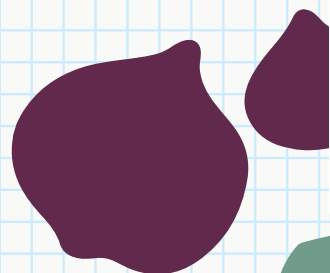


Utvärdering - April, 2024

Ett nytt recept för skolmåltider



Sammanfattning av utvärderingen

Ett nytt recept för skolmåltider syftar till att skapa ett mer hållbart skolmåltidssystem

Med stöd från Vinnova fick Livsmedelsverket i slutet av 2019 i uppdrag att koordinera projektet Ett nytt recept för skolmåltider. Projektet avslutas under 2024 och har haft som mål att designa och möjliggöra ett skolmåltidssystem som i större utsträckning än idag bidrar till social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet.

Projektet är en del i en större satsning kring mat och hållbarhet hos Vinnova som ska öka olika aktörers förmåga att bidra till de globala hållbarhetsmålen. Det är också ett av pilotprojekten i Vinnovas arbete med missionsinriktat arbetssätt där flera organisationer på nationell, regional och lokal nivå arbetar i samma riktning mot ett gemensamt mål. Detta mål i form av en så kallad mission är att varje barn i Sverige äter hållbar och god skolmat.

Ramboll har utvärderat Ett nytt recept för skolmåltider

Ramboll fick hösten 2023 i uppdrag av Livsmedelsverket att genomföra en formativ och framåtblickande utvärdering av projektet. Fokus för utvärderingen ligger på att sammanfatta de lärdomar som gjorts utifrån projektets utformning och genomförande. Dessa lärdomar ska användas för det fortsatta arbetet med att utveckla svenska skolmåltider både på kommunal och nationell nivå.

Utvärderingen bygger i huvudsak på dokumentstudier av projektrelaterade underlag samt intervjuer och workshops med de myndigheter och kommuner som deltagit i projektet.

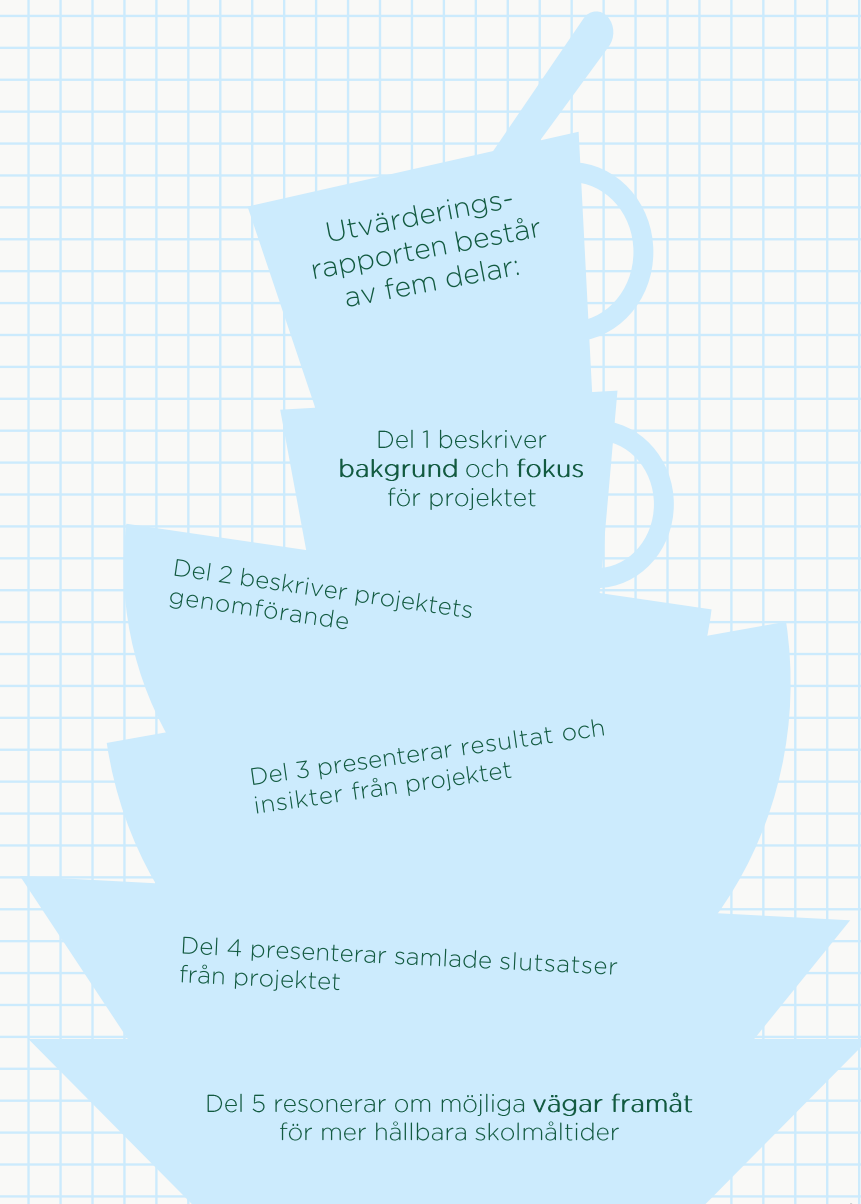
Projektet har framgångsrikt testat nya arbetssätt

Utvärderingen av Ett nytt recept för skolmåltider visar att de experiment som kommunerna genomfört inom ramen för projektet (så kallade prototyper) i flera fall bidragit till avsedda resultat såsom minskat matsvinn, stärkt pedagogiskt arbete kring skolmat samt elevers inställning till skolmat. Flera prototyper har även resulterat i koncept som andra kommuner och skolor kan och har inspirerats av. Att kommunerna testat nya lösningar under verkliga förhållanden har varit framgångsrikt och bidragit till lärande. Projektet har även inneburit en unik möjligheter för ett stort antal myndigheter, experter och kommuner att samverka för att bättre förstå hur skolmåltidssystemet kan utvecklas i en hållbar riktning.

Behov av att stödja kommuner med utvärdering samt definiera vad hållbara skolmåltider innebär

Trots flera positiva resultat kommer det att krävas ett fortsatt arbete för att utveckla och bibehålla de arbetssätt som kommunerna testat i projektet. Det återstår även att hitta lämpliga former för att skala upp framgångsrika arbetssätt till andra kommuner. En utmaning för uppskalning är att det saknas stöd till kommunerna för utvärdering av kommunala projekt inom skolmåltidsområdet. I utvärderingen presenteras en effektlogik som kommuner kan använda som utgångspunkt för att utvärdera insatser för mer hållbara skolmåltider.

En övergripande utmaning för projektet och sannolikt för andra insatser som syftar till ett mer hållbart skolmåltidssystem är att det saknas en gemensam förståelse för begreppet "hållbart" och vad ett hållbart skolmåltidssystem innebär. Konsekvensen blir att olika aktörer tolkar hållbarhet på olika sätt. Det blir även svårt att föreställa sig en framtid där utmaningen med ett icke-hållbart skolmåltidssystem har uppnåtts.

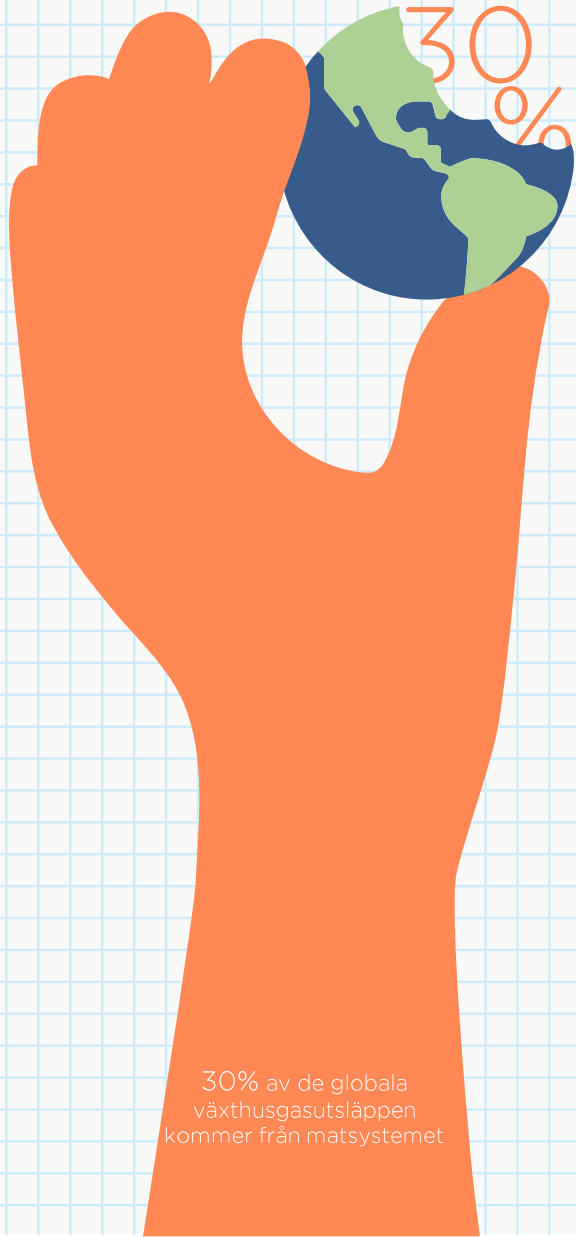


Del 1

Ett nytt recept för skolmåltider – en kraftsamling för att adressera ohållbara skolmåltider

I detta kapitel beskrivs projektets
bakgrund och fokus

Matsystemet kopplar till flera av vår tids stora samhällsutmaningar



30% av de globala växthusgasutsläppen kommer från matsystemet

Matsystemet står i centrum för många av vår tids stora samhällsutmaningar, med djupa kopplingar till energiförbrukning, folkhälsa och global sysselsättning. En omställning mot ett mer hållbart matsystem är avgörande inte bara för att adressera miljö- och hälsoproblem, men också för att främja ekonomisk utveckling. Trots att mat inte direkt nämns i de 17 globala hållbarhetsmålen, är dess roll i att uppnå dessa mål självklar. En transformation av matsystemet är därför avgörande för en hållbar framtid.

I Sverige serveras dagligen 1,4 miljoner skolmältider, vilket innebär en unik möjlighet att påverka hela livsmedelskedjan mot en mer hållbar riktning. Kommunernas ansvar ligger i att tillhandahålla näringsriktig mat, med fokus på elevernas hälsa snarare än matens hållbarhetsaspekter. Hållbar skolmat som unga äter och tycker är god är samtidigt något som inte kan uppnås enbart genom förändringar i måltidsorganisationen. Det krävs förändringar över flera kommunala förvaltningar och att arbeta med faktorer utanför skolans verksamhet såsom exempelvis föräldrars och ungas normer om mat och hållbarhet.

Utmaningen att säkerställa hållbara skolmältider är komplex

Att säkerställa att alla barn i Sverige äter hållbar skolmat är en komplex utmaning. Komplexa utmaningar har inte tydliga orsaks samband. Detta innebär att vi på förhand inte vet vilka metoder som fungerar bäst i alla sammanhang och det kan vara svårt att avgöra när problemet är löst. Att säkerställa att alla barn i Sverige äter god och hållbar skolmat är svårt - delvis för att insatser som är framgångsrika i en kommun eller skola inte nödvändigtvis fungerar i en annan. Skolmältider är djupt rotade i sociala sammanhang, påverkade

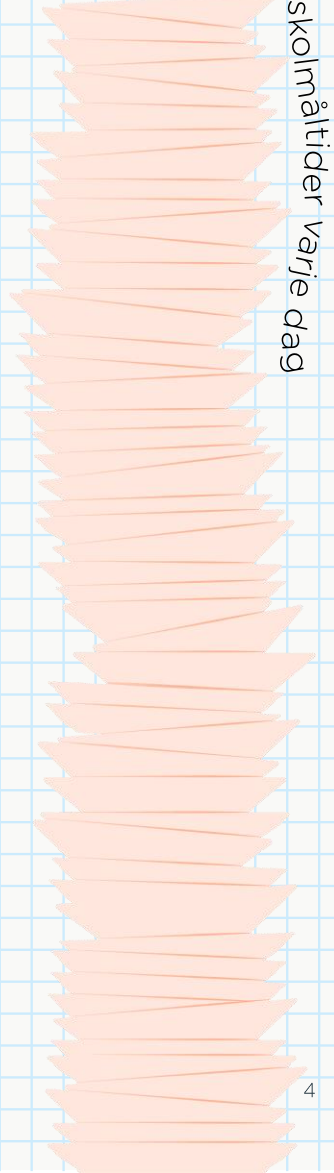
av elevers socioekonomiska bakgrund, hemförhållanden, samt attityder och normer som utvecklas bland elever. Elevers inställning till skolmaten är subjektiv och baseras inte alltid på matens faktiska kvalitet.

Trots utmaningen har stora framsteg gjorts

Trots utmaningar har skolmältiderna i Sverige genomgått en positiv utveckling, med skolor som framgångsrikt serverar näringsrik och hållbar mat. Från att ha erbjudit endast ett lunchalternativ fram till 1990-talet, erbjuder skolor nu oftast minst två alternativ, inklusive en vegetarisk rätt. Sedan 2011, med införandet av en ny skollag, kom krav att skolmaten skulle vara näringsriktig. Det finns tecken på framsteg, såsom ökad policyutveckling kring skolmältider, högre utbildningsnivåer bland kökspersonal och en ökning av skolor med egna tillagningskök. Matkvaliteten och menyerna har förbättrats, men nya utmaningar har uppstått. Ett exempel är elevers välmående i matsalen och tillräckligt med tid för att äta.

Skolmaten utgör en viktig del av barns näringsintag och har visat sig ha långtgående positiva effekter på hälsa, utbildning och framtida inkomster. Studier indikerar att elever som haft tillgång till skolmältider under hela grundskolan tenderar att bli längre, utbilda sig mer och oftare fortsätta till universitetsstudier jämfört med de som inte haft tillgång till skolmältider.

1,4 miljoner



skolmältider Varje dag

Livsmedelsverket har koordinerat en satsning som tar ett helhetsgrepp kring skolmåltider



Livsmedelsverket har koordinerat en gemensam kraftsamling för hållbara skolmåltider

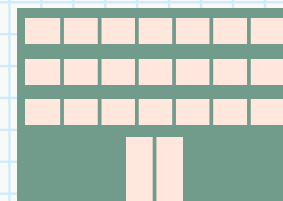
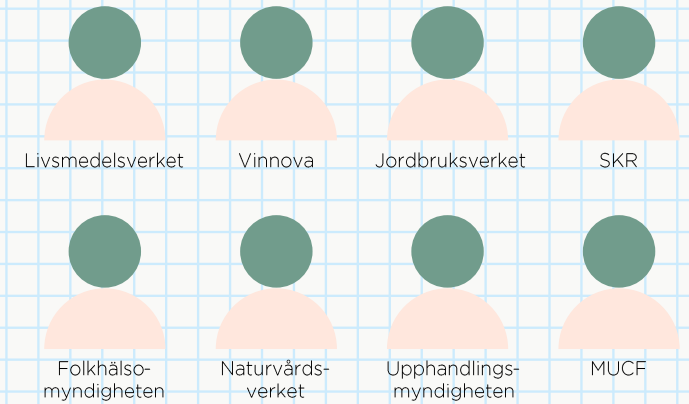
Livsmedelsverket har koordinerat satsningen *Ett nytt recept för skolmåltider*. Målet med projektet har varit att designa och möjliggöra ett skolmåltidssystem som i större utsträckning än idag bidrar till social, ekologisk och ekonomisk hållbarhet. Missionen är att *varje barn i Sverige äter hållbar och god skolmat*.

Ett nytt recept för skolmåltider inleddes i slutet av 2019 och avslutas 2025. Insatsen finansieras av Vinnova med 21,8 miljoner kronor i form av ett projekt. Projektet är en del i en större satsning kring mat och hållbarhet som ska öka olika aktörers förmåga att bidra till de globala hållbarhetsmålen i Agenda 2030. Det är också ett av pilotprojekten i Vinnovas arbete med ett så kallat missionsorienterat arbetssätt där flera organisationer på nationell, regional och lokal nivå arbetar i samma riktning mot ett gemensamt mål. En unik aspekt av projektet är att det bygger på ett nära och utforskande samarbete mellan flera myndigheter, experter och kommuner.

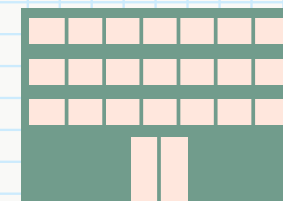
Projektet samlar tolv aktörer på nationell och lokal nivå kring ett gemensamt mål

Projektet har samlat tolv aktörer på nationell- och kommunal nivå kring ett gemensamt omställningsmål (mission). Bland aktörerna finns åtta myndigheter och fyra kommuner. Myndighetsgruppen bidrar med finansiering, kunskap och expertis inom relevanta sakområden, samt arbetar med policyutveckling.

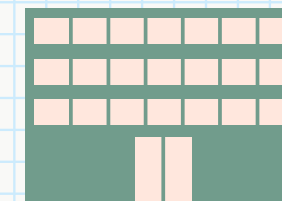
Kommunerna fungerar som utvecklingsmiljöer i projektet för att testa koncept i mindre skala på lokal nivå. Målsättningen är att lära sig av tester och skala upp lyckosamma koncept och lösningar till hela Sverige.



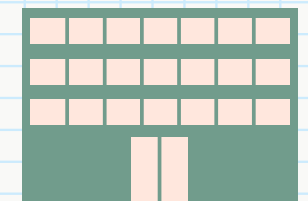
Hofors Kommun



Vallentuna Kommun



Karlstad Kommun



Munkedals Kommun

Del 2

Projektet genomförs i fem faser

I detta kapitel beskrivs projektets
genomförande och design

Projektets genomförande har präglats av utforskande, testande och lärande

Projektet har präglats av ett utforskande arbetssätt där testande och lärande har varit i fokus.

Satsningen har samlat kommuner och andra aktörer mot ett gemensamt mål

Projektet har involverat en bredd av expertis för att förstå skolmåltidssystemet från olika perspektiv. Myndigheter och experter har samarbetat för att identifiera och förstå hur olika faktorer tillsammans påverkar skolmåltiden och vilka påverkansfaktorer (så kallade hävstänger) som är centrala att förändra för att få en så stor påverkan som möjligt. Med hävstänger menas delar i systemet som har stor påverkan på omställning av systemet i stort.

Arbetet har riktats mot ett gemensamt omställningsmål i form av att alla barn i Sverige äter hållbar och god skolmat, vilket öppnat upp för samarbeten mellan flera sektorer och discipliner och för olika typer av lösningar. Exempelvis har projektet öppnat upp för samarbete mellan måltidspersonal och pedagoger och mellan måltidsverksamheten i kommunerna och Upphandlingsmyndigheten.

Livsmedelsverket har lett, koordinerat och möjliggjort genomförande av olika typer av insatser för att nå uppsatt mål - både nationellt och genom lokala experiment som testats i de fyra utvalda kommunerna i så kallade prototyper.

Löpande lärande under genomförandet

Projektet har arbetat med att löpande lära ifrån insatser genom återkommande reflektion och dokumentation av insikter. Projektet har genomfört gemensamma workshops för erfarenhetsutbyte och spridning av lärdomar i olika forum.

Projektet har arbetat i fem faser

Projektets genomförande har präglats av ett utforskande, testande och lärande. Projektet har genomförts i fem faser:

Fas 1: Analys och problemformulering

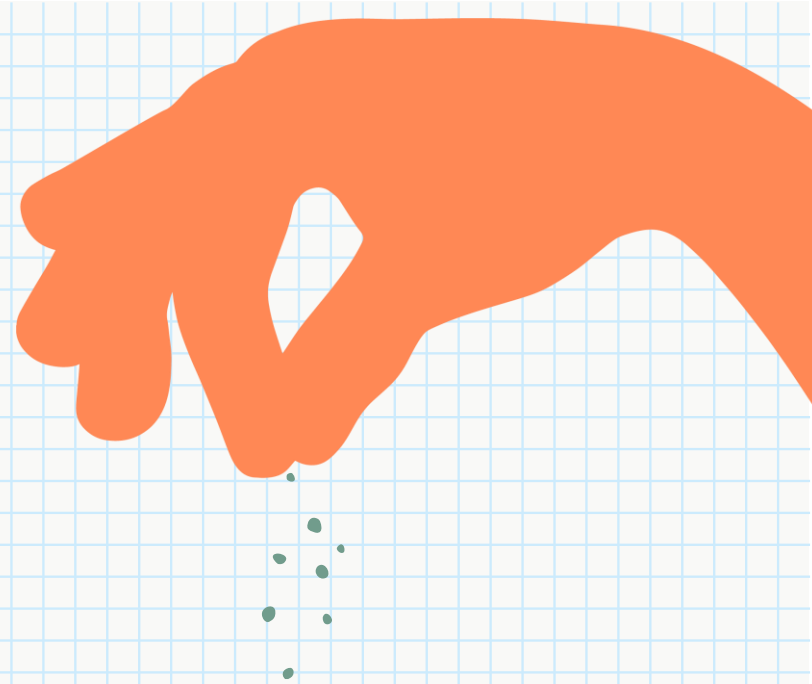
Fas 2: Experimentera och innovera

Fas 3: Utveckla, utvärdera och dra lärdom

Fas 4: Sprida lösningar och lärdomar

Fas 5: Underhålla och följa upp

Dessa steg beskrivs närmre på nästa sida.

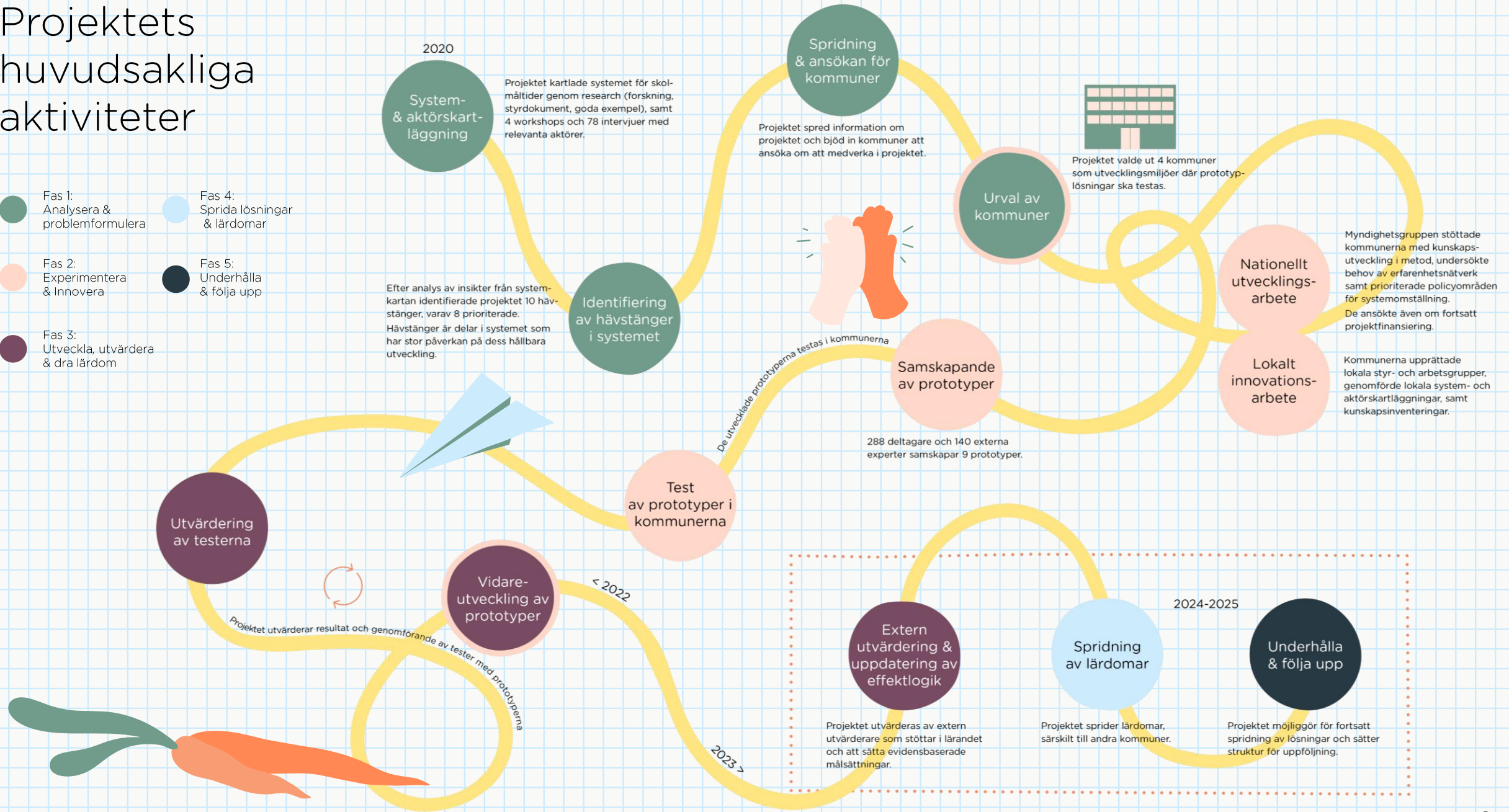


Missionsinriktat arbete innebär att:

- Samla en bredd av expertis för att förstå och definiera samhällsutmaningar från olika perspektiv
- Rikta insatserna mot ett gemensamt mål som främjar tvärssektoriellt samarbete och öppnar för mångfaldiga lösningar
- Leda och koordinera insatser för att effektivt nå det uppsatta målet, med en beredskap för att lära, anpassa och skala upp lösningar
- Uppmuntra till en öppenhet för experiment och innovation för att hitta vad som fungerar bäst i olika sammanhang

Projektets huvudsakliga aktiviteter

- Fas 1: Analysera & problemformulera
- Fas 2: Experimentera & Innovera
- Fas 3: Utveckla, utvärdera & dra lärdom
- Fas 4: Sprida lösningar & lärdomar
- Fas 5: Underhålla & följa upp



Del 3

Projektet har gett viktiga resultat och insikter

I detta kapitel presenteras de resultat och lärdomar som projektet genererat både på nationell och kommunal nivå

Projektet har bidragit till ny kunskap om vad som påverkar hållbara skolmåltider

Projektet har genomfört en gedigen analys av faktorer som påverkar hållbara skolmåltider

Projektet har resulterat i en omfattande system- och aktörskartläggning som visar vad som krävs för att uppnå mer hållbara skolmåltider, vad som hindrar och möjliggör den utvecklingen samt var i systemet det är mest betydelsefullt att göra förändringar. Arbetet skedde i en samskapande process där en bredd av experter och myndigheter deltog för att identifiera viktiga perspektiv och påverkansfaktorer.

Projektet identifierade fyra huvudsakliga systemutmaningar för att nå målet om hållbara skolmåltider:

1. Det finns inga tydligt **uppsatta mål** eller ambitioner för våra svenska skolmåltider
2. Skolmåltiderna och skolrestaurangen ses och används inte i **lärandet**
3. Det saknas **kunskap** om hållbar mat och förmåga att omsätta det i praktiken
4. Hållbara livsmedel och tjänster är inte tillräckligt **tillgängliga** för offentliga aktörer

Med utgångspunkt i utmaningarna identifierade projektet åtta hävstänger för hållbara skolmåltider. Med hävstänger menas delar i systemet som har stor påverkan på omställning av systemet som helhet.

1. Elevernas och skolpersonalens involvering i utformningen av skolmåltidssystemet
2. Upphandling och inköp av hållbara livsmedel, produkter och tjänster
3. Skolmåltidens koppling till det pedagogiska uppdraget
4. Kompetensnivå kring miljömässig, näringsrik och kulinarisk mat
5. Utformning av måltidsmiljön
6. Skolmåltidssystemet som en verkstad för nya hållbara lösningar
7. Evidensbaserad målsättning för skolmåltiderna
8. Strategier, genomförande och uppföljning av målsättningarna

Projektet har resulterat i utvecklade lösningar för hållbara skolmåltider

Projektet har utvecklat nio prototyper som testats i verklig miljö hos de fyra kommunerna: Karlstad, Vallentuna, Hofors och Munkedal. Kommunerna har arbetat inom en rad områden i en bred process genom involvering av totalt 288 deltagare och 140 externa experter i 24 workshops med syfte att generera idéer att arbeta vidare med. Bland deltagarna fanns allt från inredningsdesigners, erfarna pedagoger till upphandlingsexperter och forskare. Se sida 12 för detaljerad beskrivning av prototyperna.

Här kan du läsa mer om prototyperna:

[Bli inspirerad av genomförda experiment](#)

Systemkarta över perspektiv och hävstänger

Bilden visar en översikt över projektets mission, fem identifierade nyckelperspektiv och ytterst de identifierade hävstängerna.



Ät vad du vill när du vill

Karlstad kommun

Skolrestaurangen hålls öppen hela dagen. I restaurangen serveras det utöver lunch små hälsosamma och hållbara energitillskott. Lärare och måltidspersonal finns tillgängliga för samtal. Skolan samarbetade med en livsmedelsbutik för att få utsorterade frukter, grönsaker och andra varor som annars skulle slängas.

Implementerats efter projektet



Foodfluencers

Munkedals kommun

Elever på skolan engageras i att vara måltidsinfluencers som tar fram förslag, implementerar hållbara goda och näringsriktiga maträtter och tillbehör och inspirerar sina klasskompisar till att testa nya råvaror och äta hållbar, hälsosam mat

ExploreEat

Vallentuna kommun

Elever introduceras för hållbar mat på lekfulla sätt för att väcka nyfikenhet, bland annat genom smakportioner med råvaror, lärande om odling och klimatavtryck, blindtest, stationer för att smaka, känna, lukta och upptäcka råvaror i olika former.

Implementerats efter projektet



Appen och (klimatsmarta) matlådan

Hofors kommun

En digital app där elever kan påverka sin måltid genom att välja måltider för veckan och ge feedback i efterhand. Via appen kan skolan även sälja överblivna måltider till elever (Klimatsmarta matlådan) för att minska matsvinn, öka näringsintag och jämna ut socioekonomiska skillnader.

Delvis implementerats



Matmarknad och Portabel lärmiljö

Munkedals kommun

Lokala producenter bjuds in till en matmarknad på Munkedalsskolans skolgård. Klasserna besöker marknaden med sin lärare och lokala producenter som visar sina produkter och pratar livsmedel och hållbarhet med eleverna.

(Kokbok för) måltidsmiljön

Karlstad kommun

Utformning av en skolmatsal till en plats där eleverna ska trivas, känna sig trygga och få positiva känslor runt mat.

Implementerats efter projektet



Pedagogiskt program-skola-växthus/science center

Hofors kommun

Ett teoretiskt och upplevelsebaserat pedagogiskt program för att höja elevernas kunskap om kopplingen mellan maten de äter, hälsa, hållbar utveckling och lokalsamhället. I prototypen besöker eleverna ett lokalt växthus (som värms av spillvärme från en närliggande industri), bygger minikretslopp i klassrummet och får besök av en pedagog från Science Center.

Implementerats efter projektet



Restaurangen som skolans hjärta

Munkedals kommun

Fyra insatser i skolans matsal för att få elever att känna att hållbar mat smakar gott och känns lockande. Exempelvis, en tyst hörna och olika "rum" i matsalen, presentationstillräkar innan eleverna tar mat och lekfulla övningar som "Fun food facts". Genom "Fun food facts" får elever på hemkunskapslektionen ta fram enkla fakta om kommande lunchrätt eller råvaran som används i rätten. Övriga elever får sedan ledtrådar för att gissa rätten den dagen den serveras i matsalen.

Delvis implementerats



Skaff

Karlstad kommun, Vallentuna kommun, Naturvårdsverket och Upphandlingsmyndigheten

En digital prototyp som passar för dynamiskt inköpssystem (DIS) för att förenkla upphandling av hållbara, lokala varor till skolmåltider.

Under utveckling



Projektet har resulterat i flera konkreta lösningar som bidragit till minskat matsvinn, ökat intresse och delaktighet

Goda resultat från prototyperna i termer av minskat matsvinn, förändrad inställning och kunskap

Kommunerna har utvecklat och testat prototyper som i flera fall visat på lovande resultat kring exempelvis minskat matsvinn, elevers inställning till skolmaten eller elevers kunskap om hållbara livsmedel. Flera prototyper har även implementerats i ordinarie verksamhet och vissa har spridits till andra kommuner i någon form. Prototyperna har i några fall spridits till andra skolor, främst inom kommunens egna gränser. Kommunikation för att sprida prototyperna/koncepten till andra kommuner har gått via Livsmedelsverkets hemsida och via traditionella medier som gjort enskilda reportage om kommunernas arbete. Arbetet har även spridits genom det av projektet initierade erfarenhetsbank på MATtanken.

SKAFF vidareutvecklas för att förenkla upphandling av lokala och hållbara livsmedel

En av prototyperna, SKAFF, har resulterat i ett samarbete mellan Karlstad och Vallentuna kommuner samt Naturvårdsverket och Upphandlingsmyndigheten i form av en digital plattform för att förenkla upphandling av lokala och hållbara livsmedel till skolor. Genom att underlätta för småskaliga producenter att delta i offentliga upphandlingar, adresserar SKAFF en kritisk flaskhals för att öka tillgången på hållbara livsmedel i skolmåltider. Detta initiativ illustrerar potentialen i att använda tekniska lösningar för att övervinna logistiska och administrativa hinder, vilket öppnar upp för en mer hållbar och lokalproducerad matförsörjning inom offentlig sektor.

Kokbok för måltidsmiljön har bidragit till ökat intresse och delaktighet från eleverna

Projektet "Kokbok för måltidsmiljön" i Karlstad kommun fokuserade på att förbättra måltidsmiljön i skolorna genom att göra matsalen till en mer inbjudande och trivsamt plats. Genom att aktivt involvera eleverna i utformningen av matsalen och introducera kreativa element som presentations-tallrikar och lekfulla övningar, lyckades projektet öka elevernas intresse och delaktighet i skolmåltiden. Denna förändring bidrog inte bara till en mer positiv måltidsupplevelse utan också till ett ökat intresse för hållbara och hälsosamma matval. Genom dessa exempel demonstreras hur kreativa lösningar och elevengagemang kan leda till betydande förbättringar.

ExploreEat har bidragit till ökad förståelse kring hållbara matval

ExploreEat i Vallentuna kommun syftade till att öka elevernas kunskap om hållbar mat genom interaktiva och lärorika aktiviteter. Genom att introducera eleverna för nya råvaror och lära dem om matens koppling till Agenda 2030 och hållbarhetsmålen, bidrog projektet till en ökad förståelse och nyfikenhet kring hållbara matval. Initiativet visar på vikten av att integrera maten som en del av den pedagogiska verksamheten, vilket även resulterade i utvecklingen av en skolguide som andra kommuner kan använda för att implementera liknande program.

Det krävs fortsatta insatser för att lyckas skala upp

Flera koncept har utvecklats i prototyperna med goda förutsättningar att omsättas i ordinarie verksamhet. Men det krävs fortsatt arbete för att åstadkomma/bibehålla avsedda resultat med prototyperna och för att lyckas sprida lösningar till andra kommuner. Resultat som kan observeras från en skola/kommun är ingen garanti för framgångsrik implementering i andra kommuner.

Projektet har lett till ökad samverkan på flera nivåer och visst kunskapsutbyte

Projektet har samlat många aktörer för att diskutera och bidra till utvecklingen av skolmåltider. Detta har skapat nya samarbetsmöjligheter för aktörer som vanligtvis inte arbetar tillsammans med skolmåltider.

Ökad samverkan mellan myndigheter med olika roller i skolmåltidssystemet

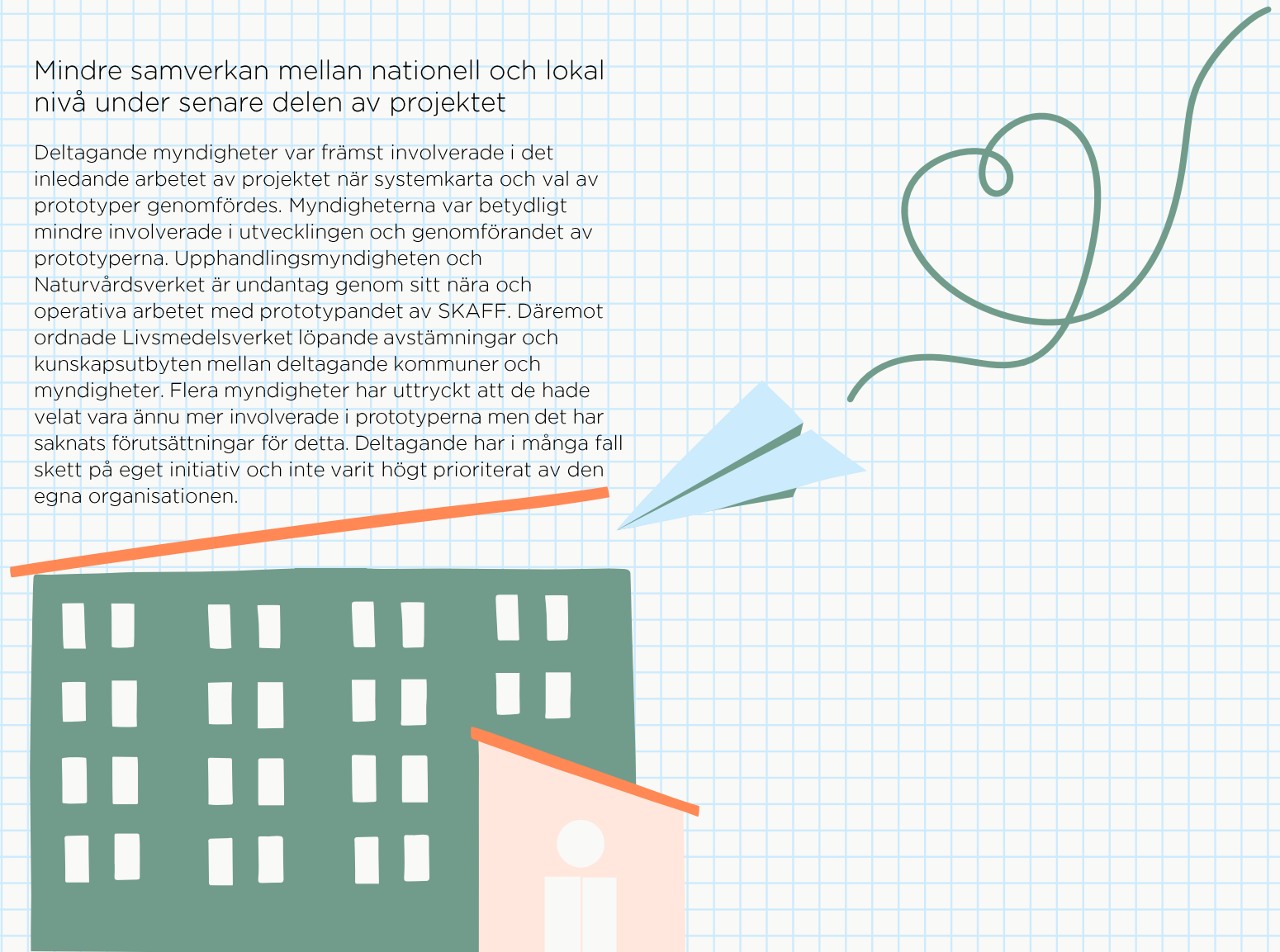
Projektet har möjliggjort samarbete och kunskapsutbyte mellan olika myndigheter med olika roller inom skolmåltidssystemet. Detta har skapat en plattform för samarbete som tidigare inte varit möjlig inom ramen för myndigheternas ordinarie verksamhet. Trots detta saknas deltagande från flera viktiga myndigheter, i första hand Skolverket.

Stärkt samarbete inom kommunerna och önskan om utökad samverkan och utbyte mellan kommuner

Projektet har bidragit till nya samarbeten mellan förvaltningar inom de deltagande kommunerna och har öppnat upp för fler perspektiv. Samverkan har bidragit till en lärandeprocess där de olika verksamheterna har lärt av varandra. Utbytet mellan kommuner har skett löpande men varit begränsat. Det har i flera fall varit svårt att prioritera kunskapsutbyte på grund av ordinarie arbetsuppgifter i den egna kommunen.

Mindre samverkan mellan nationell och lokal nivå under senare delen av projektet

Deltagande myndigheter var främst involverade i det inledande arbetet av projektet när systemkarta och val av prototyper genomfördes. Myndigheterna var betydligt mindre involverade i utvecklingen och genomförandet av prototyperna. Upphandlingsmyndigheten och Naturvårdsverket är undantag genom sitt nära och operativa arbetet med prototypandet av SKAFF. Däremot ordnade Livsmedelsverket löpande avstämningar och kunskapsutbyten mellan deltagande kommuner och myndigheter. Flera myndigheter har uttryckt att de hade velat vara ännu mer involverade i prototyperna men det har saknats förutsättningar för detta. Deltagande har i många fall skett på eget initiativ och inte varit högt prioriterat av den egna organisationen.



Projektet har gett ett antal lärdomar kring genomförandet av prototyperna

Säkerställ en gemensam bild av vad hållbara skolmältider innebär

Hållbarhet är ett brett begrepp som innehåller många olika aspekter. Säkerställ att ni har en gemensam bild och samsyn kring vilka hållbarhetsaspekter ni adresserar och vad de innebär.

Involvera flera delar av den kommunala verksamheten

Skolmältider berör flera delar inom kommunen. Projektet visar på styrkan i att flera av prototyperna har arbetat med en bredd av representanter från olika förvaltningar. Detta har bidragit till olika perspektiv i genomförandet och stärkt resultaten.

Testa lösningar i ordinarie verksamhet för lärande

Nya lösningar kan inte testas "på kammaren" utan behöver ske i en verklig miljö i den ordinarie verksamheten. Först då får vi en bild av hur exempelvis elever, pedagoger eller företag som vill leverera livsmedel reagerar på insatserna vi genomför.

Tänk på implementering tidigt och inte efter projektet

Bortsett de prototyper där kommunerna uppger att det inte kommer att ske någon fortsatt utveckling eller implementering, återstår det även mer arbete för de prototyper där det finns en ambition att implementera lösningen. Ingen prototyp är "klar" utan det finns olika grader av utvecklingsarbete som återstår.

Utgå ifrån att det krävs en bredd av insatser för att nå mer hållbara skolmältider

Enskilda lösningar räcker inte. Kommuner behöver arbeta med samtliga hävstänger för att lyckas ställa om till mer hållbara skolmältider då de bygger på och interagerar med varandra..

Del 4

Samlade slutsatser från projektet

I detta kapitel presenteras samlade slutsatser från utvärderingen

Projektet har bidragit till flera viktiga resultat men uppskalning av testade lösningar förblir en utmaning

Genomförda prototyper har i flera fall bidragit till avsedda resultat och nya koncept

Flera positiva resultat rapporteras från prototyperna kring minskat matsvinn, elevers inställning till skolmaten eller elevers kunskap om hållbara livsmedel. Flera koncept har utvecklats genom prototyperna med goda förutsättningar att omsättas i ordinarie verksamhet. Dock krävs det i samtliga fall ett fortsatt arbete för att åstadkomma/bibehålla avsedda resultat med prototyperna.

Utmaningar med att skala upp testade prototyper

Projektets initiala ambition att skala upp genomförda prototyper innebär vissa utmaningar. För det första krävs gedigna utvärderingar för att bevisa att testade koncept fungerar i olika kontexter och ger konkreta nyttor. Det saknas evidens för att slå fast att de prototyper som genomförts inom ramen för projektet är relativt bättre än andra jämförbara insatser. För det andra saknas incitament för en enskild kommun att lägga alltför mycket tid på att sprida ett koncept till andra kommuner. Projektets arbete med att utveckla MATtankens erfarenhetsbank är ett bra sätt att sprida inspiration om testade koncept och upplevda nyttor på ett kostnads-effektivt sätt.

Hållbara skolmåltider kan uppnås genom insatser i tre spår

De insikter som återges i systemkarta och hävstänger stämmer väl överens med kommunerna och myndigheternas syn på vad som behöver förändras för utveckla skolmåltidsarbetet. Samtidigt är det tydligt att identifierade hävstänger i stort överensstämmer med andra modeller såsom måltidsmodellen som många kommuner idag redan utformar sitt arbete med skolmåltider utifrån, bortsett ett ökat fokus på policy.

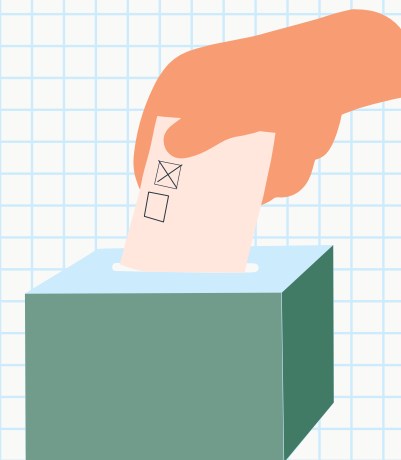
Det antagande som testats i projektet kan formuleras som att målsättningen om att alla barn i Sverige äter god och hållbar skolmat enbart kan uppnås genom en systemansats där insatser sker i tre spår:



Elevers insikter om och efterfrågan på hållbar skolmat



Skolans (dvs. skol- och måltidsorganisationens) förutsättningar att leverera hållbara skolmåltider



Nationell och lokal styrning genom politiska mål och policy (politik)

Projektets definition av hållbarhet hade behövt vara mer tydlig och avgränsad

Det har saknats en gemensam förståelse för vad ett hållbart skolmålssystem innebär

Projektet har bidragit med en samsyn om vad som påverkar utvecklingen av skolmålssystem generellt sett, men det saknas en samsyn om vad det innebär att utveckla mer *hållbara* skolmålssystem. En utmaning har varit att det saknats en operationalisering av begreppet "hållbart". Konsekvenserna är att olika myndigheter och kommuner tolkar hållbarhet och därmed målsättningen på olika sätt och fokuserar på den aspekt av hållbarhet som är mest viktig för dem. Det har varit svårt att visualisera sig en önskad framtid där utmaningen med ett icke-hållbart skolmålssystem inte längre existerar.

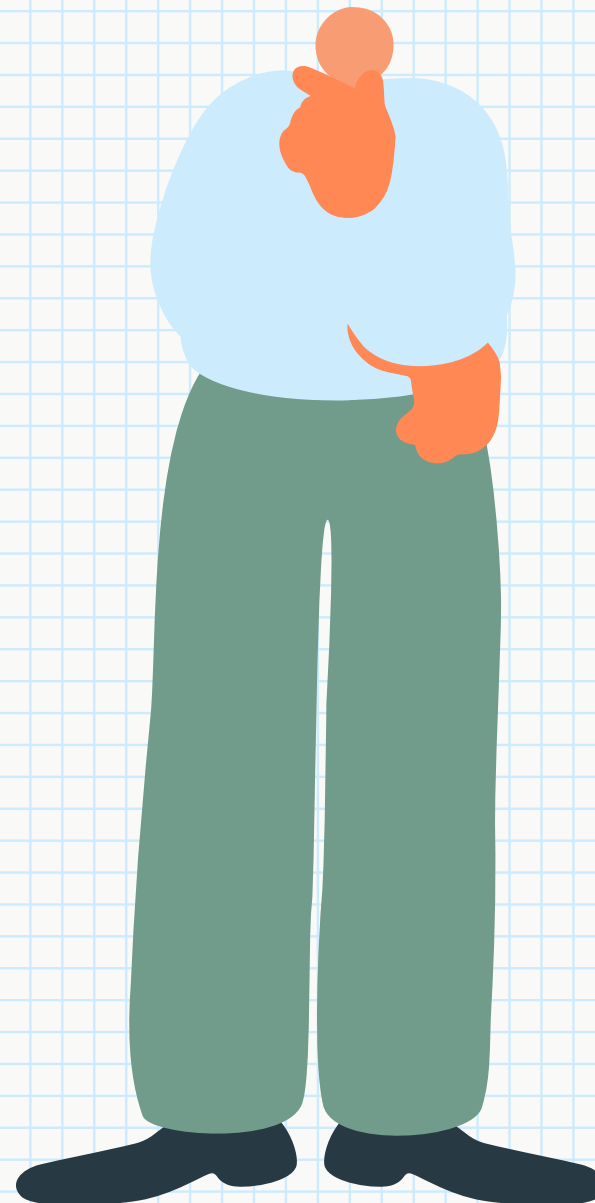
En bred formulering av en mission kan ge en spretigare portfölj av insatser

Projektets mission är formulerad som att *Alla barn i Sverige äter god och hållbar skolmat*. Missionen gör en viktig avgränsning i att fokus ligger på skolmat och inte livsmedelskonsumtion som helhet. "Hållbar skolmat" har av projektet tolkats inkludera social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet. Samtidigt innehåller projektets målbeskrivningar en mängd olika målsättningar, såsom att skolmaten ska vara "hälsosam", "näingsrik" och "klimatvänlig", och så vidare. På det sätt som missionen är formulerad idag finns ett stort tolkningsutrymme och myndigheter och kommuner kan tolka missionen på olika sätt, vilket gör att involverade aktörer kan sträva i olika riktning samt att portföljen av insatser blir spretigare. En otydlig och bred missionsformulering påverkar också vilka aktörer som bör involveras i att driva önskad förändring.

Det är inte tydligt vilken huvudsaklig samhällsutmaning som projektet vill bidra till att lösa

Att arbeta missionsdrivet innebär att svara på samhällets efterfrågan på nya lösningar för att hantera specifika samhällsproblem. Det är inte bara viktigt att välja vilken aspekt av hållbarhet projektet fokuserar på, utan det valda fokuset bör också adressera ett angeläget problem. Till exempel kan skolmålssystem bidra till att minska skillnader i matvanor mellan barn med olika socioekonomiska bakgrunder, bevara biologisk mångfald eller minska barnfetma. Därför betraktas skolmaten som en av flera lösningar på olika samhällsutmaningar.

Rambolls bedömning är att det inte är tillräckligt tydligt vilken huvudsaklig samhällsutmaning som projektet vill adressera. En tydlig koppling till en samhällsutmaning behövs för att skapa förutsättningar för att mobilisera och engagera relevanta aktörer för att driva förändring. Nationella mål kan vara en drivkraft för politiker, men även kostnadsfrågor och huruvida problemformuleringen är kopplad till en politiskt prioriterad fråga. För att skolmaten ska prioriteras måste den sannolikt kopplas ihop med en större prioriterad fråga/utmaning och formuleras som ett tilltalande narrativ.



Flera faktorer har påverkat kommunernas förutsättningar att nå uppsatta mål

Långsiktig planering, samarbete mellan kommuner och nationell nivå samt otydliga förväntningar var återkommande utmaningar

Projektet skulle ha gynnats av en mer långsiktig planering från början. Innovationsarbetet med tjänstedesignteamet avslutades innan kommunerna hade möjlighet att genomföra alla sina tester. Det var också osäkert hur projektet skulle finansieras framåt och hur nästa steg i projektet skulle utformas då det bara fanns beslut om medel och projektplan för ett år. Samarbetet mellan deltagande kommuner och mellan kommunerna och myndigheterna var intensivt i början men avtog med tiden. Förväntningarna på prototyperna var också otydliga och krävde oväntat stora insatser från kommunerna.

Resursfrågan blir avgörande för framtida implementering

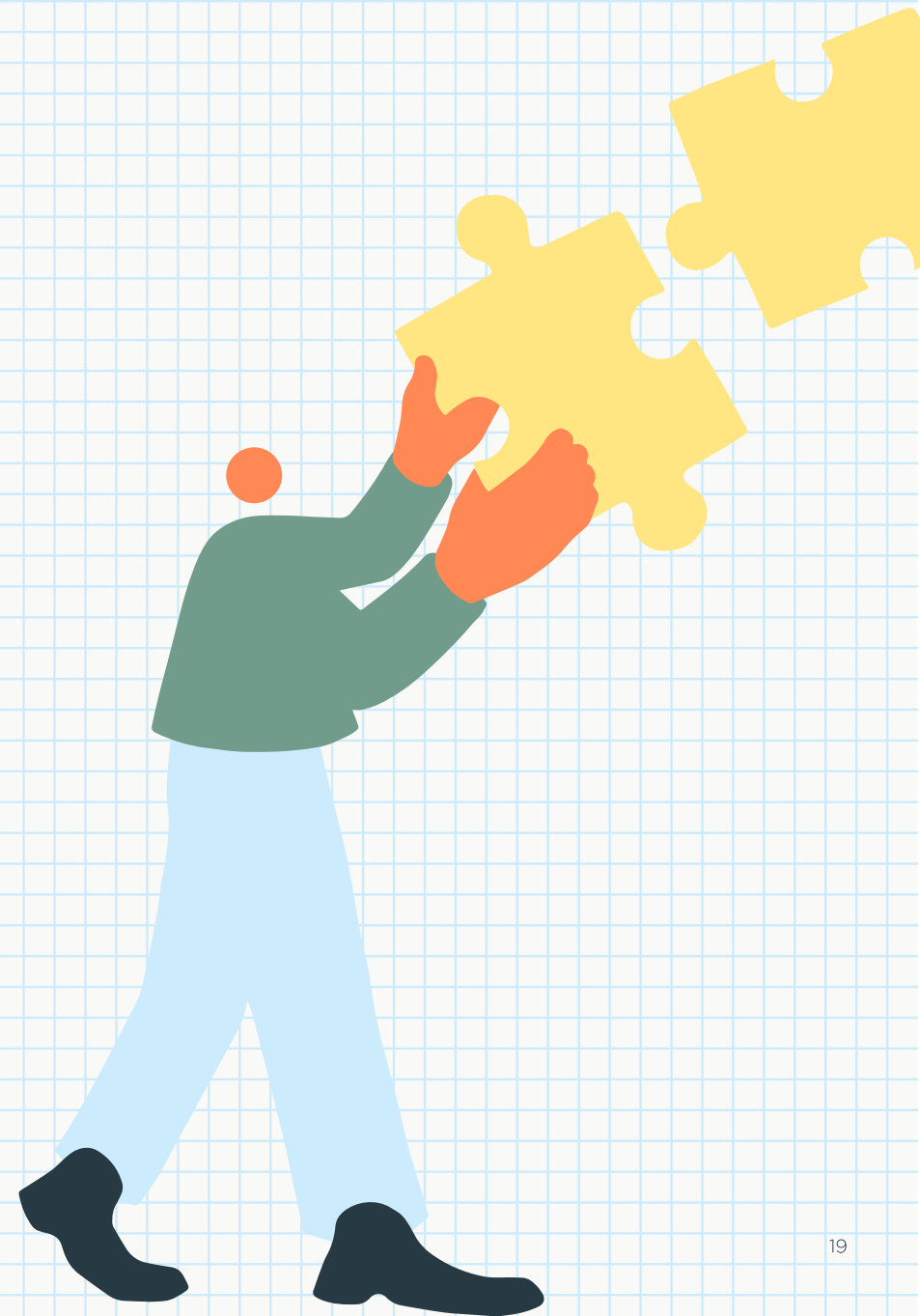
En utmaning för implementering är att det krävs personella och/eller ekonomiska resurser för att utveckla, testa och implementera prototyper. För att möjliggöra implementering av prototyperna är det viktigt att ta hänsyn till kommunens resurser vid prototyputvecklingen. För att kunna implementera en prototyp bör en kommun med små resurser fokusera på prototyper som med små resurser kan skapa stor förändring.

Stöd från ledning, engagemang och nya former av samarbete var återkommande framgångsfaktorer

Kommunledningens stöd har varit avgörande för flera prototypers framdrift och en bidragande orsak till att projektet syntes i rätt sammanhang. Engagemanget från de deltagande kommunerna har också varit betydande och drivit arbetet framåt. Dessutom har samarbetet mellan olika förvaltningar inom kommunerna varit en framgångsfaktor, vilket har ökat förståelsen för olika verksamheter och möjliggjort utforskning av nya arbetsmetoder för att lösa gemensamma problem inom den kommunala organisationen.

Behov av ökat fokus på policy på både nationell och kommunal nivå

Till en början var avsikten att alla hävstänger skulle täckas av kommunernas prototyper. Dock blev det så att ingen kommun arbetade med hävstången kopplad till policy. Samtidigt är förekomsten av en framåtsyftande och ambitiös måltidspolicy en grundläggande förutsättning för att motivera att en kommun eller skola genomför satsningar på skolmåltiden. Det finns även studier som visar på att kommunala policydokument påverkar vad elever i kommunala skolor äter. Därför hade ett ökat fokus på policy och hur skolmåltider kan integreras i kommunala styrdokument varit intressant att utforska mer inom projektet.



Utveckling av hållbara skolmåltider kräver lokal anpassning men evidensbaserade och enhetliga utvärderingsformer

Behov av mer stöd till kommunerna i att utvärdera prototyper

Syftet med projektet är att använda skolmåltidssystemet som en hävstång för att påverka livsmedelssystemet, men det är inte tydligt hur det ska kunna påvisas eller utvärderas. Utvärderingen visar att metoden för hur prototyperna skulle utvärderas inte var tydligt formulerad i början av projektet. Projektet och deltagande kommuner skulle ha gynnats av en förutbestämd plan för utvärdering av prototyperna för att möjliggöra en effektiv uppföljning av insatsernas resultat utifrån ett kommunalt perspektiv.

Behov av anpassning till lokala förhållanden

Kommuner har kommit olika långt i att utveckla sina skolmåltider. Vad som fungerar i en kommun behöver nödvändigtvis inte fungera i en annan, och kopiering av koncept från en kommun kräver ofta anpassning till lokala förutsättningar. Ibland krävs helt olika insatser för att nå samma resultat. Därför bör resultaten från projektet ses som inspiration på arbetsätt för utveckling av skolmåltider för andra kommuner, kombinerat med andra anpassade åtgärder i berörda kommuner. Det viktiga är att insatserna fokuserar på de identifierade hävstångerna snarare än på specifika utföranden.

Även små förändringar kan ha betydande effekt på skolmåltiderna

Trots omfattande inledande arbete för att skapa och utvärdera prototyper i projektet, har flera myndigheter ansett att de testade prototyperna inte varit tillräckligt innovativa eller skalbara för att påverka skolmåltidssystemet som helhet. Ramboll ser att diskussionen i första hand handlar om huruvida prototyperna kunde ha genomförts i frånvaro av projektet. Det handlar mindre om ifall prototyperna kan påverka de mål som formulerats. Till synes små förändringar med lägre innovationshöjd kan ha stora effekter på uppsatta mål. Exempelvis en mer tilltalande fysisk måltidsmiljö är inte nödvändigtvis en insats med hög innovationshöjd, men kan ha en stor effekt på elevers uppfattning av skolmåltiden. Det finns även en risk att radikalt nya arbetssätt hänger samman med högre kostnader samt tar stora resurser i anspråk, vilket är en bristvara inte minst för kommunal verksamhet.



Del 5

Vägen framåt

I detta kapitel presenteras rekommendationer och förslag på framtida insatser baserat på lärdomar från utvärderingen

Fyra rekommendationer för det nationella arbetet

Definiera missionen för hållbara skolmältider

Formulera mål/vision/mission som i) är tydliga vad de innebär, (ii) bygger på en utmaning som anses vara brådskande att lösa, samt (iii) går att följa upp. Det ska vara tydligt hur en framtid där målet eller missionen har uppnåtts ser ut och det ska finnas en bred uppslutning om att detta är en önskad framtid. Folkhälsomyndigheten och Livsmedelsverket har listat sex delmål med de viktigaste förändringarna på befolkningsnivå som behöver ske fram till år 2035 för att uppnå en hälsosam och hållbar livsmedelskonsumtion. Dessa skulle kunna utgöra en tydlig riktning för formuleringen av en mission för skolmältider.

Fortsätt synliggöra goda exempel men utforska vilken nivå som dessa exempel ska presenteras på

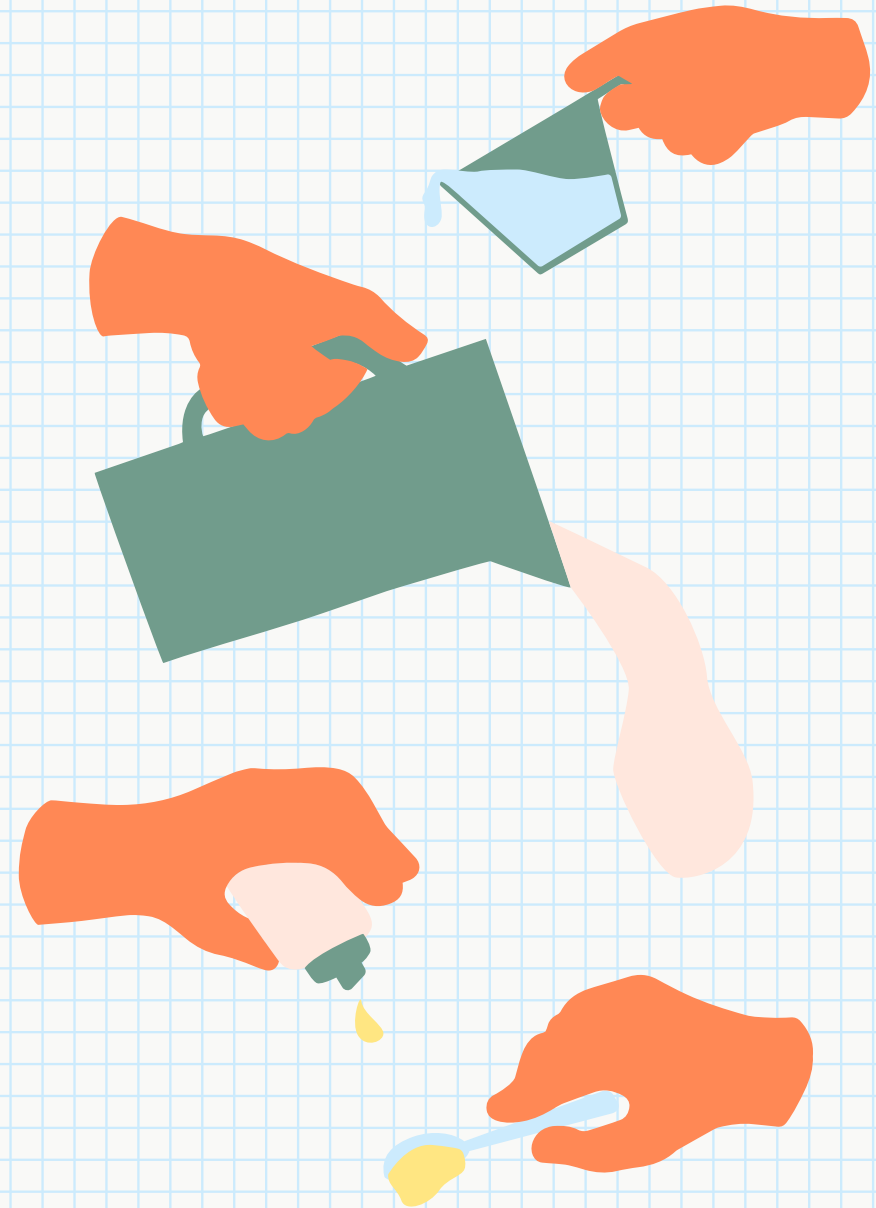
Erfarenhets spridning bör med fördel ske genom MATtankens erfarenhetsbank som fyller en viktig funktion framöver. Samtidigt behöver ett arbete göras för att hitta fungerande mallar och ambitionsnivå för de exempel som presenteras. Räcker det som idag med korta beskrivningar och möjlighet att kontakta de skolor som genomfört en insats eller krävs mer utförliga konceptbeskrivningar av insatser?

Tydliggör vilken modell som kommunernas arbete med hållbara skolmältider ska styras utifrån

Projektet har genomfört ett gediget arbete med att förankra och utforma en systemkarta med identifierade hävstänger. Resultatet av detta arbete överlappar i viss utsträckning med andra modeller såsom måltidsmodellen och nationella vägledningsdokument. Det behöver förtydligas vad hävstängerna är i förhållande till det kunskaps- och vägledningsmaterial som redan finns. Det behöver finnas en tydlighet i vilken ansats som Livsmedelsverket rekommenderar för olika sammanhang.

Utveckla och sprid en enhetlig metod för uppföljning

För att kunna göra bedömningen av vilka insatser som är mer effektiva än andra och som andra kommuner med fördel borde kopiera krävs att vi utvärderar insatserna på ett enhetligt och evidensbaserat sätt. Detta kan ske genom att utgå från den effektlogik som tagits fram för projektet, men som är giltig för alla kommuner som arbetar för mer hållbara skolmältider. Det finns dock ett behov att på nationell och kommunal nivå enas om fördefinierade indikatorer och mätmetoder för varje del av effektlogiken samt sprida denna till framtida projektinsatser.



Förslag på hur kommuner kan organisera framtida insatser för mer hållbara skolmåltider

Analysera nuläget och identifiera utvecklingsbehov

Analysera vad kommunen eller en enskild skola behöver utveckla för att nå sina mål för hållbara skolmåltider. Fokusera på nuvarande situation i förhållande till målen och identifiera vilka områden som behöver utvecklas för att nå dem. SkolmatSveriges enkäter, konsumtionsstatistik från SILO-databasen, egna undersökningar av exempelvis matsvinn eller Livsmedelsverkets nationella riktlinjer för måltider i skolan (ex. checklistor för skolledare kring skolmåltider) kan fungera som utgångspunkter för att bedöma vad den enskilda kommunen eller skolan behöver utveckla.

Besluta om insats

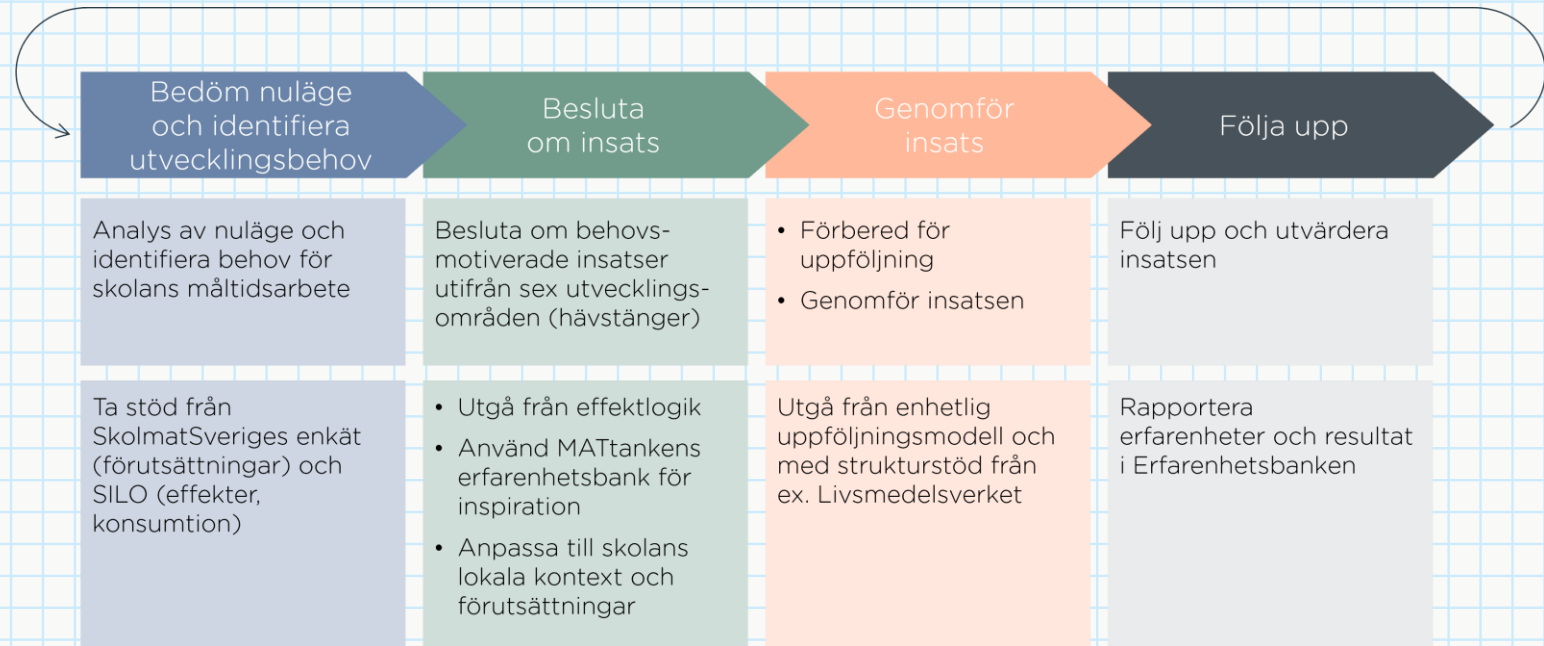
De mål och behov som formuleras bör fungera som en utgångspunkt för att identifiera vilka insatser som krävs för att utveckla skolmåltiden. Dessa behov bör sammankopplas med en eller flera av de sex fördefinierade hävstängerna. Exempelvis, om en skola identifierat ett behov av att påverka elevernas inställning till hållbara livsmedel för att nå uppsatta konsumtionsmål så är det hävstängerna som rör just elevernas insikter och beteende som är relevanta. För att få inspiration över sätt att arbeta med eleverns inställning till skolmat specifikt kan exempelvis erfarenheter från insatser hos andra skolor hämtas från MATtanken.

Förbered och genomför insats

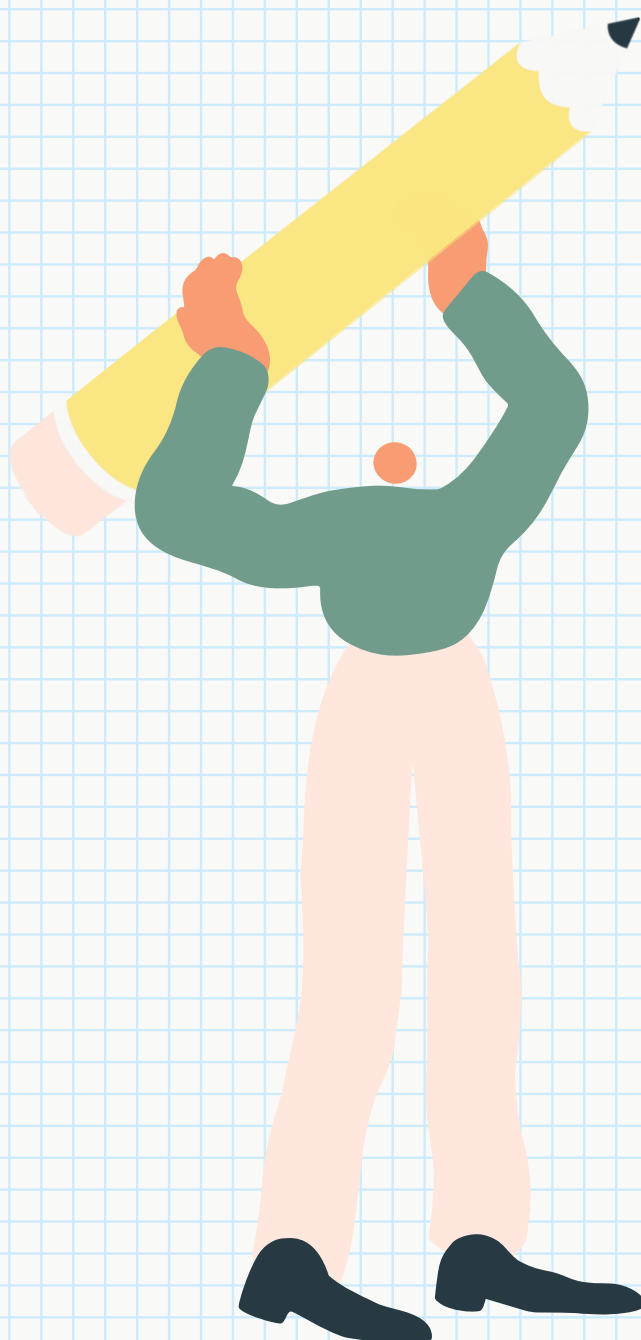
Förbered uppföljning av insatsen genom att utgå från den effektlogik som tagits fram för projektet. Effektlogiken handlar inte om kommunernas löpande arbete med skolmåltider, utan är främst relevant för att utgå ifrån när fördjupade utvecklingsinsatser av skolmåltiderna ska genomföras. Effektlogiken innehåller samtliga hävstänger och presenteras på nästa sida.

Följ upp insatsen

Följ upp lokala insatser utifrån en enhetlig modell för uppföljning av projekt som rör utveckling av mer hållbara skolmåltider utifrån en passande ambitionsnivå. Rapportera erfarenheter och resultat i Erfarenhetsbanken för andra att ta del av.



Ramverk för hur kommuner kan strukturera arbetet med fördjupade insatser för mer hållbara skolmåltider



En gemensam effektlogik för styrning och uppföljning av kommunala insatser för mer hållbara skolmåltider

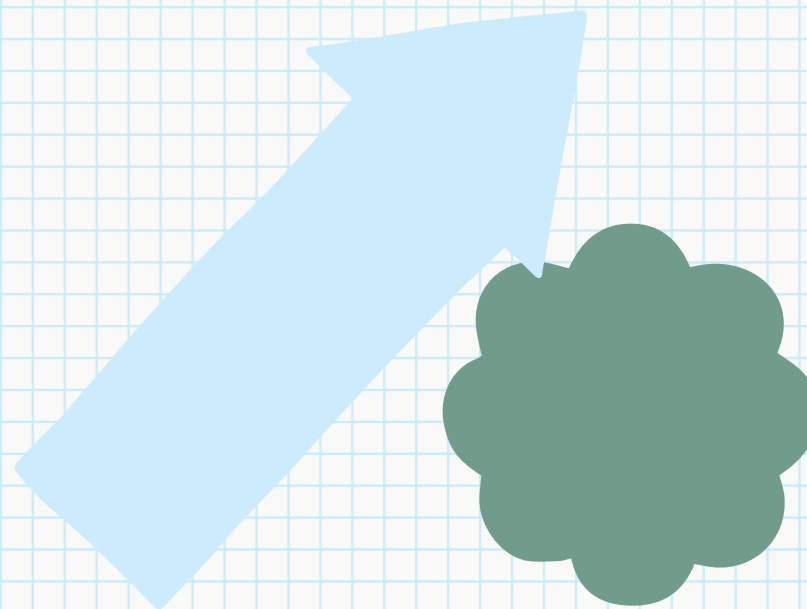
En effektlogik beskriver vad en insats leder till och hur

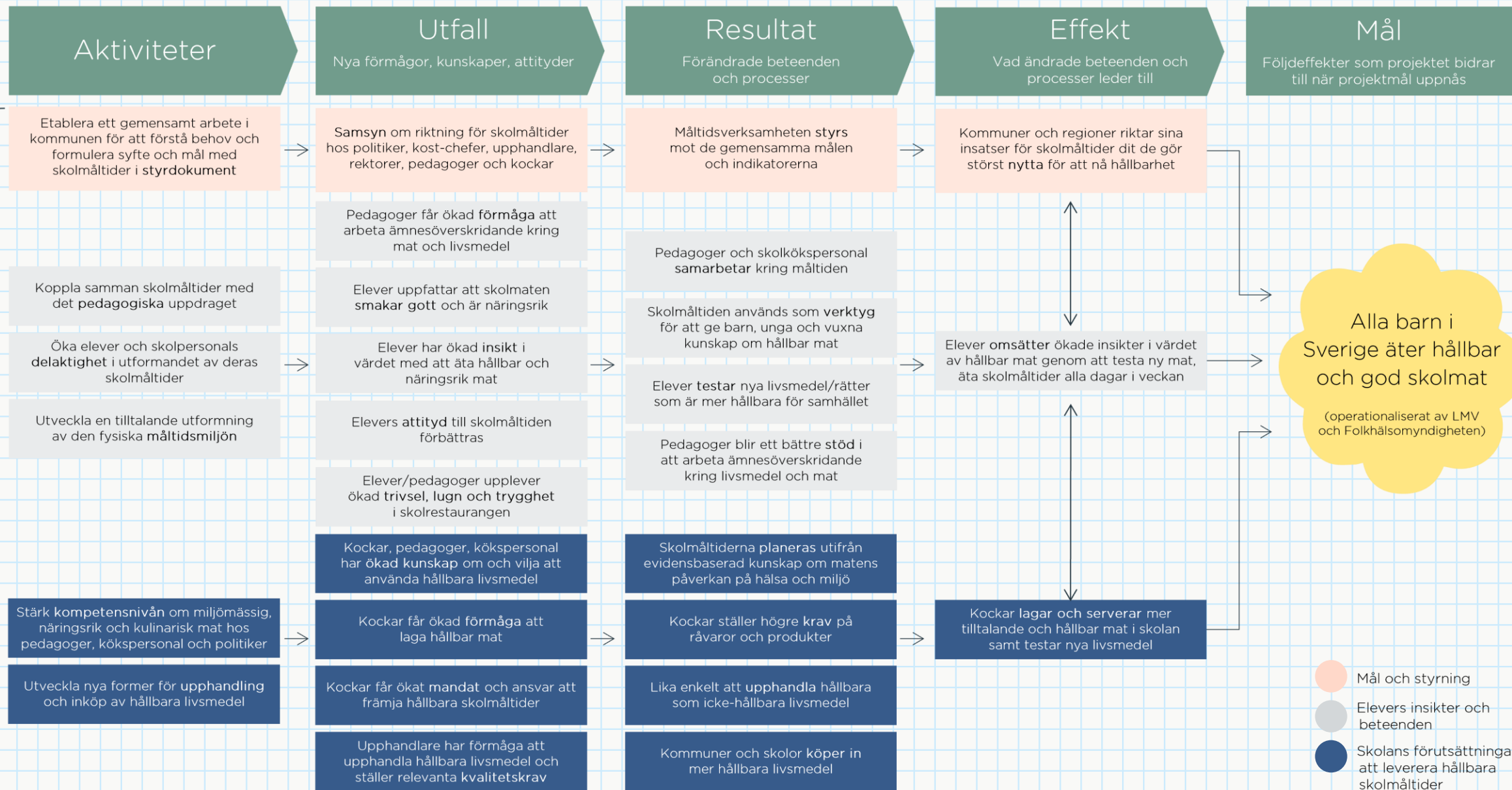
En effektlogik utgår från antaganden om att ifall vi genomför aktivitet X och Y så uppstår resultat Z. I systemkartläggningen utgår vi exempelvis ifrån att den pedagogiska kopplingen mellan skola-måltid och den fysiska måltidsmiljön tillsammans och på olika sätt leder till vår önskade effekt där alla barn i Sverige äter hållbar och god skolmat. I effektlogiken beskrivs dessa utfall, resultat och effekter som tillstånd som vi vill uppnå i olika tidsperspektiv.

I effektlogiken redovisas de hävstänger som en skola bör arbeta med för att utveckla skolmåltiden som aktiviteter. Men hur dessa aktiviteter utformas avgörs av skolorna själva utifrån sina förutsättningar. Att utveckla den fysiska måltidsmiljön kan exempelvis ske på olika sätt, men de önskade effekterna är sannolikt identiska i form av en miljö som leder till att eleverna upplever en ökad trivsel, lugn och trygghet i skolrestaurangen.

Indikatorer och mätmetoder behöver utvecklas på sikt

Det finns ett behov av att på nationell och kommunal nivå enas om fördefinierade indikatorer och mätmetoder för varje del av effektlogiken. Det behöver vara tydligt vad vi avser när vi formulerar de önskade tillstånd som återges i effektlogiken. Vad menar vi när vi säger att elevernas attityd till skolmat förbättras och hur ska vi mäta detta? I grunden handlar det om att vi operationaliserar de begrepp vi använder i effektlogiken och identifierar indikatorer och mätmetoder för att följa upp dem.





Alla barn i Sverige äter hållbar och god skolmat
(operationaliserat av LMV och Folkhälsomyndigheten)

- Mål och styrning
- Elevers insikter och beteenden
- Skolans förutsättningar att leverera hållbara skolmåltider

