialogue between organizational levels, which undermines coherent and long-term sustainable management.

Through document analysis, interviews, and focus groups, the study finds that sustainability goals risk losing their practical relevance if they are not anchored through dialogue and translated into concrete actions. It emphasizes the importance of coherent vertical communication and strategic management based on continuity and long-term planning. Achieving sustainable and strategically grounded green space management requires integrating planning, governance, and practice into a shared and ongoing process.

Förord

Att förstå och analysera kommunal förvaltning är en viktig del av att uppnå hållbar utveckling. Denna text har tagits fram för att ge en fördjupad inblick i hur kunskapsöverföring i diskursen kring hållbarhet fungerar i Lunds kommuns grönyteförvaltning och förhoppningsvis bidra till ökad kunskap och diskussion inom området.

Arbetet har baserats på relevant forskning, erfarenheter och analyser för att ge en så rättvis och nyanserad bild som möjligt. Vi vill rikta ett stort tack till vår handledare Gunilla Lindholm för hennes värdefulla stöd, insikter och trevliga samtal under processen. Vi vill också rikta ett stort tack till parkarbetarna i Stadsparken samt Folkparken och inte minst ett stort tack till Karl-Oscar Seth och arbetsledaren på Skapland AB för er tid.

Förhoppningen är att denna text inte bara ska ge en informativ läsupplevelse, utan även väcka intresse, nya frågor och vidare samtal om strategisk grönyteförvaltning och hur diskursen kring hållbarhet förstås i olika organisatoriska nivåer.

Trevlig läsning!

Simon Björk & Elias Pulkkinen Andersson
Alnarp maj 2025

Innehållsförteckning

1. Inledning **7**
1.1 Syfte och frågeställningar 9
1.2 Avgränsning 10
2. Metod **12**
2.1 Litteraturstudie 12
2.2 Flerfallstudie 13
2.2.1 Lunds kommun och samhällsbyggnadsförvaltningen 13
2.2.1.1 Stadsparken 15
2.2.1.2 Folkparken 15
2.2.2 Dokumentstudie 16
2.2.3 Intervjuer 16
2.2.3.1 Kvalitativa intervjuer 17
2.2.3.2 Fokusgrupper 17
2.3 Användning av AI i studien **18**
3. Tidigare forskning om grönyteförvaltning **19**
3.1 Strategisk förvaltning av grönytor 19
3.2 Policyimplementering 21
3.2.1 Strukturers och organisationsformens betydelse för policyimplementering 23
3.2.2 Kommunikationens betydelse för policyimplementering 24
4. Teoretiskt ramverk **26**
4.1 Handlingsregleringsteorin 26
4.2 Strategiska organisationsnivåer 28
5. Resultat **31**
5.1 Dokument 31
5.1.1 LundaEko 31
5.1.2 Lunds kommuns grönprogram 32
5.1.3 Lunds översiktsplan 33
5.1.4 Skötselplaner 35
5.1.4.1 Stadsparken 35
5.1.4.2 Folkparken 36
5.2 Resultat intervjuer 37
5.2.1 Fokusgrupp med skötselarbetare 37
5.2.1.1 Stadsparken 37
5.2.1.2 Folkparken 39
5.2.2 Arbetsledare på Skapland AB 41
5.2.3 Intervju med stadsträdgårdsmästare 44
6. Analys **47**
6.1 Kunskapsöverföringens utmaningar i den gröna praktiken 47
6.2 Driftformens betydelse 49
6.3 Begränsningar i strategisk grönyteförvaltning 54
7. Diskussion och slutsats **57**

7.1 Från strategi till verklighet 60
8. Metoddiskussion 63
9. Vidare forskning 66
Referenslista 68
Bilagor 75

Figurförteckning

Figur 1. Jansson et al. (2020) Modell över strategisk förvaltning ……**19**

Figur 2. Randrup & Persson (2009) The strategic park management model…….....**28**

Figur 3. Sunding (2025) The programmatic alignment model…… **29**

Figur 4. Egen figur. Lunds kommuns struktur för styrning och förvaltning av grönytor. Omarbetad från Sunding (2025).....**52**

1. Inledning

Klimat- och hållbarhetsfrågor har blivit några av de mest centrala utmaningarna för kommuner i dagens stadsutveckling. En ofta citerad definition av hållbar utveckling kommer från Brundtlandkommissionens rapport *Our Common Future*: ”Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs” (Brundtland 1987, 41). Denna definition betonar vikten av att nuvarande beslut och åtgärder måste ta hänsyn till framtida konsekvenser. Det förutsätter att ekologiska, sociala och ekonomiska system bevaras och stärks över tid. Långsiktighet och ett helhetsperspektiv blir därmed centrala principer i styrningen av hållbar utveckling. Kommuner lyfts fram som nyckelaktörer för hållbar utveckling eftersom de har möjlighet att verka för kontinuitet och långsiktighet (Gustafsson et al. 2022). Dessa aspekter ställer ofta krav på en samordnad och långsiktig planering inom organisationen för att förena organisatoriska nivåer och enheter mot gemensamma mål.

Samtidigt visar forskning att denna helhetsstyrning ofta försvåras av hur kommunala organisationer är strukturerade. Det är vanligt att olika sektorer agerar inom egna silos, där olika förvaltningar har separata arbetsprocesser, ansvarsområden och mål (Randrup & Jansson 2020a; Oseland 2019; Gustafsson et al. 2022). Det innebär att hållbarhetsmål riskerar att fragmenteras trots att de formellt sett är överordnade. För att strategier för hållbar stadsutveckling ska kunna realiseras krävs därför tydliga mål och integrerade processer mellan organisatoriska nivåer (Oseland 2019; Hudson et al. 2019; Wickenberg et al. 2021).

Ett centralt hinder som uppmärksammas är utmaningar med policyimplementering. Mål och visioner formuleras ofta på policynivå men förverkligas inte i praktiken om de inte kommuniceras och integreras i hela organisationen. Det är därför viktigt att implementeringsprocessen inbegriper överföring av kunskap från strategiska beslut till praktiskt genomförande (Hudson et al. 2019; Sunding 2025). För att kunskap och riktlinjer ska kunna omsättas i praktisk handling är kommunikation en central förutsättning (Heide et al. 2012). Brister i överföring kan innebära att mål och intentioner förlorar i innebörd på vägen ner genom den organisatoriska hierarkin. För att strategier för hållbar stadsutveckling ska bli verksamma i praktiken krävs att policyformulering och implementering samspelar i en integrerad process, där samverkan och kunskapsöverföring mellan nivåer ersätter arbetssätt

som präglas av uppdelade steg och organisatoriska silos (Hudson et al. 2019; Wickenberg et al. 2021).

Ett område där denna problematik är närvarande är i grönyteförvaltningen. I takt med ökande klimatutmaningar och urbanisering har stadens grönytor blivit en allt viktigare resurs i hållbarhetsarbetet, då de bidrar till att främja biologisk mångfald, reglera stadens mikroklimat och förbättra invånarnas välbefinnande (Jansson et al. 2020; Randrup & Jansson 2020a). Följderna av klimatförändringarnas effekter såsom kraftigare nederbörd, varmare temperaturer samt föroreningar har riktat ytterligare uppmärksamhet mot naturens potential att bidra med lösningar för urban livskvalitet och klimatresiliens. Samtidigt leder urbanisering och förtätning till att färre men mer frekvent använda grönytor måste leverera lika stora, eller till och med större, fördelar än tidigare (Semeraro et al. 2021). Grönyteförvaltning har därmed kommit att ses som en central del av den urbana hållbarhetsagendan, eftersom den bidrar till att förena ekologiska, sociala och ekonomiska dimensioner av hållbar utveckling.

Grönytornas potential att bemöta dessa utmaningar bygger dock på insikten om att naturen inte tillhandahåller kortsiktiga lösningar, utan istället tar tid på sig att utveckla sin fulla potential och funktionalitet (Sarabi et al. 2020). Ett långsiktigt och helhetsinriktad perspektiv i planeringen och förvaltningen av grönytor är därför centralt för att de utvecklas och underhållas hållbart (Randrup & Jansson 2020b; Randrup & Östberg 2017). Trots det tenderar förvaltningen av grönytor att fokusera på tekniska och statiska lösningar, vilket försvårar långsiktig strategisk förvaltning och riskerar att grönytors potential inte tas till vara fullt ut i praktiken.

Arbetet med urbana grönytor delas ofta upp i tre arbetsfaser: planering, design och förvaltning vilka tillsammans utgör en helhetsprocess. Arbetet tenderar dock att baseras på en linjär logik där förvaltningsfasen ofta ses som en slutfas snarare än som en integrerad och kontinuerlig del i processen (Jansson et al. 2020; Randrup & Jansson 2020a; Sunding 2025). Planering av grönytor kan samtidigt förstås utifrån tre organisatoriska nivåer: policynivå, där övergripande visioner formuleras; taktisk nivå, där planer och riktlinjer skapas baserat på övergripande visioner; och operationell nivå, där planerna omsätts i praktiskt underhåll och skötsel av grönytor (Jansson et al. 2020; Randrup & Persson 2009).

På policynivån formuleras ambitiösa visioner och planer, såsom kommunövergripande styrdokument, med målet att skapa motståndskraftiga och hållbara grönytor. Dessa visioner betonar ofta ett långsiktigt angreppssätt, men för att de ska få genomslag i praktiken krävs att de också implementeras på den operationella nivån. Även om visionerna på policynivån ofta uttrycker långsiktiga ambitioner för motståndskraftiga och hållbara grönytor, uppstår ofta ett kunskapsglapp mellan de olika nivåerna. Kunskapsglappet kan definieras som den bristande överföringen av kunskap kring hållbarhetsvisioner mellan policynivån, den taktiska nivån och den operationella nivån. Enligt Persson et al. (2020) kan bristande kunskap även kopplas till att yrkeskunskap inom grönyteskötsel successivt minskar inom förvaltning av grönytor. Det innebär i sin tur att strategiska mål och visioner för grön infrastruktur inte omsätts i praktiskt genomförande på ett effektivt och långsiktigt hållbart sätt (Sunding 2025; Randrup & Jansson 2020b). Vertikal samverkan är därför viktig för en starkare koppling mellan planering och genomförande där visioner och planer integreras med praktiska åtgärder.

Med denna bakgrund undersöker studien hur strategisk planering och grönyteförvaltning förstås och tillämpas inom en kommunal organisation. Fokus riktas mot hur övergripande hållbarhetsmål i relation till grönyteförvaltning på policynivå översätts, överförs och stämmer överens, eller inte, med dokument och arbetet på taktisk och operationell nivå.

1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att analysera hur kunskap om ekologisk hållbarhet överförs och strategiska mål implementeras från policynivån, via den taktiska nivån, till den operationella nivån inom grönyteförvaltning. Genom att studera två urbana parker i Lunds kommun undersöks samtidigt om och var kunskapsglapp uppstår mellan dessa nivåer, vad som orsakar dem samt hur komplexiteten i kunskapsöverföring tar sig uttryck i praktiken inom ramen för grönyteförvaltning. För att besvara detta ligger följande frågeställningar till grund för studien:

I vilken utsträckning förhåller sig den operationella nivån till de hållbarhetsmål som formuleras på policy/taktisk nivå inom grönyteförvaltning?

Vilken betydelse har kommunikationen för att omsätta hållbarhetsmål i skötseln av grönytor i Lunds kommun?

På vilket sätt påverkar de organisatoriska strukturerna kunskapsöverföring kring grönyteskötsel mellan policy- och operationell nivå, och vilken roll spelar kommunal eller privat regi i detta sammanhang?

1.2 Avgränsning

Hållbarhet och hållbar utveckling är breda begrepp och kan många gånger ses som vaga då de saknar konkreta definitioner. Denna vaghet kan dock medföra en styrka då innebörden kan anpassas utefter var begreppen ska appliceras (Hedenfelt 2013). I studiens kontext appliceras hållbarhet i relation till grönyteförvaltning, alltså hållbar grönyteförvaltning. Det innebär en långsiktig förvaltning, där planering, utformning och skötsel ingår i en kontinuerlig process (Randrup & Östberg 2017).

Hållbar grönyteförvaltning innefattar en samordning av ekologiska, sociala och ekonomiska värden över tid, med ambitionen att säkerställa att urbana grönområden inte bara bevaras utan också utvecklas för framtida generationer. Ekologisk hållbarhet i detta sammanhang innebär exempelvis att biologisk mångfald bevaras och stärks, samt att naturbaserade lösningar integreras för att möta klimatutmaningar. Social hållbarhet handlar om att grönytorna är inkluderande, trygga och funktionella för olika grupper i samhället. Ekonomisk hållbarhet innebär att förvaltningen sker med resurshushållning och långsiktig kostnadseffektivitet i åtanke (Randrup & Östberg 2017).

I vår studie analyseras hur dessa hållbarhetsdimensioner integreras i styrdokument och i det praktiska skötselarbetet. Vi intresserar oss särskilt för hur strategiska hållbarhetsmål som ofta är formulerade på en övergripande nivå konkretiseras och implementeras i det dagliga arbetet inom grönyteförvaltningen. Det är i detta sammanhang som begreppet hållbarhet blir centralt, inte bara som en vision i policy, utan som en praktik som kräver kunskapsöverföring, samordning och kontinuerlig dialog mellan organisatoriska nivåer.

Studien avgränsar sig vidare till att undersöka de organisatoriska aspekterna av hållbarhetsarbete inom kommunal grönyteförvaltning. Fokus ligger på hur skötseln av offentliga grönområden organiseras, styrs och samordnas inom den del av kommunen som ansvarar för allmän platsmark. I studiens fall innefattar det Lunds samhällsbyggnadsförvaltning samt den upphandlade entreprenören Skapland AB (EY 2021). Studien omfattar alltså inte hela den kommunala organisationens hantering av grönytor, utan exkluderar aktörer som Svenska kyrkan, barn- och skolförvaltningen samt privata fastighetsägare, vilka ansvarar för sina respektive ytor.

Inom denna avgränsning studeras Lunds kommun, vilket möjliggör en fördjupad analys av såväl kommunala styrdokument som den praktiska skötseln av grönytor och dess relation till policys. Lunds kommun är särskilt intressant med anledning av den nyligen genomförda organisatoriska sammanslagningen av tekniska förvaltningen, miljöförvaltningen och stadsbyggnadskontoret till en gemensam samhällsbyggnadsförvaltning. Enligt kommunen syftar denna omstrukturering till att underlätta samverkan och effektivisera kunskapsöverföring mellan tidigare separata förvaltningar (Lunds kommun 2024a).

För att undersöka vilken betydelse huvudmannaskapet har för skötseln av kommunala grönytor har två skötselområden valts ut: Stadsparken, som sköts inom kommunens intraprenad och Folkparken, som sköts genom en upphandlad entreprenad.

Studien fokuserar på kunskapsöverföring och samordning mellan olika förvaltningsnivåer inom grönyteförvaltningen. Den tekniska skötseln av grönytor, såsom klippintervall eller växtval, samt deras fysiska utformning omfattas inte av studien. Studien analyserar istället hur organisatoriska strukturer och processer påverkar implementeringen av kommunens hållbarhetsmål, samt hur dessa mål kommuniceras och tolkas på den operationella nivån.

2. Metod

Metodvalen i studien styrs av att problemformuleringen har en epistemologisk inriktning, vilket innebär ett fokus på kunskapens natur, hur kunskap om hållbarhetsmål och grönyteskötsel uppstår, förmedlas, tolkas och tillämpas i praktiken. Epistemologi, eller kunskapsteori, behandlar grundläggande frågor som: Vad är kunskap? Vad kan vi veta om kunskap, och hur kan vi avgöra vad som är tillförlitlig kunskap (Bryman et al. 2025; NE, u.å.)? Genom att tillämpa ett epistemologiskt perspektiv på organisationens arbete med hållbarhetsmål ämnar studien att förstå hur olika aktörer inom Lunds grönyteförvaltning uppfattar och hanterar kunskap i vardaglig praktik, snarare än att enbart analysera policyinnehåll eller uppnådda resultat. Studien använder även en abduktiv forskningsansats, vilket innebär en växelverkan mellan teori och empiri (Bryman et al. 2025). Istället för att enbart utgå från befintlig teori (deduktiv ansats) eller enbart från observationer (induktiv ansats) kombineras båda perspektiven.

Mot bakgrund av studiens fokus på tolkning av styrdokument och praktiskt handlande har ett hermeneutiskt metodologiskt förhållningssätt valts, då hermeneutiken betonar förståelse av mening i mänskliga handlingar och diskurser (ibid; Patel & Davidsson 2019). Hermeneutiska studier syftar inte till att skapa generaliserbara tolkningar som är tillämpbara över tid och plats, utan fokuserar istället på att förstå ett fenomen inom dess specifika kontext (Ödman 2007). På samma sätt är denna studie inte inriktad på att generellt beskriva kunskapsöverföring och förståelse av policyintentioner inom grönyteförvaltning, utan är avgränsad till att undersöka dessa processer inom Lunds kommun och två specifika parker.

2.1 Litteraturstudie

Litteraturstudien syftar till att ge en teoretisk kontext till studien genom att analysera tidigare forskning inom grönyteförvaltning, policyimplementering, kunskapsöverföring och offentlig förvaltning. I studien ligger fokus på ett organisatoriskt perspektiv med särskild inriktning på hur kunskap om hållbar grönyteförvaltning överförs och förmedlas mellan organisationsnivåer. Samtidigt är grönytor en central del av analysen då vi studerar hur visioner och strategier omsätts i praktiken. Genom att kombinera detta belyses både

ekologiska och organisatoriska aspekter av hållbar grönyteskötsel och kunskapsöverföring, vilket har påverkat litteratursökandet. Litteratur identifierades genom snöbollseffekten, en metod där inledande litteratur används för att hitta ytterligare relevanta texter (Wohlin 2014).

2.2 Flerfallstudie

Denna studie genomförs som en flerfallstudie av Lunds kommuns nya samhällsbyggnadsförvaltning, med en avgränsning till två specifika parker, Stadsparken och Folkparken. Dessa parker har valts för att avgränsa studiens fokus och möjliggöra en fördjupad undersökning av hur hållbarhetsmål implementeras i det praktiska skötselarbetet. Studien avser att skapa en förståelse för hur hållbar grönyteförvaltning och kunskapsöverföring fungerar i praktiken, där kontextuella förhållanden spelar en avgörande roll för tolkningen av resultaten (Yin 2018). Valet av Lunds kommun som studieobjekt motiveras av möjligheten att, genom en analys av två avgränsade parker, studera hur kommunens nyligen genomförda omorganisering påverkar mötet mellan policy och praktik inom en specifik förvaltningsstruktur. Genom att studera omorganisationen utifrån Lunds kommun och Skapland AB vill studien belysa hur lokala förvaltningsmodeller påverkar implementeringen av hållbarhetsmål och skötselstrategier i den dagliga verksamheten. En flerfallstudie möjliggör även jämförelser mellan fallen och bidrar till en djupare förståelse av fenomenet, genom att de kan uppvisa kontrasterande eller replikerade resultat (ibid).

2.2.1 Lunds kommun och samhällsbyggnadsförvaltningen

Den 1 januari 2025 genomförde Lunds kommun en större organisatorisk förändring där tre tidigare förvaltningar, stadsbyggnadskontoret, tekniska förvaltningen och miljöförvaltningen slogs samman till en gemensam samhällsbyggnadsförvaltning. Samordningen av dessa enheter syftar enligt kommunens egna styrdokument till att effektivisera verksamheten och skapa tydligare ansvarsfördelning i samhällsbyggnadsprocessen (Lunds kommun 2025a).

Lunds kommun lyfter i dokumentet “Utredning av samlad samhällsbyggnadsförvaltning” (2024a) flera förväntade effekter av omorganisationen. Dessa innefattar förbättrade beslutsvägar, ökad genomslagskraft för politiska beslut samt en mer sammanhållen och effektiv organisation. Utöver det ska den nya förvaltningen skapa en gemensam målbild,

förbättra samsyn mellan olika verksamheter och utveckla en enhetlig förvaltningskultur. Det uttrycks också att ett samlat ansvar för planering, genomförande, drift och förvaltning av stadens fysiska miljö förväntas öka förståelsen mellan olika delar av processen (ibid).

Som grund för utredningen har kommunen analyserat liknande omorganiseringar i andra svenska kommuner, bland annat Växjö, Linköping och Uppsala. Dessa exempel har använts för att identifiera både fördelar och utmaningar med ett mer sammanhållet arbetssätt. De förväntade fördelarna omfattar bland annat effektivare processer, tydligare mandat, bättre samordning och stärkt kompetens. Bland de utmaningar som lyfts fram finns behovet av starkt ledarskap, krav på ökat samarbete, anpassning till nya arbetssätt och att bibehålla nämndernas självständighet. Det framgår också att förändringen kräver ett omfattande arbete med arbetskulturen inom både förvaltning och nämnder (ibid).

Enligt Lunds kommun (ibid) är en viktig drivkraft bakom omorganisationen även kostnadseffektivisering. Genom att minska administrativa utgifter och tydliggöra beställar- och utförarroller beräknas den nya organisationen kunna sänka kostnaderna med cirka 10 miljoner kronor per år.

Som en följd av omorganisationen samlas nu planering, utformning, skötsel och underhåll av kommunala grönytor inom samma förvaltning. Tidigare ansvarade stadsbyggnadskontoret för planering, medan tekniska förvaltningen ansvarade för den praktiska skötseln. Den nya samhällsbyggnadsförvaltningen omfattar hela kedjan, vilket enligt Lunds kommun ska underlätta samordning och stödja ett mer långsiktigt och integrerat arbetssätt med grönyteförvaltning (ibid).

Skötseln av kommunens grönytor är dock inte enhetligt organiserad. Cirka 50 procent av parkarealen sköts av kommunens egen parkverksamhet, medan resterande 50 procent hanteras av privata entreprenörer genom konkurrensupphandling (EY 2021). Den aktuella entreprenadupphandlingen för Folkparken löper från 1 januari 2023 till 31 december 2025, med Skapland AB som ansvarig entreprenör för Genarp, Torn, Väster och Östra Torn/Linero , där Väster innehar studiens avgränsade park (Lunds kommun 2022b).

För att belysa skillnader i hur hållbarhetsmål och skötselstrategier implementeras inom olika driftsformer har två parker valts ut i studien: Stadsparken, som sköts genom intraprenad och

Folkparken, som sköts genom entreprenad. Båda parkerna tillhör kommunens ansvar för allmän platsmark och hanteras inom ramen för samhällsbyggnadsförvaltningens verksamhet.

2.2.1.1 Stadsparken

Lunds kommun (2025c) framhäver att stadsparken är Lunds viktigaste gröna rum. Parken är en klassisk park med tydliga alléer, paradgräsmattor, fina rabatter och krattade grusgångar. Likt många andra stadsparker anlades parken för att vara lättåtkomlig för stadens invånare och skapa en plats för hälsa och välmående, något som Lunds kommun (ibid) nämner att parken ska bidra till även idag. Stadsparken har stora naturvärden med ett flertal rödlistade arter och har på grund av detta utnämnts till ett Natura-2000 område. De åldrande träden i Stadsparken skapar viktiga livsmiljöer för sällsynta och hotade arter som är typiska för äldre skogsliknande parker. Den flora och fauna som förekommer i parken liknar den som naturligt finns i sydsvenska naturskogar och trädbärande hagmarker med lång trädkontinuitet. Dessutom finns ett stort antal hålträd i parken, vilket är en avgörande faktor för att många hotade arter ska kunna trivas. Parkens skötsel följer en typisk parkförvaltning för en klassisk park där bland annat skadade och potentiellt farliga träd avlägsnas, vilket ibland kan stå i konflikt med behoven hos vissa rödlistade arter i området. Att balansera naturvård med parkens funktion och besökarnas förväntningar är en utmaning, då populära parkmiljöer ofta kräver kompromisser mellan säkerhet, estetik och biologisk mångfald (Länsstyrelsen Skåne 2017).

2.2.1.2 Folkparken

Folkparken är en av Lunds äldsta parker och invigdes den 1 maj 1895. Likt många andra folkparker skapades den ursprungligen som en plats för politiska möten men kom med tiden att främst användas för rekreation och nöjen (Länsstyrelsen Skåne, u.å.). Enligt Lunds kommun (2025d) är parken idag en viktig grön oas som erbjuder möjligheter till avkoppling, naturupplevelser och rekreation. Växtligheten har spelat en central roll i Folkparkens historia, då den förr i tiden skulle ge arbetarna och deras familjer som ofta levde i trånga och mörka bostäder en plats att njuta av grönska och fågelsång (Ståhl 2022). Dessutom framhålls i Lunds kommuns översiktsplan (2024b) att parkens trädbestånd är viktiga för trädlevande arter, varav vissa är rödlistade.

Mellan 1998 och 2001 genomfördes en parkförnyelse med syfte att stärka Folkparkens ekologiska värde och öka den biologiska mångfalden. Som en del av detta arbete anlades en damm, ängsytor och trädföryngring påbörjades. Parken har sedan dess fortsatt att vara en viktig livsmiljö för en rad arter, inklusive flera som är starkt eller akut hotade (Meiby 2011).

2.2.2 Dokumentstudie

Hållbar utveckling är ett globalt mål som kontinuerligt eftersträvas och dokumenteras genom rapporter från internationella, nationella och regionala organisationer. På global nivå styrs utvecklingen av Agenda 2030, medan EU-lagstiftningar påverkar utformningen av nationella och kommunala strategier.

I Lunds kommun styrs hållbarhetsarbetet och grönyteförvaltningen av dokument i form av LundaEko, Grönprogrammet, översiktsplan och skötselplaner, vilka anger kommunens riktning och strategier. Studiens analys inleds med en granskning av dessa dokument för att undersöka hur hållbarhet och grönyteskötsel formuleras och överförs genom kommunala dokument ner till den operationella nivån. Ett hermeneutiskt förhållningssätt har genomgående tillämpats i analysen för att tolka och förstå dokumentens innebörd i sitt organisatoriska sammanhang. Återkommande teman identifierades relaterade till hållbarhet, styrning och kommunikation för att strukturera dokumentens innehåll till övergripande enheter vilket underlättade analys och tolkning. Det jämfördes senare med de empiriska resultaten från intervjuer och fokusgrupper för att analysera vilken påverkan kommunala dokument har i det praktiska hållbarhetsarbetet inom Lunds grönyteförvaltning.

2.2.3 Intervjuer

I studien genomfördes kvalitativa intervjuer med enskilda aktörer på olika organisatoriska nivåer. Det inkluderar en tjänsteperson inom Lunds kommun samt en arbetsledare från Skapland AB. För att undersöka den operationella nivån har samtal i fokusgrupper genomförts med skötselarbetare i två av kommunens parker. Innan varje intervju har en intervjuguide och en samtyckesblankett skickats till respondenterna (se bilaga 1, bilaga 2 och bilaga 3).

2.2.3.1 Kvalitativa intervjuer

Intervjuer genomfördes genom semistrukturerade intervjuer, en metod där samtalet snarare än strikta frågeställningar står i fokus och styr intervjuns riktning (Patel & Davidsson 2019). Denna metod möjliggör en djupare förståelse där perspektiv och erfarenheter kan fångas som inte framgår i dokument. Intervjuerna bestod av ett samtal med en arbetsledare inom Skapland AB som hölls digitalt den 15 april samt ett digitalt samtal med Lunds stadsträdgårdsmästare Karl-Oscar Seth som hölls den 14 april. Respondenterna valdes utifrån deras roll kopplat till skötseln och tjänstemannanivån. Stadsträdgårdsmästaren representerar en koppling mellan taktisk och policynivå medan arbetsledaren representerar en mellanhand mellan taktiskt och operationell nivå. Genom att inkludera Skapland AB undersöks även på vilket sätt konkurrensupphandling med privata aktörer påverkar implementeringen av kommunens hållbarhetsvisioner och strategier för grönyteförvaltning. Syftet med intervjustudien var att skapa en förståelse för kunskapsöverföring inom den kommunala organisationen samt hur hållbarhetsmål förstås och implementeras i praktiken. Analysen följde en abduktiv ansats, där rörelsen mellan empiri och teori var central. Det innebär att preliminära teman identifierades utifrån intervjuerna, medan teorin användes för att tolka materialet utifrån begrepp som hållbarhet, styrning och kommunikation. Den tematiska analysen genomfördes först genom genomläsning av transkriptionerna, därefter genom kodning av relevanta utsagor och uttryck, och därefter genom sammanställning av dessa till övergripande teman.

2.2.3.2 Fokusgrupper

Bryman et al. (2025) beskriver en fokusgrupp som en form av intervju där fler än en person deltar. Till skillnad från en traditionell intervju betonas interaktionen mellan deltagarna, där diskussionen uppmuntras att flöda fritt med begränsad styrning från moderatorn (ibid. Fokusgrupper kombinerar inslag från både gruppintervjuer där flera individer samtalar kring ett antal förutbestämda teman och fokuserade intervjuer där deltagarna väljs ut baserat på sin relevans för studien (ibid).

I denna studie genomfördes två fokusgrupper för att undersöka erfarenheter och perspektiv kring skötsel av parker. Den ena hölls i Stadsparkens driftsenhet och inkluderade tre skötselarbetare. Den andra ägde rum i Folkparkens driftsenhet och inkluderade två

skötselarbetare som jobbar för Skapland AB. Respondenterna blev till oss tilldelade utav deras chefer inom respektive förvaltningsområde utifrån deras kompetens och erfarenhet samt möjlighet att besvara våra frågor. Fokusgruppernas syfte var att fånga skötselarbetarnas reflektioner kring deras arbetsmetoder, kunskapsöverföring inom organisationen och hur hållbarhetsmål implementeras i den dagliga driften. Analysen genomfördes med ett hermeneutiskt och abduktivt angreppssätt. Det hermeneutiska perspektivet innebar att vi tolkade hur deltagarna själva förstår och tillskriver mening åt hållbarhetsmål och kunskapsöverföring, med särskilt fokus på deras erfarenheter, språkbruk och organisatoriska kontext. Begrepp som vertikal samverkan, policyimplementering och meningsskapande användes för att tolka materialet, men också för att formulera nya frågor och perspektiv utifrån empirin. Genom detta angreppssätt möjliggjordes en dynamisk diskussion där deltagarna kunde utbyta erfarenheter och gemensamt formulera insikter kring skötseln i parkerna. Det gjorde det i sin tur möjligt för oss att identifiera återkommande teman och tolka hur hållbarhetsmålen uppfattas och översätts i praktiken, särskilt på den operationella nivån.

2.3 Användning av AI i studien

I detta självständiga arbete har generativ artificiell intelligens använts som ett stödverktyg för att utveckla språk och idéer, i enlighet med SLU:s riktlinjer (Sveriges lantbruksuniversitet 2025). AI har fungerat som en samtalspartner under skrivprocessen och gett stöd med språkgranskning. Sammanfattningar av texter har också använts som stöd, men alltid följts upp av egen granskning av originalmaterialet.

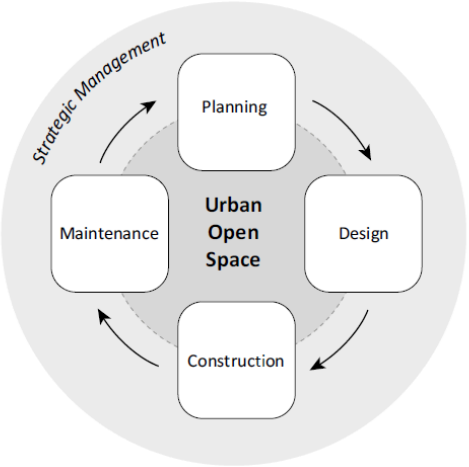
Allt AI-stöd har använts kritiskt och bearbetats för att undvika plagiat eller vilseledande presentation. Inget AI-genererat innehåll har använts i denna studies produktion av skriftligt material. Arbetet är självständigt och alla analyser och slutsatser är våra egna. Ingen känslig information har delats och användningen har skett med hänsyn till integritet och säkerhet.

3. Tidigare forskning om grönyteförvaltning

3.1 Strategisk förvaltning av grönytor

Förvaltning av urbana grönytor bör ses som en helhetsprocess där både utveckling och kontinuerligt underhåll samverkar för att långsiktigt bevara och stärka ekologiska, sociala och ekonomiska värden över tid. På så sätt kan grönytor möta behoven hos dagens användare och framtida generationer (Randrup et al. 2020b). Detta ligger i linje med begreppet *place-keeping* som betonar vikten av långsiktig och hållbar förvaltning av offentliga platser. Fokus ligger inte enbart på skapandet av nya miljöer, vilket ofta nämns som *place-making*, utan även på att upprätthålla och utveckla befintliga platser för framtida generationer (Dempsey & Smith 2014). Enligt Dempsey och Smith (ibid) samt Jansson et al. (2020) bör place-making och place-keeping ses som sammanlänkade och ömsesidiga beroendeprocesser. För att säkerställa att de värden som etableras genom planering och design bevaras och utvecklas, krävs att långsiktig förvaltning inkluderas redan i tidiga skeden. Trots denna insikt har finansiering, policy och styrning ofta en kortsiktig karaktär, vilket försvårar långsiktigt underhåll av urbana grönytor (Dempsey & Smith 2014).

En välfungerande förvaltning kräver därför en planering tillsammans med dagliga skötselinsatser för att säkerställa att urbana grönområden förblir funktionella, tillgängliga och anpassade efter förändrade behov och förutsättningar i samhället. Detta långsiktiga synsätt benämns som *strategisk förvaltning* (Jansson & Randrup 2020a; Jansson & Randrup 2020b). Strategisk förvaltning innebär att samordna olika organisatoriska och funktionella enheter mot gemensamma långsiktiga mål (Poister och Streib 1999; Jansson et al. 2020). Jansson et al. (ibid) belyser strategisk förvaltning i förhållande till grönytor och belyser att det bör omfatta mer än bara underhåll och bevarande av befintliga kvaliteter. Om dynamiska system som parker och grönområden endast underhålls kommer de gradvis att försämras. Det bör även inkludera strukturer för utveckling och omplanering av grönytor (ibid; Randrup & Persson 2009). Som figur 1 illustrerar innebär det att strategisk planering innefattar planering, design, konstruktion och underhåll i en kontinuerlig process.



Figur 1 (Jansson et al. 2020: 15): Modell över strategisk förvaltning. Förvaltning (management) och skötsel (maintenance) är ofta begrepp som används utan åtskillnad i fråga om grönytor, trots att de har olika innebörd. Figuren visar strategisk förvaltning som övergripande begrepp, vilket omfattar planering, design, konstruktion och skötsel i en kontinuerlig process.

Den marknadsbaserade logik som präglat offentlig sektor sedan införandet av New Public Management (NPM) har medfört ett fokus på effektivitet och kostnadsminimering. Till följd av detta har underhåll betraktats som en separat och kortsiktig funktion snarare än som en integrerad del i stadsutvecklingen, vilket har försvårat ett helhetsgrepp och en långsiktig strategisk förvaltning (Jansson et al. 2020; Persson et al. 2020; Randrup et al. 2020b; Randrup & Persson 2009). Persson et al. (2020) menar även att traditionell hortikulturell kunskap håller på att försvinna inom förvaltningen av urbana grönytor. Det handlar bland annat om kunskap kopplad till växtkännedom, planteringsteknik, ekologisk förståelse för växtmiljöer, samt säsongsanpassade skötselrutiner. Tidigare har dessa kompetenser utgjort kärnan i professionella grönytetjänster men i takt med att den kommunala förvaltningen i allt högre grad styrs av kostnadsminimering genom offentlig upphandling, har fokus förflyttats till priset på tjänsten snarare än kvalitet på arbetet (ibid). Detta har lett till att viktiga yrkeskunskaper för grönyteskötsel successivt inte längre värdesätts eller efterfrågas i samma utsträckning. Som en konsekvens av detta har det uppstått utmaningar med att bevara biologisk mångfald och ekosystemtjänster. Parallellt ses grönytor och dess tillhörande förvaltning alltmer som en central del av en hållbar utveckling, vilket har lett till att forskning inom detta område har fått

ökad uppmärksamhet världen över. Samtidigt är betydelsen för de organisatoriska nivåernas påverkan på grönyteförvaltning många gånger en försummad aspekt i akademiska sammanhang (Jansson & Randrup 2020a).

I sin avhandling lyfter Anna Sunding (2025) denna problematik i relation till grön infrastruktur och dess koppling till hälsa och välbefinnande. Hon lyfter att det finns ett omfattande kunskapsunderlag i forskningen kring de många fördelar som grönytor kan bidra med, men att dessa fördelar i många fall inte uppnås i det praktiska genomförandet. En viktig del i planeringen av grönytor är formuleringen av visioner och planer för hur dessa ytor ska behandlas. Sunding (ibid) belyser dock att ett stort hinder för att dessa fördelar ska omsättas i praktisk handling är förvaltningsprocessen. Bristande samverkan och kommunikation kan leda till att mål om hållbarhetsaspekter inte får verkan på den operationella nivån. Ytterligare en problematik som även försvårar det ovan nämnda är att mål och visioner för grön infrastruktur ofta är vaga och ospecifika vilket i sin tur kan leda till prioriteringsutmaningar på den taktiska nivå. Det illustrerar hur ospecifika mål och organisatoriska förhållanden kan försvåra arbetet med långsiktig förvaltning, och att det måste ses som en aktiv del av hela organisationen för att implementeras fullt ut (ibid). För att förstå varför mål och visioner inte implementeras är det därför av vikt att fördjupa sig i de processer genom vilka de omsätts till praktisk handling i organisationer.

3.2 Policyimplementering

Utmaningarna med att omsätta strategiska mål i praktiskt arbete betonar behovet av att förstå hur strategier för hållbar utveckling realiseras i organisationer, det vill säga policyimplementering. Gustafsson et al. (2022) menar att hållbarhetsfrågor kräver ett helhetstänk över förvaltningsgränser. Det försvåras av att organisatoriska och kommunala strukturer bygger på administrativa indelningar. Det är vanligt i kommunal förvaltning att olika sektorer jobbar genom egna silos med separata arbetsprocesser och ansvarsområden (Randrup & Jansson 2020a; Oseland 2019; Gustafsson 2022).

Denna uppdelning riskerar att begränsa möjligheterna till en integrerad klimatplanering eftersom varje sektor agerar utifrån sin egen logik och ansvar snarare än utifrån gemensamma

hållbarhetsmål. Trots hållbarhetsmålens formella prioritet, minskar därmed möjligheterna att förverkliga dessa. Den institutionella uppdelningen tydliggör hur avståndet mellan formella hållbarhetsmål och praktiska prioriteringar kan skapa hinder för implementering (Oseland 2019). Oseland (ibid) visar att övervinnandet av dessa kan öppna upp för nya möjligheter, exempelvis genom kunskapsöverföring, identifiering av gemensamma mål och synergier samt en förankring av klimatmål bortom enskilda förvaltningar. En bred och inkluderande planeringsprocess framhålls därför som central för att möjliggöra horisontell samverkan och undvika att klimatplaner reduceras till symboliska dokument (ibid). Vidare menar Oseland (ibid) att det som sker i mellanrummen mellan formella strukturer och arbetsgrupper har betydelse för hur planeringsprocesser utvecklas samt vilka resultat de leder till. Genom att uppmärksamma dessa mellanrum blir det därför möjligt att bättre förstå behovet av samordning och policyintegration (ibid).

Hudson et al. (2019) betonar en liknande problematik inom policyfältet och understryker att policys varken lyckas eller misslyckas genom sina egna förtjänster, utan de är snarare beroende av implementeringsprocessen. Även policyskapande tenderar att utvecklas i administrativa silos. Policyutformning och implementering kräver samarbete och engagemang från olika ledningsnivåer och implementeringsaktörer i en organisation, inklusive personal på den operationella nivån (ibid; Wickenberg et al. 2021). För att implementeringen ska vara framgångsrik krävs en integrering av policy från strategiska beslut till konkreta åtgärder i praktiken. Det är därför viktigt att policyskapandet inkluderar aktörer vertikalt och horisontellt med en gemensam grund kring policyns syfte. Brist på en sådan samsyn utgör en av de främsta orsakerna till implementeringssvårigheter (Hudson et al. 2019).

Sarabi et al. (2020) lyfter vidare denna problematik i samband med implementeringen av naturbaserade lösningar. Olika avdelningar och organisationer arbetar utifrån olika organisatoriska strukturer och tankesätt (ibid). Vikten av samarbete både mellan olika organisationsnivåer, inom samma nivå och ett gemensamt kunskapsskapande betonas som viktigt för en gemensam förståelse och handlingsinriktad kunskap (ibid; Wickenberg et al. 2021). Implementering handlar inte enbart om att omsätta policyer i praktisk handling, utan är en komplex och ofta icke-linjär process som formas genom ömsesidiga relationer mellan aktörer och nivåer (ibid). Såväl vertikal som horisontell samverkan framhålls alltså som

viktiga för en framgångsrik utveckling av naturbaserade lösningar, liksom kontinuerlig kunskapsdelning som möjliggör spridning av erfarenheter och bästa praxis (Sarabi et al. 2020). Wickenberg et al. (2021) belyser samarbete och samskapande av kunskap som två huvudelement i en implementeringsprocess. Genom samarbete skapas praktiskt tillämpbar kunskap, vilket ses som en grundläggande förutsättning för att möjliggöra en effektiv implementering (ibid). Även om övergripande policyer är viktiga för att ange riktning och skapa en bred förståelse, menar både Wickenberg et al. (ibid) och Sunding (2025) att de ofta är för generella för att kunna omsättas direkt i praktiken. Det krävs därför att kunskap inte bara delas mellan aktörer, utan också anpassas efter den specifika kontexten för att övergripande strategier ska omsättas till konkreta åtgärder (ibid).

3.2.1 Strukturers och organisationsformens betydelse för policyimplementering

En central aspekt i policyskapande och dess praktiska implementering är hur kunskap överförs inom organisationer. På det sätt policydokument tolkas kan ha en viktig inverkan på karaktären av aktiviteter på operationell nivå (Dempsey & Smith 2014). En av utmaningarna i denna process är att kunskapsöverföring påverkas av komplexa relationer mellan vetenskap, organisatoriska strukturer och policyutformning. För att policyer ska få verkan i praktiken är det därför viktigt att få en bild av hur kunskap tillämpas och vilka organisatoriska och operationella faktorer som antingen möjliggör eller försvårar detta (Saarikoski et al. 2017).

Persson (1997) belyser i sin diskussion om organisationsformer och lärande, hur organisationslärande och deras struktur påverkar möjligheten till kunskapsutbyte. Persson (ibid) skriver att det råder delade meningar inom forskning huruvida organisationer kan lära sig eller om det enbart är individerna som kan det. Han menar även att det är tydligt att olika organisationsformer ger skilda förutsättningar och har en betydande inverkan för en framgångsrik kunskapsöverföring (ibid). Det är däremot mer oklart på vilka sätt organisationsformer kan skapa dessa förutsättningar eller inte.

3.2.2 Kommunikationens betydelse för policyimplementering

En viktig del i samordning och policyimplementering i organisationer är en väl fungerande kommunikation. De kommunikativa förhållandena har stor betydelse för hur organisationer fungerar både organisatoriskt och praktiskt och anses många gånger vara en av de viktigaste komponenterna i en fungerande organisation (Larsson 2014). Larsson (ibid) menar till och med att organisationer främst består och är konstruerade av kommunikation. Det är avgörande för att samtliga organisationsmedlemmar ska förstå, lära, få kunskap om och bli delaktiga i organisationens mål (Heide et al. 2012).

Inom organisationer, särskilt hierarkiska sådana, finns det dock hinder för effektiv kommunikation (Larsson 2014). Ett av dessa är att formell kommunikation, såsom policyer, regler och informationsmaterial, har svårt att helt möta personalens behov av information. Det kan innebära exempelvis att mottagaren inte förstår budskapet på grund av att det är begreppsmässigt svårt eller saknar tydlighet. Informell kommunikation som samtal, spontana möten och erfarenhetsutbyte kan därför spela en viktig roll för att komplettera och konkretisera strategier och mål i den dagliga verksamheten (ibid). Vidare är det vanligt att information ändrar form och innehåll när det passerar mellan olika organisatoriska nivåer (ibid).

För att strategiska dokument och visioner ska få genomslag i praktiken är enbart skapandet av styrdokument inte tillräckligt. Dokumenten i sig skapar inte någon handling utan det är i den gemensamma diskussionen och översättningen av målen till vardagens arbete som de får sin verkliga betydelse (Heide et al. 2012). I de fall denna process uteblir finns en risk att olika organisatoriska nivåer skapar sina egna tolkningar och agerar utifrån skilda förutsättningar. Strategier kan därmed bli abstrakta och inte implementeras på ett enhetligt sätt (ibid). Heide et al. (ibid) betonar samtidigt att det i många organisationer finns en övertro på att information i sig ska ge medarbetare i organisationen kunskap för att bättre kunna lösa problem. Det räcker inte med tillgång till information för att saker och ting ska ske, exempelvis att medarbetare ska agera efter ledord eller riktlinjer. Information i sig säger inget om hur individen tolkar och utefter det agerar utifrån informationen (ibid). Ett centralt koncept i detta sammanhang är meningsskapande, processen genom vilken individer tolkar information och skapar förståelse

för hur saker och ting förhåller sig. Information i sig innehåller inte någon bestämd betydelse, utan den måste tolkas (ibid). För att skapa en gemensam förståelse måste människor tala om och diskutera strategier, mål och visioner. Möten och dialog är därmed en nödvändighet för att kunskap och riktlinjer ska kunna omsättas i praktisk handling (ibid).

Kommunikationens roll kan även kopplas till arbetet med strategisk förvaltning av grönytor. Precis som organisationskommunikation måste ses som en process snarare än ett tillstånd bör även förvaltning betraktas som en kontinuerlig och dynamisk process snarare än en statisk aktivitet (ibid; Jansson et al. 2020). Även Heide et al. (2012) belyser att det ofta finns en klyfta mellan visioner, strategier och mål och det vardagliga arbetet på operationell nivå. För att en strategi ska kunna realiseras genom praktisk handling genom organisatoriska medarbetare krävs en kommunikation mellan olika nivåer i organisationen (ibid). Det finns annars en risk att alternativa tolkningar och därmed handlingar lätt kan uppstå om inte strategi, visioner och mål kommuniceras vilket kan leda till en annan riktning än den eftersträvansvärda (ibid). Vid de fall kommunikationen mellan beslutsfattare, planerare och skötselarbetare inte fungerar riskerar förvaltningen att bli fragmenterad, där de långsiktiga hållbarhetsmålen förloras på vägen. Heide et al. (2012: 157) skriver att “Strategidokument behöver diskuteras och översättas till de enskilda organisationsmedlemmarnas vardagsverklighet - det är en grundförutsättning för att målen ska kunna implementeras och följas i praktiken”. För att uppnå en effektiv och hållbar förvaltning krävs därför en kommunikation som inte bara sprider information, utan också skapar förståelse, engagemang och delaktighet i hela organisationen. Det är genom en tydlig och välfungerande kommunikation som visioner kan översättas till praktisk handling och hållbarhetsmål kan förverkligas i den dagliga skötseln av stadens grönytor.

4. Teoretiskt ramverk

I detta kapitel introduceras teorier och begrepp som är relevanta för att förstå hur kunskap, kompetens och handlande formas och förmedlas i olika organisatoriska nivåer inom ramen för kommunal grönyteförvaltning. Fokus ligger inte enbart på individens agerande, utan också på hur organisationens struktur och interna logik påverkar möjligheterna att omsätta och förstå strategiska mål i praktisk handling. Betoningen läggs vid hur kompetens uttrycks på olika nivåer, från enskild skötselarbetare till styrning på policynivå samt hur denna kompetens kopplas till formella dokument och vardagligt arbete. För att analysera detta används handlingsregleringsteorin (Ellström 1992) som tydliggör hur individens sätt att utföra arbetsuppgifter påverkas av graden av styrning, tillgång till dialog och tidigare erfarenheter. Teorin belyser hur dessa faktorer tillsammans formar individens handlingsutrymme och skapar förutsättningar för lärande och utveckling i vardagen. Kapitlet behandlar hur organisatoriska nivåer påverkar individers handlingsutrymme och hur strategi omsätts i praktik genom olika mellanled. Fokus ligger därmed på både individens och organisationens förmåga att agera inom ramen för formella mål och praktiska förutsättningar.

4.1 Handlingsregleringsteorin

Språk, kunskap och handlande är nära förbundna och bildar tillsammans en sammanhängande enhet inom det teoretiska fält som denna studie vilar på. Kunskap utgör ett grundläggande villkor för individens handlande. Språket både i skriftlig och muntlig form fungerar som det främsta mediet för kunskapsförmedling. Enligt Persson (1997) konstitueras individens handlingsförmåga av den kunskap och de erfarenheter som tillägnats genom språklig kommunikation. Inom detta ramverk blir således språket, kunskapen och handlandet en ömsesidigt beroende enhet, där varje komponent förutsätter och påverkar de andra.

Handlingsregleringsteorin beskrivs av Per-Erik Ellström (1992) i hans bok “Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet” och syftar till att förklara hur människors handlingar styrs, regleras och utvecklas i olika kontextuella sammanhang. En grundläggande utgångspunkt inom teorin är att mänskligt handlande är målinriktat, vilket innebär att individens agerande alltid är relaterat till ett uppfattat eller explicit formulerat syfte. Målet blir

därmed en central komponent i handlingsreglering, då det fungerar som en länk mellan individ och omgivning. Genom att sätta mål, planera sina handlingar och tolka återkoppling får individen möjlighet att utvecklas i sitt handlande. Detta förutsätter att individen ges utrymme att vara delaktig i målformulering och reflektion, vilket i sin tur skapar förutsättningar för lärande och kompetensutveckling (Davidson & Svedin 1999).

Mot denna bakgrund presenterar Ellström (1992) tre kognitiva nivåer för hur handlande kan regleras: *sensomotorisk*, *begreppslig* och *intellektuell regleringsnivå*. Dessa nivåer speglar olika grader av medvetenhet och komplexitet i individens handlande.

Sensomotorisk regleringsnivå kännetecknas av automatiserat och omedvetet handlande, där en individ utför uppgifter baserat på invanda rutiner utan aktiv reflektion. Handlandet sker per automatik, vilket kan vara funktionellt vid enkla och ofta förekommande arbetsmoment men begränsar möjligheten till lärande och anpassning (ibid).

Begreppslig regleringsnivå innebär att handlandet styrs av tydliga regler eller instruktioner. Individen behöver kunna identifiera situationen, tillämpa en relevant regel och ofta verbalt förklara sitt tillvägagångssätt. Denna nivå möjliggör mer flexibelt och situationsanpassat agerande än den sensomotoriska nivån (ibid).

Intellektuell regleringsnivå utmärks av analytiskt och målinriktat handlande. Individen utgår från sina intentioner, reflekterar över tidigare erfarenheter och tillämpar sin kunskap i problemlösning och planering. Det är på denna nivå som högre kognitiva förmågor aktiveras och där förutsättningar för lärande och kompetensutveckling är som störst (ibid).

För att utvecklas från sensomotoriska till högre regleringsnivåer krävs kontinuerlig kompetensutveckling genom att individen ges möjlighet att ställas inför nya utmaningar och att aktivt reflektera över sitt handlande i relation till arbetsuppgiften. Om detta inte sker riskerar arbetet att reduceras till en upprepning av invanda rutiner utan lärandemässigt värde (ibid) .

Persson (1997) visar hur olika arbetsuppgifter kan kopplas till skilda regleringsnivåer. Uppgifter av teoretisk karaktär, exempelvis grönplanering eller framtagande av styrdokument, kräver intellektuell och begreppslig reglering medan mer praktiska moment, såsom

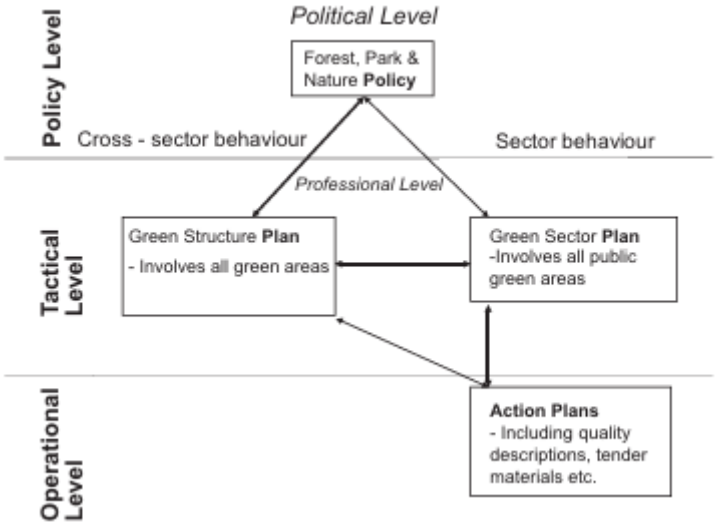
skötselarbete, ofta utförs på sensomotorisk eller lägre begreppslig nivå. En utmaning som lyfts är svårigheten att översätta teoretiskt formulerade instruktioner till praktiskt genomförbara arbetsmoment. För att detta ska vara möjligt krävs att arbetstagaren inte enbart förstår instruktionens innehåll, utan även har förmågan att relatera den till sin praktiska kontext. Den teoretiska kunskapen måste därmed omsättas i handling för att bli meningsfull och verksam för individen (ibid.

Här blir relationen mellan kompetens och kvalifikationer central. Med kvalifikationer avses de krav arbetsgivaren ställer för att en viss arbetsuppgift ska kunna genomföras medan kompetens är kopplad till individens faktiska förmåga att framgångsrikt utföra uppgiften inom sin kontext, inklusive förmåga att tolka, anpassa sig och agera inom det handlingsutrymme som arbetet erbjuder (Ellström 1992). För att undvika kompetensobalans måste individens kompetens motsvara arbetsuppgiftens kvalifikationskrav. I de fall där individens kompetens understiger kraven är kompetensutveckling nödvändig, medan kompetensöverksott kräver att arbetsuppgifterna utformas på ett sätt som tillvaratar och utvecklar denna potential (ibid).

För att förstå de empiriska fallen i denna studie är det relevant att placera kommunala dokument såsom grönplaner och översiktsplaner på en intellektuell nivå, där fokus ligger på teoretiskt kunskapsinnehåll. För att dessa dokument ska bli meningsfulla för praktiskt verksamma skötselarbetare krävs en översättning till praktiskt tillämpbara arbetsmoment. Det är först i denna process av omsättning från teori till praktik som individens personliga kunskap kan utvecklas och kompetensutveckling bli möjlig i enlighet med Ellströms (ibid) betoning på att lärande kräver deltagande på alla tre regleringsnivåer.

4.2 Strategiska organisationsnivåer

För att förstå den komplexa organisationsstruktur som ofta präglar offentlig verksamhet har denna studie valt att utgå från den organisatoriska modell som Randrup och Persson (2009) presenterar (se figur 2). Utifrån grönyteförvaltning särskiljer Randrup och Persson (ibid) tre olika nivåer som samverkar för att säkerställa en hållbar och effektiv skötsel av grönytor. Dessa nivåer är: policy, taktisk och operationell nivå, vilka tillsammans skapar en struktur för hantering av stadens grönområden.



Figur 2: The strategic park management model (Randrup & Persson 2009: 38). Figuren illustrerar de tre organisatoriska nivåerna som är involverade i förvaltningen av grönytor. Figuren tydliggör den vertikala uppdelningen mellan organisatoriska nivåer samt de horisontella ansvarsområdena och funktioner som kännetecknar varje nivå.

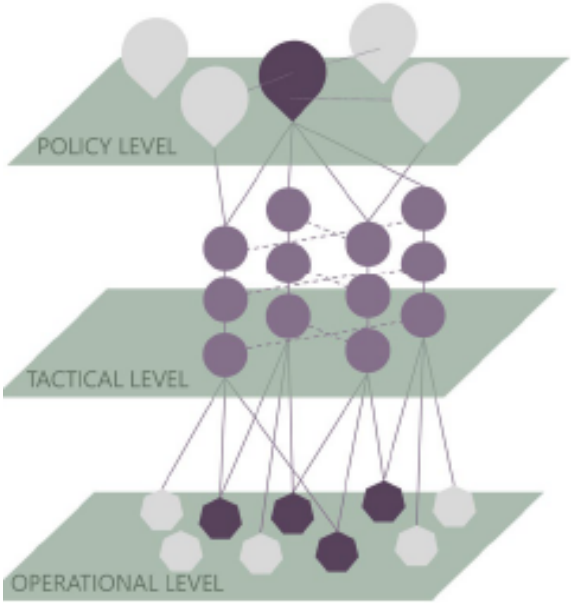
På policynivån formuleras långsiktiga strategier och visioner för grönytor, ofta kopplade till nationella och internationella mål. Dessa benämns som *Policy* i figur 2. Beslut fattas om riktlinjer och mål för hållbar stadsutveckling, vilket kan inkludera övergripande grönplaner eller strategiska dokument för att integrera grönytor i stadsplaneringen. De fungerar som vägledande för operationella aktiviteter och fastställer organisationens riktlinjer för hur arbetet ska bedrivas. Denna nivå fungerar som en grund för hur grönområden utvecklas och hanteras på sikt (ibid; Jansson & Randrup 2020; Larsson 2014).

Den taktiska nivån fungerar som en länk mellan policybeslut och praktiskt genomförande. På denna nivå utformas riktlinjer och skötselplaner för hur grönområden ska förvaltas, vilket kan inkludera Grönprogrammet som benämns som *green sector plan* i figur 2, samt specifika åtgärdsprogram och kvalitetsstandarder för skötsel och underhåll. Taktiska nivån säkerställer att de långsiktiga målen från policynivån omsätts i konkreta planer som kan följas på den operationella nivån (Randrup & Persson 2009; Jansson & Randrup 2020).

Den operationella nivån omfattar den dagliga praktiska skötseln av parker och grönytor. På denna nivå arbetar de personer som ansvarar för gräsklippning, beskärning, ogräsbekämpning

och andra praktiska arbetsuppgifter. Beslut på denna nivå grundas på instruktioner och riktlinjer från den taktiska nivån, exempelvis utifrån skötselplanen (ibid).

För att en grönyteskötsel ska fungera långsiktigt och hållbart krävs ett samspel mellan dessa nivåer. Randrup och Persson (2009) betonar vikten av att grönyteförvaltning inte enbart fokuserar på drift och underhåll, utan också har en tydlig strategi och planering för att säkerställa en långsiktig och hållbar utveckling av stadens grönytor. För att illustrera detta har Sunding (2025) skapat en mer detaljerad modell som visar hur strategiska ömsesidiga beroenden förstås och hur politiska mål kopplas samman mellan de organisatoriska nivåerna (se figur 3).



Figur 3: The programmatic alignment model (Sunding 2025: 26). Figuren visar hur vision och operationella aktiviteter kopplas samman internt i kommunen. Den illustrerar behovet av sektorsövergripande samarbete eller förankring av visioner bland berörda avdelningar. Modellen erbjuder även ett sätt att se hur olika nivåer samverkar samt att illustrativt identifiera var eventuella hinder i genomförandet av visioner sker.

Sundings (ibid) tillsammans med Randrup och Perssons (2009) modell används i denna studie som ramverk för att förstå de kommunala organisationsnivåerna, dess uppdelning och arbetsindelning.

5. Resultat

Följande kapitel redovisar studiens empiriska material och visar hur hållbarhetsmål, styrning och kunskapsöverföring manifesteras i praktiken inom grönyteförvaltningen i Lunds kommun. Materialet består dels av en dokumentanalys av kommunens centrala styrdokument och skötselplaner, dels av intervjuer med aktörer (skötselarbetare, arbetsledare och stadsträdgårdsmästare) som representerar olika nivåer i organisationen.

5.1 Dokument

Detta avsnitt presenterar studiens dokumentanalys som omfattar kommunala styrdokument med relevans för hållbar grönyteförvaltning i Lunds kommun. Dokument som analyseras är LundaEko, Grönprogrammet, Översiktsplanen samt skötselplanerna för Stadsparken och Folkparken, med fokus på hur hållbarhetsmål formuleras, konkretiseras och kommuniceras mellan nivåer inom organisationen. Dokumentanalysen ämnar att belysa hur dessa dokument fungerar som verktyg för att styra det praktiska skötselarbetet och vilken roll de spelar i implementeringen av kommunens ekologiska hållbarhetsambitioner.

5.1.1 LundaEko

LundaEko är Lunds kommuns övergripande strategi för ekologisk hållbarhet och fungerar som en vägledning för att integrera ekosystemtjänster i den kommunala planeringen. Den sträcker sig från år 2021 till år 2030 och är nära kopplad till Agenda 2030 samt de nationella miljömålen (Lunds kommun 2025b). Målet är att Lunds kommun till 2030 ska uppnå en rik biologisk mångfald, effektiva ekosystemtjänster och god tillgång till högkvalitativa gröna miljöer. LundaEko syftar till att stärka den biologiska mångfalden, minska klimatpåverkan och skapa en mer motståndskraftig stadsmiljö. Genom bevarandet av äldre träd, utökningen av grönytor och hållbar markanvändning betonas vikten av att stadsutvecklingen sker med hänsyn till naturvärden. LundaEko lyfter också fram vikten av parker och naturmark för att gynna växter och djur, samt att öka stadens motståndskraft mot klimatförändringar genom exempelvis trädplantering och hållbar dagvattenhantering (ibid).

Trots de ambitiösa målen lyfter strategin fram flera utmaningar. En av de största är att säkerställa att ekologiska mål får genomslag i kommunens planeringsprocesser och beslut, där konkurrerande intressen kring markanvändning kan försvåra bevarandet av viktiga grönområden (ibid). Ekonomiska förutsättningar utgör ytterligare en utmaning, då investeringar i ekologisk hållbarhet måste balanseras med andra samhällsbehov, vilket kan leda till prioriteringskonflikter (ibid). Strategin betonar även vikten av samordning mellan kommunala aktörer och externa parter, såsom fastighetsägare, näringsliv, forskningsaktörer och civilsamhället för att säkerställa att dess intentioner förverkligas. För att strategin ska få genomslag krävs en helhetssyn där ekologiska perspektiv integreras i stadsplaneringen samt ett nära samarbete mellan olika aktörer (ibid). LundaEko fungerar således både som en vision och en riktlinje, men dess framgång beror på hur väl den omsätts i konkreta åtgärder och beslut.

5.1.2 Lunds kommuns grönprogram

I Grönprogrammet fattar kommunen beslut om strategier och riktlinjer i arbetet med kommunens grönstruktur. Det är därför ett viktigt vägledande dokument för kommunens översiktsplanering, fördjupade översiktsplaner, detaljplaner och skötselplaner för att värdena ska integreras i den fysiska miljön och förvaltningen (Boverket 2023; Lunds kommun 2020). Lunds kommuns grönprogram har tre mål:

> “1. Robusta miljöer med funktionella ekosystem och rik biologisk mångfald.
> 2. En varierad grön stads- och tätortsmiljö, ett rikt kulturlandskap och en levande landsbygd.
> 3. God tillgänglighet till upplevelserika och inkluderande miljöer som främjar rekreation, en aktiv fritid, naturupplevelse och lärande. Dessa mål ska uppnås genom strategierna utveckla, förvalta, värna, nyskapa, tillgängliggöra, samutnyttja, kommunicera och samverka”
> (Lunds kommun 2020: 8-9).

Lunds kommuns grönprogram belyser utmaningen med det ökande behovet av mark och bostäder, där förtätning utgör den rådande strategin, särskilt i tätorterna. Detta skapar en utmaningar för kommunen när det gäller att bevara och stärka gröna värden som ekosystem och biologisk mångfald, vilket medför ett ökat behov av att skydda och vidareutveckla dessa

(ibid). I tätorterna kan den biologiska mångfalden utvecklas och stärkas genom park- och naturskötsel. Gamla träd och ängsmark ses som särskilt värdefulla urbana naturtyper inom dessa miljöer. Viktiga åtgärder inkluderar att ge träd möjlighet att uppnå hög ålder, plantera arter av lokal härkomst, bevara blommande och nektargivande växter för pollinatörer, samt säkerställa spridningsvägar för djur och växter. Dessutom bör död ved och gamla träd bevaras när det är möjligt, eftersom de utgör viktiga livsmiljöer för insekter och andra arter. Ett annat sätt att skapa fler livsmiljöer för biologisk mångfald är att omvandla gräsmattor till ängsmarker. För att få till en lyckad ängsmark krävs däremot kunskap hur den ska behandlas på rätt sätt (ibid).

En betydande risk i arbetet med att bevara och utveckla biologisk mångfald och ekosystemtjänster uttrycks vara bristande kunskap om dess värde, vilket kan resultera i att kortsiktigt ekonomiskt fördelaktiga beslut prioriteras framför långsiktiga och hållbara lösningar. En viktig del i arbetet med att möta denna risk är att öka kunskapen om biologisk mångfald och ekosystemens funktioner både bland kommunala och privata aktörer för att på bästa sätt kunna genomföra insatser (ibid). Kommunen besitter både en möjlighet och ett stort ansvar att påverka genom att främja en ökad förståelse för biologisk mångfald och dess betydelse (ibid).

I Lunds kommuns grönprogram (ibid) samt handlingsplan för Grönprogrammet (Lunds kommun 2019) nämns sju strategier för hur Grönprogrammets mål ska uppnås. Strategin att *Kommunicera och samverka* behandlar utmaningen kring kunskap. Den ämnar att "Informera om och skapa förståelse för gröna miljöers värden och betydelse. Främja samarbete mellan olika aktörer för att skapa förståelse och delaktighet" (Lunds kommun 2019: 2). Genom detta menar kommunen att öka kunskap om grönytornas värde. Frågan kvarstår dock på vilket sätt kommunen jobbar med detta inom organisationen och om kunskap i detta ämne finns inom grönyteförvaltningens samtliga nivåer?

5.1.3 Lunds översiktsplan

"Lund skapar framtiden - med kunskap, innovation och öppenhet" (Lunds kommun 2024b: 10). Så lyder Lunds kommuns vision och signalerar att kunskap är en viktig byggsten i Lunds utveckling. Kommunen skriver även att i Lund har kunskap förändrat världen i tusentals år

och att nytänkande ligger i deras natur (ibid). Lunds kommuns vision betonar kunskap och innovation som drivkrafter för framtiden. För att förvaltningen av grönytor ska vara långsiktigt hållbar krävs inte bara teknisk kompetens, utan även en förståelse för naturens processer. Att integrera ekologisk kunskap i beslutsfattande men även i utförande är viktigt för att säkerställa att stadens gröna miljöer inte bara bevaras, utan också utvecklas i harmoni med de biologiska system de är en del av (Lunds kommun 2024b).

Lunds kommun uttrycker vidare att de har höga ambitioner inom hållbarhet. En punkt av kommunens riktlinjer för att jobba med detta är att stärka och utveckla Lunds mångfunktionella grönstruktur (ibid). Enligt Lunds kommuns översiktsplan (ibid) ska stadens grönytor bevaras, stärkas, utvecklas och vara högt prioriterade i stadens olika miljöer. Dessa ytor fyller viktiga funktioner för biologisk mångfald, klimatanpassning och bidrar till invånarnas välbefinnande (ibid). I takt med att Lund utvecklas och förtätas får dessa ytor en alltmer betydelsefull roll. Det betonas därför att Lund behöver integrera naturlika stadsmiljöer eftersom de är viktiga för att stärka den övergripande grönstrukturen (ibid). Dessutom innebär det omkringliggande jordbrukslandskapet begränsade livsmiljöer för en mångfald av djur- och växtarter. Detta gör att stadens gröna miljöer inte bara utmärker sig lokalt, utan även är betydelsefulla i ett större sammanhang (ibid).

Översiktsplanen betonar vikten av att skapa en större variation och fler livsmiljöer för att gynna växtriket och pollinerande insekter. Det ska göras genom att anlägga nya ängs- och gräsmarker genom till exempel att omvandla befintliga klippta gräsmattor i stadens parkmiljöer. Nyanlagda ängsmarker tar lång tid på sig för att öka artrikedomen. Genom korrekt skötsel kan dock artrikedomen öka mycket med tiden och det är därför viktigt att de nyanlagda ängsmarkerna men även befintliga i parkmiljöer förvaltas på ett långsiktigt och korrekt sätt (ibid). Lunds kommuns översiktsplan betonar alltså vikten av att stärka grönytorna där både bevarande och utveckling ses som centralt. Parkmiljöer lyfts fram som viktiga för biologisk mångfald och klimatanpassning speciellt i en tätbebyggd miljö.

En viktig del av Lunds kommuns grönytor är vad de kallar vardagsmiljön. Den består av tätortsnära grönområden, naturlika planteringar med träd och buskar samt artrika fältskikt. Dessa miljöer är viktiga som livsmiljöer för arter som trivs i stadsmiljö samt som stödmiljö

för sällsynta arter (ibid). Det är i vardagsmiljöerna avgörande för den biologiska mångfalden att det finns plats för oordnad natur. Dessa miljöer värderas inte lika högt i planeringen som till exempel naturmiljöer med de högsta värdena och kan många gånger ses som skräpiga eller bortglömda. Det innebär att vardagsmiljöer lättare tas i anspråk för bebyggelse och infrastruktur (ibid). För att värna och stärka värdefull natur behövs kunskap om utformning och förvaltning av grönytor för att den biologiska mångfalden och ekosystemtjänster främjas (ibid).

Översiktsplanen betonar grönytors och parkmiljöers värde i Lunds kommun samt tydliggör att en välplanerad och sammanhållen grönstruktur är avgörande för stadens ekologiska hållbarhet. Däremot lämnas frågan om hur detta ska förverkligas inom befintliga förvaltningsstrukturer relativt öppen.

5.1.4 Skötselplaner

Boverket (2019) beskriver skötselplanen som ett viktigt kommunikations- och styrdokument för alla som är involverade i driften av ett område. Förvaltningsprocessen börjar med att mål och visioner fastställs i övergripande styrdokument och grönplaner, vilka sedan anpassas till olika geografiska områden. För varje område utformas en skötselplan utifrån specifika behov och förutsättningar där de övergripande målen och visionerna integreras (ibid).

Jämfört med LundaEko och Grönprogrammet så är skötselplanen mer tekniskt inriktad på den faktiska skötseln och åtgärderna. Skötselplanen utgör grunden för driften och innehåller riktlinjer för exempelvis beskärning av träd och buskar, skötsel av gräsytor samt vilka ekosystemtjänster som ska prioriteras. Genom regelbundna besiktningar av grönytorna utvärderas skötseln och vid behov uppdateras skötselplanerna för att säkerställa en långsiktigt hållbar förvaltning (ibid). Nedan presenteras skötselplanerna från respektive park där skötsel förklaras samt beskrivs kopplat till överordnade dokument.

5.1.4.1 Stadsparken

Skötseln av Stadsparken regleras genom skötselplanen för området *Centrum innanför vallarna*. I denna plan fastställs funktionskrav och riktlinjer för att säkerställa en effektiv och

ekonomiskt hållbar drift. Syftet är att upprätthålla ett välvårdat intryck, bevara funktioner, optimera livslängden på grönytor och anläggningar samt minimera skador. Dessutom ska skötseln bidra till en trygg och trivsam miljö, förebygga negativ påverkan på människors hälsa, undvika störningar för hyresgäster och verksamheter samt begränsa objektens miljöpåverkan (Lunds kommun 2022a).

Intraprenaden ansvarar för skötseln av de objekt som specificeras i den tekniska beskrivningen och kvalitetskraven fastställs i skötselplanen. Funktionskraven lyder följande: "Gräsytor, träd, buskar, häckar och annat växtmaterial inklusive omgivande markytor skall skötas så att de ger ett välvårdat intryck och så att funktion och miljövärde upprätthålls." (Lunds kommun 2022a: 3). För att uppnå detta delas ytorna in efter olika skötselåtgärder, där exempelvis paradgräsmattor ska klippas varje vecka medan ängsytor slås en gång per år. Träd, buskar, häckar och rabatter ska skötas så att de hålls i gott skick och kan utvecklas på ett naturligt sätt. Det övergripande funktionskravet lyder "Gräsytor inklusive omgivande markytor ska skötas så att de ger ett välvårdat intryck" (ibid).

5.1.4.2 Folkparken

Skötseln av Folkparken regleras genom den tekniska beskrivningen för de upphandlade områdena Genarp, Torn, Väster och Östra Torn/Linero. Uppdraget har tilldelats Skapland AB för perioden 2023–2025, där Folkparken ingår i området Väster (Lunds kommun 2022b).

Till skillnad från skötselplanen för Stadsparken innehåller den tekniska beskrivningen för Folkparken inga specifika funktionskrav. Istället anges skötselklasser och riktlinjer för hur arbetet ska utföras i relation till olika ytor. De krav som ställs omfattar bland annat att skötseln inte får orsaka skador på vegetationen. Exempelvis ska kvarliggande gräs tas bort efter klippning, risken för barkskador på träd minimeras och varken rötter eller andra växtdelar får skadas (ibid).

I skötselplanen för området Centrum innanför vallarna fastställs funktionskrav och riktlinjer för att säkerställa en effektiv och ekonomiskt hållbar drift. Trots detta återfinns inte någon av de riktlinjerna eller funktionskraven i skötselplanen för Folkparken. På Skaplands AB (u.å.)

hemsida beskriver de att en välskött utemiljö bidrar till ökad trivsel och trygghet. Ledorden är således skötseleffektiv samt trivsam.

5.2 Resultat intervjuer

Kapitlet innehåller resultat från fokusgruppsintervjuer med skötselarbetare i Stadsparken och Folkparken, en intervju med en Arbetsledare på Skapland AB samt en intervju med stadsträdgårdsmästaren Karl-Oscar Seth. Resultatet redovisas separat för respektive park och därefter utifrån Arbetsledaren som representerar taktisk nivå och stadsträdgårdsmästaren som representerar policynivå.

5.2.1 Fokusgrupp med skötselarbetare

5.2.1.1 Stadsparken

Respondenterna i fokusgruppen uttrycker en låg kännedom om kommunens övergripande styrdokument, såsom LundaEko och Grönprogrammet. Visioner och mål kopplade till hållbarhet upplevs som avlägsna från det dagliga arbetet. En av deltagarna förklarade vad gällde kännedom och information kring kommunala dokument och dess hållbarhetsvisioner, att den enda information de mottagit var att kommunen planerar att anlägga fler ängsytor. Utöver det har inga har inga mål eller visioner kommunicerats (Intervju, 19/3 2025).

Istället är det skötselplanen som upplevs som det mest konkreta dokumentet i deras arbete. Samtidigt beskrivs den som föråldrad och svår att följa i praktiken. Flera av deltagarna menar att skötselplanen snarare fungerar som en utgångspunkt medan själva utförandet i stor utsträckning baseras på erfarenhet och situation (Intervju, 19/3 2025). Med upp mot 30 års yrkeserfarenhet fattar många beslut själva och arbetet sker alltmer vid behov snarare än enligt fasta instruktioner.

I samband med att skötselplanen upplevs som svår att tillämpa i praktiken, lyfter respondenterna fram avsaknaden av en tydlig arbetsledare som en central utmaning i det dagliga arbetet (Intervju, 19/3 2025). Den organisatoriska omstruktureringen som nyligen genomförts inom kommunen har inneburit att den tidigare rollen som arbetsledare har försvunnit, vilket lett till en mer utspridd ansvarsfördelning. Arbetsledningen hanteras numera

informellt inom arbetslaget där erfarna medarbetare själva har kontakt med förvaltaren, den person som fungerar som beställare på kommunen.

Respondenterna beskriver att deras närmaste chef befinner sig långt upp i organisationen, vilket gör den direkta kontakten begränsad. Beställaren beskrivs främst som en stödjande aktör snarare än en ledande och innehar inget formellt arbetsledaransvar. Denna situation har medfört att medarbetarna till stor del organiserar sitt arbete själva, med hjälp av digitala planeringsverktyg och fysiska pärmar där skötselytor och intervaller dokumenteras, även om dessa riktlinjer i praktiken inte alltid följs fullt ut (Intervju, 19/3 2025).

Den otydliga ledningsstrukturen speglar även ett större kommunikationsproblem inom organisationen. Respondenterna beskriver informationsflödet som splittrat, där en av deltagarna uttrycker "Det är inte bara kunskapslucka ner utan det är också upp" (Intervju, 19/3 2025). Det upplevs finnas ett tydligt glapp mellan de som planerar arbetet och de som utför det, vilket riskerar att skapa missförstånd och ineffektivitet i arbetets genomförande. Flera av respondenterna uttrycker en önskan om att bli mer delaktiga i planeringsskedet, där deras praktiska erfarenheter skulle kunna bidra till mer realistiska och hållbara skötselbeskrivningar. En av deltagarna poängterar detta genom att säga "Det bästa vore om man fick ta del av planeringen i förväg" (Intervju, 19/3 2025). Samtidigt råder en försiktig optimism kring möjligheten till ökat inflytande. En respondent beskriver hur de uppmuntras att lämna förslag på förändringar i skötselplanen, men är osäker på i vilken utsträckning dessa faktiskt tas tillvara och leder till konkreta resultat (Intervju, 19/3 2025).

Liknande utmaningar lyfts även när det gäller hur hållbarhetsbegreppet förstås och tillämpas inom det praktiska skötselarbetet. I kommunens styrdokument, såsom LundaEko och Grönprogrammet, betonas framför allt den ekologiska dimensionen av hållbarhet. Bland deltagarna i fokusgruppen finns dock ingen enhetlig definition av vad hållbar skötsel innebär. Istället beskrivs det som något som formas i det vardagliga arbetet, där hållbarhet tolkas genom konkreta exempel såsom att minska användningen av maskiner vid torka, låta växtlighet stå kvar för att gynna pollinatörer samt att undvika insatser där naturen kan sköta sig själv. Samtidigt sker kontinuerliga kompromisser mellan ekologiska ambitioner och allmänhetens förväntningar på ordning och visuellt tilltalande miljöer "Man får även

kompromissa vad som är rätt professionellt för växten [...] med människors önskemål" (Intervju, 19/3 2025).

Dessa resonemang vittnar om ett yrkeskunnande och ett pragmatiskt förhållningssätt till hållbarhet, där lokalkännedom och erfarenhet spelar en central roll. Samtidigt uttrycker flera av deltagarna att interna utbildningsinsatser främst fokuserar på specifika skötselmoment, medan en bredare förståelse för hållbarhetsfrågor ofta saknas. Begreppet biologisk mångfald behandlas sällan i den interna kommunikationen inom arbetsgruppen, liksom i dialogen med kommunens tjänstepersoner. Detta innebär att förståelsen för ekologiska samband och hållbarhetsprinciper i stor utsträckning vilar på medarbetarnas individuella kompetens och tidigare erfarenheter, snarare än på gemensamt etablerade mål, riktlinjer eller strukturerade utbildningsinsatser.

Flera deltagare lyfter även fram att den nya organisationsformen, med samlade förvaltningar i form av samhällsbyggnadsförvaltning, har potential att förbättra samverkan och öka förståelsen mellan olika nivåer i organisationen (Intervju, 19/3 2025). Det finns en förhoppning om att detta på sikt kan bidra till bättre kommunikation och tydligare koppling mellan planering och utförande, även om det ännu är för tidigt att bedöma i vilken grad dessa positiva effekter kommer att realiseras.

Sammanfattningsvis pekar deltagarna på behovet av tydligare ansvarsfördelning, bättre kommunikation och större delaktighet i planeringsprocesser, för att kommunens hållbarhetsmål i högre grad ska kunna integreras i den praktiska skötseln av grönytor.

5.2.1.2 Folkparken

Liksom i fokusgruppen från Stadsparken uttrycker respondenterna i Folkparken en låg kännedom om kommunövergripande styrdokument såsom LundaEko och Grönprogrammet. Även skötselplanen som ligger närmast till hands för skötselarbetarna är otydlig och en respondent förklarar:

"Detaljerat vet jag inte vad som står i kontraktet men det är [...] oftast har man ett skötselschema [...] Ja, 'så många gånger ska det åtgärdas'. Men sen kan det också stå att det ska ge ett gott intryck [...] Det är litegrann hur man ska tolka" (Intervju, 26/3 2025).

Det är istället den praktiska yrkeserfarenheten som beskrivs som mest betydelsefull i det dagliga arbetet och att det är med yrkeserfarenheter som de vet vad som behöver göras. Respondenterna uttrycker även att skötselplanen främst är ett verktyg för arbetsledningen, snarare än ett styrdokument för det operationella arbetet (Intervju, 26/3 2025). Motstridiga budskap i dokument beskrivs ibland även skapa osäkerhet i det praktiska arbetet och respondenterna upplever att det är utmanande att balansera hållbarhetens olika dimensioner. Särskilt framträdande är spänningen mellan sociala och ekologiska mål, exempelvis när beskärningsåtgärder som syftar till att öka tryggheten i offentliga miljöer står i konflikt med ambitionen att bevara biologisk mångfald. Respondenterna framhåller därför vikten av att arbetsledare har både kunskap och kommunikativ förmåga för att kunna tolka och omsätta övergripande mål i tydliga och genomförbara arbetsuppgifter. Annars riskerar arbetet att bli fragmenterat, ineffektivt och det "[...] blir att man uppfinner hjulet varje dag" (Intervju, 26/3 2025). Avsaknaden av tydlig kunskapsförmedling kan också få direkta konsekvenser för skötseln, exempelvis när bristande förståelse för skillnader mellan arter leder till felaktiga åtgärder. Respondenterna menar att det "Finns säkert folk som inte kan se skillnad på maskros och påsklilja, då trimmar vi ner det" (Intervju, 26/3 2025). Liknande problem uppges gälla för ängsytor som riskerar att klippas ner vid brist på information och kunskap om deras syfte. Fokusgruppen vittnar därmed om ett behov av tydligare kommunikation och kunskapsöverföring för att de hållbarhetsmål som finns i styrdokumenten ska kunna få reellt genomslag i praktiken.

Diskussionen om biologisk mångfald uppges sällan förekomma i arbetsgruppen eller från chefernas sida. Vid ställd fråga kring om de i arbetet någon gång samtalar och diskuterar hållbarhet eller biologisk mångfald svarade en respondent "Jag kan inte dra mig till minnes om det beskrivs något specifikt" (Intervju, 26/3 2025). Trots detta nämns konkreta insatser såsom insektshotell och faunadepåer samt medvetande om att för mycket gallring har påverkan på djur- och växtarter. Det tyder på att förståelse för biologisk mångfald finns, även om den inte alltid kommuniceras systematiskt inom organisationen. I relation till detta uttrycks även en viss skepticism mot användningen av ängsytor, där en respondent ifrågasätter "Om det är något som främjar mångfald eller om det bara är ett sätt att minska belastningen" (Intervju, 26/3 2025).

Respondenterna belyser vidare vikten av kommunikation i organisationen som de menar kan vara bristfällig. De efterfrågar tydligare information från både beställare och arbetsledare, vilket skulle underlätta kommunikationen med allmänheten och bidra till ökad förståelse för varför vissa skötselåtgärder genomförs (Intervju, 26/3 2025). Samtidigt finns en problematik i att arbetsledaren sällan är fysiskt närvarande i parkerna, vilket skapar ett mellanrum mellan planering och utförande och kommunikationen däremellan. Därtill menar respondenterna att antalet mellanchefer har ökat, vilket bidrar till en otydlighet kring vem de förväntas lyssna på, dokumenten eller de olika cheferna. Detta riskerar att skapa en osäkerhet i prioriteringar och arbetsmoment (Intervju, 26/3 2025).

Det finns dock exempel på positiv dialog mellan beställare och utförande skötselarbetare, samt viss möjlighet till påverkan av skötselplanerna. Denna kontakt beskrivs som central och värdefull, särskilt när beställaren ofta är ute i fält. Feedback kan därmed både ges och tas emot vilket skapar förutsättningar för en mer situationsanpassad och flexibel förvaltning.

5.2.2 Arbetsledare på Skapland AB

Arbetsledaren i Skapland AB beskriver att det dagliga arbetet i huvudsak utgår från skötselplanen men att det många gånger måste anpassas efter omständigheter såsom väderförhållanden och platsens specifika förutsättningar. Exempelvis nämns att arbetsuppgifter kring vinterbeskärningar har fått ändras på grund av milda temperaturer. Beslut om dessa förändringar görs i samråd mellan arbetsledaren och beställaren. En nära kontakt med beställaren gör det enklare att justera planeringen vid behov vilket bidrar till en mer situationsanpassad styrning (Intervju, 15/4 2025). Vikten av nära kontakt sträcker sig även till skötselarbetarna och deras relation med arbetsledaren. Arbetsledaren (Intervju, 15/4 2025) betonar betydelsen av att vara ute i arbetsgrupperna för att stärka dialog och ömsesidig förståelse kring arbetsuppgifter. På så sätt skapas förutsättningar för att ta in synpunkter som arbetsledaren kan ta till sig och föra vidare till beställaren.

> “Jag är ute i grupperna. Målet är en gång om dagen [...]. Så det är svårt att hinna ut till alla [...] Oftast pratar jag med gubbarna om deras förslag och då kan jag ta dem med mig till beställaren [...]. Vi har en dialog varje dag” (Intervju, 15/4 2025)

Vidare framhåller Arbetsledaren (Intervju, 15/4 2025) att skötselarbetarna får information om visioner och mål från Lunds kommun genom den dagliga och nära dialogen. Trots att det i tryckta kravbeskrivningar kan stå att vissa återkommande åtgärder ska utföras, framgår det att den praktiska styrningen kan komma att formas genom direkt dialog med beställaren. Ett exempel är beslutet att låta gräsmattor växa under sommaren även om det står annat i kravbeskrivningen. Beställaren kan på så vis fungera som en nyckelperson för att översätta övergripande visioner till konkreta åtgärder. Genom detta innehar Arbetsledaren en viktig roll att förmedla information vidare till skötselarbetare. Således kan muntlig kommunikation ibland väga tyngre än skriftliga instruktioner, vilket också understryker dialogens betydelse för ett flexibelt och situationsanpassat utförande.

Arbetsledaren framhåller därvid vikten av beställaren när det gäller långsiktig grönyteförvaltning. Det lyfts att en beställare med kunskap för växtförhållanden, skötselbehov och ett långsiktigt tänk är viktig för detta samt för en bra dialog med entreprenören. En trygg och närvarande beställare kan motivera investeringar som initialt är kostsamma men som över tid blir ekonomiskt och ekologiskt fördelaktiga (Intervju, 15/4 2025). I kontrast till detta pekar respondenten på att projektanställda eller kortsiktigt orienterade beställare tenderar att fatta beslut med fokus på omedelbara resultat, vilket försvårar implementeringen av hållbara och långsiktiga mål. När kunniga beställare försvinner, exempelvis i samband med pensionering, kan viktig kunskap gå förlorad (Intervju, 15/4 2025). Det betonar ytterligare behovet av att säkra kompetensöverföring inom organisationen.

Kompetens gällande biologisk mångfald diskuteras dock sällan i det dagliga arbetet med skötselarbetarna. Det förekommer främst vid specifika förändringar eller när nya skötselåtgärder ska införas, men saknas ofta i skriftliga instruktioner. Samtidigt håller Arbetsledaren med om att begreppet biologisk mångfald kan vara viktig för förståelse av varför vissa åtgärder görs och att en frånvaro av begreppet kan försvåra förståelsen. Arbetsledaren belyser vidare att det inte finns några utbildningar som fokuserar på ekologisk hållbarhet eller biologisk mångfald för skötseln. Istället sker kunskapsöverföring informellt i arbetsgrupperna genom diskussioner om växtlighet i samband med praktiska moment. Även sommarjobbare får genom detta en viss introduktion till ekologiska aspekter, även om det är beroende av deras eget intresse (Intervju, 15/4 2025). Enligt Arbetsledaren är dessa samtal

viktiga för att öka förståelsen för exempelvis varför vissa växtarter växer intensivt och högt på vissa ytor och andra inte. Intern kunskapsförmedling sker alltså enligt Arbetsledaren framförallt informellt i vardagliga samtal i det dagliga arbetet men det sker inte något för att aktivt öka kunskapen om ekologisk hållbarhet eller biologisk mångfald (Intervju, 15/4 2025).

Vid frågan kring hur Arbetsledaren tror att visioner och mål skulle kunna nå skötselarbetare belyses betydelsen av informell kommunikation. Sociala sammankomster med både arbetslag och beställare lyfts som värdefulla tillfällen där yrkesmässiga samtal kan uppkomma spontant. Det skapar utbyte av kunskap, erfarenheter och tankar på ett sätt som är avdramatiserat. Ett exempel som ges är att när personer med kunskap är synliga och närvarande i fält, som tidigare exempel med en engagerad beställare, blir det lättare att förmedla visioner och väcka engagemang bland de medarbetarna på operationell nivå (Intervju, 15/4 2025). På så vis överförs inte kommunala styrdokument med mål och visioner nödvändigtvis till den operationella nivån, men den informella kommunikationen fungerar som ett komplement.

Slutligen lyfts upphandlingssystemet som ett strukturellt hinder för att arbeta långsiktigt. Kunskap inom en park riskerar att gå förlorad vid entreprenörsbyte. I Lunds kommun sker upphandlingen för tre år med möjligheten att få förlängt ett år i taget till maximalt fem år sammanlagt. Det beskrivs som kort tid i jämförelse med andra kommuner där det är vanligt med minst fem år som startperiod plus tre år (Intervju, 15/4 2025). Arbetsledaren (Intervju, 15/4 2025) påpekar att det finns risk att “Kommer man in som ny på ett nytt område då gör man precis det som står i pappren [...] Du gör bara det du måste göra och ingenting annat”, och menar att det krävs erfarenhet för att veta platsens unika förutsättningar. Det krävs platskännedom och erfarenhet för att anpassa skötselåtgärder på ett sätt som gynnar växtligheten på bästa sätt. Arbetsledaren betonar samtidigt att långvariga avtal inte är en garanti för kvalitet och menar att:

> “Det är väldigt lätt att man blir slentrian, man jobbar i samma spår [...]. Kommer det en ny aktör så blir det lite fart och lite förändring. Både positivt och negativt, och som då kan påverka faktiska miljön på olika sätt” (Intervju, 15/4 2025).

Det uttrycks dock en viss optimism till längre avtal, exempelvis femårsperioder, då det ses som en möjlighet att integrera aspekter som biologisk mångfald i avtalen. Särskilt i takt med att både aktörer och allmänhet blir mer medvetna om ekologiska värden. Detta öppnar för att krav kopplade till biologisk mångfald i större utsträckning kan inkluderas i framtida upphandlingar.

5.2.3 Intervju med stadsträdgårdsmästare

Karl-Oscar Seth (Intervju, 14/4 2025) uttrycker att den nyligen genomförda omorganisationen inom kommunen är en omfattande process som naturligtvis kräver tid innan dess fulla effekter blir tydliga. Han nämner att det inte är ovanligt att i det här tidiga skedet uppstår en del osäkerhet kring ansvarsfördelning och roller, vilket också märks i den dagliga verksamheten. Många frågor kvarstår ännu obesvarade och det finns en risk att vissa uppgifter eller ärenden faller mellan stolarna under denna övergångsperiod. Samtidigt är uppfattningen att detta är en naturlig del av en sådan förändring. De oklarheter som successivt kommer uppstå, kommer också att hanteras i takt med att den nya organisationen får möjlighet att etablera sina rutiner (Intervju, 14/4 2025).

En tydlig förändring i samband med den nya ansvarsfördelningen är hur Karl-Oscars roll som stadsträdgårdsmästare förändrats. Tidigare omfattade rollen hela kedjan, från idé till genomförande och skötsel, vilket enligt honom gav bättre överblick och kontroll. "I min tidigare roll hade jag ett ansvar för de gröna frågorna, från idéstadiet hela vägen till att man faktiskt implementerade saker och ting i skötseln" (Intervju, 14/4 2025). Numera är rollen mer strategiskt inriktad, med ett större avstånd till den praktiska tillämpningen.

Bandet mellan planering och genomförande är en aspekt som lyfts fram i intervjun som särskilt betydelsefull. Karl-Oscar betonar vikten av att redan i planeringsstadiet ta höjd för hur skötseln ska genomföras, både utifrån praktiska förutsättningar och ekonomiska ramar, för att en plats ska kunna behålla sin gestaltning över tid. Gestaltning och skötsel ses därmed inte som separata steg utan som integrerade delar av samma process.

Vidare framhåller han att det finns en särskilt känslig period under ungefär de tre första åren efter färdigställandet av en plats. Vid den tiden spelar skötseln en avgörande roll för platsens

långsiktiga kvalitet och hållbarhet. Bristande skötsel under denna fas kan få långtgående konsekvenser, exempelvis att träd inte etableras ordentligt och därmed får en förkortad livslängd. Detta kan i förlängningen leda till ökade kostnader för kommunen, både ekonomiskt och ekologiskt. I detta sammanhang betonar han vikten av att behålla grön kompetens bland skötselarbetare. Att förstå kopplingen mellan designbeslut och praktisk skötsel lyfts också fram som avgörande för att uppnå hållbara resultat över tid (Intervju, 14/4 2025).

För att minimera bristande skötsel och för att uppnå hållbara resultat finns det tydliga regelverk kring hur skötsel ska utföras, vilket ofta uttrycks i upphandlingsunderlag eller interna riktlinjer. Det är i dessa dokument som skötseln definieras och standardiseras i praktiken, exempelvis hur ofta gräset ska klippas, hur bänkar ska målas och hur röta ska åtgärdas (Intervju, 14/4 2025). Samtidigt betonas att formella strukturer inte är tillräckliga i sig. Utförarens engagemang och ansvarskänsla har stor betydelse för platsens kvalitet och skötselns långsiktiga hållbarhet. Karl-Oscar förklarar:

> "Jag tror ju att om den personen som är ute på plats och som faktiskt ska göra det fysiska arbetet, om den personen känner ett ansvar och ett engagemang för en plats så blir det ju otroligt mycket bättre" (Intervju, 14/4 2025).

Detta lyfts även i relation till kommunens underhållsskuld. I de fall medarbetare är engagerade och känner sig delaktiga ökar chansen att problem åtgärdas direkt innan de växer:

> "Jag skulle säga att underhållsskulden blir mindre om man lyckas få engagerade medarbetare som är insatta i hur platsen ska skötas, inte bara följer ett papper 'det här ska jag göra', utan också faktiskt 'ofan, här är någonting som är trasigt, vi fixar det', liksom. Utan att man behöver lägga en beställning" (Intervju, 14/4 2025).

Det finns dock också en viss reflektion kring var och hur kommunikationen mellan nivåerna behöver ske. En direkt dialog mellan de operativa och strategiska nivåerna är inte alltid nödvändig i praktiken, men det är avgörande att återkoppling sker på ett sätt som når hela vägen och skapar förståelse åt båda håll:

“Jag vet inte om det finns ett behov heller att de längst ute som gör det fysiska arbetet måste ha dialog med någon högt upp i arbetskedjan. Men det är ju viktigt att återkoppling når hela vägen. Det är viktigt. Att de måste prata med en person hela vägen kanske de inte måste, men det är viktigt att den personen längst upp förstår vad utmaningarna är, och att de som jobbar fysiskt ute känner att de där uppe har förstått” (Intervju, 14/4 2025).

Kopplingen mellan de styrande dokumenten och det praktiska arbetet lyfts fram i relation till hur hållbarhetsmål omsätts i den dagliga skötseln. Karl-Oscar betonar att politiska riktlinjer, såsom de som formulerats i LundaEko, bör genomsyra det konkreta arbetet på plats. Detta kan ta sig uttryck i insatser som fossilfri drift, minskad gräsklippning för att gynna biologisk mångfald eller användning av lokala arbetslag för att reducera transportrelaterad miljöpåverkan. Karl-Oscar nämner att “De ska ju prägla varandra. Och jag menar, de här styrande dokumenten långt där uppe ska ju, om politikerna får som de vill , påverka det fysiska arbetet” (Intervju, 14/4 2025).

Det betonas även en kritisk medvetenhet om att mer hade kunnat göras för att öka kunskapen kring ekologisk hållbarhet, biologisk mångfald och syftet med vissa åtgärder. Exempelvis nämns att hålla små föredrag för skötselarbetare eller att ha ett försättsblad till skötselplanen där det står vad det är som eftersträvas med den och varför åtgärder görs. Denna typ av konkretisering visar hur mål om hållbarhet behöver operationaliseras i vardagliga rutiner och resurshantering, men det finns även en medvetenhet om att arbetet kan utvecklas ytterligare vilket Karl-Oscar uttrycker som "Det går alltid att göra mer" (Intervju, 14/4 2025).

6. Analys

Detta kapitel analyserar studiens resultat utifrån det teoretiska ramverket och tidigare forskning. Fokus ligger på att diskutera hur kunskapsöverföring fungerar mellan policynivå, taktisk nivå och operationell nivå i Lunds kommun, samt hur organisatoriska strukturer påverkar implementeringen av hållbarhetsmål inom grönyteförvaltning.

6.1 Kunskapsöverföringens utmaningar i den gröna praktiken

Resultatet tyder på en skillnad mellan strategiska visioner och det praktiska arbetet. Trots att policydokument som LundaEko och Grönprogrammet uttrycker konkreta hållbarhetsmål visar empirin att det inte finns tydliga kopplingar till praktiska handlingar på operationella nivån. Respondenterna i fokusgrupperna uppger låg kännedom om styrande dokument som LundaEko och Grönprogrammet, vilket är replikerande för båda fallen (Intervju, 19/3 2025; Intervju, 26/3 2025). Det indikerar på ett kunskapsglapp i organisationens interna kommunikation och kunskapsöverföring. Det dagliga arbetet beskrivs till stor del vila på erfarenhetsbaserad kunskap och situation snarare än formella instruktioner (Intervju, 19/3 2025; Intervju, 26/3 2025). Det bekräftar den problematik som tidigare lyfts i forskning, att policyer tenderar att fastna på en abstrakt nivå och inte få genomslag i det praktiska arbetet (Sunding 2025; Wickenberg et al. 2021).

Samtidigt framträder vikten av informell kommunikation som viktig för att överbrygga detta glapp. Samtal vid praktiska moment, närvaro av arbetsledare, kontakt mellan beställare och arbetsledare lyfts fram som centrala för att sprida förståelse för praktiska åtgärder och varför de genomförs (Intervju, 15/4 2025; Intervju, 19/3 2025; Intervju, 26/3 2025). Respondenterna i stadsparken efterfrågade mer informella möten med andra arbetsgrupper för att kunna dela erfarenheter och kunskap (Intervju, 19/2 2025). Arbetsledaren i Folkparken betonade även informella möten för utbyte av erfarenheter och kunskap. Respondenterna i de båda parkerna, liksom Arbetsledaren i Folkparken betonade vidare betydelsen av god kommunikation med såväl arbetsledare som beställare (Intervju, 19/3 2025; Intervju, 26/3 2025; Intervju, 15/4

2025). Det belyser risken med att enbart styrdokument inte är tillräckligt för att visioner och mål säkerligen ska få genomslag i praktiken. Informell kommunikation kan spela en viktig roll för att komplettera strategier och mål i den dagliga verksamheten. Informell kunskapsdelning inom och mellan arbetsgrupper är också det som ofta ersätter den uteblivna formella kommunikationen, vilket visar att meningsskapande i praktiken inte sker genom dokument i sig utan genom dialog och tolkning (Heide et al. 2012; Larsson 2024). Detta understryks ytterligare av att respondenterna uttrycker misstro till formella utbildningar och föreläsningar och istället efterfrågar mer interaktion och erfarenhetsutbyte. Det speglar hur kunskap blir verksam först när den kan relateras till det praktiska sammanhanget där den ska tillämpas. För att skapa en gemensam förståelse behöver strategier, mål och visioner sättas i relation till det dagliga arbetet och diskuteras i praktiken. Först då kan teoretisk kunskap bli verksam på alla regleringsnivåer och en kontinuerlig kompetensutveckling utvecklas (Heide et al. 2012; Persson 1997; Ellström 1992). Respondenterna illustrerar därför vikten av ökad kommunikation för att dela kunskap både vertikalt mellan organisatoriska nivåer, och horisontell kommunikation mellan operationella medarbetare och kollegor.

Styrning som sker uppifrån genom policyförmedling utmanas därmed i praktiken. Karl-Oscar Seths resonemang om att det inte det finns behov av att de som utför det praktiska arbetet har en dialog med de längre upp i den organisatoriska strukturen, kan kontrasteras mot Persson (1997) som menar att språket är en förutsättning för att kunskap ska integreras och omvandlas till handling. Vidare framhåller Karl-Oscar Seth vikten av att personer i högre organisatoriska positioner har förståelse för hur det är att jobba i det praktiska arbetet och vilka utmaningar de kan ställas inför (Intervju, 14/4 2025). Det kan relateras till att policyimplementering inte enbart handlar om att överföra instruktioner från policy- till operationell nivå, utan även om att ha förståelse av kontexten där policy ska implementeras (Heide et al. 2012; Wickenberg et al. 2021; Sunding 2025). Kunskapsöverföring behöver inte direktkontakt mellan de mest avlägsna nivåerna men däremot en översättning mellan dessa där varje led förstår det övergripande målet samt den praktiska kontexten. I denna kedja är kommunikation viktig som en process där kunskap, praktik och mål vävs samman till handling. Persson (1997) samt Heide et al. (2012) framhåller samtidigt att individens handlingsförmåga och förståelse formas genom språklig kommunikation. Enligt Persson (1997) är språket inte endast ett verktyg för förståelse, utan ett villkor för att kunskap över huvud taget ska kunna förmedlas

och förankras i handling. Det innebär att kunskap, språk och praktik är ömsesidigt beroende av varandra. I relation till skötselarbetet betyder det att kommunikation mellan nivåerna är nödvändig för att möjliggöra meningsfull kunskapsöverföring och kompetensutveckling. Avsaknaden av detta ökar risken att strategier reduceras till övergripande formuleringar utan operationell förankring.

Lunds kommun identifierar själv att bristande kunskap om ekologiska värden är en riskfaktor som kan leda till kortsiktiga beslut framför långsiktiga (Lunds kommun 2020). Kommunens strategi "kommunicera och samverka" är tänkt att möta denna utmaning genom att skapa förståelse för gröna miljöers värde och samverkan mellan aktörer (Lunds kommun 2020b). Lunds kommuns (2024b) vision i översiktsplanen betonar även kunskap som drivkraft för framtiden, och framhäver sig som en kommun med höga hållbarhetsambitioner. Dokumenten säger lite om hur detta faktiskt konkretiseras och empirin från denna studie tyder på att överföringen av mål och strategier till den operationella nivån är bristfällig. Det fångar diskrepansen mellan ambitioner och praktik och visar på att detta inte nödvändigtvis återspeglas i den dagliga grönyteförvaltningen. Kunskapsöverföringen speglas av informella strukturer och enskilda erfarenheter snarare än interna insatser för kompetensutveckling. Det tyder på att nytänkandet som sägs ligga i Lunds kommuns natur ännu inte tagit sin plats i kommunens praktiska verksamhet (ibid). Lunds kommuns omorganisation till samhällsbyggnadsförvaltningen är kanske ett steg i rätt riktning, men det är i nuläget för tidigt att säga.

6.2 Driftformens betydelse

I studien jämfördes Stadsparken, som drivs av kommunal intraprenad, med Folkparken som förvaltas av en extern entreprenör, Skapland AB. Resultatet tyder på att både intraprenaden och entreprenaden uppvisar liknande svårigheter vad gäller förståelsen för kommunövergripande visioner och långsiktiga hållbarhetsmål (Intervju, 26/3 2025; Intervju, 19/3 2025). Karl-Oscar Seth (Intervju, 14/4 2025) påpekar dock att intraprenaden medför fördelar genom ökad flexibilitet och närhet till de kommunala strukturerna, något som kan underlätta kunskapsöverföring och anpassning av mål till lokala förhållanden. Arbetsledaren (Intervju, 15/4 2025) från Skapland AB delar dock inte denna uppfattning utan menar att

driftsformen i sig inte är avgörande, snarare spelar samspelet och kommunikationsvägarna inom organisationen en större roll.

Detta tyder på att driftsformen i sig inte nödvändigtvis avgör utfallet av hållbarhetsarbetet. Istället är det graden av samverkan, förståelse av arbetet och möjligheten till återkoppling som avgör om hållbarhetsmål implementeras i praktiken, faktorer som sätter press på hela organisationens funktionalitet. Den kommunala organisationen utgör en komplex struktur med ett mångfacetterat nätverk av roller och ansvarsnivåer där tjänstemän, arbetsledare och skötselarbetare förväntas samverka mot gemensamma mål. För att detta ska vara möjligt krävs en gemensam förståelse, inte bara om målen i sig utan även hur dessa mål konkretiseras på varje nivå. Heide et al. (2012) betonar att information i sig saknar bestämd betydelse. Det är först genom meningsskapande, alltså när människor tolkar och diskuterar strategier, mål och visioner tillsammans, som förståelse uppstår. För att hållbarhetsmål ska omsättas i praktisk handling krävs därför möten och dialog inom organisationen (ibid). I fokusgrupperna framkom att arbetsledarens frånvaro i Stadsparken och begränsade närvaro i Folkparken försvårade denna typ av meningsskapande (Intervju, 26/3 2025; Intervju, 19/3 2025). När dialogen uteblir riskerar mål att förbli abstrakta, tolkas olika eller inte alls vilket i sin tur skapar glapp mellan strategiska intentioner och praktiskt genomförande (Heide et al. 2012; Wickenberg et al. 2021).

Fokusgrupperna i både Folkparken och Stadsparken lyfte arbetsledarens roll som central för deras tillgång till information och förståelse för arbetsuppgifter kopplade till hållbarhet (Intervju, 26/3 2025; Intervju, 19/3 2025). Arbetsledaren agerar i idealfallet som en avgörande länk mellan den taktiska nivån där skötselplaner och riktlinjer formuleras, och den operationella nivån där själva genomförandet sker. Denna roll blir betydelsefull i ljuset av Oseland (2019) som betonar vikten av det som sker i mellanrummen i organisationen, mellan strukturer och arbetsgrupper. Genom att uppmärksamma dessa mellanrum synliggörs hur översättningen och samordningen från strategi till praktik sker (ibid). I denna studie uppmärksammas arbetsledaren som en länk i detta rum där samordning och konkret tillämpning möjliggörs i skötselarbetet.

Detta ligger även i linje med Ellströms (1992) handlingsregleringsteori, där implementering av mål förutsätter att individen inte bara förstår intentionerna bakom en åtgärd utan också kan

relatera dem till sin praktiska vardag. Den teoretiska kunskapen som formuleras i styrdokument befinner sig på en intellektuell regleringsnivå och måste aktivt översättas till konkreta handlingar på sensomotorisk eller begreppslig nivå för att få praktisk relevans (ibid). Kopplat till skötselarbetarnas belysande över bristande kommunikation och en närvarande ledare (Intervju, 19/3 2025; Intervju, 26/3 2025) blir arbetsledaren på så sätt en central aktör i att översätta abstrakta styrdokument till begriplig och praktiskt relevant kunskap. Arbetsledaren möjliggör därmed en kompetensutveckling från rutinmässigt, automatiserat arbete (sensomotorisk nivå) till mer reflekterande och målinriktat agerande (begreppslig/intellektuell nivå), där skötselarbetaren inte bara gör vad som ska göras utan också förstår varför det ska göras.

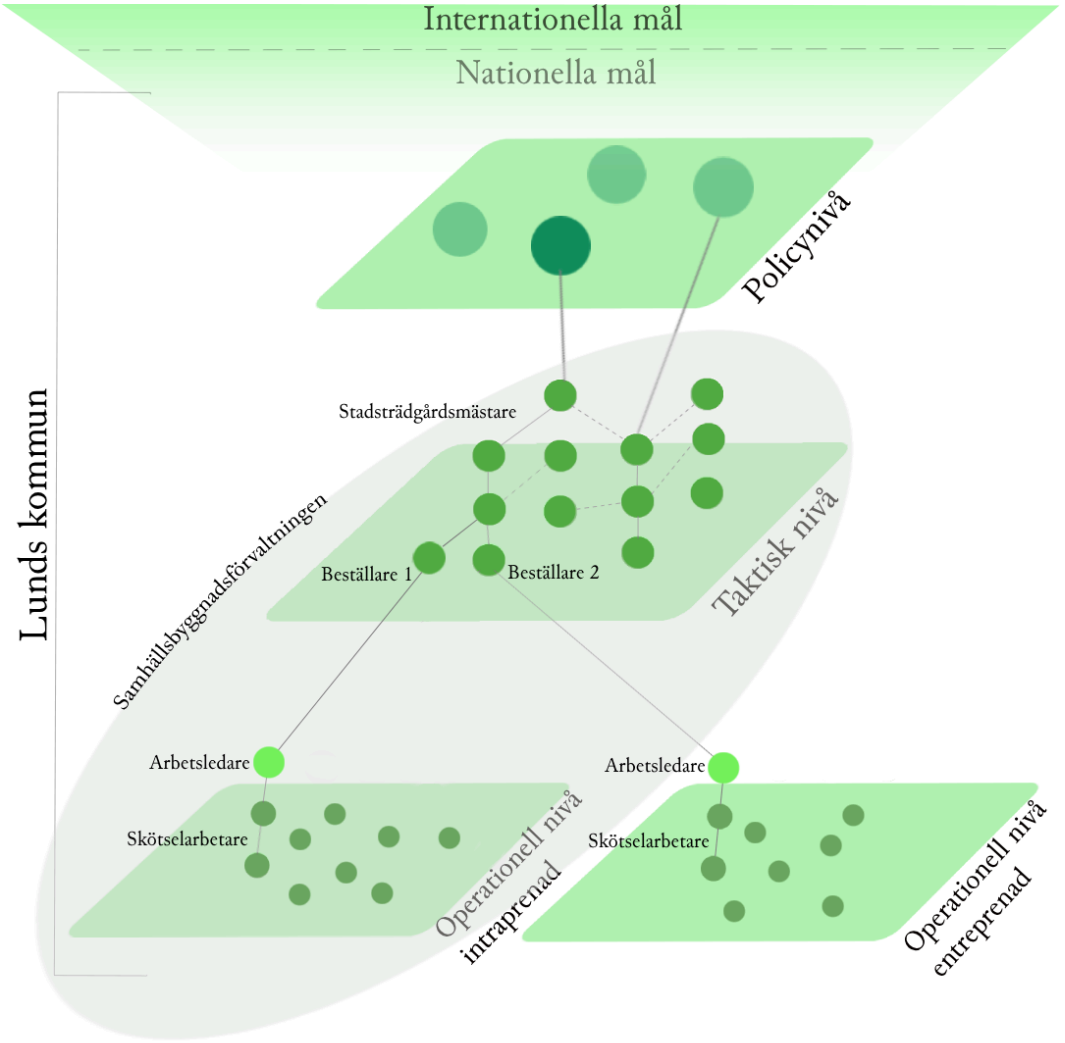
Samtidigt fanns en uttalad kritik bland skötselarbetarna mot arbetsledarnas frånvaro. I Stadsparken saknades en aktiv arbetsledare, och kontakt med beställare blev istället den närmaste kommunikationsvägen (Intervju, 19/3 2025). I Folkparken beskrevs arbetsledaren som sällan närvarande, vilket innebar att även där blev beställaren den person som skötselarbetarna hade störst kontakt med (Intervju, 26/3 2025). Detta antyder att det i praktiken uppstår en förskjutning i ansvar och funktion, där beställaren snarare än arbetsledaren i många fall blir den som förväntas förmedla strategiska mål till operationell nivå. Arbetsledaren på Skapland AB (Intervju, 15/4 2025) lyfter dock en problematik utifrån egna erfarenheter, där beställarens begränsade kunskap om det praktiska utförandet kan skapa hinder. Hen (ibid) beskriver att beställaren ofta har starka åsikter om hur resultatet bör se ut men kan samtidigt ha bristande förståelse för vad som faktiskt är genomförbart i praktiken. Det kan både skapa otydlighet i roller och risk för att mål inte förankras på ett konsekvent sätt i organisationen.

Karl-Oscar Seth beskriver arbetsledaren som en “mellanhand som styr och ställer, fixar och trixar och förklarar” (Intervju, 14/4 2025), en roll som är avgörande för att överbrygga nivåskillnader och möjliggöra effektiv kunskapsöverföring inom organisationen. Detta stöds av Wickenberg et al. (2021) och Sunding (2025) som påpekar att övergripande policyer ofta är alltför generella för att kunna tillämpas direkt i praktiken. I detta sammanhang blir arbetsledaren en nyckelperson som tolkar och konkretiserar abstrakta hållbarhetsmål till tydliga och relevanta skötselåtgärder i det dagliga arbetet. Det är i glappet mellan strategi och praktik som mycket av implementeringsansvaret hamnar, vilket gör det nödvändigt att inte

bara erkänna arbetsledarens roll utan också aktivt stärka den. Studien visar att arbetsledaren inte enbart samordnar arbetsmoment, utan är central för att förankra mål och skapa förståelse för syftet bakom dem.

Denna mellanposition blir särskilt tydlig i relation till skötselplanerna, som formellt är avsedda att fungera som verktyg för att konkretisera och styra det praktiska arbetet i enlighet med strategiska mål. I praktiken uppfattas dock dessa dokument som förlegade, då de har begränsad relevans för det dagliga arbetet och en svag koppling till kommunens hållbarhetsmål (Intervju, 19/3 2025). Detta står i kontrast till vad Boverket (2019) verkar framhäva som självklart, att integreringen av övergripande mål framställs i skötselplaner. I praktiken förlitar skötselarbetare sig istället på yrkeserfarenhet och söker vid behov kontakt med överordnade (Intervju, 26/3 2025; Intervju, 19/3 2025). Detta förstärker bilden av att det är arbetsledaren, snarare än skriftliga dokument, som fungerar som den centrala samordnaren av kunskap, instruktioner och prioriteringar i det dagliga arbetet.

Den samordnande rollen förtydligas i figur 4 som illustrerar Lunds kommuns organisationsstruktur inom grönyteförvaltningen i relation till den nya samhällsbyggnadsförvaltningen, baserad på Sundings modell (2025). Figuren visar en hierarkisk uppbyggnad med tre organisatoriska nivåer, policynivå, taktisk nivå och operationell nivå, där olika sektoriella avdelningar och tjänstepositioner verkar parallellt. Samhällsbyggnadsförvaltningen illustreras i figuren som en samlad organisation där tidigare separata förvaltningar, med egna uppdrag och mål, nu integrerats. I kontrast till den tidigare uppdelade strukturen samlas i den nya modellen den taktiska och operationella nivån inom samma förvaltningsorganisation. Flöden av arbetsuppgifter och ansvar mellan nivåerna synliggör att policyintentioner är beroende av fungerande överföring och kommunikation för att få genomslag i praktiken.



Figur 4: Egen figur: Lunds kommuns struktur för förvaltning av grönytor. Baserad på Sunding (2025: 26). Policynivå, taktisk nivå och operationell nivå illustreras som en hierarkisk organisationsstruktur med Lunds kommuns nya samhällsbyggnadsförvaltning inkorporerad. Punkterna i figuren visar olika sektoriella avdelningar och arbetsfördelningar som verkar på olika nivåer. Mellan dessa överförs arbetsuppgifter och ansvar vertikalt vilka illustreras genom gråa linjer. Figuren visar hur policy kopplas samman med operationella uppgifter och är beroende av kopplingar inom organisationen.

6.3 Begränsningar i strategisk grönyteförvaltning

Föreställningen om strategisk förvaltning innebär att planering, utveckling och skötsel integreras i en helhetsprocess som sträcker sig över tid (Jansson et al. 2020; Randrup et al. 2020b). Resultaten från denna studie visar dock på att en sådan långsiktig samordning är svår att identifiera i de empiriska fallen. Även om LundaEko och Grönprogrammet tydligt uttrycker visioner och mål om hållbarhet, syns inte det lika tydligt på den operationella nivån. Respondenterna på operationell nivå har låg kännedom om dokumenten, vilket tyder på svag koppling till det praktiska arbetet (Intervju, 19/3 2025; Intervju, 26/3 2025). Dessutom sker inte kunskapsöverföring genom strukturerad kommunikation från högre organisatoriska nivåer, utan snarare genom informell kommunikation inom arbetsgrupperna. Samtidigt uttrycks en frånvaro av forum som möjliggör mer informell kommunikation mellan olika arbetsgrupper och organisatoriska nivåer, vilket ytterligare kan försvåra kunskapsutbyte och spridning av strategiska intentioner.

Begränsad kännedom om strategiska dokument och strukturer för kommunikation mellan nivåer visar en brist på institutionellt stöd för kunskapsöverföring i organisationen. I avsaknad av det blir istället individers egna erfarenheter och kunskap det som formar det dagliga arbetet. På så vis verkar det präglas av personliga erfarenheter som byggs upp över tid snarare än övergripande mål och strategier. Dessa erfarenhetsbaserade kunskaper kan spela en avgörande roll i praktiken när kunskapsöverföring är bristfällig, vilket dock riskerar att gå förlorad i samband med exempelvis pensionering (Intervju, 15/4 2025). Det kan innebära förlust av exempelvis växtkännedom och ekologisk förståelse. Även Karl-Oscar Seth (Intervju, 14/4 2025) betonar vikten av att behålla och upprätthålla vad han kallar grön kompetens. Risken med förlust av erfarenheter och yrkeskunskap ligger i linje med vad Persson et al. (2020) beskriver som en pågående förlust av hortikulturell kunskap inom grönyteförvaltning. Denna kunskapsförlust kan i förlängningen försvåra ett långsiktigt och ekologiskt hållbart skötselarbete.

Vidare försvåras möjligheten till långsiktig förvaltning i entreprenad av korta upphandlingstider eftersom platsbunden kunskap och anpassade åtgärder riskerar att gå förlorade vid byte av entreprenör (Intervju, 15/4 2025). Samtidigt råder det olika

uppfattningar om vad långsiktighet innebär i praktiken, både i tid och innehåll. Detta blir särskilt tydligt när man jämför olika aktörers syn på tidsramar för hållbar förvaltning. När entreprenörer byts ut riskerar inte bara kunskap om specifika platser att gå förlorade, utan även relationer som byggts upp mellan arbetsledare, beställare och skötselarbetare. Det kan tyda på att entreprenad har strukturella begränsningar för att stödja place-keeping och strategisk grönyteförvaltning eftersom kortsiktiga kontrakt kan motverka kontinuerlig förbättring. Det kan kopplas till att slutet på varje kontrakt ses som en slutfas i grönyteförvaltningen istället för långsiktig kontinuerlig process. Trots att kommunikationen i Skapland AB beskrivs som god räcker det inte nödvändigtvis som komplement för bristen på kontinuitet. Upphandling, som en del av NPM-logiken, tenderar även att prioritera kostnadseffektivitet framför långsiktig kunskap och kvalitet (Jansson et al. 2020; Persson et al. 2020; Randrup et al. 2020b). Det kan leda till att entreprenörer inte alltid vet om de kommer få fortsätta med samma uppdrag efter kontraktstiden, vilket riskerar att göra skötseln mer standardiserad och mindre platsanpassad (Intervju, 15/4 2025). En sådan utveckling står i kontrast till idén om strategisk förvaltning, där kontinuitet och långsiktighet samt vikten av skötselarbetarnas lokalkännedom ses som centrala för en hållbar utveckling av urbana grönytor (Jansson & Randrup 2020a; Jansson & Randrup 2020b; Jansson et al 2020; Intervju, 15/4 2025).

Ur ett långsiktigt perspektiv framstår intraprenaden som mer fördelaktig vad gäller kontinuitet. Eftersom intraprenaden är en del av den kommunala organisationen finns det ingen osäkerhet kring kontraktstiden och uppdragets fortlevnad. Samtidigt visar empirin att intraprenaden har svagare kommunikativa strukturer i nuläget (Intervju, 19/3 2025; Intervju, 26/3 2025). Resultaten pekar alltså på en spänning i dagsläget mellan kommunikativa förutsättningar och organisatorisk stabilitet mellan intraprenad gentemot entreprenad.

Förutom att olika driftsformer uppvisar utmaningar i den strategiska grönyteförvaltningen, visar även olika aktörer på skilda uppfattningar om vad långsiktighet innebär. LundaEko och Grönprogrammet formuleras med en tidshorisont på cirka tio år (Lunds kommun 2020). Samtidigt betonar Karl-Oscar Seth ett perspektiv på ett hundraårigt perspektiv där ekosystemens långsiktiga och långsamma utveckling står i centrum (Intervju, 14/4 2025). I kontrast till det problematiserar Arbetsledaren i Skapland AB långsiktighet i relation till

upphandlingens treårscykler eftersom de begränsar möjligheterna till kontinuitet (Intervju, 15/4 2025). De olika tidsperspektiven mellan politisk styrning, ekologiska processer och praktisk upphandling visar på en bristande samordning vilket kan försvåra implementering och samsyn av långsiktigt hållbar grönyteförvaltning.

Skillnaderna kan påvisa en större utmaning i att förverkliga strategisk planering i praktiken. Strategisk planering innebär inte bara att formulera mål och visioner, utan att integrera planering, design, konstruktion och underhåll i en kontinuerlig och samordnad process (Jansson et al. 2020). Liknande retorik kan läsas i Lunds förväntade effekt av samhällsbyggnadsförvaltningen, "en samlad förvaltning som omfattar genomförande, drift och förvaltning" (Lunds kommun 2024a: 14). I empirin är detta något som tyvärr i dagsläget är svårt att urskilja och en början till en sådan integrering återstår att se. Trots att Lunds kommun uttrycker en vilja att samla delarna under en gemensam förvaltningsstruktur, framstår detta ännu som en vision snarare än en realitet. Det som i teorin beskrivs som en sammansvetsad cirkel uppvisar i praktiken uppdelningar, där kommunikation och ansvar ofta stannar inom sin respektive nivå.

7. Diskussion och slutsats

Syftet med denna studie har varit att undersöka hur kunskap om hållbarhet förmedlas, tolkas och omsätts i praktiken inom grönyteförvaltningen i Lunds kommun. Genom att analysera två olika driftsformer, intraprenad och entreprenad, har det varit möjligt att identifiera gemensamma utmaningar samt strukturella skillnader i hur hållbarhetsmål implementeras. Studien visar på en tydlig diskrepans mellan de övergripande hållbarhetsmål som formuleras i strategiska dokument, såsom LundaEko och Grönprogrammet, och det dagliga arbetet på den operationella nivån.

Denna diskrepans behandlar direkt den första frågeställningen: *I vilken utsträckning förhåller sig den operationella nivån till de hållbarhetsmål som formuleras på policy/taktisk nivå inom grönyteförvaltning?* Resultatet visar att relationen är svag och att hållbarhetsmålen har låg direkt påverkan på det praktiska arbetet. Det kan förklaras av avsaknaden av tydliga strukturer som översätter visioner och mål till konkreta arbetsmoment i det operationella arbetet. Det relaterar till tidigare forskning som påpekar vikten av en implementeringsprocess som innefattar en omvandling av policy till praktiska moment (Hudson et al. 2019; Sunding 2025). Det är alltså inte i första hand bristande kunskap eller utbildning som skapar detta glapp, utan snarare organisatoriska förutsättningar såsom otillräcklig intern kommunikation och översättning av mål till praktik.

Vidare framkom det att skötselarbetare i båda parkerna har låg kännedom om övergripande strategiska dokument. Deras arbete baseras istället på yrkeserfarenhet, informell kommunikation och, när det är möjligt, direktkontakt med arbetsledare eller i deras frånvaro med beställare. Det innebär att arbetsledaren får en avgörande roll som tolkare och förmedlare av hållbarhetsmål, specifikt till deras roll kopplat till skötselplanerna. Skötselplanerna ska formellt sett utgöra ett styrinstrument men upplevs i praktiken som förlegade och bristfälligt anpassade till såväl verkligheten som till överordnade dokument. Arbetsledaren blir därmed viktig som översättande länk och kontextualiserar övergripande hållbarhetsvisioner till konkreta arbetsmoment, istället för att det per automatik sker genom dokumenten. Det relaterar även till tidigare forskning som visar att policydokument ofta förblir abstrakt om det

inte finns tydliga översättningar och meningsskapande processer i organisationens mellanled (Oseland 2019), samt till handlingsregleringsteorin som menar att implementering av mål förutsätter att individen kan relatera dem till sin praktiska vardag. På så vis måste policydokument som ofta är teoretisk formulera på en intellektuell regleringsnivå översättas till praktisk genomförbara arbetsmoment. Genom arbetsledaren möjliggörs därmed att mål och riktlinjer får mening för skötselarbetare, vilket vidare kan innebära att kompetensutveckling från sensomotorisk nivå till begreppslig nivå/intellektuell nivå eftersom skötselarbetare inte bara gör något för att de måste utan också förstår varför åtgärder görs (Persson 1997). Detta kräver att arbetsledaren inte enbart fungerar som administrativ mellanhand, utan som en aktiv kunskapsbärare och pedagog i organisationen.

Kommunikationen inom organisationen framstår som en central faktor för hur hållbarhetsmål får genomslag, vilket relaterar till studiens andra frågeställning: *Vilken betydelse har kommunikationen för att omsätta hållbarhetsmål i skötseln av grönytor i Lunds kommun?* Studien visar att dokument inte är tillräckliga för att skapa förståelse för hållbarhetsmål. Snarare sker kunskapsöverföring och skapande av förståelse genom språklig kommunikation, där arbetsledaren har en betydande roll för policyimplementering i daglig verksamhet. Denna roll som översättare mellan policy och praktik illustrerar behovet av en integrerad implementeringsprocess, vilket också framhålls av Wickenberg et al. (2021) och Heide et al. (2012). Heide et al. (ibid) samt Persson (1997 belyser detta ytterligare och menar att språklig kommunikation är en förutsättning för att kunskap ska kunna omsättas i handling. I denna studie sker sådan kunskapsöverföring främst genom informella samtal under arbetet både mellan arbetsledare och personal samt skötselarbetare emellan. Det möjliggör visserligen lokal anpassning men gör samtidigt kunskapen sårbar och beroende av enskilda individer snarare än systematiska strukturer. Det visas i Stadsparken där arbetsledarens roll är otydlig eller frånvarande som resultat av den pågående omorganiseringen i Lunds kommun. Empirin tyder också på ett yrkeskunnande hos individer, vilket riskerar att försvinna om nyckelpersoner slutar. Utan starka kommunikativa länkar blir policy något som existerar parallellt med, snarare än inbäddat i, det praktiska arbetet.

Det gäller oavsett driftsform. Trots organisatoriska skillnader mellan intraprenad och entreprenad framträder samma behov av tydliga roller för kunskapsöverföring i båda fallen.

Intervjuerna (14/4 2025; 19/3 2025) framhåller dock vissa organisatoriska skillnader, där intraprenaden ger potentiellt bättre förutsättningar för närhet till beslutsfattande nivåer och långsiktig kontinuitet, men lider samtidigt av svagare kommunikativa länkar när arbetsledare saknas eller är frånvarande. Entreprenaden, å andra sidan, har i detta fall visat upp starkare kommunikationsvägar genom en närvarande arbetsledare, men är samtidigt mer sårbar då korta upphandlingstider riskerar att underminera långsiktigheten i förvaltningen (Intervju, 15/4 2025; Intervju, 26/3 2025).

Detta kopplas till studiens tredje frågeställning: *På vilket sätt påverkar de organisatoriska strukturerna kunskapsöverföring kring grönyteskötsel mellan policy- och operationell nivå, och vilken roll spelar kommunal eller privat regi i detta sammanhang?* Studien visar att det inte är driftsformen i sig som är avgörande hur väl hållbarhetsmål implementeras, utan snarare hur många led som finns mellan policy och praktik samt förekomsten av engagerade och drivande individer. Brister i rollfördelningen och fragmenterad kommunikation riskerar att skapa missförstånd och att hållbarhetsmål inte förankras. För att mål ska kunna förankras krävs mer än dokument och instruktioner, det krävs meningsskapande processer där kunskap tolkas och delas i en kontext som är begriplig och relevant för alla nivåer i organisationen. Heide et al. (2012) understryker att det är avgörande att samtliga medarbetare ges möjlighet att förstå, lära, och bli delaktiga i organisationens mål och en förutsättning som inte uppnås om kommunikationen är ensidigt toppstyrd eller fragmenterad. Därmed framstår kommunikativa funktioner och organisatorisk samordning som viktigare än själva frågan om privat eller kommunal regi i sig. På så sätt blir arbetsledarens närvaro, kommunikativa funktion och relation till både beställare och skötselarbetare centrala faktorer för att överbrygga organisatoriska glapp. I de fall denna länk försvagas eller faller bort, riskerar policymål att stanna på pappret och skötseln att sakna koppling till övergripande strategier. Problematiken som problematiseras besvaras dock av den nya samhällsbyggnadsförvaltningen som säger sig skapa en gemensam arbetskultur och bättre samverkan (Lunds kommun 2024a). Effekterna av omorganiseringen är saker studien inte ännu kan observera. Frågan är ifall samhällsbyggnadsförvaltningen kan skapa den gemensamma kulturen och hur det i så fall ser ut?

7.1 Från strategi till verklighet

I ljuset av Lunds kommuns nya samhällsbyggnadsförvaltning finns en uttalad strävan mot ökad samverkan med en gemensam arbetskultur. På grund av studiens begränsade tidsram och samhällsbyggnadsförvaltningens nyligen genomförda och ännu inte fullt ut implementerade organisering har det inte varit möjligt att analysera effekterna av denna förändring. Vad som däremot framkommit är att det i nuläget finns utmaningar för kommunen att skapa en gemensam förståelse och samsyn inom den nya förvaltningsstrukturen vad gäller policydokument. Avsaknaden av kännedom om dokument som LundaEko och Grönprogrammet bland skötselarbetare väcker frågan om dessa dokument främst fyller en symbolisk funktion snarare än som styrinstrument för det praktiska arbetet. Det skapar en risk att de snarare fungerar som legitimerande verktyg för att kommunicera utåt än som instrument för den dagliga verksamheten. I sådana fall kan dokumenten bli uttryck för vad kommunen vill framstå som snarare än vad de i praktiken gör.

Skillnaden blir särskilt tydlig när det dagliga arbetet granskas, som i praktiken styrs av informella rutiner och yrkeserfarenheter snarare än av strukturerad återkoppling av visioner och hållbarhetsmål. Dagens arbetssätt vittnar om luckor mellan strategisk, taktisk och operationell nivå, där samverkan och en gemensam kultur ännu framstår som bristfälligt utvecklad. Trots att Lunds kommun framhäver sig som en kunskapsintensiv organisation, tyder studiens resultat på att kunskap i hög grad reproduceras genom erfarenhetsbaserad kunskap snarare än genom systematiskt förankrade arbetssätt kopplade till kommunens styrdokument och hållbarhetsambitioner.

Lunds kommuns nyligen genomförda förändring där flera förvaltningar samlats under en samhällsbyggnadsförvaltningen kan dock ses som en möjlighet till förbättrad samverkan mellan olika nivåer och verksamhetsområden, i linje med Gustafsson et al. (2022:) samt Oseland (2019). Oseland (ibid) lyfter vikten av att arbeta med mellanrum och gränssnitt i organisationer för att möjliggöra policyintegration och implementering. Samhällsbyggnadsförvaltningen skulle kunna utgöra en sådan arena för gränsöverskridande arbete där tidigare barriärer och separata funktioner bryts ned, förutsatt att det också följs av

en aktiv kommunikation inom organisationen som möjliggör kunskapsskapande och gemensam förståelse.

I intervjun med Karl-Oscar Seth (Intervju, 14/4 2025) ifrågasattes om direktkontakt mellan den operationella och den strategiska nivån är nödvändig för att hållbarhetsmål ska genomsyra det praktiska arbetet. Fokusgrupperna i denna studie (Intervju, 19/3 2025; Intervju, 26/3 2025) visade att skötselarbetare, trots begränsad kännedom om strategiska dokument, många gånger uppvisar en praktisk förståelse för ekologisk hållbarhet särskilt vad gäller biologisk mångfald och anpassning till platsens förutsättningar. Detta väcker frågan om det faktiskt krävs en gemensam och explicit kännedom om övergripande dokument för att hållbarhet ska prägla det dagliga skötselarbetet.

Utifrån ett ekologiskt perspektiv och platsens behov kan erfarenhetsbaserad kunskap i många fall räcka långt. I relation till samhällsbyggnadsförvaltningens ambition om att skapa en gemensam arbetskultur, samsyn och helhet i styrningen av stadens utveckling kan strategiska dokument däremot bli viktiga. För att hållbarhetsmålen ska förstås, delas och tillämpas konsekvent mellan nivåer i organisationen krävs inte nödvändigtvis direktkontakt, men ett gemensamt ramverk. Strategiska dokument kan därmed fungera som ett verktyg för att skapa en sammanhängande riktning och ett gemensamt språk inom organisationen, något som är viktigt för att uppnå en integrerad och långsiktig förvaltningskultur.

Både denna studie och tidigare forskning visar, exempelvis Oseland (2019), att mycket av det som formar praktiken sker i mellanrummen i den informella kommunikationen och erfarenhet. Det innebär att även om strategisk förståelse saknas kan hållbara arbetssätt ändå etableras genom andra sammanhang. Utan förankring i strategiska mål finns också en risk för fragmentering, motstridiga prioriteringar och svårigheter att utvärdera och styra arbetet långsiktigt. En gemensam förståelse och kännedom om strategiska mål stärker möjligheten till samordning och långsiktig riktning, men praktiken visar att det även behöver kompletteras med kommunikation och den kunskap som redan finns på operationell nivå. För Lunds kommun innebär det ett behov av en samordnande roll mellan teori och praktik, en roll som vi i studien framhäver att arbetsledaren innehar. De strategiska ambitionerna behöver kommuniceras på ett sätt som är meningsfullt och begripligt för de som arbetar operationellt.

Avslutningsvis visar studien att det råder ett glapp mellan strategi och praktik i arbetet med hållbarhetsmål inom Lunds kommuns grönyteförvaltning. Trots att styrdokument som LundaEko och Grönprogrammet formulerar höga ambitioner, når dessa inte alltid fram till den operationella nivån. Bristande kommunikation och oklara arbetsroller mellan organisatoriska nivåer försvårar en effektiv implementering. Arbetsledarens funktion framträder som avgörande för att översätta och förankra policy i det praktiska arbetet, men förutsätter väl fungerande strukturer och kontinuerlig dialog. Oberoende av driftsform krävs därför samverkan, tydlig rollfördelning och en organisationskultur som möjliggör kunskapsöverföring. Samtidigt innebär upphandlad entreprenad särskilda utmaningar för långsiktighet, då korta upphandlingstider motverkar kontinuitet och försvårar utvecklingen av platsbunden kunskap.

Samhällsbyggnadsförvaltningen kan utgöra ett steg mot en mer integrerad och samlad förvaltningskultur som främjar långsiktighet och helhetssyn, men i nuläget återstår det att se hur detta konkret kommer att ta form och vilka effekter det får. Oavsett organisationsform krävs det som strategisk förvaltning betonar, en kontinuerlig och sammanhängande process för grönyteförvaltning. Det handlar inte enbart om att införa samhällsbyggnadsförvaltningen som enskilt insats, utan måste följas av ett långsiktigt och kontinuerligt arbete med kommunikation, kunskapsöverföring och samverkan mellan nivåer. Det är därför passande att avsluta med Karl-Oscar Seths ord, som påminner om att förbättring alltid är möjlig: “Man kan alltid göra mer”.

8. Metoddiskussion

Denna studie har använt en kombination av dokumentstudier, semistrukturerade intervjuer och fokusgrupper för att undersöka kunskapsöverföring inom Lunds kommuns grönyteförvaltning. En abduktiv forskningsansats i kombination med ett hermeneutiskt tolkningsperspektiv bedöms vara ändamålsenligt för att fånga de vardagliga handlingsmönstret och de meningsskapande processer som ligger till grund för dem. Den abduktiva ansatsen har möjliggjort en växelverkan mellan teori och empiri, vilket varit centralt för att förstå processer för policyimplementering och strategisk förvaltning samt relationen mellan språk, kunskap och handlande.

Studien har dock ställts inför flera metodologiska begränsningar som kan ha påverkat resultatets bredd, djup och generaliserbarhet. Ett första aspekt gäller datainsamlingen och urvalet av respondenter. Trots ambitionen att intervjua fler nyckelpersoner inom både kommunal organisation och entreprenad lyckades vi inte nå alla vi sökte. Det innebär att materialet bygger på ett begränsat antal perspektiv i en stor och komplex organisation, vilket kan leda till att perspektiv, som exempelvis beställarens, inte blivit representerade. Även om respondenterna representerade de olika nivåer i organisationen som var centrala för studiens syfte, bör det understrykas att de inte utgör ett heltäckande underlag. Resultatet bör därmed ses som indikativa.

Fokusgrupperna var avsedda att fördjupa förståelsen för och fånga fler röster från den operationella nivån. Dock blev deltagarantalet relativt lågt, med tre deltagare i Stadsparken och två i Folkparken vilket var färre än vad vi initialt tänkt och blivit lovade. Det begränsade möjligheten att fånga en större mångfald av erfarenheter, perspektiv och reflektioner, vilket i sin tur kan ha begränsat djupet i analysen av den operationella nivån. Det som nämns i denna studie kan därmed inte heller nödvändigtvis ses som representativt för denna grupp.

Ytterligare en begränsning utgjordes av att intervjuerna med tjänstemän och arbetsledare genomfördes digitalt. Avsaknaden av fysiska möten minskade möjligheten att observera icke-verbala uttryck, såsom kroppsspråk och mindre reaktioner, vilket kan vara en viktig del

av den kvalitativa datainsamlingen. Det kan ha lett till att vissa aspekter och nyanser av respondenternas svar inte fångades fullt ut.

En annan viktig aspekt att beakta är studiens tidsperspektiv. Den pågående organisationsförändringen i Lunds kommun medförde en viss oordning och otydlighet i arbetsroller. På grund av studiens begränsade ramar har inte möjlighet funnits att följa den organisatoriska utvecklingen, vilket fångar Lunds kommun i en omvandling snarare än i en färdig struktur. Ambitionerna och de effekter som Lunds kommun menar att den nya organisationsförändringen ska ge kan denna studie därmed inte dra några större slutsatser om. Det kan ur det perspektivet även påverka i vilken grad denna studie faktiskt kan dra slutsatser om långsiktig strategisk planering i ljuset av Lunds kommuns organisationsförändring, då sådana processer kräver tid.

Dessutom har vi ingen expertis att fullt ut bedöma de tekniska aspekterna av praktiska skötselåtgärder, hur väl insatserna genomförs korrekt och om dessa är förenliga med policy och hållbarhetsmål. Det begränsar ytterligare analysen av den operationella nivån eftersom den till stor del bygger på respondenternas utsagor och förståelse av dokument snarare än analys av faktiska utförandet.

Studien genomfördes som en flerfallstudie, där Stadsparken och Folkparken har analyserats som två separata fall. Jämförelse mellan en park som förvaltas i kommunal regi (intraprenad) med en som förvaltas av en privat entreprenör (entreprenad) har möjliggjort jämförelse mellan organisatoriska strukturer. Det har skapat förutsättningar för att analysera skillnader i kunskapsöverföringen och policyimplementeringen. Dessa fall är dock inte helt oberoende eftersom de tillhör samma övergripande organisation, Lunds kommun. Det kan då argumenteras för att studien är en fallstudie, med Lunds kommun och dess organisationsförändring som fall för grönyteförvaltningen. I denna studien behandlas däremot varje park som ett självständigt fall inom samma kommunala kontext där Lunds kommun kan argumenteras att ses som det övergripande fallstudien. Valet har grundats utifrån Yins (2018) beskrivning av kontrasterande flerfallstudier, där fallen bidrar till en djupare förståelse för de faktorer som påverkar implementeringen av hållbarhetsmål inom grönyteförvaltning. Dessutom belyser Yin (2006) att enfallsstudier och flerfallsstudier i grund och botten utgör en

och samma fallstudiedesign vilket innebär att valet mellan enfallstudie eller flerfallsstudie inte påverkar studiens grundläggande forskningsupplägg.

Sammanfattningsvis bedöms metodvalen vara väl anpassade till studiens syfte. Genom flerfallsstudie har vi kunnat analysera hur organisatoriska skillnader påverkar kunskapsöverföring och policyimplementering på ett sätt som inte hade varit möjligt i en enstaka fallstudie. Resultaten är dock kontextbundna och de insikter som framkommit bör tolkas med beaktande av studiens begränsningar och den specifika organisatoriska miljö som analyserats.

9. Vidare forskning

Denna studie har gett fördjupad insikt i hur kunskapsöverföring och policyimplementering fungerar inom grönyteförvaltning i Lunds kommunala kontext. Samtidigt väcker resultaten flera frågor som inte fullt ut kunnat besvaras inom studiens ramar och som därmed lämpar sig för vidare forskning. Ett enskilt resultat kan ge viktig information men är många gånger inte tillräcklig för att ge en fullständig bild av ett fenomen. Genom att genomföra vidare forskning skapas möjligheter att fördjupa eller kritisera de frågor och resultat som uppkommit till nya perspektiv. På så sätt kan resultaten i en studie fungera mer som en startpunkt än som slutprodukt, och vidare forskning kan därmed bli minst lika viktigt.

Eftersom studien är kontextbunden till Lunds kommun vore det värdefullt att i vidare forskning genomföra jämförande studier mellan kommuner med olika organisatoriska modeller, där vissa har all skötsel upphandlad genom entreprenad och andra där intraprenaden ansvarar för all skötseln. Detta skulle möjliggöra en bredare förståelse för hur strukturella och kulturella skillnader påverkar implementeringen av hållbarhetsmål inom grönyteförvaltning i kommunal regi.

Vidare skulle en studie av Lunds kommun efter den genomförda organisationsförändringen kunna ge insikt i hur förväntade effekter, såsom ökad samordning och förbättrad kommunikation, utvecklas över tid. Att följa förändringsprocessen mer långsiktigt skulle ge en djupare förståelse för vilka organisatoriska åtgärder som krävs för att uppnå en integrerad och strategisk förvaltning. I denna studie var det har vi inte kunnat identifiera några effekter på omorganiseringen, eftersom den befinner sig i ett tidigt skede och det sannolikt dröjer innan dess effekter blir synliga. Därtill skulle ett fördjupat fokus på de tekniska aspekterna av grönyteskötsel och på vilka åtgärder som bäst främjar biologisk mångfald i relation till kommunala mål vara värdefullt. En sådan studie skulle kunna undersöka hur kommunala mål översätts till praktiskt utförande, med hjälp av fältstudier och etnografiska metoder för att fånga den faktiska skötselpraktiken och dess förutsättningar.

Slutligen skulle det vara givande att i framtida forskning studera motsvarande forskningsfrågor i kommunal kontext där ingen omorganisering förekommer. I denna studie medförde omorganiseringen en viss organisatorisk instabilitet, vilket yttrade sig i exempelvis otydliga arbetsroller. Det kan ha en påverkan på studiens uppvisade resultat och därmed dess slutsatser. Vid undersökning i en mer stabil och väl etablerad organisationsstruktur skulle det vara möjligt att analysera kunskapsöverföring och policyimplementering utan störningar från tillfälliga förändringsprocesser. I ett sådant fall hade studien potentiellt kunnat bidra med slutsatser om huruvida en omorganisering är nödvändig i det fallet för att främla samverkan och hållbarhetsimplementering, eller om befintliga strukturer fungerar tillfredsställande. Det hade också kunnat ge indikatorer på om alternativa organisatoriska strategier är ändamålsenliga i vissa kontexter. Eftersom Lunds kommun ämnar med omorganiseringen att främja samverkan och en gemensam arbetskultur, i linje med vad tidigare forskning identifierar som viktiga, vore det även intressant att i framtiden jämföra med kommuner där en liknande organiseringsmodell är etablerad sedan en längre tid. Eller jämföra med kommuner som inte genomfört någon omorganisering. Detta skulle möjliggöra en mer nyanserad förståelse för hur organisationsform och organisatorisk stabilitet påverkar praktisk implementering av hållbarhetsmål och visioner.

Referenslista

Boverket (2019). *Styr med skötselplanen.* https://www.boverket.se/sv/PBL-kunskapsbanken/teman/ekosystemtjanster/forvaltning/skotselplanen/ [2025-04-16]

Boverket (2023). *Grönplanera! - En vägledning om kommunal grönplanering*. https://www.boverket.se/sv/PBL-kunskapsbanken/teman/gronplan/ [2025-04-13]

Brundtland, G., H. (1987). *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.* https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf

Bryman, A., Bell, E., Reck, J. & Fields, J. (2022). *Social Research Methods*. Oxford University Press.

Bryman, A., Clark, T., Foster, L. & Sloan, L. (2025). *Brymans samhällsvetenskapliga metoder*. 4 uppl., Stockholm Liber.

Davidson, B. & Svedin, P-O. (1999). *Lärande i produktionssystem.* Diss. Linköpings universitet. https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED432695.pdf

Dempsey, N. & Smith, H. (2014). Understanding place-keeping of open space. I: Dempsey, N., Smith, H. & Burton, M. (red.) *Place-Keeping: Open Space Management in Practice.* Routledge. 13-29. /https://slunik.slu.se/kursfiler/LK0352/10210.1920/Place-Keeping_Open_Space_Management_in_Practice_----_(2_Understanding_place-keeping_of_open_space).pdf

Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet: problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Norstedts Juridik AB.

EY (2021). *Granskning av skötsel av park- och grönytor: Lunds kommun. Granskningsrapport 2021* https://lund.se/download/18.518a37141817fcec4a8af6c/1656662399353/Granskningsrapport%20park-%20och%20gr%C3%B6nytesk%C3%B6tsel%202021.pdf

Gustafsson, S., Hermelin, B. & Krantz, V. (2022). *Globala målen blir lokala - men hur? Om kommuners interna organisering och externa samverkan för hållbar utveckling.* (2022:1). Linköpings universitet. https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1643561&dswid=3981

Grønmo, S. (2019). *Social Research Methods: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. 3 uppl., SAGE publications.

Hedenfelt, E. (2013). *Hållbarhetsanalys av städer och stadsutveckling: ett integrerat perspektiv på staden som ett socioekologiskt, komplext system*. Malmö högskola. https://www.diva-portal.org/smash/record.jsf?pid=diva2%3A1404784&dswid=1458

Heide, M., Johansson, C. & Simonsson, C. (2012). *Kommunikation i organisationer*. 2 uppl., Stockholm: Liber.

Hudson, B., Hunter, D. & Peckham, S. (2019). Policy Failure and the Policy-Implementation Gap: Can Policy Support Programs Help? *Policy Design and Practice*. 2(1), 1-14. https://doi.org/10.1080/25741292.2018.1540378

Jansson, M., Vogel, N., Fors, H., Dempsey, N., Buijs, A. & Randrup, T. B. (2020). Defining Urban Open Space Governance and Management. I: Randrup, T. B. & Jansson, M (red.) *Urban Open Space Governance and Management.* Taylor & Francis. 11-29. https://slunik.slu.se/kursfiler/LK0352/10262.2122/Jansson_o_Randrup_2020.pdf.

Larsson, L. (2014). *Tillämpad kommunikationsvetenskap.* 4 uppl., Lund: Studentlitteratur

Lunds kommun (2019). *Handlingspan bilaga 1. Grönprogram för Lunds kommun*. https://moten.lund.se/welcome-sv/namnder-styrelser/byggnadsnamnden/byggnadsnamnden-2019-05-16/agenda/handlingsplan-2019-04-24pdf?downloadMode=open

Lunds kommun (2020). *Grönprogram för Lunds kommun.* https://lund.se/download/18.e1547eb18b862850149d9a/1699276248195/Gr%C3%B6nprogram.pdf.

Lunds kommun (2022a). *Teknisk beskrivning: Skötselentreprenad för mark och utrustning. Skötselområde Centrum innanför vallarna, Lunds kommun.* [Internt material]

Lunds kommun (2022b). *Kravspecifikation: Parkskötselentreprenad 2023-2025. Beskrivning av skötselklasser Genarp, Torn, Väster och Östra Torn/Linero*. [Internt material]

Lunds kommun (2024a). *Utredning av samlad samhällsbyggnadsförvaltning.* https://moten.lund.se/welcome-sv/namnder-styrelser/kommunstyrelsen/kommunstyrelsen/agenda/utredning-samhallsbyggnadsforvaltning-05-a039161pdf?downloadMode=open

Lunds kommun (2024b). *Lunds kommuns översiktsplan.* https://lund.se/download/18.6445d75e194d84f1e8e108d1/1739274538329/Lunds%20kommuns%20%C3%B6versiktsplan%20alla%20delar,%20granskningsf%C3%B6rslag%202024-12-05.pdf

Lunds kommun (2024c). *Mer Lund! Strategi för utveckling av Lunds stadskärna.* https://lund.se/download/18.bde6f231900fcc52f232ab1/1720516623117/Strategi%20f%C3%B6r%20utveckling%20av%20stadsk%C3%A4rnan%20KF%20240423.pdf

Lunds kommun. (2025a). *Samhällsbyggnadsförvaltningen*. https://lund.se/kommun-och-politik/kommunens-organisation/forvaltningar/samhallsbyggnadsforvaltningen [2025-02-13]

Lunds kommun (2025b). *Lunds kommuns program för ekologisk hållbar utveckling 2021-2030.* https://lund.se/download/18.2899fac318093d2b72817dd7/1680612611704/Lunds%20kommuns%20program%20f%C3%B6r%20ekologisk%20h%C3%A5llbar%20utveckling%202021%E2%80%932030.pdf

Lunds kommun (2025c). *Stadsparken*. https://lund.se/uppleva-och-gora/natur-lekplatser-och-parker/parker/stadsparken [2025-18-03]

Lunds kommun (2025d) *Folkparken*. https://lund.se/uppleva-och-gora/natur-lekplatser-och-parker/parker/folkparken [2025-18-03]

Länsstyrelsen Skåne (u.å.). *Folkets park.* https://www.lansstyrelsen.se/skane/besoksmal/kulturmiljoprogram/kulturmiljoprogram-skanes-historia-och-utveckling/kulturmiljoprogram-folkrorelsernas-landskap/folkets-park.html [2025-04-24]

Länsstyrelsen Skåne (2017). *Bevarandeplan för Natura 2000-området Stadsparken i Lund* SE0430156. (511-27434-2015 1281). https://www.lansstyrelsen.se/download/18.51340eae1864b7149a8e63e/1676556391605/Stadsparken%20i%20Lund.pdf

Meiby, M. (2011). *Folkets park i Lund: sedd ur ett landskapsvetenskapligt perspektiv*. Högskolan Kristianstad. Landskapsvetarprogrammet. https://researchportal.hkr.se/ws/portalfiles/portal/35058883/FULLTEXT01.pdf

Nationalencyklopedin (u.å.). *Kunskapsteori*. https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lång/kunskapsteori [2025-04-28]

Oseland, S, E. (2019). Breaking silos: can cities break down institutional barriers in climate planning? *Journal of Environmental Policy & Planning*. 21(4), 245-357. https://doi.org/10.1080/1523908X.2019.1623657

Patel, R. & Davidsson, B. (2019). *Forskningsmetodikens grunder: att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. 5 uppl., Lund: Studentlitteratur.

Persson, B. (1997). *Kunskapsöverföring till yrkesverksamma inom landskapsarkitektens abetsfält.* Diss. Sveriges lantbruksuniversitet, Alnarp.

Persson, B., Neal, P., Steidle, A. & Randrup, T. B. (2020). Organisations related to urban open spaces. I: Randrup, T. B. & Jansson, M (red.) *Urban Open Space Governance and Management.* Taylor & Francis. 51-66. https://slunik.slu.se/kursfiler/LK0352/10262.2122/Jansson_o_Randrup_2020.pdf.

Poister, T, H. & Streib, G, D. (1999). Strategic Management in the Public Sector: Concepts, Models and Processes. *Public Productivity and Management Review*. 22(3), 208-325. https://doi.org/10.2307/3380706

Randrup, T. B., Bujis, A., Konijnendijk, C. C., & Wild, T. (2020a). Moving Beyond the Nature-based Solutions Discourse: Introducing Nature-based Thinking. *Urban Ecosystems*. 23, 919-926. https://doi.org/10.1007/s11252-020-00964-w.

Randrup, T. B. & Jansson, M. (2020a). Introduction: Urban Open Space Governance and Management – the Long-term Perspective. I: Randrup, T. B. & Jansson, M (red.) *Urban Open Space Governance and Management.* Taylor & Francis. 2-10. https://slunik.slu.se/kursfiler/LK0352/10262.2122/Jansson_o_Randrup_2020.pdf.

Randrup, T. B. & Jansson, M. (2020b). Strategic Management of Urban Open Spaces. I: Randrup, T. B. & Jansson, M (red.) *Urban Open Space Governance and Management.* Taylor & Francis. 190-203. https://slunik.slu.se/kursfiler/LK0352/10262.2122/Jansson_o_Randrup_2020.pdf.

Randrup, T. B., Lindholst, A. C. & Dempsey, N. (2020b). Managing the Maintenance of Urban Open Spaces. I: Randrup, T. B. & Jansson, M (red.) *Urban Open Space Governance and Management.* Taylor & Francis. 150-167. https://slunik.slu.se/kursfiler/LK0352/10262.2122/Jansson_o_Randrup_2020.pdf.

Randrup, T. B. & Persson, B. (2009). Public green spaces in the Nordic countries: Development of a new strategic management regime. *Urban Forestry & Urban Greening*. 8, 31-40. https://doi.org/10.1016/j.ufug.2008.08.004.

Randrup, T. B. & Östberg, J. (2017). *Hållbar grönyteskötsel.* (2017:16). Institutionen för landskapsarkitektur, planering och förvaltning, LTV-fakulteten Sveriges Lantbruksuniversitet (SLU). https://pub.epsilon.slu.se/14164/7/randrup_t_ostberg_j_170313.pdf.

Sarabi, S., Han, Q., Romme, G., de Vries, B., Valkenburg, R. & den Ouden, E. (2020). Uptake and implementation of Nature-Based Solutions: An analysis of barriers using Interpretive Structural Modeling. *Journal of Environmental Management*. 270, 2-10. https://doi.org/10.1016/j.jenvman.2020.110749.

Semeraro, T., Scarano, A., Buccolieri, R., Santino, A. & Aarrevaara, E. (2021). Planning of Urban Green Spaces: An Ecological Perspective on Human Benefits. *Land.* 10(2), 1-26. http://dx.doi.org/10.3390/land10020105.

Skapland AB (u.å.). *Skötsel av utemiljö.* https://greenlandscapingskane.se/tjanster/skotsel-av-utemiljo/ [2025-03-27]

Ståhl, S. (2022). *Folkparken i Lund.* Kulturportalen Lund. https://kulturportallund.se/folkparken-i-lund/ [2025- 10-03]

Sunding, A. (2025). *Management of green infrastructure in public organizations: Considering cross-sectoral demands and long-term perspectives.* Diss. Sveriges lantbruksuniversitet. https://doi.org/10.54612/a.5em1km8af8.

Sunding, A. & Randrup, T. B. (2024). Integrating Health Perspectives in Municipal Green Space Planning and Management. I: Borges, A. L., Rohrer, L. & Nilsson, K. (red.) *Green and Healthy Nordic Cities: How To Plan, Design, and Manage Health-Promoting*, Urban Green Space. Nordregio. 67-78. http://doi.org/10.6027/R2024:11403-2503.

Sveriges lantbruksuniversitet (2025). *AI-stöd för studenter.* https://internt.slu.se/stod-service/utbildning/pedagogiskt-och-digitalt-stod/ai-i-hogre-utbildning/AI-stod-till-studenter/ [2025-05-05]

Wickenberg, B., McCormick, K. & Olsson, J., A. (2021). Advancing the implementation of nature-based solutions in cities: A review of frameworks. *Environmental Science and Policy.* 125(1), 44-53. https://doi.org/10.1016/j.envsci.2021.08.016

Wohlin, C. (2014). *Guidelines for Snowballing in Systematic Literature Studies and a Replication in Software Engineering.* EASE´14. https://doi.org/10.1145/2601248.2601268

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods.* 6 uppl., SAGE Publications, Inc.

Ödman, P-J. (2007). *Tolkning, förståelse, vetande: hermeneutik i teori och praktik.* 2 uppl., Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

Bilagor

Samtyckesblankett: Personuppgiftsbehandling i forskning

När du medverkar i *Från strategi till verklighet: En studie om kunskapsöverföring i stadens grönyteförvaltning* innebär det att SLU behandlar dina personuppgifter. Att ge SLU ditt samtycke är helt frivilligt, men utan behandlingen av dina personuppgifter kan inte forskningen genomföras. Denna blankett syftar till att ge dig all information som behövs för att du ska kunna ta ställning till om du vill ge ditt samtycke till att SLU hanterar dina personuppgifter eller inte.

Du har alltid rätt att ta tillbaka ditt samtycke utan att behöva ge några skäl för detta. SLU är ansvarig för behandlingen av dina personuppgifter, och du når SLUs dataskyddsombud på dataskydd@slu.se. Din kontaktperson för detta arbete är: Simon Björk, bjorksimon21@gmail.com, 0736645872 och Elias Pulkkinen Andersson, Eliaspulkkinenandersson@gmail.com, 0733907199.

Vi samlar in följande uppgifter om dig: uppgifter under intervjuer och enkäter kan exempelvis vara namn, e-post, yrkesroll och andra uppgifter som kan framkomma som vi uppsatsskrivare använder oss av. Uppgifterna kommer behandlas under uppsatsens arbetsperiod till godkänt resultat varefter de arkiveras.

Ändamålet med behandlingen av dina personuppgifter är att SLU ska kunna genomföra forskning på yrkesverksamma inom grönplanering och grönyteförvaltning.

Om du vill läsa mer information om hur SLU behandlar personuppgifter och om dina rättigheter kan du hitta den informationen på www.slu.se/personuppgifter.

☐ Jag samtycker till att SLU behandlar personuppgifter om mig på det sätt som förklaras i denna text, inklusive känsliga uppgifter om jag lämnar sådana.

_____

Underskrift Plats, datum

_____

Namnförtydligande

Bilaga 1- Samtyckesblankett

Intervjuguide Arbetsledare Skapland AB

För att besvara studiens frågeställningar är det viktigt för oss att förstå hur olika politiska nivåer är kopplade till genomförandet av hållbarhetsarbetet. Intervjun med dig syftar därför till att få insyn i perspektivet från den mellannivån mellan tjänstemän och skötselarbetare inom det område vi undersöker. Nedan följer ett antal intervjufrågor som fungerar som utgångspunkt för en öppen diskussion och möjliggör fördjupande följdfrågor.

Kan du kort beskriva din roll som arbetsledare och dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Hur ser din kontakt med kommunen ut i det dagliga arbetet – vilka personer har du mest dialog med?

Hur upplever du att kommunens hållbarhetsmål påverkar ert uppdrag?

Får ni ta del av kommunens styrdokument och mål, till exempel kopplat till ekologisk hållbarhet eller biologisk mångfald, LundaEko och Grönprogram?

Hur tydliga tycker du att kommunens förväntningar är när det gäller hållbarhetsaspekter i skötseln?

Hur fungerar kommunikationen mellan er som entreprenör och kommunen när det gäller mål, kvalitet och utförande?

Hur arbetar du med att föra vidare information och riktlinjer till dina medarbetare?

Vilken typ av kompetens krävs av skötselarbetare, särskilt med tanke på hållbarhetsfrågor?

Upplever du några skillnader mellan att arbeta i en entreprenad jämfört med hur kommunen själva sköter parker?

Vilka möjligheter och begränsningar finns i att arbeta hållbart inom ramen för ett upphandlat uppdrag?

Hur ser du på din roll i att översätta kommunens hållbarhetsmål till konkreta instruktioner för skötselpersonalen?

Har ni rutiner för att ge feedback från personalen tillbaka till kommunen, eller för att rapportera vad som fungerar eller inte i praktiken?

Hur får du själv information om uppdragets mål och riktlinjer, till exempel gällande hållbarhet och kvalitet?

Bilaga 2- Intervjuguide Skapland AB

Intervjuguide Karl-Oscar Seth

För att besvara studiens frågeställningar är det viktigt för oss att förstå hur olika politiska nivåer är kopplade till genomförandet av hållbarhetsarbetet. Intervjun med dig syftar därför till att få insyn i perspektivet från den högsta tjänstemannanivån inom det område vi undersöker. Nedan följer ett antal intervjufrågor som fungerar som utgångspunkt för en öppen diskussion och möjliggör fördjupande följdfrågor.

Kan du beskriva din roll som stadsträdgårdsmästare och hur du är involverad i arbetet med hållbarhetsfrågor i kommunen?

Hur är din position kopplat de olika nivåerna i grönyteförvaltningen? Är du med och skriver policydokument? Ute i parkerna med skötselarbetare?

Hur uppfattar du de hållbarhetsmål som formulerats i kommunens styrdokument, exempelvis LundaEko och Grönprogrammet? Hur hänger de ihop med varandra och vilken effekt ska de ge till skötseln?

Hur konkretiseras dessa mål i den praktiska arbetet av grönyteskötseln?

Vilka utmaningar ser du i att omsätta övergripliga kommunal hållbarhetsmål i praktiskt arbete?

Vem har ansvaret att ta på sig att översätta det till praktiskt arbete, att kunskapen sipprar ner genom policynivå till operationell nivå?

Hur tror den nya samhällsbyggnadsförvaltningen kommer påverka samverkan mellan tidigare separata förvaltningar?

Hur arbetar ni med uppföljning och kravställning gentemot privata entreprenörer i relation till ekologisk hållbarhet?

Vad skulle du säga krävs för att stärka kopplingen mellan kommunens hållbarhetsmål och det praktiska arbetet med grönytor? Ifall du anser att det ens behövs.

Bilaga 3- Intervjuguide Karl-Oscar Seth

Bilaga 4- Arbetsfördelning

Arbetsfördelningen i studien har varit gemensam där dagliga fysiska träffar samt genomgående regelbundna avstämningar gjort att båda författarna har god inblick i samtliga

delar av processen. Empiriinsamling, analys och diskussion har genomförts tillsammans, medan det löpande skrivarbetet har delats upp för att effektivisera arbetet. All text har dock gemensamt granskats, justerats och förankrats av båda författarna. Vid eventuella hinder har vi hjälpts åt att hitta lösningar, vilket har bidragit till en jämn och välfungerande arbetsfördelning.

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver godkänna publiceringen. Om du kryssar i JA, så kommer fulltexten (pdf-filen) och metadata bli synliga och sökbara på internet. Om du kryssar i NEJ, kommer endast metadata och sammanfattning bli synliga och sökbara. Fulltexten kommer dock i samband med att dokumentet laddas upp arkiveras digitalt. Om ni är fler än en person som skrivit arbetet så gäller krysset för alla författare, ni behöver alltså vara överens. Läs om SLU:s publiceringsavtal här:
https://www.slu.se/site/bibliotek/publicera-och-analysera/registrera-och-publicera
avtal-for-publicering/.

☒ JA, jag/vi ger härmed min/vår tillåtelse till att föreliggande arbete publiceras enligt SLU:s avtal om överlåtelse av rätt att publicera verk.

☐ NEJ, jag/vi ger inte min/vår tillåtelse att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbar