

Den hållbara kommunen

Om åtgärder och stöd för det kommunala hållbarhetsarbetet

NATALIE VARADY 2022

MVEM30 EXAMENSARBETE FÖR MASTEREXAMEN 30 HP

MILJÖVETENSKAP – TILLÄMPAD KLIMATSTRATEGI | LUNDS
UNIVERSITET



Den hållbara kommunen

Om åtgärder och stöd för det kommunala
hållbarhetsarbetet

Natalie Varady

2022



LUNDS
UNIVERSITET

Natalie Varady

MVEM30 Examensarbete för Filosofie masterexamen 30 hp, Miljövetenskap –
Tillämpad Klimatstrategi, Lunds universitet

Interna handledare: Michael Johansson, Institutionen för service management och
tjänstvetenskap, Lunds universitet & Niklas Vareman, Avdelningen för medicinsk
etik, Lunds universitet

Omslagsbild: © 2022 Rebecka Forsberg

CEC - Centrum för miljö- och klimatvetenskap
Lunds universitet
Lund 2022

Abstract

Global development goals such as Agenda 2030 often serve as local guidelines for municipalities and research highlights the local power efforts to be significantly important for achieving sustainable development. The UN predicts a continued increase in urbanization and due to its multifaceted role, municipalities are expected to have an advantageous space to tackle difficulties and explore solutions. Simultaneously, studies draw attention to identified barriers between policy and practical implementation, and sustainability risks suffering due to growing policy inflation. By a qualitative research model, this study has delved deep into the efforts and support surrounding the local power effort of three Swedish municipalities, prominent in the work towards sustainability. Through interviews and a theoretical framework for sustainability, experiences and perceptions of the local sustainability work could be perceived. This study shows a spectrum of barriers regarding implementation of sustainability measures and manifests a perceived sustainability structure different from the theoretical framework. The decentralization of sustainability work, complicated structures within the municipalities and lack of knowledge are slowing down processes. The need for assistance is thus often characterized by the desire for networking structures, distinct leadership and dedicated time for sustainability issues. This study ultimately emphasizes the importance of, as well as calls for a) a long-term perspective on sustainability, predominantly in a political and economic context, b) a reduction of policy document for clearer objectives and leadership and c) implementation of further networking as well as systematic tools for impact assessments, evaluations and decisions.

Keywords: *municipalities, sustainability, local, efforts, support.*

Innehållsförteckning

1 Inledning	7
1.1 Offentlig förvaltning – en nyckelroll i hållbarhetsarbetet	7
1.2 Den svenska kontexten	8
1.3 Syfte	9
1.1.3 Frågeställningar	10
1.4 Begreppsdefinitioner	10
2 Hållbarhet: ett teoretiskt ramverk.....	11
2.1 Hållbarhetens tre perspektiv	11
2.1.1 Ekologisk hållbarhet	11
2.1.3 Ekonomisk hållbarhet.....	12
2.1.3 Social hållbarhet	13
2.2 Triple bottom line	13
3 Metodologi	15
3.1 Den kvalitativa metoden: en komparativ fallstudie.....	16
3.1.1 Avgränsningar	17
3.2 Semistrukturerad intervjustudie	19
3.2.1 Tematisk analys.....	20
3.3 Validitet & reliabilitet.....	21
3.4 Etisk reflektion	22
3.4.1 Personlig data & GDPR.....	22
4 Intervjuresultat: en analytisk tematisering.....	25
4.1 Åtgärder för ekologisk hållbarhet	25
4.1.1 Exploatering, mark & växande städer	26
4.1.2 Ekonomiska gränser & kortsiktighet.....	27
4.1.3 Otydlighet i ekologisk vinst	28
4.2 Åtgärder för ekonomisk hållbarhet.....	29

4.2.1 Vad får plats i den ekonomiska strukturen?	31
4.2.2 Tidsperioder & ekonomisk effektivisering	32
4.2.3 Ekonomi, en vinst i sig?	33
4.3 Åtgärder för social hållbarhet	34
4.3.1 Politiska incitament & olika metoder för inkludering.....	35
4.3.2 Tidiga insatser & förlängda armar i samhället.....	36
4.4 Stöd.....	37
4.4.1 Kunskap & relevans: rollen som tjänsteperson	37
4.4.2 Tidsbrist & uppgifter: rollen som miljösamordnare	38
4.4.3 Strukturer, kommunikation & nätverk.....	40
4.4.4 Målsättningar & (o)tydligt ledarskap	41
5 Diskussion	43
<i>(O)hållbarhet i ett kortsiktigt perspektiv – en uppmaning</i>	<i>43</i>
<i>Mot en tydligare riktning.....</i>	<i>45</i>
<i>Det skall vara lätt, att göra rätt.....</i>	<i>47</i>
<i>Så, vad händer nu? – Vidare forskning.....</i>	<i>48</i>
6 Slutsats	51
7 Tack.....	53
8 Referenser	55
Bilaga 1: Intervjuformulär	59

1 Inledning

1.1 Offentlig förvaltning – en nyckelroll i hållbarhetsarbetet

De globala hållbarhetsmålen och Agenda 2030 förväntas implementeras i strategier på olika policy- och maktnivåer för att nå de internationellt satta målen kring framtida hållbarhet och motarbetandet av klimatförändringarna. Samtliga nivåer är givetvis viktiga för resultat: globala, nationella, regionala och lokala. De globala målen fungerar ofta som lokala riktlinjer för kommuner och forskning belyser dock just de lokala kraftansträngningarna som avsevärt betydande för hållbar utveckling (Kirst & Lang, 2019; Kirst et al., 2019). Mer än hälften av världens befolkning är bosatta i städer och med en fortsatt växande trend av urbanisering, fastslår FN att lokala kontexter utgör ett fördelaktigt utrymme att tackla problem och utforska lösningar för hållbar utveckling (FN, u.å.). De kommunala organen förbereder och implementerar politiska beslut samtidigt som de förvaltar offentlig egendom, ansvarar för utbildande och vårdande tjänster och verkställer lagar på olika administrativa plan. Det är just den här mångsidiga egenskapen som utmärker kommunal verksamhet som en kapabel och viktig komponent för genomförandet av hållbarhetsmål. Kommuner anses därför också, på grund av sin natur som en del av staten och diverse ekonomiska och sociala system samt att de ansvarar för att tillhandahålla en del offentliga tjänster, ha betydande effekter på livskvalitet och på miljön i området och blir således nyckelaktörer i frågan (Kirst & Lang, 2019).

Men den här mångsidigheten bär också med sig antalet fallgropar. Kommuner har i teorin både kapaciteten och utrymmet att med fördel ta sig an många av de utmaningar och målsättningar som satts på global nivå. Samtidigt blir kommuner, på grund av dessa aspekter, både påverkade och i viss utsträckning bundna av bland annat politiska och offentliga intressen, juridiska processer samt lokala förutsättningar. Visserligen existerar det antalet hållbarhetsstrategier, policies och ramverk framtagna av offentliga aktörer eller anlidade konsulter och forskning visar inte på någon typ av teknisk eller kapacitetsbarriär. Studier pekar istället på funna barriärer mellan implementering och praktiskt genomförande och hållbarhetsarbetet riskerar att lida på grund av växande policyinflation (Connely, Markey & Roseland, 2013).

Det finns alltså mängder av närmanden till att arbeta med hållbarhet lokalt, inte minst genom vägledning av de globala hållbarhetsmålen, men samtliga delar av hållbarhet tenderar att ännu inte vara systematiskt integrerade i praktiken och den vetenskapliga litteraturen (Kirst & Lang, 2019; Connelley, Markey & Roseland, 2013; Klimatanpassningsrådet, 2022) påvisar en brist på heltäckande strategier för hållbarhetsorienterade åtgärder i offentlig förvaltning. Hållbarhetsorientering och ett holistiskt tillvägagångssätt på den här maktnivån innebär alltså att begreppet hållbarhet kan återspeglas i den administrativa praktiken som sin helhet, det vill säga utifrån organisatoriska och uppgiftsrelaterade perspektiv. En holistisk approach i offentlig förvaltning av hållbarhet ska alltså inkludera ekologiska, ekonomiska och sociala aspekter, men aktörer i praktiken tenderar att missa det växande gapet mellan implementering av policys och genomförande kring faktiska åtgärder (Kirst & Lang, 2019).

1.2 Den svenska kontexten

Vad gäller policys för hållbarhet, är Sverige en global föregångare. Trots detta, är klimatavtrycket per capita betydande stort (André et al., 2021). Även i en svensk kontext, uttrycker experter att det är god tid att skifta fokus från planering och goda policys till praktiska åtgärder och genomförande (Klimatanpassningsrådet, 2022). På beställning av RUS (Regional Utveckling och Samverkan i miljömålssystemet) utgavs från Länsstyrelserna *Vägledning för lokalt arbete med miljömål och Agenda 2030* (2020), för att ge konkret stöd till kommunernas lokala miljö- och hållbarhetsarbete. Vägledningen syftar till att ge stöd samt inspiration till lokalt miljöarbete och avser främst skapandet och genomförandet av strategiska hållbarhetsprogram. Här lyfts bland annat vikten av just åtgärder som ett faktiskt agerande för genomförande av sina hållbarhetsprogram, med tillhörande databank för kommuner att få hjälp med inspiration för möjliga åtgärder att nå de satta målen i kommunen. På bakgrund av svensk managementbyråkrati och som en motreaktion på New Public Management, har alltfler kommuner vidare skiftat mot ett mer tillitsbaserat tillvägagångssätt i sin styrning (Tillitsdelegationen, u.å.). Denna typ av styrning syftar, till skillnad mot sin mer effektivitetsorienterade föregångare, till att skapa tillit och en decentralisering eller öppenhet i styrning och beslutsfattande för ett ökat handlingsutrymme hos förvaltningarna (Bringselius, 2017; Sveriges Kommuner och Regioner, 2021). Därför uppmanar Länsstyrelserna till Sveriges kommuner att samtliga förvaltningar bör få ha en avgörande roll i att utforma dessa åtgärdsförslag. Samtidigt uppmärksammas kritik kring styrmodellen, utifrån dess grundantagande i tillit och styrning och dess förbiseende av exempelvis suboptimering, målkonflikter samt kompetensbrister och modellen anklagas ibland för att vara liktydig med icke-styrning (Brorström, 2021). Det existerar alltså önskade rutiner och vägledning kring hur ett hållbarhetsprogram

och arbete på kommunal nivå skall föras. Ändock är dessa, utefter forskning och expertuttalanden, uppenbarligen otillräckliga för de utmaningar och den takt som klimatförändringarna nu skriker fram. Litteraturen påvisar svårigheter för kommunala verksamheter vad gäller genomförande av praktiska åtgärder och arbetet riskerar att falla i gapet mellan en inflation av policydokument och faktiskt genomförande.

1.3 Syfte

Det finns bevisligen stöd för hållbarhetsarbetet, inte minst i svenska kommuner och hur detta kan utföras, där bland annat åtgärder och genomförande i form av implementering och förankring lyfts som centrala delar i arbetet. Policies, ramverk och diverse strategier finns därmed oftast på plats. Trots detta upplevs kommuner ha svårigheter, delvis på grund av den offentliga verksamhetens mångsidiga natur men också till följd av barriärer kring implementering och genomförande av åtgärder, att faktiskt stötta hela sin verksamhet i att nå upp till de hållbarhetsmål man satt för sin kommun. För att göra en djupdykning i vart denna problematik kring implementering och genomförande ligger i den offentliga förvaltningen, ämnar följande studie att analysera hinder rörande det praktiska åtgärdsarbetet som sker i kommuner. Dessutom har det, på många ställen i landet, redan skett en reform i styrning och ledning, där de egna förvaltningarna och medarbetarna ges tillit och utrymme att själva arbeta och ta de beslut som anses vara bäst för ändamålet och studien ämnar därför vidare att analysera det stöd som ges inom verksamheterna samt vilka behov som existerar. Forskning uppvisar även att det hållbarhetsarbete som sker inte alltid integrerat ett holistiskt eller heltäckande tillvägagångssätt och studien kommer därför att ha ett centralt fokus på ett hållbarhetsorienterat ramverk. Intresseområdet för den här studien rotar sig alltså i ett problem kring implementeringen och genomförandet av satta hållbarhetsmål i den offentliga förvaltningen samt en, enligt forskning, fortsatt uppvisad avsaknad av en holistisk helhetsorientering. Arbetet syftar därför till att rota djupare i karaktäristiken av de åtgärder och stöd som redan finns inom offentlig förvaltning för att kunna genomföra sina hållbarhetsmål, samt vilka eventuella behov som upplevs inom organisationen.

1.1.3 Frågeställningar

Följande studie intresserar sig för det praktiska arbetet samt det stöd som ges åt åtgärder för att genomföra hållbarhetsmål på lokal nivå. På bakgrund av denna problematisering samt syftesformuleringens avsikter, ämnar studien därför att svara på följande frågeställningar:

- *Vilka hinder uppstår vid genomförandet av hållbarhetsåtgärder?*
- *Vilka behov av stöd existerar inom offentlig förvaltning, för att nå kommunens hållbarhetsmål?*

1.4 Begreppsdefinitioner

För att tydliggöra vilka värden eller signalement som utgör de olika begreppen i studien, behöver dessa definieras. Dessa begrepp bör därtill specificeras för att läsaren skall få en klar bild av vart i den offentliga processen som denna studie tar sitt analytiska avstamp. I det offentliga hållbarhetsarbetet, såväl som i ledigt talspråk, används många av dessa begrepp både som synonymer eller som förklarande begrepp till ett visst stadie under process. Således kräver studien tydliggörande kring de begrepp som diskuteras och ämnar att hantera berörda begrepp utifrån följande stipulativa definitioner:

Implementering - Process av verksamhetsstyrning och/eller ledningssystem, där nya metoder eller förhållningssätt införs i ordinarie verksamhet.

Genomförande - Process av verkställande och utförande. Ofta synonym till implementering, men beskrivs för den här studien i en mer verkställande natur, till skillnad från implementeringens bredare formulering, för att inte förvirra läsaren om studiens fokusområde i den offentliga verksamhetens policyprocess.

Åtgärd - Handlingar som skall få kommunen att nå de satta hållbarhetsmålen. Dessa kan se olika ut beroende på kommunens val av styrmodell.

Stöd - Begreppet ämnar omfamna de funktioner som ges för att kunna stödja verksamheterna inom kommunen. Då studien tar sig en utforskande ansats och ämnar utreda befintliga verktyg och behov kring genomförandet av åtgärder, kommer begreppet att hållas relativt luftigt och vägledas av kommunernas egna uppfattningar eller behov.

2 Hållbarhet: ett teoretiskt ramverk

2.1 Hållbarhetens tre perspektiv

Liksom Sverige i sin helhet, utgår kommuners hållbarhetsarbete från den globalt vedertagna definitionen av hållbar utveckling och anammar i många fall också de globala hållbarhetsmålen såsom Agenda 2030. Utefter Brundtlandkommissionens rapport (1987) fastslogs hållbar utveckling som ”en utveckling som tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov”. Till stor del täcks begreppet behov här av resurser och det är just fördelningen av resurser mellan generationer, men också inom generationer, som rapporten hänvisar till. Rapporten uppvisar därtill bland annat siffror kring de humanitära och miljömässiga katastroferna som världen, under tiden för rapportens genomförande, stod inför. Extremväder och torka till följd av klimatförändringarna som hotade 36 miljoner i Afrika, läckage av bekämpningsmedel i Bhopal som förblindade eller skadade 200 000 närboende, en gasexplosion i Mexico City som lämnade tusentals hemlösa samt Tjernobylyolyckan som orsakade cancer (med en specifik ökning i sköldkörteln under senare år) och förlorade landytor på grund av strålning. Fallen påvisar att dessa kriser, till följd av antropocenen, påverkar långt mer än enbart de direkta utfallen och framlägger också bevis på att en hållbar utveckling bör ses utifrån flera perspektiv, där rapporten främst trycker på ekologiska, ekonomiska och sociala aspekter. Det är just dessa perspektiv, som teoretiskt lägger grund till den heltäckande hållbarhetsorienteringen för arbetet och för det senare ramverk som ämnar att synliggöra problematiken vilken studiens forskningsfrågor baseras på.

2.1.1 Ekologisk hållbarhet

Klimatförändringarna väntas bevisligen hota människan såväl som samhället, men miljöförstöring och drastiska förhållanden väntas även hota planetens olika arter och ekosystem (Förenta Nationerna, 1987) och vissa irreversibla förändringar har redan skett. Under 2009 utvecklades en identifieringsprocess av planetära gränser och fastslog att mänsklig störning eller inblandning påverkat biogeokemiska flöden (specifikt kväve), biodiversiteten samt klimatet (med en referensram till maximum 2

graders uppvärmning) till den grad att en inbromsning eller eventuell regression blir ytterst svår att genomföra (Rockström et al. 2009). Under 2015 konstaterades det därtill att de planetära gränserna kring land- och markanvändning stressats avsevärt och bedöms som i ett stadie av "ökande risk" (Steffen et al. 2015). *Ekologisk hållbarhet* inkluderar allt liv och processer som relateras till jordens ekosystem och är en viktig aspekt för hållbar utveckling. Här inkluderas med andra ord aspekter kring land, vatten, luft, biodiversitet och ekosystemtjänster. I svensk politik har ekologisk hållbarhet haft en framträdande roll, när statsministern under regeringsförklaringen 1996 att Sverige skulle agera föregångsland utifrån detta perspektiv. Utifrån skrivelsen 1997/98:13 förkunnar regeringen att ekologisk hållbarhet strävar om skyddet av miljön samt hållbar försörjning, det vill säga ekosystemens långsiktiga produktionsförmåga och att jordens resurser skall användas på ett effektivt sätt (Fegler & Unemo, 2000).

2.1.3 Ekonomisk hållbarhet

Samtidigt som naturens olika system, kretslopp och kapacitetsnivåer uppmärksammas allt mer, verkar varken konsumtion eller utsläpp att bromsa in. Istället trendar nya marknadsperspektiv på frågan och det råder ingen tvekan om att hållbar utveckling, i sin vedertagna definition, kräver ett *ekonomiskt perspektiv*. Delvis, pekar studier på att marknaden och den ekonomiska utvecklingen har både kapaciteten och intresset av att driva hållbara lösningar och konkurrenskraft framåt genom sitt marknadstryck (Newell & Paterson, 2010). Samtidigt, påpekas den ekonomiska tillväxten i sin absoluta essens, som i behov av ständigt expansion och således inte kapabel till att ta hänsyn till de långsammare processer som sker i naturen samt de utpekade planetära gränserna (Klein, 2014). Således ses ekonomisk hållbarhet ofta utifrån målsättningarna att skapa en grön ekonomi av miljöteknik, innovationer och investeringar samtidigt som den långsiktiga ekonomiska tillväxten inte äventyras (Fegler & Unemo, 2000). EU:s gröna giv lanserar en färdplan för hållbara ekonomier och begreppet cirkulär ekonomi motsätter sig den linjära produktions- samt konsumtionskedjan genom att skapa ett kretslopp av återvinning och återanvändning, där ekonomin inte skall ta ut mer än vad som är nödvändigt och rimligt av de resurser som finns (EU, u.å.). I svensk kontext, definieras den ekonomiska hållbarheten som en hållbar ekonomi över tid, vilket stödjer möjligheterna för att nå hållbarhetsmålen (Finnveden, 2021; Nationell Samordnare Agenda 2030, 2021) och trots att inte vara juridiskt definierad, finns en vag utgångspunkt att finna i 1 kap § 2 Regeringsformen utifrån redogörelsen om att "det allmänna ska främja en hållbar utveckling som leder till en god miljö för nuvarande och kommande generationer".

2.1.3 Social hållbarhet

Samtliga medlemsstater i FN har ställt sig bakom både definitionen kring mänskliga rättigheter samt en deklaration om social utveckling och hållbarhetskonceptet kan slutligen även vinklas utifrån *social hållbarhet*. Detta perspektiv sätter människan i fokus och här finnes målsättningar kring att uppnå social hållbarhet genom utrotandet av fattigdom och hunger, nå jämlikhet och jämställdhet, främja social integration men också tillgängliggöra högsta möjliga standard för fysisk och mental hälsa samt tillgång till kunskap (Fegler & Unemo, 2000; Regeringen, u.å.). Liksom Brundtlandkommissionens specificering av begreppet hållbarhet, finns det en rättvis- och social fråga kring resursfördelning mellan generationer samt inom generationer. Vetenskapen påvisar dock ett gap vad gäller just implementering av den sociala aspekten av hållbarhet och forskning påpekar ofta svårbegripligheten kring just begreppet ”social”, på grund av sin delvis normativa och delvis analytiska mening (Murphy, 2015). Därför uppmanar bland annat Sveriges Kommuner och Regioner i samverkan med Folkhälsomyndigheten (2018) att det sociala perspektivet på hållbarhet bör tydligare omsättas i praktiken utifrån de behov eller förutsättningar som finns på den specifika policynivån samt att det råder samsyn kring vad som skall erbjudas i ett välfärdssamhälle.

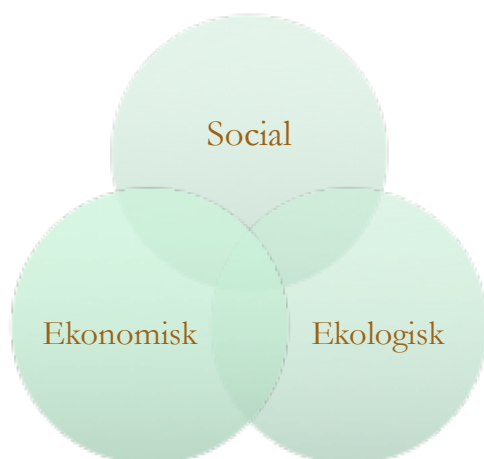
2.2 Triple bottom line

Att hållbarhetsbegreppet har flera aspekter, råder det ingen tvekan om. Men hur vi förhåller oss till dessa perspektiv, är måhända inte helt uppenbart och kommer för det här teoretiska ramverket att ha stor betydelse. Under den internationella konferens EAT Forum 2016, presenterades ett nytt sätt att se på de globala hållbarhetsmålen – och i sin tur hållbarhetsbegreppet i sig – som en tårta. Med argumentationen sprungen ur de planetära gränsernas logik, utgör den ekologiska och miljömässiga hållbarheten som det understa lagret för tårtan. Då planeten sätter ramarna för vad som är möjligt, är dessa inte förhandlingsbara och menar därför utgöra basen för hållbarhetsarbetet. Nästa lager blir sedan den sociala dimensionen, som ligger till grund för att ekonomisk hållbarhet skall vara möjlig (KTH, 2021). Fördelen med den här typen av förhållningssätt till hållbarhet är bland annat att den inte blir lika antropocentrisk och det är snarare de grundläggande funktionerna och kapaciteterna hos naturen som får sätta ramarna för vårt agerande (Lozano, 2008).

Detta förhållningssätt till hållbarhet har främst anammats av målen för Agenda 2030, något som samtliga kommuner inte nödvändigtvis behöver utgå ifrån, när dessa skapar sina hållbarhetsmål. Enligt EU-kommissionen (2020), kan en hållbar utveckling endast säkerställas genom en interdependens mellan sociala, ekonomiska samt ekologiska aspekter. Hållbarhetsbegreppet kan alltså även ses som tre perspektiv

som ibland faktiskt samverkar, något som venndiagrammet (se *Bild 1*) uppfångar och uppvisar de överlappande processer eller åtgärder som ofta uppstår i arbetet för hållbar utveckling.

Liksom företagen som i sina affärsstrategier talar om ”people, planet and profits” (Miller, 2020), uppvisar en triple bottom line-version av hållbarhet tre sfärer av hållbarhetsaspekterna, som alla på något plan överlappar och som tillsammans skapar hållbarhet. Då följande studie inte ämnar att på något sätt rangordna eller prioritera olika typer av åtgärder för hållbarhet över någon annan, finns det möjligen inte riktigt någon funktion i att se relationen mellan hållbarhetsaspekterna som en tårta istället för ett venndiagram. Därtill vill studien inte heller avgränsa sig till att endast se de renodlade åtgärderna och på så vis riskera att gå miste om åtgärder som faller i överlappandet av två perspektiv, något som diskuterats främst kring sociala aspekter då många av dessa tenderat att överlappa i policy- och genomförande (Murphy, 2014). Således används ett teoretiskt synsätt på hållbarhet där ekologiska, ekonomiska och sociala hållbarhetsaspekter både kan finnas i sig men också samverka och åtgärder kan falla under mer än en kategori av hållbarhet. Vikt och fokus läggs alltså inte på de olika perspektivens storlek eller prioritering, ramverket syftar snarare till att framhäva aspekternas relationer till varandra.



Figur 1: Venndiagram av hållbarhet

Källa: egen figur.

3 Metodologi

Det argumenteras ofta för att olika begrepp och koncept inom tvärvetenskapliga eller samhällsstudier inte kan studeras direkt eller konkret, på grund av sin abstrakta natur. Därtill är de vetenskapliga antagandena kring klimat-förändringarna och framtiden beroende av generaliseringar och osäkerheter, vilket lämnar policys och åtgärder inom hållbarhetsarbetet med strategier byggda på hittills konstaterad kunskap samt försiktighetsprinciper kring det okända (Betz, 2009). Därför krävs väl underbyggda metodologiska verktyg för studier som ämnar att tackla dessa forskningsområden, för att inringa och analysera valda forskningsfrågor och beroende på metoden för analys kan vi upptäcka eller avslöja olika strukturer eller konstruktioner (Teorell & Svensson, 2007).

Med en deskriptiv ansats, ämnar det här arbetet att analysera barriärer för åtgärder och utreda vilka stödfunktioner som existerar samt finns behov för, i syfte att undersöka ett moment i policy och hållbarhetsarbete på lokal nivå där tidigare forskning uppvisat ett växande gap mellan policyinflation och genomförande. Att studera politiska och förvaltningsrelaterade processer ges oftast automatisk relevans på grund av politikens natur att influera samtliga aspekter av samhället (Beckman, 2006). Beskrivande studier däremot, har, på grund av tidigare vetenskapliga normer, ofta behövt påvisa sin relevans när denne inte används för en senare förklarande ansats. Den beskrivande studien har alltså ofta setts som ett första steg mot den förklarande forskningen och den således ”verkligt intressanta uppgiften”. Men av historien att döma, har de verkligt bestående forskningsansatserna, åtminstone inom de mer samhällsorienterade områdena, mer handlat om att skapa och beskriva konstruktioner, snarare än att förklara dem och som Esaiasson et al (2012) påstår till de beskrivande analysernas försvar:

”Den som presenterar en tillfredsställande förklaring till varför ett utsnitt av världen hänger samman som den gör har inte nödvändigtvis tagit på sig en svårare intellektuell uppgift än den som ger en tillfredsställande beskrivning av samma samhällsfenomen.” (Esaiasson et al., 2012)

Denna studie både förutsätter och erkänner därför användbarheten av att studera hållbarhetspraktiker för politisk verksamhet samt värdet av en ensamt deskriptiv ansats. Metoden för det här arbetet tar därmed tillvägagångssättet av en kvalitativ

kompatibel fallstudie, där materialinhämtningen gjorts genom semistrukturerade intervjuer.

3.1 Den kvalitativa metoden: en komparativ fallstudie

Trots att studiens forskningsområde till viss mån saknar universella standarder, skapas definitioner av god forskning genom metodologiska överväganden. Att välja en viss metod framför en annan blir alltså inte lika viktigt som *hur* den används, det vill säga hur vi väljer att insamla vårt material samt vilka tekniker vi använder oss utav för att analysera det. En metod behöver inte nödvändigtvis vara vetenskapligt ”bättre” än en annan, tyngden för metoden ligger snarare i tillvägagångssättet samt att studien är medveten om metodens styrkor och svagheter vid senare analys och dragnig av slutsats (Halperin & Heath, 2017). Med en kvalitativ infallsvinkel på metodologin, anser studien att materialet i sin helhet är centralt för att finna underliggande eller dolda strukturer och ”antas vara något annat än summan av delarna” (Esaiasson et al. 2012). Den kvalitativa ansatsen fokuserar på ett fåtal fall (eller händelser), i syfte att besvara på sina forskningsfrågor genom en djupare analys och ifrågasättande av sitt empiriska material. Den här metodologiska inställningen brukar ofta ställas i kontrast till den kvantitativa ansatsen, trots att dessa inte behöver skilja sig i sitt syfte (då båda söker vetenskaplig insikt i ett fenomen), utan snarare i sina tekniker för att nå sitt svar (Halperin & Heath, 2017).

För att på djupet analysera det empiriska materialet ingående, har ett fåtal studieobjekt valts ut. Arbetet faller således under fältet för fallstudier, vilken studerar en eller flera specifika och avgränsade enheter. Jämförbarheten, utgör själva studieobjektens relation till varandra. Det är alltså inte studiens syfte att jämföra de olika kommunerna för att säga någonting om de specifika kommunerna i sig, den jämförande faktorn ämnar snarare att utreda en upplevd problematik samt ge studien en viss skalbarhet. Detta metodologiska val är delvis ett resultat av att fränsäga sig en eventuell konsultrapportering men också genom att besvara: *vad är studiens värde för Sveriges resterande kommuner?* Offentlig förvaltning har visserligen liknande tillvägagångssätt och strukturer att förhålla sig till, varav ett fall hade räckt, men de behöver för den sakens skull inte arbeta på ett likartat sätt och därmed inte kännas vid de tillvägagångssätt som det eventuella studieresultatet uppvisar. Därtill kan ett kvalitativt arbete inte säga någonting i en generell mening (Halperin & Heath, 2017), men med olika analysenheter kan studieresultatet ändå vara betydelsefullt utifrån en uppskalningseffekt. Skillnaden mellan jämförande fallstudier samt traditionella fallstudier är principiellt sett inte särskilt stor, utan handlar till stor del snarare om just antalet analysenheter som används för studien. Därför argumenteras det ibland för att den här typen av benämning inte är nödvändig, då resonemanget

visar på att forskare inom olika traditioner argumenterar på ett likartat sätt, men för att tydliggöra denna distinktion i metodens genomförande förklaras studien ändå som en kompatibel fallstudie. I andra länder beskrivs jämförande studier ofta i sitt val av fall, om dessa är lika varandra eller olika (Esaiasson et al., 2012). Med en ”mest lika”-approach i sitt val av fall, används därmed en jämförande fallstudiemetod i den här studien med få men matchande fall. Intensiva närgranskningar såsom fallstudier ämnar oavsett att studera komplexiteten eller karaktäristiken av ett eller flera studieobjekt (David & Sutton, 2011), vilket i förhållande till både den kvalitativa ansatsen samt studiens forskningsfrågor fungerar väl.

3.1.1 Avgränsningar

Av tre fallstudier, kommer inga allmängiltiga slutsatser kunna dras och studiens resultat kommer av sin kvalitativa natur inte kunna hävda någon typ av generell verklighetsbild för offentlig verksamhet i Sverige. Istället görs en djupdykning för att skapa en beskrivning av läget i tre svenska kommuner och antalet fall förhåller sig tämligen väl för studiens omfång, tidsram samt möjlighet till skalbarhet och därmed relevans för andra offentliga verksamheter i Sverige. Dessa valda kommunerna kommer att illustrera samt öppna upp för det forskningsproblem studien syftar till att utreda. Den geografiska avgränsningen är gjord inom Skåne vilket, återigen, inte kan ge generaliserbarhet för Sveriges avlånga land. Avgränsningen syftar snarare till att finna kommuner med liknande kultur- och/eller naturmiljöer med motiveringen att detta skulle kunna ge kommuner med liknande förutsättningar/utmaningar vad gäller klimatförändringarnas framfart. Samtliga kommuner är belägna vid vatten och är till viss del beroende av denna miljö. Därtill är samtliga tre kommuner väl i framkant vad gäller lokalt klimatarbete och har bland annat uppmärksammats i Aktuell Hållbarhets ranking av miljöbästa kommuner 2021. Att välja kommuner vars klimatarbete är väl utarbetat, argumenteras här vara en metod för att säkerställa validiteten och relevansen för studien, så att inte studien utefter ett ramverk mäter kommuner som ändå inte påbörjat eller tagit sig särskilt långt i implementeringen av sina hållbarhetsmål. Kommunerna skiljer sig dock i storlek, där Kommun A klassificeras som en *storstadskommun*, Kommun B som en *större kommun* samt Kommun C som en *storstadsnära kommun* (Aktuell Hållbarhet, 2022). Denna avgränsning och metodologiska skiljelinje är gjord med motiveringen att låta storleken vara en analysenhet för arbetet. Även här gör sig skalbarheten påmind, då studien tar sig an offentlig verksamhet i en bredare form vad gäller storlek och därmed också resurser för eventuella åtgärder i hållbarhetsarbetet.

Studiens fall avgränsas därtill vad gäller antalet representerade förvaltningar per kommun. Som storstadskommun, existerar hela 15 förvaltningar inom kommun A, medan Kommun B består av nio förvaltningar. I kommun C finns fyra förvaltningar

och med ett totalt urval på 28 förvaltningar, behövde en avgränsning göras utefter arbetets tidsram och relevans.

Tabell 1: Kartläggning av förvaltningar

KOMMUN A <i>(storstadskommun)</i>	KOMMUN B <i>(större kommun)</i>	KOMMUN C <i>(storstadsnära kommun)</i>
15 st	9 st	4 st

För att ge en rättvis bild av Kommun C, har samtliga fyra av dess förvaltningar fått representeras i materialet. I kommun A, fanns bland annat en förvaltning över stadens bolag, på grund av sin storlek. Då denne inte kan representeras i de andra kommunerna, samt för att inte blanda in de kommunalägda bolagen i studiens syftesformulering, har därför denna förvaltning tagits bort från urvalet. Resterande förvaltningar fick sedan en kontaktförfrågan för medverkande, där ett naturligt urval skapades. Under ett första försök till kontakt, valde förvaltningar vars uppdrag centerade kring stadsrevision eller service, att avstå medverkande på grund av sin avsaknad av relation till kommunens aktiva hållbarhetsarbete. Andra förvaltningar har även behövt tacka nej till deltagande, trots en mer uppenbar roll till hållbarhetsarbetet. Det framkom bland annat att förvaltningen rörande hälsa, vård och omsorg i Kommun A på grund av okända orsaker inte hade möjlighet att delta och eftersom att denne förvaltning hos kommun B även saknade en representant för hållbarhetsfrågorna, togs ett beslut om att exkludera även dessa förvaltningar från materialet.

Kvarstående 17 förvaltningar har därefter granskats utifrån sina ansvarsområden, detta för att säkerställa att insamlat material för resultatet kommer från liknande uppdrag eller ansvarsområden från samtliga tre kommuner. Samtliga förvaltningar i det slutliga urvalet har blivit namngivna med hänsyn till resultatet, men för att säkerställa anonymiteten hos de medverkande kommunerna har namnen på förvaltningarna justerats. Exempelvis råder det inget juridiskt krav på att samtliga förvaltningar rörande kommunledning skall ha ett gemensamt namn och ett utstickande namn på denna förvaltning skulle kunna ge en antydning om vilka kommuner som medverkat (vidare anonymitet redogörs för under rubrik 3.4.1).

Tabell 2: Slutligt urval av förvaltningar

KOMMUN A <i>(storstadskommun)</i>	KOMMUN B <i>(större kommun)</i>	KOMMUN C <i>(storstadsnära kommun)</i>
Fastighets- och gatuförvaltningen	Kommunledningsförvaltningen	Kommunledningsförvaltningen
Kommunledningsförvaltningen	Kulturförvaltningen	Kultur-, fritids- och skolförvaltningen
Kulturförvaltningen	Miljöförvaltningen	Samhällsbyggnadsförvaltningen
Miljöförvaltningen	Samhällsbyggnadsförvaltningen	Socialförvaltningen
Samhällsbyggnadsförvaltningen	Skol- och fritidsförvaltningen	
Skolförvaltningen	Socialförvaltningen	
Socialförvaltningen		

3.2 Semistrukturerad intervjustudie

Metodiken för intervjuer bör vara väl genomtänkta och motiverade utefter målet om att den som svarar på frågorna skall kunna göra detta så *utförligt* samt *tillförlitligt*, som möjligt (Teorell & Svensson, 2007; Esaiasson et al., 2012). Kommunikation med de tre kommunernas förvaltningar skulle kunna ske på olika sätt, bland annat genom enkäter och frågeundersökningar eller samtalsintervjuer. Samtliga tillvägagångssätt ger olika för- och nackdelar men en viktig komponent för den här studien, då ett av de centrala begreppen för arbetet är till stor del ospecificerat (se 1.4 *Begreppsdefinitioner*), är att metoden skall vara öppen för oväntade svar. I en enkätundersökning med fasta svar, behöver författaren själv skapa de svarsalternativ som kan tänkas vara relevanta och riskerar således att förlora relevanta och intressanta svar från personer med en annan ram för svaren än den för enkäten. Därtill blir språket väldigt viktigt för författaren, då den svarandes tolkning får en direkt konsekvens på materialet (Esaiasson et al., 2012). Den här studien kräver, av sin

natur, en metod där dialog kan ske direkt med svarspersonen och lämpar sig därför inte direkt för enkäter. Vidare, skiljer sig upplägg för intervjuer oftast i graden av struktur och frågorna kan därför både vara fasta och strukturerade eller lösa och öppna för tolkning. Frågeundersökningar tenderar att skapa ett mer strukturerat och fast intervjuformat, vilket mycket väl kan skapa tydlighet i vad frågorna är ute efter, men riskerar för den här studien, återigen att bli väldigt avhängigt språket och den tolkning som görs. Därför används samtalsintervjuer för materialinsamlingen, där frågorna får ledas av svaren och kan ställas utefter vilken information som ges. Här sker därtill oftast en större interaktion mellan forskaren och svarspersonen vilket gynnar följande arbete, då metoden öppnar upp för en bredare dialog och med utrymme för att möta eventuella språk- eller diskursbarriärer.

För att möta studiens behov av öppna dialoger och oväntade svar i förhållande till en öppen begreppsdefinition, kommer intervjuerna inte att ha några satta svarsalternativ. Även studiens syfte är viktigt att ha i åtanke, då problemområdet bland annat intresserar sig för behov och stöd inom de olika kommunerna. Således lämpar sig möjligen inte den mer statistiska frågeundersökningen för arbetets metod. Då studien därtill behandlar ett intresse kring de åtgärder för hållbarhet som är utformade och beslutade om på förvaltningsnivå, är det tämligen rimligt att antaga att dessa åtgärder inte behöver se likadana ut. Därför vill studien inte fastna i slutna frågor eller ett förbud mot variationer eller följdfrågor och metoden tillämpar därför ett semistrukturerat intervjuformat. Detta format är en tillämpning av samtalsintervjun, där flexibilitet är ett nyckelbegrepp för metoden. Fortfarande kan förhållandevis specifika teman leda upplägget för intervjun, detta för att ge klarhet till både forskaren och svarspersonen, men processen för intervjun får i sig lov att vara flexibel i form av öppna följdfrågor beroende på informationen som ges. På så vis behåller intervjun till stor del sin vetenskapliga ådra, då den fortfarande kan ifrågasättas och testas i och med sin struktur och motivering, samtidigt som den ger svarspersonen under intervjun en större frihet att forma sitt svar utefter sitt egna språk (Bryman, 2011).

3.2.1 Tematisk analys

Förutom den strukturella indelningen av intervjufrågorna, vilka följer det teoretiska ramverket av ekologisk, ekonomisk och social hållbarhet, följer den här studien en analys av tematisk kodning. Frågorna som ställs i intervjun följer med andra ord det teoretiska ramverket, medan resultatet i sig analyseras utefter funnen tematik. Tematiseringen görs alltså inte för att skapa frågor, utan för att tolka och analysera svaren och besvara studiens forskningsfrågor. Den tematiska analysen kan även med fördel användas vid studier utan teoretiska ramverk, men används i detta arbete som ett sätt att analysera det resultat som fås av intervju svaren (Braun & Clarke, 2006). Resultatet i sig, det vill säga svaren från samtliga intervjuer, säger alltså inte särdeles

mycket på egen hand, utan blir först synligt utefter en tematisering av funna argument eller svarsmönster, vilka i sin tur är baserade på frågor som givits struktur utav det teoretiska ramverket.

3.3 Validitet & reliabilitet

Den kvalitativa metoden för studiens genomförande tar sig alltså en djupgående beskrivande ansats, där semistrukturerade intervjuer utgör materialinsamlingen för en senare analys. Validiteten för studien beskriver till vilken grad som metodens mätinstrument faktiskt mäter det önskvärda och redogör för hur insamlade data och verkligheten stämmer överens med varandra. Den interna validiteten, betonar det insamlade materialet samt hur detta ger uttryck för de faktiska observationerna på ett korrekt och rättvist sätt (David & Sutton, 2011). Utifrån argumentationen för vald struktur för intervjuer, kan en tänka sig att den interna validiteten för studien borde vara relativt hög. Samtalsintervjun tillåter en tydligare dialog mellan forskare och svarsperson, för att minska språk- och/eller diskursbarriärer och säkerställer möjligen därmed en högre tillit till att materialet är korrekt utifrån svarspersonens möjlighet att uttrycka sig fritt. Med det semistrukturerade formatet skapas även en flexibilitet, vilken rimligtvis ökar forskarens möjligheter till följdfrågor och därmed en mer rättvis tolkning av personens svar. Vad gäller den externa validiteten – eller generaliserbarheten – behandlas studiens möjligheter att kunna representera den population som urvalet gjort på (David & Sutton, 2011). Här har en kvalitativ studie svårt att hävda vidare validitet, vilket bör tas i hänsyn till, vid utformandet av analys och diskussion av det funna materialet. Ambitionen för arbetet är dock inte heller att skapa en regional eller nationell kartläggning, utan fokuserar på de djupgående effekterna och möjligheten till uppskalning för det eventuella resultatet och kumulativitet i vetenskapen.

Vad gäller en studies reliabilitet, handlar begreppet snarare om en möjlighet att återupprepa studien vid en annan tidpunkt (David & Sutton, 2011). På kort sikt, förväntar sig studien inte att svarspersonerna skulle ha ändrat sina svar, då frågorna utgår från en pågående struktur och arbetssätt. På längre sikt bör skillnader däremot finnas, vilket för det kommunala hållbarhetsarbetet i sig inte behöver vara en negativ aspekt. Vid skiften av ledningskultur, prioriteringar eller utvärderingar, kan en tänka sig att arbetssätten inom offentlig verksamhet väntas utvecklas och studien ser således inte någon långsiktig reliabilitet för arbetet.

3.4 Etisk reflektion

Ett första övervägande diskuterar just intervjuformatet för studiens metod. Det semistrukturerade intervjuformatet löser visserligen delar av de dilemman som kan uppstå vid intervjuer gällande en eventuell diskrepans mellan de ställda frågorna och de upplevda frågorna. Studiens etiska infallsvinkel vilar därför istället på hanteringen av svarspersonerna och materialet. Informerat samtycke, integritetsskydd och konfidentialitet är, bland andra etiska frågor, högst väsentliga för studiens metodologiska tillvägagångssätt. För att ett informerat samtycke skall ske, bör samtliga individer vara frivilligt deltagande i studien, utan någon form av manipulation eller press (David & Sutton, 2011). Vid kontaktande av svars personer för arbetet, har självfallet alla blivit tillfrågade, men framförallt har samtliga blivit informerade en dryg arbetsvecka i förväg gällande a) mer detaljerad information om studiens syfte, b) en överblick av intervjuernas tematiska uppdelning samt c) hur deras svarsdata kommer att hanteras både under arbetets gång men också efter avslutad studie (en mer detaljerad beskrivning av just materialhantering ges under nästkommande rubrik). På grund av universitetets standard kring val av kommunikationskanaler, har samtliga svars personer blivit informerade om valet av Zoom som videoverktyg och att intervjuerna spelas in för senare transkribering. För de personer som i sitt arbete använder en annan kommunikationskanal och som uttryckt någon typ av oro för sekretess- eller andra känslighetsfrågor, har svars personerna istället tillåtits skapa sitt egna videomöte via den egna kommunens preferens av hjälpmedel för videomöte. För integriteten och konfidentialiteten, presenteras intervjumaterialet i anonymiserad form i studien och anonymiteten gäller för både svars personerna som kommunerna. För att inte tappa studiens trovärdighet, testbarhet eller precision, kommer anonymiteten inte att gälla för svars personens yrkesroll, eller förvaltningens namn. Detta motiveras även utav transparensen vid studiens avgränsning, att metoden kan uppvisa vilka avgränsningar i material som gjorts samt en motivering bakom. Även denna information är medgiven till svars personerna och utefter denna överenskommelse har sedan intervjuer förts.

3.4.1 Personlig data & GDPR

Förutom den genomgående dialog som gjorts med svars personer för de semistrukturerade intervjuerna samt anonymiseringen av materialet, har studien därtill behövt se över användandet och lagringen av detta material. För att på ett säkert och etiskt sätt kunna förhålla sig till både personernas data samt svensk lagstiftning, har användandet och lagringen av materialet diskuterats genom att följande argumentationssteg. Inledningsvis, har studien erkänt all datainsamling av

svarspersoner som potentiell personlig data. Trots anonymitet, både för person och kommun, har forskaren vetskap om vem som intervjuats och för studiens relevans och testbarhet har bland annat yrkesrollen kvarstått som offentlig för studien. Således görs avvägningen att den data som samlats in skall processas i samma form som personlig data. Vidare, har all informationsinhämtning granskats och motiverats för i metoden, utifrån syftesformuleringen, för att ha goda argumentationsunderlag för att den data som insamlas görs utifrån syftet att besvara studiens frågeställningar och inte som onödigt känsliga data. Just känsliga data, såsom religion, kön, etnicitet, etc. kommer inte att på något sätt vara en del av materialet, vilket säkerställs delvis genom tidigare steg av granskning av syftesrelaterade data men också genom att aktivt exkludera all typ av relaterade frågeställningar, både i kontaktandet samt intervju.

När samtliga data är redogjord för, utifrån etiska och juridiska principer, bör lagringen av denne diskuteras. Lagringen har skett genom universitetets egna molnlagringsservice för studenter och all informationsinhämtning (intervjuer) har antingen skett via universitetets tillhandahållna kommunikationskanal, alternativt kommunens egna verktyg när detta begärts av svarspersonen. Slutligen har en avvägning gjorts vad gäller tidsramen för behållandet av data, där all transkribering sparats till och med datum för studiens betygsättning samt inrapportering i Ladok.

4 Intervjuresultat: en analytisk tematisering

Resultatet av de medverkande respondenternas intervjuer, belyses i detta kapitel med hjälp utav en tematisk analys, baserad på det teoretiska ramverket om hållbarhet. Samtliga respondenter ansvarar, utifrån olika tjänstetitlar och arbetsuppgifter, för hållbarhetsarbetet i sin förvaltning. Rollen i sin kommun, har personerna antingen haft under längre tid eller blivit tilldelade nyligen, men oavsett med en vana av den kommunala verksamheten och med antalet olika roller inom offentlig organisation sedan tidigare. Samtliga känner sig ha god insikt i den egna kommunens hållbarhetsmål och arbetar utefter att uppnå dessa. Det är inte helt givet att en viss hållbarhetsaspekt är tillägnad en viss förvaltning, utan var förvaltning arbetar för att uppnå hållbarhetsmålen i den mån och utsträckning som förvaltningen kan. På grund av olika hinder, barriärer eller förvaltningens natur, förhåller sig arbetet för åtgärder inte nödvändigtvis proportionerligt till samtliga tre perspektiv av hållbarhet och dessa faktorer kommer att tematiskt analyseras. När dessa faktorer åskådliggjorts, leder analysen vidare till stöd för dessa åtgärder samt de aspekter och argument kring stödfunktioner, som resultatet lagt grund för.

4.1 Åtgärder för ekologisk hållbarhet

För att fastställa att de vidare svaren för intervjun inte vinklats utav någon form av språklig barriär mellan forskare och respondent, samt för att skapa rum för eventuella följdfrågor, efterfrågades inledningsvis en beskrivning av begreppet ekologisk hållbarhet. Den här frågan gav emellertid väldigt olika svar och skapade en bred spridning av svar och tolkning av begreppets innebörd (se tabell 3, sid. 26). Begreppets betydelse speglade ofta naturen av förvaltningens uppdrag, där ekologisk hållbarhet exempelvis kunde knytas an starkt till ekologisk kost inom socialförvaltningarna, eller till hållbara byggnader inom skolförvaltningarna. Men framförallt knöt de angivna åtgärderna an starkt till den definition som beskrevs. Med en viss inställning till ekologisk hållbarhet, återberättades också därmed specifika hållbarhetsåtgärder. Således kunde ekologiska hållbarhetsåtgärder se väldigt olika ut, från kostval, inköp och upphandlingar, till tillsyn, strategier eller planer för

naturvård eller biologisk mångfald. Även kunskapsmål, inte minst inom skolförvaltningarna, har varit viktiga åtgärder för den ekologiska hållbarheten. Till stor hjälp uppmärksammades de olika miljöprogram inom kommunerna att vara, vad gäller att förhålla sig till de ekologiska värdena. Men vad gäller det ekologiska perspektivet, påpekade många respondenter att kunskaperna inte alltid var helt tillräckliga. *”Det kan vara svårt att hitta sätt att arbeta med åtgärder inom ekologisk hållbarhet när ens arbetsuppgifter eller uppdrag berör någonting annat”* beskriver tjänsteperson Socialförvaltningen, Kommun A, medan tjänsteperson från samma förvaltning från Kommun C, konstaterar: *”vi kan nog helt enkelt för lite i frågan”*. Tabellen nedan illustrerar de begreppsbeskrivningar som givits samt de hållbarhetsåtgärder som associerats med sagd beskrivning, från respondenterna.

Tabell 3: Ekologiska hållbarhetsåtgärder

BEGREPPSBESKRIVNING	ASSOCIERADE ÅTGÄRDER
Planetära gränser	Resursanvändning, biologisk mångfald, ekosystemtjänster, tillsynsarbete, naturvård
Resurser	Utsläppsmitigering, cirkulära lösningar, återbruk
Biologisk hälsa	Biologisk mångfald, grönytor, blåytor
Klimatavtryck CO2	Material, inköp, upphandling, mat, transporter, avfallshantering
Ekologiskt	Inköpskrav, mat, fairtrade

4.1.1 Exploatering, mark & växande städer

Ett återkommande ämne, vilket uppmärksammades av samtliga kommuner, belyser problematiken både vid exploatering av ny mark och befintlig bebyggelse. Flertalet respondenter upplever en konflikt och svårigheter att driva igenom miljöfrågor vid nybyggen eller förtätningsprojekt, då det finns andra mål som, i vissa hänseenden, väger tyngre (vidare beskrivning förs under 4.1.2). Gröna och blå ytor samt andra naturvärden i städerna hamnar, inte alltför sällan, i direkt konflikt med andra värden som önskas få plats. Även när natur skall skyddas, behöver kommunen ibland upprätta olika installationer: *”Ska vi skydda någonting, så behöver vi ofta bygga någonting. Ibland behöver något uppföras inom skyddad natur, vilket riskerar att skada naturen. Man måste hela tiden göra en avvägning”* - tjänsteperson Fastighets- och gatuförvaltningen, Kommun A. De större kommunerna, det vill säga kommun A och B beskriver liknande utsagor vad gäller värdet av den ekonomiska vinsten som ges när kommunerna säljer delar av sin mark till andra aktörer, men också den ekologiska

förlust som tillkommer. Vid säljandet av mark, förlorar kommunerna en del av kontrollen kring vad som skall ske på just den marken och den mindre kommunen, kommun C, som är belägen i en jordbruksintensiv zon, upplever sig ha svårigheter med att arbeta med marken då man inte har särdeles mycket mark att råda över. Samtidigt är det svårt att direkt arbeta för att påverka närliggande markägare, *”det ingår inte i kommunens arbetsuppgifter”*- tjänsteperson *Samhällsbyggnadsförvaltningen, Kommun C.*

Men de ekologiska värdena och problematiken kring dessa behöver inte enbart vara direkt knutna till byggnationen. Konflikter skapas när kommunen växer, ökar både sin areal och sitt innehåll och som en respondent formulerar sin version av problematiken, *”hur kan en kommun dra åt snaran för exempelvis trafik, samtidigt som man förväntar sig att växa och utöka stadens territorium?”* – tjänsteperson *Miljöförvaltningen, Kommun B.*

4.1.2 Ekonomiska gränser & kortsiktighet

De ekologisk-ekonomiska aspekterna gör sig påmind vid flertalet tillfällen och ställs både emot varandra som intressekonflikter, men ibland också som lösningar i form av intressesynergier. Respondenter inom kommun A och B, som bland annat arbetar med inköp eller ekonomi på de olika förvaltningarna, beskriver sig ha en del direktiv kring vilka val som skall göras, men upplever ändå att de ekonomiska incitamenten ofta kan föregå de ekologiska. I den mindre kommun C, upplevs direktiven oftast lite tydligare och med en satt procentuell gräns för ekologiska val, men upplever också en del hinder för dessa. *”Vissa insatser eller inköp är väldigt kostsamma, vilket gör att man måste göra en avvägning mellan kostnad och nytta, vilka behov som ger störst effekt”*, förklarar tjänsteperson *Socialförvaltningen, Kommun B*, *”ibland finns utbudet helt enkelt inte på marknaden”*, berättar tjänsteperson *Kultur-, fritids- och skolförvaltningen, Kommun C.* Dessa hinder upplevs därtill förvärras av olika samhällsstörningar, där många priser stigit under både pandemin och senare under ockupationen av Ukraina. *”Då vill man gärna köpa annat och tar bort vissa krav på grund av prislappen”* – tjänsteperson *Socialförvaltningen, Kommun B.*

Billiga alternativ går inte alltid hand i hand med de miljövänliga lösningarna och vad gäller just byggnation och material skapas konflikter kring vad som skall användas samt varför. *”Vissa produkter blir dyra utefter energi och klimat, men behöver inte underhållas. Man får därför hålla dialoger [...] för att få materialens produktionsutsläpp att vara viktiga, att det handlar om hela livscykeln.”* Vidare belyser samma respondent även möjligheterna samt lösningar för problematiken för kommunernas samhällsbyggnad: *”Det är viktigt inom planeringen, att ge samma förutsättningar för alla typer av material. Det blir en affärsplan av det, att kunna ge samma förutsättningar, för att på så vis möjliggöra för hållbara val.”*- Tjänsteperson *Samhällsbyggnadsförvaltningen, Kommun A.* Respondenter inom just

samhällsbyggnadssektorn upplever att det är viktigt att skapa incitament för resiliens och långvariga produkter, något som idag sker genom exempelvis krav, regelverk kring att riva och bygga nytt samt ständiga dialoger. Effekterna som hittills kunnat utläsas, har varit i form av attraktivitet, bland annat för byggherrar som, i takt med en kunskaps- och marknadsomställning, finner nya lösningar i långvariga produkter. Detta är även något som berättas ha givit bäring vad gäller kommunernas inköp, där höga krav på säljare gör att anbuden på ekologiska alternativ blir till ett förmånligt pris och arbete görs på den fronten.

Ett annat exempel på ett förbättringsområde är just de gröna ytorna som, genom dialog och kunskapshöjande insatser, trendar allt mer hos byggherrar då de skapar långsiktiga lösningar åt framtida urbana problem. Samtidigt uppmärksammas de ekonomiska barriärerna, då grönytor ofta kan bli dyra att underhålla. Även våtmarker är svårfinansierade och respondenter som arbetar på Samhällsbyggnadsförvaltningen, men också på Miljöförvaltningen, uppger att de ekonomiska vinningarna på lång sikt är svåra att uppvisa, i relation till kortsiktiga vinster – *”vi vet att vi behöver våtmarker men det blir en finansieringsfråga”* – tjänsteperson Miljöförvaltningen, Kommun B. På frågan om varför den ekonomiska kortsiktigheten existerar för ekologiska vinster, är svaren relativt enade hos kommun A och B, medan den mindre kommun C upplever en liknande, men annorlunda faktor. Å ena sidan, är budgeten bestående av skattemedel och som socialchef för den mindre kommun C, uppmärksammar respondenten att *”det ligger en ekonomisk inbyggd svårighet”*, då vinster inom en kommun har sina krav och restriktioner. Budgeten består av *”...skattemedel från invånarna och hur mycket mer är skattebetalaren villig att betala för ekologisk hållbarhet?”* – Tjänsteperson Socialförvaltningen, Kommun C. Å andra sidan, upplever de större kommunerna snarare att den ekologisk-ekonomiska kortsiktigheten är en följd av politikens och den årliga budgetens natur:

”En hel del av de åtgärder man vill göra kostar pengar och när den ekologiska och ekonomiska ställs mot varandra, så tror man att det billigaste alternativet ger bäst ekonomisk hållbarhet, men när det ekologiska faller så blir det dyr lösningar på lång sikt. Politiken håller bara fyra år, vilket skapar kortsiktiga ekonomiska lösningar.”

– Tjänsteperson Kulturförvaltningen, Kommun B

4.1.3 Otydlighet i ekologisk vinst

För de medverkande respondenterna själva, är de ekologiska hållbarhets-åtgärderna både uppenbara och oftast självklara att arbeta aktivt med. Men vad gäller förvaltningarna i sin helhet, är man inte lika säker. *”För vissa uppdrag, är det en*

ganska givet att kunna arbeta med ekologiska giv, medan det inte alls är uppenbart för andra medarbetares uppdrag” uppger tjänsteperson Kommunledningsförvaltningen, Kommun B och backas upp av andra utlåtanden från olika förvaltningar, såsom att ”de som arbetar med målen känner till dem. De som inte behöver känna till dem, gör kanske inte det heller” – tjänsteperson Socialförvaltningen, Kommun A samt att ”det blir mer när man arbetar med målen” – tjänsteperson Skolförvaltningen, Kommun A.

Olika respondenter från samtliga tre kommuner, finner de ekologiska hållbarhetsåtgärderna självklara att arbeta med, men just varför, varierar. För de mesta svarar respondenterna att vinsterna med ekologisk hållbarhet är planetära och i sin tur altruistiska. För de som givit det svaret, är det svårt att se vinster i det egna arbetet och för förvaltningens uppdrag i sig, då kommunen skall agera för sina invånare, inte för sitt eget bästa. *”Vi arbetar för samhällets bästa, för det är kommunens uppdrag” – tjänsteperson Miljöförvaltningen, Kommun B.* Till det, tillkommer från några respondenter att den altruistiska faktorn bakom att arbeta för ekologiska hållbarhetsåtgärder även uppmanar att kommunen är ett föredöme och påverkar beteenden för framtida generationer. En annan infallsvinkel på frågan, är att kommunerna faktiskt själva kommer att vinna på detta i det långa loppet, då de ekologiska värdena har mitigerande effekter och förväntas underlätta för förvaltningarna under framtida (o)förutsedda händelser. För de respondenter som arbetar med barn och unga, är svaren även att man har förtroende för att de ekologiska åtgärderna, i ett längre perspektiv, leder till beteendepåverkan hos den nya generationen, vilket i sin tur minskar eventuella mothugg eller missnöjen som idag upplevs vad gäller exempelvis införandet av vegetarisk skolmat.

Just frågan kring vilka vinster som finns att hämta ut vad gäller ekologiska hållbarhetsåtgärder för kommunen och förvaltningen, är alltså tämligen tudelad, med både ett altruistiskt och ett långtidsperspektiv i främsta fokus. Även om vissa förväntade resultat, såsom beteendepåverkan, ofta togs upp, fanns det en tudelad uppfattning om huruvida detta skulle komma till att ge vinster för det egna arbetet. Återigen gör det kortsiktiga perspektivet sig påmint och många respondenter upplever att svårigheter i att se hur ekologiska hållbarhetsåtgärder kan generera vinster, ofta kommer från kortsiktiga argument och tankeströmningar. Men även de ibland trytande kunskaperna, ses som ett hinder då det ofta är svårt för de olika förvaltningarna att själva veta vilka åtgärder som ger bäst avkastning över tid.

4.2 Åtgärder för ekonomisk hållbarhet

Vid beskrivningen av ekonomisk hållbarhet, formades snabbt två typer av definitioner som, i många avseenden, till viss del speglar varandra men som, i en tematisk analys, är viktiga att belysa och framhäva. Begreppet i sig, beskrevs av flertalet respondenter i termer av *”tillväxt”, ”nollresultat”, ”balans”, ”liten vinst”* eller

också ”*långsiktig vinst*”, där investeringar skall vara värda nyttan och en god ekonomisk hållbarhet likställdes i många sammanhang med att kommunen eller den enskilde förvaltningen har en god ekonomi, på kort eller på lång sikt. Resterande svarsalternativ gick nödvändigtvis inte emot den ekonomiska vinsten eller den nödvändiga ekonomiska balansen för en förvaltning eller kommun, men att dessa element snarare var konsekvenser, än definitionen av ekonomisk hållbarhet. Med förklaringar såsom ”*resursfördelning*”, ”*hushållning av resurser*” och ”*naturutdrag*”, beskrevs en ekonomisk hållbarhet som bestående av den ekologiska hållbarheten och vilka värden eller resurser som ens är möjliga eller rimliga att använda. Den ekonomiska hållbarheten anses vidare till viss del vara vilseledande, då den ekonomiska aspekten av begreppet måhända inte nödvändigtvis behöver tyda på vinst, åtminstone inte i det system det används inom idag. ”*Den får liksom inte samma definition förrän den sätts i sammanhang med de andra hållbarhetsaspekterna*” – tjänsteperson Skol- och fritidsförvaltningen, Kommun B.

Tabell 4: Ekonomiska hållbarhetsåtgärder

INRIKTNING	BEGREPPSBESKRIVNING	ASSOCIERADE ÅTGÄRDER
Ekonomi	Tillväxt, liten vinst, långsiktig vinst, balans, nollresultat	Kostnader för transporter, medarbetare, digitalisering, effektivisering
Ekologi	Resursfördelning, hushållning av resurser, naturutdrag, ekologi	Kravställande, gröna obligationer, placering av pengar

Dessa skildringar av ekonomisk hållbarhet speglade även vilka åtgärder som uppgavs arbetas med i de olika förvaltningarna. Respondenter som uttryckte ekonomisk hållbarhet utifrån någon form av tillväxt eller god balans i ekonomin, berättade om åtgärder delvis gällande den egna organisationen i form av kostnader för transporter, kostnader av medarbetare, digitalisering samt effektivisering av olika organisatoriska frågor, för att frigöra tid och därmed också ekonomiska giv.

”En omorganisering i staden gjorde att man kunde gifta ihop vissa frågor inom exempelvis ekonomiskt bistånd som har ekonomisk bäring, åtminstone i en större stad. [...] Digitalisering besparar handläggningstid vilket i sig är pengar, så att socialsekreterare kan fokusera på andra viktiga uppgifter. Att frigöra tid blir ofta att frigöra pengar.”

– Tjänsteperson Socialförvaltningen, Kommun A

Även kravställande vid inköp och dialoger med aktörer utanför den egna organisationen, uppges som ekonomiska hållbarhetsåtgärder, där förvaltningarna aktivt arbetar för att skapa incitament för ekologisk-ekonomiska vinster, i form av att ge förmånliga priser åt ekologiska varor (se 4.1.2). De respondenter som upplevde ekonomisk hållbarhet vara byggd på de ekologiska resurserna, uppgav också att kravställande för lika möjligheter på marknaden var en del av de ekonomiska åtgärderna, såväl som de ekologiska. Därtill gavs stor tyngd åt var de ekonomiska incitamenten eller given skedde, där den mindre Kommun C bland annat beskrev sitt arbete med placering av pensionspengar, medan Kommun B berättade om nyligen skapade initiativ för gröna obligationer för kommunen att söka.

4.2.1 Vad får plats i den ekonomiska strukturen?

En uppenbar problematik som återgavs i flertalet intervjuer var just det ekonomiska systemet och vad som är kompatibelt med den befintliga strukturen. *”Det blir ju lätt att man pratar om en prissättning, för att det ska passa in i modellen”* berättar tjänsteperson Skol- och Fritidsförvaltningen, Kommun B, där fler upplever att man *”oftast räknar exempelvis ekologiska produkter i kronor”*, konverterar priset av ett träd eller ger olika sociala tjänster och olika individbehov ett pris. Visserligen upplever respondenterna att denna trend börjat ifrågasättas och luckras upp, men vissa svårigheter kvarstår. Vad gäller de sociala tjänsterna, upplever respondenter från samtliga tre kommuner med uppdrag inom sociala eller vårdtjänster, konflikter mellan individens behov och budget.

”Svårt när det är individens behov som man behöver hantera – om individen upplever större behov än vad budgeten kan ge [...] det är svårt i själva genomförandet när vi möter människan som vädjar, det är oftast det som är anledningen bakom när vi inte lyckas [att hålla budgeten] i vissa fall.”

– Tjänsteperson Socialförvaltningen, Kommun C

Även de ekologiska värdena kan upplevas svåra att relatera till det ekonomiska systemet och en annan respondent upplever följande:

”Det blir fart på det [de ekonomiska incitamenten] när vi exempelvis ser vad ett träd är värt osv. Men ibland är det svårt att hitta materialet bakom, det blir liksom svårt för en siffra att ge en bild. Vi griper lite efter halmstrån i det ekonomiska systemet ibland, för att få det att fungera.”

– Tjänsteperson Skol- och Fritidsförvaltningen, Kommun B

Det ekonomiska systemet upplevs därmed till viss del bristfälligt, i den bemärkelsen att beslut eller värderingsgrund för dessa beslut är svåra att ta, då den ekonomiska strukturen idag helt enkelt inte verkar vara gjord för det. Det pekas vidare, från respondenter som inte upplevde begreppet utifrån någon slags balanserad ekonomi, på avsaknaden av juridisk bindning. *"Det borde definieras tydligare i lagstiftningen, för det blir annars ett luddigt begrepp"* – tjänsteperson *Samhällsbyggnadsförvaltningen, Kommun C*. För respondenter som arbetat med ekonomi inom sin kommun, beskrivs en upplevelse av att systemet inte riktigt följer de snabba svängar som skett i samhället, *"ekologiska val gör det just nu dyrare för hushållen, vilket är en omställning man [hushållen] kanske inte är beredd på att göra. Därför krävs det nog en omställning"* – tjänsteperson *Kulturförvaltningen, Kommun B*. Bland annat tas skattesystemet upp som en aktör inom det ekonomiska systemet, som man inte anser hålla måttet för som ett styrande medel för hållbar utveckling. *"Samhället ser inte ut som det gjorde och skatten hänger inte med, för att styra åt rätt håll"*.

4.2.2 Tidsperioder & ekonomisk effektivisering

Vid diskussion av hinder och eventuella barriärer vad gäller de ekonomiska hållbarhetsåtgärderna, uppgav majoriteten av respondenterna att den ekonomiska effektiviseringen utgör en viss problematik och hela tio respondenter lyfte därefter vidare problematiken utifrån en, åtminstone upplevd, ofördelaktig tidsram. *"Ekonomin är för kort, det handlar ofta om bokslutsår vilket gör att det blir svårt att sätta in dessa komplexa frågor i ett system som inte är gjort för det. Den är gjord för korta utvärderingar i korta intervaller"*, uppger tjänsteperson *Skol- och Fritidsförvaltningen, Kommun B*. Det överhängande uppdraget av effektivisering och tidsramens gränser anses skapa kortsiktighet och ett handlingsutrymme i ett kortare tidsperspektiv än vad som upplevs vara gynnsamt för att arbeta med hållbarhet. Delvis, utpekas årsbokslut och årliga uppföljningar eller ekonomiska mål, som en faktor bakom den kortsiktighet som upplevs. Men också politiken, spelar stor roll i den pressade tidsramen, till viss del på grund av ekonomins knutenhet till de politiska besluten men även på grund av mandatperioder och en upplevelse av att politiken ofta finner vinster i kortsiktiga lösningar, för att kunna ta sig vidare och bli vald till nästa mandatperiod. Dessa faktorer skapar, på basis av respondenternas upplevelser, en kortsiktig ekonomi, med en inbyggd resistens mot flexibilitet. Denna resistens kan även kopplas till den kommunala budgetens uppbyggnad, det vill säga skatteintäkterna, vilka även kan återfinnas till de upplevda hindren vid genomförandet av ekologiska åtgärder. Kortsiktigheten och den icke flexibla ekonomiska styrningen upplever vissa respondenter vidare leda till eventuell framtida problematik, när olika väderupplevelser intensifieras till följd av klimatförändringarna och den globala uppvärmningen. Det uppvisas från vissa håll en oro att budgeten

inte kommer att kunna hantera (o)föruddsda händelser och därmed inte följa perspektivet av hållbar utveckling i längden.

Den pressade tidsperioden upplevs i viss mån, beroende på arbetsområde inom staden, att vara en avhängig faktor för vilka åtgärder som prioriteras och som därmed till viss del kopplar an till den föregående problembeskrivningen kring vilka värden eller åtgärder som kan ta plats i det ekonomiska systemet. Exempelvis skapas konflikter kring prioriteringsområden, där respondenter inom förvaltningar rörande utbildning eller hälsa, uppger viss problematik. Exempelvis kan det vara svårt att argumentera för att prioritera hållbarhetsåtgärder, samtidigt som man tacklar frågor kring inkludering och skolnärvaro, eller att motivera inköpet av ekologiska livsmedel och främja god hälsa, för individer med missbruk och i behov av direkta, och ofta kostsamma, tjänster. Vad gäller större investeringar, upplever respondenter att det existerar olika kriterier eller inställning till de ekonomiska vinsterna, i relation till de miljömässiga. *”Intressekonflikt i användandet av ekonomiska resurser, för att man ofta frågar vad hållbarhet kostar. Man frågar inte lika ofta vilken miljöbelastning som någonting ger. De ekonomiska satsningarna har aldrig en prislapp”* – tjänsteperson Miljöförvaltningen, Kommun B. De miljömässiga vinsterna är oftast långsiktiga och den ekonomiska kortsiktigheten kan ligga till grund för varför de ekonomiska vinsterna, främst på kort sikt, inte ifrågasätts på samma vis som de miljömässiga.

4.2.3 Ekonomi, en vinst i sig?

De potentiella vinsterna för ekonomisk hållbarhet ansågs, i kontrast till de ekologiska, vara nästintill självklara av samtliga respondenter. För många av de respondenter som beskrev den ekonomiska hållbarheten i termer av tillväxt och någon typ av vinst eller balanserad framgång för den egna kommunen, ansågs denna hållbarhetsaspekt ofta arbeta sig själv, då den är så pass integrerad i arbetsvardagen och i systemet – utifrån en ständig effektivisering och exempelvis fokus på bästa kvalitet för pengarna vid inköp. Ett underliggande uppdrag som beskrevs från respondenterna var att just effektiviseringen borde ge sig självt, om man följde och arbetade utefter förvaltningens uppdrag. Effektiviseringen ansågs, som beskrivet ovan, ofta som ett hinder vid genomförande av olika hållbarhetsåtgärder, men generellt sett utifrån den bild som fanns av ekonomisk hållbarhet, sågs effektiviseringen ändå som till viss del positiv, då man ansåg det skapade giv för att *”inte sno av framtidens generationer”* – tjänsteperson Socialförvaltningen, Kommun C.

För de respondenter som snarare uttryckte den ekonomiska hållbarheten som baserad på de naturresurser och ekologiska värden som finns att tillgå, är det nuvarande systemet inte lika givet. Inte heller verkade uppdraget kring ständig effektivisering av ekonomiska medel eller att detta skulle leda till att man avstod från att skörda från kommande generationer, resonera särskilt väl med respondenternas upplevelser och uppfattningar om ekonomisk hållbarhet. Här uppfattas ofta snarare

kortsiktigheten och systemet i sig, riskera att inte skapa den hållbarhet som önskas för framtiden. *“Hade man anammat synsättet att ekonomin är verktyget för de mål man satt upp, hade man kanske slutat upp med andra saker. Hade man satsat på det samhälle man vill ha, hade investeringarna sett annorlunda ut”* – tjänsteperson Miljöförvaltningen, Kommun B. En förändring av de ekonomiska givna sågs däremot som starkt positiva, om inte nödvändiga, för att uppnå hållbarhetsmålen i de olika kommunerna. Exempel på de vinster och nyttor som respondenterna beskriver önskvärda var bland annat en del av de möjligheter som diskuterades kring ekologisk hållbarhet, såsom att skapa liknande förutsättningar för material vid byggande, främja grönytor eller att köpa in miljövänliga produkter och en hållbar ekonomi uppgavs vara nyckeln till att uppnå dessa vinster.

4.3 Åtgärder för social hållbarhet

För den sociala hållbarheten, kunde oftast inte ett begrepp, term eller kort beskrivning räcka för att greppa perspektivet. Med väldigt generella och oftast självuppfattat ”luddiga” beskrivningar, redogjorde respondenterna för det sista perspektivet inom hållbarhet, utefter det valda teoretiska ramverket. Med undantag för ett fåtal respondenter verksamma inom sociala frågor, var den sociala hållbarheten utan tvekan det svåraste begreppet att definiera, där en respondent valde att avstå svara på frågan till följd av viss osäkerhet kring begreppet. Men osäkerheten som visades, var nödvändigtvis inte på grund av kunskapsbrist eller konflikтуella uppfattningar, utan vilade snarare på begreppets uppenbarhet, eller självklarhet. Oavsett vald ingång till begreppet, såsom exempelvis *”inkludering”*, *”bidragande”* eller utifrån hälsoaspekter, såväl på sin arbetsplats som i privatlivet, delade samtliga respondenter uppfattningen om att den sociala hållbarheten ämnade att fånga upp hela samhället, ett *”alla”*. Som många respondenter även tog upp, var mänskliga rättigheter och Agenda 2030 viktiga komponenter för social hållbarhet och kunde innefatta *”i princip allt”* – tjänsteperson Kulturförvaltningen, Kommun A.

Tabell 5: Sociala hållbarhetsåtgärder

BEGREPPSBESKRIVNING	ASSOCIERADE ÅTGÄRDER
Livskvalitet	God hälsa, ren luft, inkludering, bidragande, deltagande, nöjdhet, självförverkligande, vård, familjesystem
Inkludering	Förtroendeskapande, socioekonomisk utjämning, tidiga insatser, samhällsplanering
Bidragande	Integrering, förutsättningsskapande
Demokrati	Medborgarperspektiv, röstdeltagande
Hälsa	Arbetsvillkor, personalmiljö, inköpskrav, fairtrade, etisk märkning

Till följd av en bred beskrivning, informerade respondenterna om väldigt många olika sätt att arbeta praktiskt för social hållbarhet. Exempelvis familjesystem, äldrevård, integrering, hjälp för våldsutsatta, arbetsmiljön i den egna verksamheten eller krav på olika sociala hållbarhetsmärknings vid inköp, var ett axplock av de åtgärder som gjordes inom kommunerna. Men med intervjuens gång, uppmärksammades allt fler åtgärder, då respondenterna kunde blicka tillbaka på de tidigare hållbarhetsperspektiven och finna synergieffekter även för de sociala värdena för sin kommun.

4.3.1 Politiska incitament & olika metoder för inkludering

Den sociala hållbarheten är i sig, väldigt given och uppenbar för de olika förvaltningarna i de tre kommunerna, om än olika lätt eller svår att arbeta med. Däremot upplever en del av respondenterna att det inte alltid är lika givet hur förvaltningarna bör ta sig an de sociala utmaningarna. Från politikens håll är det generellt övervägande tydligt att de sociala värdena bör arbetas med och prioriteras. Men de tre kommunerna beskriver alla sig ha olika sociala utmaningar och önskar därmed också till viss del olika verktyg för att arbeta vidare. För Kommun A, storstadskommunen, upplevs ett starkt politiskt stör, samtidigt som en återkommande en önskan om tydligare riktlinjer kring arbetet, lyfts. *"När det finns ett program så har man tydliga riktlinjer, men när det finns många målsättningar kan det vara fördelaktigt att få mer tydliga riktlinjer"* – tjänsteperson Socialförvaltningen, Kommun A. För Kommun B, upplevs det på somliga håll att den politiska viljan har en stark påverkan på hur sociala värden skall skapas och många hinder beskrivs utifrån målkonflikter mellan ekonomiska och sociala, eller mellan ekologiska och sociala värden, där förvaltningarna inte alltid är säkra på hur man bör agera och

värdera. Det kan exempelvis redan finnas flera olika möjliga metoder på bordet, vilka skapar en problematik kring avvägning för störst nytta i relation till ekonomiska förutsättningar eller ekologiska förluster. Många sociala värden ställs i ören och kronor, vilket man samtidigt i viss utsträckning upplever att man börjat frångå. Även för mindre Kommun C, är politiken en viktig faktor för att uppvisa värdet av social hållbarhet och respondenterna ifrågasätter, på bakgrund av en upplevd segregation i kontrast till en högutbildad del av befolkningen, hur organisationen kan möta alla sina invånare.

Trots de till viss del olika hinder som kommunerna står inför, finnes en röd tråd i problematiken kring hur arbetet bör utföras, men också mot vem arbetet bör riktas mot, för att inkludera "alla". *"Det är ju ganska uppenbara åtgärder, utefter att de ska vara med, men inte lika givet kring hur de ska vara med"* – tjänsteperson *Samhällsbyggnadsförvaltningen, Kommun A*. Respondenterna redogör för olika typer av hinder som kan uppstå, exempelvis ofrivillig demokratisegregering vid försök att nå ut med information eller skapa medborgardialoger, eller att råka bygga in sociala barriärer vid effektiviseringen av information eller tjänster, såsom digitaliseringen medför hinder för exempelvis äldre. Samtliga respondenter efterlyser en ökad förståelse och arbete utanför ramarna för den ordinarie verksamheten, för att arbeta med social hållbarhet. Många uttrycker en till viss del att de känner sig sakna tillräcklig kunskap om hur social hållbarhet kan integreras och en respondent nämner att det ligger en oro i att inte se alla bitar, *"vi vet ju inte vad det är vi inte arbetar med"* – tjänsteperson *Kommunledningsförvaltningen, Kommun B*. Oron över att inte inkludera hela samhället har, i många fall, givit upphov till att se över den befintliga strukturen och som en respondent motiverar, handlar arbetet för mer inkludering och för ett sundare samhälle än det som existerar inom det befintliga systemet, om att kunna se utanför det befintliga systemet och skapa tankemönster utanför ramarna.

4.3.2 Tidiga insatser & förlängda armar i samhället

Vid diskussioner kring eventuella hinder vad gäller att arbeta för att nå ut till sin befolkning, och som efterfrågas fler åtgärder kring av respondenterna, är just att lyckas arbeta in sociala frågor redan i tidiga skeden av olika processer. De tidiga insatserna har visat sig uppskattas av många respondenter då de underlättar för andra problem. Delvis, underlättar tidiga insatser en annars upplevd ekonomisk börda. Det blir en dyr historia att exempelvis komma in sent i en individs liv för att behandla beroenden eller andra ogynnsamma förhållanden, eller att försöka anpassa en redan upprättad skolbyggnad utefter barn med särskilda behov. Men respondenter uttrycker även att andra sociala värden riskerar att förloras, genom att inte arbeta med tidiga insatser. Bland annat tas återigen medborgardialogerna upp, där respondenter medger att tendenser för klagomål eller missnöjdhet för ett särskilt projekt sjunker, om individer har fått känna sig delaktiga i processen.

Vid frågan om varför åtgärder och tidiga insatser inte sker i den utsträckning man önskat, är svaren många. Å ena sidan, återkommer ekonomiska incitament och att sociala värden, liksom ekologiska, ofta tar sin tid att bära frukt. Men respondenter upplever också att det existerar en viss juridisk begränsning kring hur långt den kommunala armen kan sträcka sig. Därför ser majoriteten av respondenterna positivt till, men också uppmanar, ett vidare arbete med det föreningsliv eller ideella liv som existerar inom kommunens geografiska område. Att förlänga sin arm på detta vis, uppskattar respondenterna också ge goda effekter för att nå fler individer inom kommunen samt att återigen öka nöjdheten och att få med sin befolkning på tåget.

4.4 Stöd

Initialt, följde den andra och avslutande delen av intervjun det teoretiska ramverket, liksom frågorna kring åtgärder. Resultatet visade sig snabbt inte kunna manifesteras sig utifrån den lagda tematiken, då den helt enkelt inte följde den. I sig, kan detta utfallet tala både för studiens förförståelse, men även för det kommunala arbetet i relation till hållbarhetsarbetet. Därför vilar segmentet kring stöd för hållbarhetsåtgärder, enbart på den analytiska tematiseringsmetoden, för att finna en ny tematik att presentera och analysera svaren från intervjuerna.

En snabb kartläggning av respondenternas svar, uppvisade vissa förvaltningar i staden som internt fungerade som stöttepelare i vissa frågor, för kommunerna. Kommunledningsförvaltningarna återgavs i somliga fall av respondenter som en, i viss utsträckning, stöttande aktör. Av Kommunledningsförvaltningarna själva ansåg man sig ha ett stort ansvar i att leda kommunen framåt, inte minst i form av riktning och målsättningar. Men främst framträdande som en funktion för stöd, uppgavs vara Miljöförvaltningarna, eller i den mindre Kommun C Samhällsbyggnadsförvaltningen. Dessa förvaltningar uppgav själva att deras medarbetare ofta lånades ut med sin expertis och att det främsta stödet i staden just består av kunskapsförmedlingen och kunskapsresursen. Detta spelades väl i svaren vad gäller befintligt och fungerande stöd för de hållbarhetsansvariga ute i förvaltningarna, samtidigt som andra hinder och behov under intervjuernas gång, emellertid kunde utläsas.

4.4.1 Kunskap & relevans: rollen som tjänsteperson

För samtliga respondenter, var de kommunala hållbarhetsmålen inte något okänt, utan istället något man arbetar aktivt med och ser som målsättningar eller riktlinjer. Vad gäller resten av den egna organisationen, är man inte lika säker. En del av problematiken tycks ligga i vad den här studien inledningsvis benämnde som en

policyinflation, det vill säga en enorm mängd dokument kring policys och styrning. I storstadskommunen, återfinns hela 86 styrande dokument, vilka inte kan förväntas återges av samtliga medarbetare, eller för den delen alltid vara en del av arbetsvardagen. I Kommun B berättade en respondent om att de faktiskt upprättat ett nytt styrdokument för två år sedan, men att de inte räknar med att alla känner till det ännu. En annan respondent uppger att det *"blivit mycket bättre efter att staden rensat i sina måldokument"* – tjänsteperson Skol- och Fritidsförvaltningen, Kommun B. Det ligger alltså en sorts acceptans kring att samtliga styrdokument inte kan vara självklara i alla medarbetares vardag, men också att det kan komma att ta flera år för dessa att integreras i kommunen. Majoriteten av respondenterna uppger därtill att det möjligen inte heller kan förväntas viss kunskap, hos medarbetare som i sin vardag inte arbetar med hållbarhet. Hållbarhetsarbetet uppfattas inte direkt som relevant för samtliga medarbetares vardag, oftast särskilt inte den ekologiska hållbarhetsaspekten. Den generella känslan beskriver att personal som inte direkt arbetar "hands-on" med hållbarhet, behöver inte ha någon direkt koll eller kunskap inom området och "behöver hellre fokusera på andra saker i sin roll". Hållbarhetsarbetet verkar vara högst angeläget i de ledande konstellationerna, men tappar gradvis sin relevans för medarbetares uppdrag, självfallet beroende på sitt uppdrag, när man närmar sig de praktiska rollerna. *"Ju längre ner i organisationen, desto mer tampas man med dagens problem, medan hållbarhetsbegreppet i sig är ganska fluffigt. Vår roll blir att försöka tratta ner dessa till förvaltningen"* – tjänsteperson Socialförvaltningen, Kommun C.

Samtidigt uppger respondenterna att mycket av det som görs "på golvet", görs beroende av tjänstepersoners personliga intresse och engagemang. Problematiken kring att hållbarhetsarbetet på sina håll blir avhängig det personliga engagemanget, säger möjligen sig självt till viss del, men öppnade även upp diskussioner med flertalet respondenter vad gäller yrkesrollen i relation till den privata rollen. Från dessa håll, beskrevs en upplevelse bland många medarbetare att man, för att kunna arbeta aktivt med hållbarhet på sin arbetsplats, själv behövde vara ett gott föredöme personligen. Inte minst vad gäller de ekologiska hållbarhetsåtgärderna, kunde det som tjänsteperson kännas mer eller mindre läskigt att arbeta med, då man inte själv implementerade alla dessa steg i sin personliga vardag och vågar därmed inte alltid ta några extra steg, inom främst ekologisk hållbarhet, på sin arbetsplats. Att arbeta med hållbarhet upplevdes alltså i viss mån nästan synonymt med att själv vara en föregångare och behöva exponera delar av sin privata vardag.

4.4.2 Tidsbrist & uppgifter: rollen som miljösamordnare

Som inledningsvis beskrivet i resultatanalysen, arbetar samtliga respondenter med hållbarhet och ansvarar, i olika utsträckning, för hållbarheten inom sin förvaltning. Hälften av respondenterna går delvis under titeln "miljösamordnare", men är i grund och botten anställd i en annan yrkesroll. Den miljösamordnande rollen har, av olika

skäl, lagts till i arbetsuppgifterna och då respondenterna i grund och botten har en annan tjänst, finns lite tid över för rollen som miljösamordnare. *”Det finns inte tillräckligt med kompetens på förvaltningen, miljösamordnaren har främst en annan roll och det miljösamordnande uppdraget kommer sedan, när tid finns över”* – tjänsteperson Socialförvaltningen, Kommun B. Somliga berättar att miljöarbetet får ges tid när tid finns över och på vissa håll upplevs tiden bara bli mindre och mindre. Hälften av de respondenter som delvis är miljösamordnare, berättar att man redan har, eller ämnar samtala med närmsta chef, i en önskan om tydligare riktlinjer för miljösamordnarrollen. Även hos respondenter med chefs- eller mer ledande positioner, upplevs arbetet för hållbarhet få lite tid, men kan till viss del också bero på ett stort engagemang och att alltid vilja göra mer. Respondenter som däremot ägnar större delen av sin tjänst till hållbarhetsarbetet, upplever en mer positiv inställning till tidsaspekten och berättar sig samtidigt inte vara i ett lika stort behov av stöd i sitt arbete. Men generellt, är många miljösamordnare eller arbetande med hållbarhet, ensamma i sin roll på förvaltningen. Ett behov av önskat sällskap inom sin förvaltning återkommer genom intervjuernas gång, ofta diskuterat i relation till det befintliga stöd som ofta fås av kommunens Miljöförvaltning eller Samhällsbyggnad. För de två större kommunerna märks detta tydligare och respondenter upplever att trots en tacksamhet för Miljöförvaltningens resurser, önskar man ett bollplank att diskutera just förvaltningsrelaterade frågor, som man inte alltid upplever att Miljöförvaltningen har möjlighet att relatera till. För att vidare backa upp detta argument, upplever de respondenter som inte ensamt arbetar med hållbarhetsfrågorna ett mer värdefullt arbete i det att det ofta kan ge ett större kreativt utrymme. Det kollegiala stödet uppskattas även av respondenter som får samtala med andra medarbetare i kommunen och trots sina olikheter, kan man ofta finna likheter i sina utmaningar.

Att samordna hållbarhetsfrågorna i sin kommun handlar, enligt respondenterna, ofta om att hålla koll på organisationen, se till att förvaltningarna efterlever miljöprogram eller inköpskrav, samt vara kontaktpersonen inom sin förvaltning vad gäller miljöfrågorna. Många av miljösamordnarna har alltså en annan titel eller uppgiftsbeskrivning i grunden och är inte nödvändigtvis utbildad inom hållbarhet, vilket ofta återkommer i intervjuerna. Det stöd som därför ofta nämns behövas, är verktyg för att värdera, mäta eller beräkna olika insatser, för att kunna leda hållbarhetsåtgärder och inte enbart se över redan befintliga. *”Vi vet som sagt ofta vad det är vi vill göra, det är möjligheten till genomförandet som ofta är problemet”* – tjänsteperson Socialförvaltningen, Kommun C. Men i kontrast till den ofta beskrivna rollen, verkar detta arbete inte alltid falla inom ramen för rollen. Tidsbristen och den ofta luddiga arbetsrollen skapar frågetecken för respondenterna och hållbarhetsarbetet ses ofta som en extra börda, även från andra medarbetare i staden, upplever man.

4.4.3 Strukturer, kommunikation & nätverk

För respondenter med högre position inom sin organisation, är det ofta ganska givet vem man tar kontakt med i behov av stöd, men för medarbetare, detta speciellt i de två större kommunerna, kan det bli svårare att hitta rätt stöd i strukturen. Visserligen upplever Kommun C att det inte alltid är helt givet vem man vänder sig till vid hjälp eller stöd inom en viss hållbarhetsfråga, men i en organisation med färre led upplevs det lättare att få kontakt med rätt person i fråga. Därtill upplevs det enklare att skapa sig en hållbarhetsprofilering i en mindre organisation. Respondenter från Kommun A och B, som tidigare arbetat i mindre kommuner, beskriver att behovet av nätverkande blivit mycket viktigare i den större kommunen, delvis för att få stöd men också för att veta vem man vänder sig för information. *”Det är en ganska så mycket större förvaltning och många fler aspekter att ta hänsyn till, så man måste nätverka mycket mer”* – tjänsteperson Kulturförvaltning, Kommun A. Personkontakter blir alltså, inte minst i de större kommunerna, viktiga och enligt respondenter kan de visserligen ta sin tid att skapa, men när de väl är upprättade är dessa kontakter ytterst uppskattade och värdefulla.

Ett sätt att tackla problematiken av olika stora organisationsstrukturer, är upprättandet av nätverk. Respondenterna upplever att nätverken skapar möjligheter för erfarenhetsutbyten, något som är särskilt uppskattat för de respondenter som arbetar ensamt på sin förvaltning. Det riktas alltså stor tacksamhet åt denna typ av stödfunktion, med en fortsatt önskan om utvidgning då vissa respondenter från storstadskommunen ännu inte medverkar i nätverk.

Nätverkens betydelse kan ytterligare belysas, genom de förändringar som skett och upplevda konsekvenser därefter. För Kommun B, upplevs det på många håll att nätverkandet knutit starkare band mellan förvaltningar, vilket i sin tur lett till ett bättre förvaltningsövergripande arbete där fler röster och större expertis kan få ta plats i tidigare skeden. Vad gäller Kommun A, uppger man att man tidigare haft en central enhet, som genom olika kommunikativa insatser informerat om stadens hållbarhetsarbete. Arbetet upplevd varit uppskattat, men har blivit betydligt svårare sedan den centrala funktionen pausades och utpositionerades i de olika delarna av Kommunledningsförvaltningen. Det är inte ovanligt med omorganisationer, något som flertalet respondenter uppger och för just det centrala stödet i Kommun A upplever man att det skapat stagnation vad gäller både arbetssättet och samarbeten med andra förvaltningar. Å ena sidan, beskrivs denna omorganisation som ett försök till att få hela verksamheten att arbeta med hållbarhet, ett arbetssätt som även respondenter från Kommun B kunde relatera till. Å andra sidan, beskriver respondenter att denna utbreddhet medför svårigheter att exempelvis koncentrera samordningen.

4.4.4 Målsättningar & (o)tydligt ledarskap

Nedbantandet av styrdokument har givit positiv effekt för respondenter i samtliga tre kommuner. Det existerar fortfarande en problematik (se 4.4.1) och respondenter som aktivt arbetar med hållbarhetsstyrning upplever även hinder vad gäller styrdokument från myndighetsnivå, inte minst vad gäller målkonflikter, vilket påverkar kommunernas direktiv eller riktning för vidare arbete. Just styrning och vart kommunerna är på väg, lägger grunden för resultatanalysens sista tematik. Vad gäller de två större kommunerna, har medarbetarenkäter på flertalet förvaltningar tenderat att uppvisa lägre resultat kring riktning, styrning och flertalet respondenter efterlyser en tydlighet kring dessa vad gäller hållbarhetsarbetet. Från vissa respondenter saknas tydligheten inom förvaltningen, *”det finns där men det är spretigt och man ser inte på det på samma sätt”* – tjänsteperson Kommunledningsförvaltningen, Kommun A. Från andra respondenter sätter politiskt ledarskap gränserna då *”det ibland kan vara svårt att nå detta (ekologisk hållbarhet) på grund av politiken”* – tjänsteperson Kommunledningsförvaltningen, Kommun B. Återigen uppmärksammar respondenterna om en kortsiktighet, där omorganisationer eller politiska viljor förändras och skapar ett behov av tydlighet, då det just är dessa drivkrafter som ofta upplevs sätta ramen för kommunens riktning, enligt respondenterna.

Samtliga respondenter som arbetar med bland annat inköp, även inom Kommun C, upplever att regelverk och krav ger en tydlig relation mellan hållbarhet och arbetsuppgifter. Därför uppges önskemål om ökade krav eller mål vad gäller användandet eller inköpanandet av såväl hjälpmedel som kost. Delvis upplever man att detta ger medarbetaren lättare direktiv och gör det *”lätt att göra rätt, trots att man inte är expert inom hållbarhet”* – tjänsteperson Socialförvaltningen, Kommun B. Just tydliga målsättningar och direktiv resonerar väl med vissa av de projekt eller tankeströmningar som sker på olika håll, inte minst i Kommun A. För att minska riskerna som medförs av enskilda medarbetares beslut eller kortsiktigheten i politiska viljor eller omorganisering, existerar en vilja att arbeta för att mer systematisera tillgängliga verktyg för kommunen.

”Om man vill ha in hållbarhetsverktyg för att bidra till hållbar utveckling in mer integrerat som inte är beroende på politisk majoritet eller så där, då tycker jag att nästa steg är bland annat att få in verktyg, metoder för dialog och konsekvensbedömning inför beslut. [...] Det (hållbarhetsarbetet) ska alltså inte vara avhängigt en person och det ska kunna vara tillgängligt för fler än de som redan insatta att använda men också lära sig om hållbar utveckling.”

– Tjänsteperson Kommunledningsförvaltningen, Kommun A.

Det skall alltså vara möjligt att föra ett kvalitetsarbete oberoende (i viss utsträckning) av den politiska eller ledningsviljan, vilket i sin tur skulle kunna lösa delar av den upplevda problematiken kring otydlighet i ledarskapet för hållbarhet.

5 Diskussion

Analysresultatet består av respondenternas upplevda verklighet och den tematik som analyserats fram från argumentationer och svar. Viktigt att notera blir således den eventuella diskrepans mellan forskaren och respondenten, vilken är redogjord för under metodavsnittet. Det semistrukturerade intervjuformatet användes med fördel under intervjuernas gång, till följd av respondenternas olika sätt att besvara eller tolka frågor, för att skapa en så rättvis tolkning av respondenten som möjligt. Inför diskussionen är det därför viktigt att ha i åtanke, att vissa aspekter till viss del kan vara vinklade utifrån språk, uppfattningar eller personliga erfarenheter. Exempelvis kan det vara viktigt att väga detta, i relation till de åtgärder respondenterna delgivit då en, beroende på den egna uppfattningen av hållbarhet och dess olika perspektiv, kan koppla olika arbetsuppgifter till dessa. Liksom många respondenters uttalade självinsikt kring att förvaltningarna inte alltid ser helheten, missar man de synvinklar som man inte har någon kunskap om existerar. Den reflektionen blir följaktligen, på grund av metodens natur, viktig att ha med sig i en diskussion som lyfter funnen tematik i svaren.

(O)hållbarhet i ett kortsiktigt perspektiv – en uppmaning

För att skapa förståelse mellan forskare och respondent vad gäller de hållbarhetsåtgärder som de olika förvaltningarna på de tre kommunerna arbetar med, ställdes inledningsvis frågor kring hållbarhetsbegreppen och en beskrivning av dessa. Trots olika tolkningar eller val av begrepp för att beskriva *ekologisk hållbarhet*, kvarstod det faktum att arbetet åtminstone kunde förhålla sig till de mål eller policys som existerar inom kommunerna. Med hjälp av miljöprogram eller andra direktiv kring miljömål, var det ändå rimligt att på olika sätt, trots en inte alltid helt tydlig koppling, finna möjliga åtgärder inom ramen för sin förvaltning för att gynna ekologisk hållbarhet. För den *sociala hållbarheten*, den uttryckligen svåraste aspekten enligt respondenterna själva att formulera, var även olika målsättningar viktiga för begreppsdefinitionen, såsom de mänskliga rättigheterna eller dimensionerna av Agenda 2030. Liksom tidigare forskning i begreppets normativa såväl som analytiska mening (se Murphy, 2015) var samtliga respondenter eniga om hur viktig denna typ av hållbarhet var, men just formuleringen av denne förblev problematisk. En

avsaknad av tydlighet från den egna kommunen låg också till grund för respondenters osäkerhet och många efterlyste tydligare direktiv kring hur den sociala hållbarheten skulle arbetas med och mätas. Det tydliga ledarskapet, både i skrift och politiskt, har varit en återkommande spelare för respondenternas svar och avsaknaden av dessa skulle eventuellt kunna ligga till grund för den kluvenhet som senare gick att upptäcka, både för de *ekonomiska hållbarhetsåtgärderna* men möjligen också ultimatum för det ekonomiska hållbarhetsbegreppet i sig. Den ekonomiska hållbarheten uppfattades i stora drag antingen som ett nollresultat eller en liten vinst och god hushållning av ekonomiska medel, alternativt som ett medel för att hushålla de resurser som finns att tillgå på planeten. En skulle kunna argumentera för att begreppets vaghet eller missförstådda natur, delvis beror på en avsaknad av tydliggörande men också juridisk koppling. Den ekonomiska hållbarheten har inga direkta juridiska former bakom sig i svensk kontext, annat än de vaga uttalanden i Regeringsformen som det teoretiska ramverket själv grundar sig i och gör det, i kontrast till de miljöprogram eller mänskliga rättigheter som kommunerna ofta förhåller sig till, måhända inte lika tydligt kring hur åtgärder bör genomföras. Begreppet upplevs därför inte heller få samma innebörd av respondenterna, förrän det sätts i relation till de andra perspektiven av hållbarhet.

Ett ständigt återkommande hinder för genomförande av hållbarhetsåtgärder inom kommunerna, blir således just de ekonomiska incitamenten och flertalet respondenter uppger att ekonomin sätter gränserna för hållbarhetsarbetet, både utifrån det ekologiska och sociala perspektivet, men till viss del också för den ekonomiska hållbarheten i brist på definition. Från de respondenter som ser den ekonomiska hållbarheten som en påbyggnad av de ekologiska resurserna, anses de ekonomiska prioriteringarna eller given därför inte rimliga i linje med det samhälle som målas upp genom politiska mål eller policys. För somliga åtgärder, oftast relaterade till individvård, uppger respondenterna att ekonomin ibland helt enkelt får förbises på grund av förvaltningsuppdraget, men i det stora hela förblir ekonomin tillsammans med en underliggande tidsaspekt, stora hinder vid beslut eller prioriteringar. På grund av ekonomins kortsiktighet och upplevda behov av små vinster ofta inom perioder av politiskt mandat, urskiljs ett ramverk av hållbarhet där åtgärder ses ur ett kortare perspektiv. I kontrast till de planetära gränserna (se Steffen et al. 2015) upplevs snarare de ekonomiska incitamenten utgöra spelplanen. För de större kommunerna, upplevdes problemet ta sig formen av politik och styrning, medan det i den mindre kommunen ofta gestaltades av invånarnas skatteintäkter. Således blir det kanske inte heller så underligt att de exempelvis ekologiska åtgärderna inte ses i direkt anknytning till vinster inom kommunen så som de ekonomiska gör, då de helt enkelt inte förhåller sig till det kortsiktiga ramverket.



Figur 2: Upplevd illustration av hållbarhetsarbetet

Källa: egen figur.

Därtill saknas ofta avsatt tid hos respondenterna, vilket av många även uppmärksammas som en viss typ av ekonomisk fråga då arbetstiden för en medarbetare även kan ses i pengar. Upplevda barriärer vid genomförandet av hållbarhetsåtgärder uppges följaktligen vara orsakade av ekonomisk och tidsmässig kortsiktighet och speglar till viss del de upplevda behoven av stöd, där bland annat en önskan om mer avsatt tid för hållbarhetsarbetet, hörs tydligt i respondenternas svar. Ett långsiktigt perspektiv på vinst har vidare visat sig gynna många förvaltningar, där respondenter berättar om hur tidiga åtgärder visat sig vara ekonomiskt gynnsamt under längre tidsperioder och uppvisar både fördelarna, men också möjligheterna och verklig kapacitet för en kommun att kunna arbeta i ett längre perspektiv.

Mot en tydligare riktning

Med hela 86 styrdokument i staden, är det kanske svårt att förvänta sig en tydlighet och överskådlighet av den generella riktningen för Kommun A. Många av respondenterna i de två större kommunerna upplever att en nedbantning av styrdokument, likväl en konkretisering av kommunernas målsättningar, underlättat för vilken riktning som hållbarhetsarbetet och förvaltningarna bör ta. Samtidigt verkar det nästintill vedertaget, att dessa dokument inte är allmänt kända, där det kan ta flera år för ett nytt dokument att etableras i medarbetarens vardag. Respondenter, främst från de större kommunerna, efterlyser konkreta verktyg i form av tydligare ledarskap eller förtydligande av målsättningar och resultatet verkar spegla en problematik vars risk växer, i takt med kommunens storlek. Vad gäller bland annat frågor om mark och exploatering, upplever respondenter olika mål och budskap som

ibland kolliderar, exempelvis arbetet med att sänka transportrelaterade utsläpp i en stad som önskar att växa på bredden. Denna problematik är inte alltid fullt så uppenbar för den mindre kommunen och upplevs främst skapa problem för en större verksamhet. Men det är inte den enda målkonflikten som uppges och samtliga kommuners respondenter uppger någon form av konfliktuell upplevelse mellan olika mål. För att återkoppla till föregående stycke, vore det försvarbart att vidare påstå att det till viss del råder otydlighet kring hållbarhetsbegreppen, inte minst vad gäller den ekonomiska hållbarheten. Med önskemål om förtydligande, både vad gäller den egna kommunens riktning, ledarskap och ibland juridisk anknytning, går det att konstatera att en tydligare riktning i de dokument och policys som existerar vore fördelaktigt. Till denna argumentationens försvar, skall det tilläggas att respondenter, främst från Kommun B, upplevt en mycket mer begriplig och lättöverskådlig riktning sedan de politiska måldokumenterna rensats och komprimerats.

Det bristande ledarskapet och tydligheten kan möjligen även ses vad gäller ansvarstagandet i hållbarhetsarbetet. Till viss del upplevs det, enligt respondenterna, orimligt att samtliga medarbetare skall arbeta med hållbarhetsfrågorna, speciellt ju närmre dagligverksamheten personen kommer. Detta skapar frågetecken kring vem det egentligen är som bär ansvaret i vissa frågor, när visst arbete egentligen enbart uppges göras på basis av tjänstepersoners personliga passion för hållbarhet. Därtill väcks tankar kring hur långt kommunen kan gå i vissa hänseenden, där respondenter berättar om juridiska gränser och den eventuella möjligheten att därför förlänga sina armar genom att exempelvis samarbeta med ideella organisationer eller idrottslivet.

Även tidsbristen och den otydliga rollen som miljösamordnare som många av respondenterna besitter, skulle möjligen kunna vara en produkt av otydlighet och vaghet. Den påklustrade rollen som kunnig eller ansvarig för hållbarhetsarbetet är inte tydlig nog och många respondenter berättar att man fört eller ämnar föra dialog om detta med sin närmsta chef för förtydligande av sitt uppdrag och prioriteringar. Miljösamordnare som har dedikerad tid, tenderar i kontrast till de andra svaren, att ha god insikt i arbetets riktning och tampas snarare främst med de lång-, kontra kortsiktiga perspektiven. Nätverken för stöd i sitt arbete hyllas ytterst tacksamt och skapar kontakter, men verkar i sitt nutida stadi inte vara ett tillräckligt styrmedel för kommunerna att ge vägledning i arbetet. Delvis saknar respondenter som ensamt arbetar med hållbarhet på sin förvaltning, ett tidsmässigt utrymme och stöd inifrån sin förvaltning och somliga känner inte att politiken eller ledningen har en enad vision om hållbarhetsarbetet framåt. Samtidigt berättar respondenter från exempelvis Kommunlednings-förvaltningen att det är svårt att avgöra ambitionsnivån och för den kommun som tidigare hade ett samordnande kansli, har detta nu pausats, till viss del på grund av en decentralisering av hållbarhetsarbetet men också till följd av nytt ledarskap och omorganisering. Som mindre kommun, upplevs det lättare att hitta rätt i strukturen för att ställa frågor till berörda gällande förtydligande av olika styrdokument eller annat stöd. Men med en större kommun, skapas också en mer komplex struktur, vilken i sin tur inte är lika lätt att navigera sig genom och den som

har en personkontakt har lättare att nå information. Respondenterna uppger att många huvuden och många viljor skapar trögrörlighet, något som det fortsatta nätverkandet och tydligare riktning eventuellt kan motarbeta och vidare jämna den klyfta som forskning upplever mellan hastigheten av att skapa policydokument och faktiskt genomförande.

Det skall vara lätt, att göra rätt

Nätverkandet blir alltså ett centralt verktyg för informationsinhämtning och stöd, något som fungerat inom ramen för tillitsbaserad styrning. Men många av de problem som återgivits under intervjuernas gång har relaterat till den egna ovissheten och oförmågan att värdera beslut eller att lyckas prioritera mellan olika aspekter, vilket resonerar med de kritiska drag som uppmärksammats i studiens inledning om den rådande styrmetoden. Respondenterna själva kritiserar däremot inte möjligheten till tillit och ansvar och ser positivt till den icke-hierarkin som ger goda förutsättningar för diverse nätverk. Tvärtom, önskas fler sådana och det gärna i tidiga skeden. Samtidigt kan dessa nätverken inte lösa de hinder som beskrivs vad gäller att värdera, beräkna eller andra typer av underlag för beslut och efterfrågan av styrning eller stöd i form av verktyg är stor.

Även medarbetarens roll och förväntade kompetens, som till viss del diskuterades i argumenteringen kring tydligare riktning, bör möjligen tilläggas i frågan. Många av respondenterna uppgav att det ofta kunde vara svårt för den individuella medarbetaren att värdera beslut vid exempelvis inköp eller diverse målkonflikter, samt att många medarbetare inte alltid känner sig manade att ta det där extra steget för hållbarhet, då man oroar sig för att själv behöva stå till svars för det egna beteendet eller vara en förebild utåt även i en privat kontext. Därtill anser de flesta respondenter att gemene medarbetare inte kan förväntas ha den kunskapskompetensen inom hållbarhet, speciellt inte ju närmre vardagen och befolkningen man befinner sig. Till viss del sätts dessa påståenden i kontrast till de styrande incitament som återberättats i studien, exempelvis i Kommun A där det egna centrala kansliet upphörde på grund av omorganisation och en decentralisering av arbetet. Att decentralisera arbetet, det vill säga att låta hållbarhetsarbetet vara en fråga för hela organisationen, ser respondenterna inte nödvändigtvis negativt på och samtliga kunde återberätta sin roll i hållbarhetsarbetet för den egna kommunens mål. Samtidigt finner inte respondenterna att det inte rimligen kan vara samtliga anställdas jobb att ha dessa komplexa kunskaper om hållbarhetens olika perspektiv, vilket eventuellt uppvisar de utmaningar som uppstår vid ett mer decentraliserat förhållningssätt. Även här, diskuteras behovet av ytterligare verktyg för att underlätta för medarbetaren: det skall vara lätt att göra rätt. Ett verktyg för värdering eller beslutsfattande bör alltså, utefter de behov och hinder vid genomförande som

uppmärksammats, underlätta för en medarbetare och inte behöva vara beroende det personliga intresset eller engagemanget för hållbarhet. Men det vore vidare eventuellt också värt att systematisera sådana verktyg, så att de inte blir direkt avhängiga de politiska eller ledande incitamenten. För som tidigare konstaterat, verkar en kortsiktig vision av vinster och resultat ofta sätta käppar i hjulet för olika hållbarhetsåtgärder, något som eventuellt skulle kunna mildras eller till viss del kunna bemötas genom metodiska och konsekventa verktyg eller arbetssätt.

Så, vad händer nu? – Vidare forskning

Det här arbetet har lyft både barriärer och behov, kring de åtgärder och stöd som utgör det kommunala hållbarhetsarbetet. Många diskussionstrådar återkommer till varandra och flertalet barriärer och behov verkar vara relaterade till varandra. Liksom klimatförändringarnas natur av att vara ett "wicked problem", tycks dess lösningar eller arbete besitta en liknande karaktär. Med hjälp av en kvalitativ metod, medverkade tre kommuner i urvalet och trots metodens försök till skalbarhet, är det uppenbart att en generalisering av studiens resultat och diskussionspunkter inte kan göras. Därför ser studien positivt på vidare forskning kring barriärer och behov, för att skapa en större och mer generaliserbar lägesbild. Respondenterna för den här studien har alla varit inblandande eller ansvariga för förvaltningens egna hållbarhetsarbete, men kan inneha olika typer av positioner. Med det sagt, har studiens resultat och vidare diskussion präglats av respons från olika roller med viss expertis inom hållbarhet. Således skapas möjligen också vissa svar som inte går att generalisera för samtliga medarbetare i en kommun. En återkommande trend i såväl svaren, som i diskussionen var uppfattningen om att medarbetare som arbetar med "dagens problem" inte har, eller bör förväntas ha, kunskaper om hållbarhet i sitt arbete. Samtidigt decentraliseras hållbarhetsarbetet på olika nivåer och en intressant aspekt att föra vidare till framtida forskning, berör därför just vilka respondenter som fått intervjuas. Finns det, exempelvis, en diskrepans mellan ledning och medarbetare på olika vertikala plan av kommunen, vad gäller barriärer eller behov kring hållbarhetsarbetet?

Av det semistrukturerade intervjuformatet, skapades samtal med respondenter avhängiga deras svar och upplevelser. Valet av metod baserades till stor del på just den här egenskapen, för att skapa tillförlitliga svar åt studien. En intressant utvärdering av tillförlitligheten, hade möjligen varit att återkomma till samtliga respondenter för en andra intervjufas. Möjligheten för två intervjufaser skulle måhända även ge studien fler relevanta inslag, som eventuellt inte framkommit på grund av den kunskap som funnits vid den första intervjufasen. Ett exempel på detta, var den teoretiska indelningen av stöd i intervjuformuläret, vilken i praktiken inte alls förhöll sig på samma vis som åtgärderna. Med hjälp av två intervjufaser, skulle

möjligen detta resultat ha kunnat utvecklats ytterligare, då forskaren från de tidigare intervjuerna blivit varse om denna skillnad och därmed kunnat omformulera ramverket kring frågorna.

6 Slutsats

Den lokala kontexten förväntas ha en stark påverkan och spela en avgörande roll för att uppnå de satta hållbarhetsmålen och svenska kommuner har stora möjligheter att forma och påverka framtidens hållbara samhälle. Den växande policyinflationen skapar frågetecken kring en inte lika hastig praktisk förändring och detta arbete har ämnat att synliggöra de hinder och barriärer som står i vägen för lokala hållbarhetsåtgärder. För att besvara studiens första frågeställning, har antalet hinder lyfts fram, med återkommande tydliga kopplingar och drag till ekonomiska incitament och kortsiktighet samt mål- eller intressekonflikter i behov av riktning. Viktigt att notera är att många av de barriärer som lyfts till ytan, beskrivs gå mot det bättre: det går bara för långsamt. Studien fortsatte därför sedan att klargöra de behov som existerar inom stödet för att genomföra dessa hållbarhetsåtgärder, där främst kunskapsbrister, otillräckliga tidsramar, svåra strukturer och ibland vaga eller otydliga målsättningar upplevts skapa gränser. Många av dessa problem ger trögörliga processer och således efterfrågas främst mer tid, tydlighet och praktiska verktyg för hållbarhetsarbetet. Studien understryker därför vikten av, samt rekommenderar följande insatser för morgondagens hållbarhetsökande kommuner:

- ett långsiktigt perspektiv på hållbarhetsåtgärder, främst ur ett politiskt och ekonomiskt perspektiv,
- en reducering eller konkretisering av existerande policydokument och uppdrag för tydligare målsättningar och ledarskap samt
- genomförande av ytterligare nätverksbyggande och upprättande av systematiska verktyg för konsekvensanalyser, värderingar eller beslut, för ett mer robust arbete oberoende kortsiktigt ledarskap eller mandat

För ett vidare långsiktigt perspektiv, ser den här studien positivt på vidare vetenskapligt arbete på de lokala definitionerna av hållbarhet, inte minst vad gäller ekonomisk hållbarhet och samtycker med antalet respondenter om att fortsättningsvis arbeta för en tydligare juridisk integrering, åtminstone i en svensk kontext. Studien välkomnar därtill vidare forskning kring verktyg och existerande lokala tillvägagångssätt från individ till system och efterlyser utarbetandet av metoder för sådana verktyg. På grund av studiens egna begränsningar, såsom den kvalitativa

avgränsningen i metod och urval, uppmanar studien även till vidare kartläggning av de kommunala behoven för att skapa en tydligare bild av identifierade hinder och påskynda den omställning som krävs, för en hållbar utveckling.

7 Tack

Inledningsvis vill jag rikta ett stort tack till samtliga medverkande i studiens materialinsamling. Tack till alla tjänstepersoner vars tid, kunskaper och insikter jag fått ta del av och ett stort tack till samtliga tre kommuner för ert öppna samarbete och välkomnande av min studie. Vidare vill jag tacka mina två handledare för sina väldigt olika, men ack så kompletterande styrkor och pedagogiska tekniker. Jag vill tacka Michael Johansson för sitt brinnande engagemang, energi och entusiasm för mitt ämne, samt Niklas Vareman, för sitt otroliga lugn, förståelse och ständigt ifrågasättande som lett mitt arbete framåt. Ert handledarskap har under terminens gång givit mig såväl is i magen som eld i baken och tillsammans har ni skapat utrymme för min roll som forskare att växa och ta vid.

8 Referenser

- Aktuell Hållbarhet. (2022). *Sveriges miljöbästa kommun 2021*. Hämtad den 25 januari 2022 från <https://kommunranking.miljobarmometern.se/>
- André, K., Axelsson, K., Dawkins, E., & Gerger Swartling, Å. (2021). *Local government drivers for sustainable consumption: The role and opportunities of Swedish municipalities. Unlock final report*. Swedish Environmental Protection Agency. Stockholm.
- Beckman, L. (2006). Idékritik och statsvetenskapens nytta. *Statsvetenskaplig Tidskrift*, 108 (4): 331-342
- Betz, G. (2009). What range of future scenarios should climate policy be based on? Modal falsificationism and its limitations. *Philosophia Naturalis*, 46 (1): 133-158.
- Bringselius, L. (2017). *Tillitsbaserad styrning och ledning: Ett ramverk*. (2 uppl.) (Samtal om tillit i styrning). Tillitsdelegationen.
- Brorström, B. (2021). *Tillit som ideal för styrning och den bistra verkligheten – en studie av förslag till reformerad styrning som kom av sig*. (KFi-rapport nr 169). Kommunforskning i Västsverige. https://www.researchgate.net/profile/Bjoern-Brorstroem/publication/351457964_Tillit_som_ideal_och_den_bistra_verkligheten_En_studie_av_forslag_till_reformerad_styrning_som_kom_av_sig_KFi-rapport_169/links/6099494b458515d3150ee57a/Tillit-som-ideal-och-den-bistra-verkligheten-En-studie-av-foerslag-till-reformerad-styrning-som-kom-av-sig-KFi-rapport-169.pdf
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber
- Braun, V., & Clarke, V. (2006) Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2): 77-101. DOI: 10.1191/1478088706qp063oa
- Connelly S., Markey S., & Roseland M. (2013). We Know Enough: Achieving Action Through the Convergence of Sustainable Community Development and the Social Economy. I: Simpson R., Zimmermann M. *The Economy of Green Cities. Local Sustainability*. Springer, Dordrecht. https://doi-org.ludwig.lub.lu.se/10.1007/978-94-007-1969-9_17
- David, M., & Sutton, C.D. (2011). *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur.

- Esaiasson, P., Gilljam, M., Oscarsson, H., & Wängnerud, L. (2012). *Metodpraktikan: Konsten att studera samhälle, individ och marknad* (4:e uppl.). Norstedts Juridik
- EU (u.å.). *The EU Green Deal – a roadmap to sustainable economies*. The EU Switch to Green Flagship Initiative. Hämtad den 17 februari från <https://www.switchtogreen.eu/the-eu-green-deal-promoting-a-green-notable-circular-economy/>
- EU (2020). *EU approach to sustainable development*. Europeiska Kommissionens hemsida. Hämtad den 18 februari 2022 från https://ec.europa.eu/info/strategy/international-strategies/sustainable-development-goals/eu-approach-sustainable-development_en
- Fegler, C. & Unemo, L. (2000). *Vad är hållbar utveckling?* Bilaga 7 till Långtidsutredningen 1999/2000. Finansdepartementet. <https://www.regeringen.se/contentassets/3ab5d21a2c1d48068b80ac150b8daf3b/bilaga-7-vad-ar-hallbar-utveckling-kapitel-1-5>
- Finnveden, G. (2021). *Hur definierar vi hållbar ekonomisk utveckling?* Nationell Samordnare Agenda 2030. <https://agenda2030samordnaren.se/wp-content/uploads/2021/05/om-hallbar-ekonomisk-utveckling-goran-finnveden-kth.pdf>
- FN (u.å.). *Local Authorities*. Sustainable Development Goals Knowledge Platform. Hämtad den 7 februari från <https://sustainabledevelopment.un.org/majorgroups/localauthorities>
- FN:s kommission för utveckling och miljö. (1987) *Vår gemensamma framtid*. Oxford University Press.
- Halperin, S., & Heath, O. (2017). *Political Research: Practical Methods and Skills* (2:a uppl.). Oxford University Press
- Kirst, E., & Lang, D.J. (2019). Perspectives on Comprehensive Sustainability-Oriented Municipalities: Structuring Existing Approaches. *Sustainability*. 11. <https://doi.org/10.3390/su11041040>
- Kirst, E., Lang, D.J., Heinrichs, H., & Plawitzki, J. (2019) Municipality-specific paths towards sustainability. Experiences and recommendations. *GAIA- Ecological Perspectives for Science and Society*. 28 (2): 151-159.
- Klein, N. (2014). *This Changes Everything: Capitalism vs. the Climate*. London: Penguin books.
- Klimatanpassningsrådet. (2022). *Nationella expertrådet för klimatanpassnings rapport om svenska klimatanpassningsarbetet lämnas till regeringen idag*. Nationella expertrådet för klimatanpassnings hemsida. Hämtad den 25 februari 2022 från

- <https://klimatanpassningsradet.se/nationella-experttradet-for-klimatanpassnings-rapport-om-svenska-klimatanpassningsarbetet-lamnas-till-regeringen-idag-1.180291>
- KTH. (2021). *Hållbar utveckling*. Kungliga Tekniska Högskolans hemsida. Hämtad den 18 februari 2022 från <https://www.kth.se/om/miljo-hallbar-utveckling/utbildning-miljo-hallbar-utveckling/verktygslada/sustainable-development/hallbar-utveckling-1.350579>
- Lozano, R. (2008). Envisioning sustainability three-dimensionally. *Journal of Cleaner Production*, 16 (17): 1838–1846. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2008.02.008>
- Länsstyrelsen Skåne genom RUS - Länsstyrelserna i samverkan. (2020). *Vägledning för lokalt arbete med miljömålen och Agenda 2030*. (Rapportnr. 978-91-7675-191-6)
- Miller, K. (2020). *The triple bottom line: what it is and why it's important*. Harvard Business School Online. Hämtad den 4 mars 2022 från <https://online.hbs.edu/blog/post/what-is-the-triple-bottom-line>
- Murphy, Kevin. (2014). The Social Pillar of Sustainable development: A literature review and framework for analysis. *The IBT Journal*. 15(1): 29-44
- Nationell Samordnare Agenda 2030. (2021). *Hur definierar vi hållbar ekonomisk utveckling?* Hämtad den 21 april 2022 från <https://agenda2030samordnaren.se/hur-definierar-vi-hallbar-ekonomisk-utveckling/>
- Newell, P., & Paterson, M. (2010). *Climate Capitalism: Global Warming and the Transformation of the Global Economy*. Cambridge University Press
- Regeringen. (u.å). *Agenda 2030 och de globala målen för hållbar utveckling*. Regeringskansliets hemsida. Hämtad den 15 februari 2022 från <https://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/17-globala-mal-for-hallbar-utveckling/>
- Regeringen. (1997). *Ekologisk hållbarhet*. (Skrivelse 1997/98:13). Riksdagen. https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/skrivelse/ekologisk-hallbarhet_GL0313/html
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, Å., Chapin, S., Lambin, E., Lenton, T.M., Scheffer, M., Folke, C., Schellnhuber, H., Nykvist, B., De Wit, C.A., Hughes, T., van der Leeuw, S., Rodhe, H., Sörlin, S., Snyder, P.K., Costanza, R., Svedin, U., Falkenmark, M., Karlberg, L., Corell, W., Fabry, J., Hansen, J., Walker, B., Liverman, D., Richardson, K., Crutzen, P., & Foley, J. 2009. Planetary boundaries: Exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and Society* 14(2): 32. <http://www.ecologyandsociety.org/vol14/iss2/art32/>
- SFS 1974:152. *Kungörelse om beslutad ny regeringsform*. Regeringskansliet. <https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk->

[forfattningssamling/kungorelse-1974152-om-beslutad-ny-regeringsform_sfs-1974-152](#)

Steffen, W., Richardson, K., Rockström, J., Cornell, S.E., Fetzer, I., Bennett, E.M., Biggs, R., Carpenter, S.R., De Vries, W., De Wit, C.A., Folke, C., Gerten, D., Heinke, J., Mace, G. M., Persson, L., Ramanathan, V., Reyes, B. & Sörlin, S. (2015) Planetary boundaries: Guiding human development on a changing planet. *Science* 347: 736. <https://www.science.org/doi/10.1126/science.1259855>

Sveriges Kommuner och Regioner. (2021, 18 juni). *Tillitsbaserad styrning*. <https://skr.se/skr/demokratiledningstyrning/stodforattstyraochleda/organiseraochochleda/styraforresultat/tillitsbaseradstyrning.46668.html>

Sveriges Kommuner och Regioner i samverkan med Folkhälsomyndigheten. (2018) *Vad är social hållbarhet för oss?* Mötesplats social hållbarhet. Hämtad den 17 februari från <http://www.motesplatsocialhallbarhet.se/motesplats-social-hallbarhet/social-hallbarhet/>

Teorell, J., & Svensson, T. (2007). *Att fråga och att svara. Samhällsvetenskaplig metod*. Malmö: Liber

Tillitsdelegationen. (u.å.). *Information*. Hämtad den 22 februari 2022 från <https://tillitsdelegationen.se/>

Bilaga 1: Intervjuformulär

Information

- Vad är din yrkesroll?
- Vad är dina övergripande arbetsuppgifter?
- Vilken förvaltning arbetar du på?
- Hur länge har du arbetat i din tjänst?

Om åtgärder för hållbarhet

- Förvaltningen & hållbarhet
- Vad är hållbarhet, för dig?
- Vad är förvaltningens uppdrag?
- Hur ser din förvaltning på hållbarhet?
- Känner du/din förvaltning till stadens egna hållbarhetsmål?
- Vilken roll anser du att just din förvaltning spelar, för att uppnå dessa hållbarhetsmål i kommunen?
- Anser du att din förvaltning har ett visst ansvarsområde gentemot staden, i förhållande till hållbarhetsmålen?

Ekologisk hållbarhet

- Om vi bortser från förvaltningen och arbetet, hur skulle du beskriva ekologisk hållbarhet?
- Hur skulle du beskriva ekologisk hållbarhet för just din förvaltning?
- Utför ni hållbarhetsåtgärder som fokuserar på ekologisk hållbarhet?
 - Om ja, kan du beskriva dessa?
- Upplever du/din förvaltning att hållbarhetsåtgärder för ekologisk hållbarhet är givna/uppenbara i förhållande till förvaltningens uppdrag/arbetsuppgifter?
 - Varför / varför inte?
- Är dessa lätta att genomföra/komma på, i relation till förvaltningens uppdrag?

- Vilka hinder ser du, vad gäller att genomföra åtgärder för ekologisk hållbarhet, inom din förvaltning?
- Vilka möjligheter eller potentiella vinster ser du, med att arbeta mer med ekologisk hållbarhet, inom din förvaltning?

Ekonomisk hållbarhet

- Om vi bortser från förvaltningen och arbetet, hur skulle du beskriva ekonomisk hållbarhet?
- Hur skulle du beskriva ekonomisk hållbarhet för just din förvaltning?
- Utför ni hållbarhetsåtgärder som fokuserar på ekonomisk hållbarhet?
 - Om ja, kan du beskriva dessa?
- Upplever du/din förvaltning att hållbarhetsåtgärder för ekonomisk hållbarhet är givna/uppenbara i förhållande till förvaltningens uppdrag?
 - Varför / varför inte?
- Vilka hinder ser du, vad gäller att genomföra åtgärder för ekonomisk hållbarhet, inom din förvaltning?
- Upplever du en intressekonflikt i användandet av ekonomiska resurser?
- Vilka möjligheter eller potentiella vinster ser du, med att arbeta mer med ekonomisk hållbarhet, inom din förvaltning?

Social hållbarhet

- Om vi bortser från förvaltningen och arbetet, hur skulle du beskriva social hållbarhet?
- Hur skulle du beskriva social hållbarhet för just din förvaltning?
- Utför ni hållbarhetsåtgärder som fokuserar på social hållbarhet?
 - Om ja, kan du beskriva dessa?
- Upplever du/din förvaltning att hållbarhetsåtgärder för social hållbarhet är givna/uppenbara i förhållande till förvaltningens uppdrag/arbetsuppgifter?
 - Varför / varför inte?
- Vilka hinder ser du, vad gäller att genomföra åtgärder för social hållbarhet, inom din förvaltning?
- Vilka möjligheter eller potentiella vinster ser du, med att arbeta mer med social hållbarhet, inom din förvaltning?

Hållbarhet generellt

- Om vi tittar tillbaka på de här olika hållbarhetsåtgärderna, ser du att dessa får ta lika mycket plats i ert arbete, eller att en viss aspekt av hållbarhet är mer given för förvaltningen?
- Upplever du att en viss åtgärd prioriteras mer på förvaltningen?
- Trender?

Om stöd för åtgärder:

- Förvaltningen & stöd (generellt)
- Upplever du att din förvaltning själv förväntas ha...
 - ...tillräcklig kunskapskompetens för att utföra dessa åtgärder?
 - ...tillräckligt med tid för att utföra dessa åtgärder?
 - ...tillräckligt med kapital för att utföra dessa åtgärder?
- Hur skulle du beskriva ordet "stöd", när det kommer till att hjälpa er förvaltning att genomföra dessa åtgärder? Hur kan ett stöd se ut, för dig?
- Hur får din förvaltning internt stöd från kommunen, vad gäller att...
 - ... vägleda era åtgärder?
 - ... genomföra era åtgärder?

Stöd för ekologiska åtgärder

- Anser du att din förvaltning får stöd, från staden, för era hållbarhetsåtgärder inom ekologisk hållbarhet?
 - Om ja, kan du beskriva det stöd som fås?
- Vilka andra stöd ser du ett behov av, än den typ av stöd som redan fås?
- Upplever du/förvaltningen att dessa åtgärder är prioriterade/viktiga för staden?
 - Om nej, upplever du/förvaltningen ett behov av att få stöd från staden?
- Upplever du/förvaltningen att dessa åtgärder inte är prioriterade/viktiga?

Stöd för ekonomiska åtgärder

- Anser du att din förvaltning får stöd, från staden, för era hållbarhetsåtgärder inom ekonomisk hållbarhet?
 - Om ja, kan du beskriva det stöd som fås?
- Vilka andra stöd ser du ett behov av, än den typ av stöd som redan fås?
- Upplever du/förvaltningen att dessa åtgärder är prioriterade/viktiga för staden?

- Om nej, upplever du/förvaltningen ett behov av att få stöd från staden?
- Upplever du/förvaltningen att dessa åtgärder inte är prioriterade/viktiga?

Stöd för sociala åtgärder

- Anser du att din förvaltning får stöd, från staden, för era hållbarhetsåtgärder inom social hållbarhet?
 - Om ja, kan du beskriva det stöd som fås?
- Vilka andra stöd ser du ett behov av, än den typ av stöd som redan fås?
- Upplever du/förvaltningen att dessa åtgärder är prioriterade/viktiga för staden?
 - Om nej, upplever du/förvaltningen ett behov av att få stöd från staden?
- Upplever du/förvaltningen att dessa åtgärder inte är prioriterade/viktiga?



LUNDS
UNIVERSITET

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

Lunds universitet

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