

Masteruppsats i offentlig förvaltning [VT 2017]

Förvaltningshögskolan, Göteborgs universitet

Madelene Spencer

Handledare: Kerstin Bartholdsson

Examinator: Johansson Vicki

Genomförande av internationella avtal

En fallstudie om implementering av Agenda 2030
på lokal nivå i Sverige

Sammanfattning

Genomförandet av icke tvingande internationella avtal är förknippat med flertalet utmaningar och problem. Ett exempel på ett icke tvingande internationellt avtal är Agenda 2030, som antogs 2015 vid FN i New York. Trots att det bara gått drygt ett och ett halvt år sedan antagandet och trots att avtalet inte är juridiskt bindande har kommuner som tidigt påbörjat en implementering identifierats. Genom intervjuer med tjänstepersoner från fyra kommuner belägna i Göteborgsregionen, vilka samtliga har ett påbörjat Agenda 2030-arbete, studeras vad det kan bero på att vissa kommuner på ett tidigt stadium kommit igång. Bland de studerade faktorerna finner jag engagerade chefer och hur man tidigare arbetat i form av ett positivt stigberoende som de mest relevanta förklaringarna till en tidig implementering av Agenda 2030.

Nyckelord: Agenda 2030, internationella avtal, implementering

Innehållsförteckning

Sammanfattning	2
1. Inledning	5
1.1. Studiens relevans	8
1.2. Syfte och frågeställningar	9
1.3. Disposition	9
2. Tidigare forskning.....	10
2.1. Klassisk implementeringsforskning.....	10
2.1.1. Påverkande faktorer på implementering	11
2.2. Studier av implementering av nationella och internationella överenskommelser på lokal nivå.....	14
2.3. Summering.....	16
3. Teoretiska utgångspunkter och analysram.....	17
3.1. Stigberoende	17
3.2. Politiskt stöd	18
3.3. Personligt engagemang	18
3.4. Förutsättningar	19
4. Tillvägagångssätt	20
4.1. Studiens design	20
4.2. Urval	21
4.2.1 Val av kommuner.....	21
4.2.2. Val av respondenter	22
4.3. De utvalda kommunerna	23
4.3.1. Ale.....	23
4.3.2. Alingsås.....	24
4.3.3. Härryda	24
4.3.4. Lerum.....	25
5. Tjänstepersonernas berättelser	25
5.1. Arbetet med Agenda 2030 på lokal nivå.....	26
5.1.1. Vad gör man?.....	26
5.1.2. Hur togs beslutet?	28

5.1.3. Ett hjälpmedel	29
5.1.4. Summering	30
5.2. Vägen till implementering	31
5.2.1. Den historiska aspekten	31
5.2.2. Politikens roll	32
5.2.3. Ett personligt engagemang	33
5.2.4. Förutsättningar	34
6. Analys och slutsatser	37
6.1. Faktorer som har bidragit till att Agenda 2030-arbetet kommit igång	37
6.1.1. Stigberoende	37
6.1.2. Politiskt stöd	38
6.1.3. Personligt engagemang	39
6.1.4. Förutsättningar	40
6.2. Slutsatser	42
6.3. Slutdiskussion	43
Bilaga 1: De globala hållbarhetsmålen	50
Bilaga 2: Intervjuguide	51

1. Inledning

Den 25 september 2015 vid FN i New York tog världens stats- och regeringschefer beslut om Agenda 2030 med dess tillhörande 17 globala hållbarhetsmål¹. Beslutet föregicks av en rad diskussioner, konsultationer och förhandlingar och hade sin början vid en konferens om hållbar utveckling, 2012 i Rio de Janeiro. Deltagande enades där om att nya utvecklingsmål skulle utformas, mål som skulle ta över efter millenniemålen² (Svenska FN-förbundet, 2017). Resultatet blev således Agenda 2030 med globala mål för hållbar utveckling. Istället för att skilja på miljö och utveckling som man tidigare gjort talar man nu om hållbar utveckling med dess tre dimensioner inkluderade; den ekologiska, ekonomiska och sociala hållbarheten. Agenda 2030 började gälla den 1 januari 2016 och fram till år 2030 har världens länder åtagit sig att bland annat utrota extrem fattigdom, minska ojämlikheter och orättvisor världen över och att lösa klimatkrisen. Målen är integrerade, odelbara och ömsesidigt beroende av varandra och till skillnad från millenniemålen är Agenda 2030 en universell agenda vilket innebär att dess mål riktar sig till alla länder i världen, både utvecklings- och redan utvecklade länder (Regeringen, 2015). Ansvaret för verkställandet ligger främst på respektive lands regering. Förutom regeringskansliets arbete inkluderar det nationella genomförandet av agendan även arbete från kommuner och landsting såväl som statliga myndigheter (ibid.). Denna studie tar sin utgångspunkt i Agenda 2030 och hur hanteringen ser ut på lokal nivå bland några av Sveriges kommuner.

Agenda 2030 är ett tydligt exempel på en internationell överenskommelse som berör samtliga nivåer i flernivåsystemet. Avtalet har tecknats på global nivå (FN) och ska färdas ned till den lokala nivån inom vilka samtliga aktörer ska samverka. På vägen från den globala nivån ned till den lokala ska beslutet passera flera ”geografiska rum”; globala, europeiska, nationella, intraregionala, kommunala och subkommunala rum, inom vilka det i sin tur finns en hel del olika politisk-administrativa nivåer som berörs (Vedung 2016:81). Men att detta ska ske helt utan svårigheter och att problemen blir lösta enbart för att ett globalt avtal tecknats är inte helt självklart. Tidigare studier visar att det föreligger en hel del utmaningar vad rör internationella avtal och trots att ett avtal undertecknats innebär det inte att det per automatik kommer att följas. Problemen är

¹ För en förteckning över de 17 globala hållbarhets målen, se Bilaga 1.

² Millenniemålen är åtta mål för utveckling som antogs år 2000 vid FN i New York. 2015 ersattes målen av Agenda 2030 med de globala hållbarhetsmålen (FN:s Utvecklingsprogram (UNDP), 2015).

ofta gränslösa till sin karaktär och kräver globala lösningar, men att få en mängd olika aktörer i olika samhällen att bete sig likadant är inte givet och en ständig kamp mellan olika värden och intressen kan tänkas vara närvarande. Bland annat står insatser för miljö och hållbar utveckling ofta i konflikt med ekonomiska vinstintressen, och ska därtill finansieras med resurser som behövs inom andra delar av verksamheten (Zannakis 2005, Montin 2007, Montin & Granberg 2013). Svårigheten med internationella avtal problematiseras ytterligare av Zannakis (2005) genom att relatera genomförandet av en förändring till det institutionella begreppet stigberoende (eng. path dependency). Hur man tidigare arbetat, likväl som hur den tidigare förda politiken sett ut påverkar en förändring då ett väl etablerat arbetssätt ofta är så pass taget för givet att det blir svårt att bryta mönster. Genomförandet av en förändring blir således komplicerat och svårt att få till. Att bindande överenskommelser dessutom inte har några direkta sanktionspåföljder idag utan i stort sett bara innebär moraliska skyldigheter är en annan utmaning värd att nämna (ibid.). Det går alltså att konstatera att det inte är en självklarhet att internationella avtal genomförs och det finns en rad faktorer som försvårar dess genomslagskraft. Med utgångspunkt i detta går det att ställa sig frågande till om en internationell överenskommelse verkligen är tillräcklig för att få aktörer världen över att gemensamt agera.

Väl nere på lokal nivå finns det olika styrformer som staten kan ta till för att styra den lokala nivån och deras sätt att hantera det internationella avtalet. Kort sammanfattat kan den statliga styrningen delas in i tre övergripande kategorier; *regelstyrning*, *finansiell styrning* och *annan styrning* (Statskontoret, 2016). Graden av tvingande varierar mellan de olika kategorierna där den mest tvingande styrmedelskategorin är regelstyrning. *Regelstyrning* innebär styrmedel som antingen är juridiskt tvingande eller villkorliga och kan vara exempelvis lagar, författningar eller myndighetsföreskrifter. *Finansiell styrning* verkar istället för att främja ett önskat beteende hos kommunerna, vilket görs genom exempelvis skatter, bidrag eller subventioner. *Annan styrning* är den minst tvingande formen av de tre kategorierna där man har för avsikt att få kommunerna att gå i en viss riktning genom exempelvis information eller kunskap (Statskontoret, 2016).

Under 1990-talet förändrades styrmedlens karaktär och gick från att bestå av detaljstyrning till att präglas av mål och ramar i enlighet med marknadsekonomisk modell. Den nya styrningsfilosofin kom att kallas för New Public Management (NPM)

inom vilken bland annat målstyrning ingår. I stora drag innebär målstyrning att politikerna bestämmer *vad* som ska göras och förvaltningen, med relativt fria händer, bestämmer *hur* det uppnås (Bartholdsson 2011, Montin 2007, Montin & Granberg 2013). När målstyrning infördes skedde det med en stor tilltro till att det bland annat skulle öka självständigheten hos personalen och effektiviteten inom verksamheten (Wallenberg, 1997). Men trots de positiva effekterna som målstyrning för med sig har styrmedlet även visat sig innebära vissa problem. Bland annat har svårigheter i formulerandet av tydliga mål, risker för målkonflikter samt problem med att mäta resultat kopplat till målens effekter lyfts fram i litteraturen (Brunsson 2000, Rombach 1991, Bartholdsson 2011). Sammantaget går det att konstatera att målstyrning har gett upphov till implementeringsproblem men även möjligheter där den lokala tjänstepersonen ges ett ökat handlingsutrymme och ökad möjlighet att sätta sin egen prägel på arbetet. Möjligheten att fritt tolka målen och genomföra beslut utifrån lokala förutsättningar blir större och sannolikheten att genomförandet av förändringen blir lyckat ökar. Idag är målstyrning ett allmänt vedertaget styrmedel när politiker ska styra verksamheter (Bartholdsson, 2011:192).

Agenda 2030 är inte juridiskt bindande och faller således under kategorin *annan styrning*, och mer konkret under statlig målstyrning. Problematiken identifierad vid målstyrning kan med andra ord antas vara högst närvarande och aktuell, men därtill tillkommer utmaningarna kring flernivåstyrningens komplexitet och genomförandet av internationella avtal (Zannakis 2005, 2009). Det går alltså att konstatera att målstyrningsproblematiken blir ännu större när det gäller ett globalt avtal och det finns därför anledning att ställa sig frågan hur man har hanterat ett globalt avtal så som Agenda 2030 på lokal nivå, men också hur det kan komma sig att man på lokal nivå väljer att ta sig an det globala avtalet trots att det inte är tvingande. Var kommer engagemanget och drivet ifrån som säkerställer att ord blir till handling och att dokumenten inte bara blir så kallade hyllvärmare? Montin (2007) pekar på att det finns skäl för kommuner att inte bedriva men även att bedriva ett aktivt hållbarhetsarbete, så som exempelvis klimatarbete, där fyra rationella skäl till ett genomförande beskrivs vara; en professionalisering av hållbarhetsarbetet i kommuner, partipolitiska drivkrafter, att kommuner på ett lojalt sätt följer statens styrning och beslut samt tanken om att hållbar utveckling är förenlig med ekonomisk tillväxt (Montin, 2007:51 ff).

I denna studie kommer jag att bygga vidare på den kunskap som finns om implementering av målstyrning genom att studera ämnet kopplat till Agenda 2030 och således stärka kunskapen om implementering av internationella överenskommelser, ett specialområde inom fältet implementering. Min förhoppning är att studien ska ge klarhet i *hur* kommuner tar sig an arbetet med Agenda 2030 men även att studera *vad* som *påverkar* att de gör det.

1.1. Studiens relevans

Samtliga FN:s 193 medlemsländer har undertecknat Agenda 2030 och Sverige är således bland de som åtagit sig att aktivt arbeta för att de globala hållbarhetsmålen ska nås till år 2030. Vikten av att ett arbete med de globala hållbarhetsmålen sker både globalt och nationellt men också lokalt har lyfts (se bland annat Regeringen, 2015). Tidigare forskning visar att politiska beslut inte alltid genomförs så som först var tänkt (Pressman & Wildavsky 1987, Sannerstedt 1991, Vedung 2016) och utifrån den identifierade problematiken vad rör genomförandet av internationella avtal kan det finnas skäl att fråga sig hur man på lokal nivå hanterat ett globalt avtal som Agenda 2030 men också vilka bakomliggande drivkrafter som finns. För trots att det bara gått drygt ett och ett halvt år sedan Agenda 2030 antogs och trots att avtalet inte är juridiskt bindande har kommuner med ett tidigt påbörjat arbete identifierats.

Tidigare forskning har bland annat varit koncentrerad på egenskaper hos den som ska genomföra beslutet: exempelvis om tillräckligt med resurser finns för att genomförandet ska bli lyckat eller betydelsen av tjänstepersonens driv och engagemang (Vedung 2016, Lundquist 1987, Bartholdsson 2011). Även faktorer som om insatsen ligger i linje med hur man tidigare arbetat, politisk inriktning, stöd, gemensamt beslutsfattande och samarbete har identifierats (se bland annat Vedung 2016, Durlak & DuPre 2008, Lundin 2007, Kirk, Reeves & Blackstock 2007, Bengtsson 2013, Bartholdsson 2011). Därtill finns studier som har fokuserat på faktorer viktiga vid implementering av just målstyrning där arbete med det internationella avtalet Agenda 21³ och de nationella miljömålen är av relevans för denna studie. Mycket har dock hänt

³ Agenda 21 är en hållbarhetsplan som antogs 1992 med fokus att uppnå en global hållbar utveckling genom att tillfredsställa dagens behov utan att förstöra förutsättningarna för kommande generationer. Vikten av att förändringsarbetet skulle ske på lokal nivå betonades i handlingsplanen och i Sverige blev kommunerna en central aktör i arbetet med Agenda 21 (Brundtland-kommissionens rapport om miljö och utveckling, 1987).

sedan studierna utfördes och sedan arbetet med Agenda 21 var aktuellt; personer inom verksamheterna har med stor sannolikhet bytts ut, organisationsförändringar har skett och begreppet hållbar utveckling har fått ett än starkare fäste på både nationell och global nivå och inom de flesta partiinriktningarna. Dessutom har Agenda 2030 nyligen antagits, varvid det kan finnas anledning att uppdatera på området. Hur ser det ut nu, kan den tidigare forskningen bekräftas? Det finns sedan tidigare studier om målstyrning inom området för miljöarbete (se bland annat Bretzér, Forsberg & Bartholdsson 2006, Bartholdsson, 2009, 2011) men det finns ett behov av kunskapsutveckling avseende implementering av målstyrning inom hållbarhet och Agenda 2030. Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) (SKL, 2017) har påbörjat en kartläggning av arbetet med Agenda 2030, om kommuner har påbörjat ett arbete och vad de i sådant fall gör, men en studie som förklarar varför vissa kommuner kommit igång saknas i nuläget, vilket för oss vidare till studiens syfte.

1.2. Syfte och frågeställningar

Syftet med den här uppsatsen är att utifrån befintliga teorier om implementering bidra med ny kunskap om hur internationella avtal tas emot och hanteras på lokal nivå. Genom att studera ett antal kommuner som tidigt påbörjade arbetet med att implementera Agenda 2030 avser jag att utifrån tjänstepersoners berättelser svara på den övergripande forskningsfrågan: *Vad beror det på att vissa kommuner på ett tidigt stadium arbetar aktivt med ett icke tvingande globalt avtal som Agenda 2030?*

Den övergripande forskningsfrågan kommer att konkretiseras genom att besvara följande frågor:

- Vilka faktorer relaterade till kommunens arbetssätt kan förklara ett tidigt påbörjat arbete med Agenda 2030?
- Vilka faktorer relaterade till tjänstepersonen kan förklara ett tidigt påbörjat arbete med Agenda 2030?

1.3. Disposition

Efter denna inledande översikt av studiens syfte och frågeställningar kommer jag att gå vidare med att presentera tidigare forskning på området. Utifrån tidigare forskning presenteras sedan mina teoretiska utgångspunkter och analysram. Därefter kommer ett metodkapitel där mitt tillvägagångssätt beskrivs och motiveras. Studiens empiri presenteras därefter vilken sedan analyseras utifrån analysramen. Uppsatsen avslutas med studiens slutsatser och slutdiskussion.

2. Tidigare forskning

I detta kapitel presenteras tidigare forskning på området implementering. Jag börjar med att presentera klassisk implementeringsforskning för att sedan gå in på studier som fokuserat på påverkande faktorer vid implementering. Därefter presenterar jag studier om implementering av nationella och internationella överenskommelser på lokal nivå för att slutligen summera upp de viktigaste komponenterna från de olika delarna som jag även tar med mig vidare i min studie.

2.1. Klassisk implementeringsforskning

Fenomenet att statliga beslut och idéer inte alltid implementeras och sprids så som det från början var tänkt började undersökas av forskare under 1960–70 talen. Pressman och Wildavaskys bok ”Implementation. How great expectations in Washington are dashed in Oakland”⁴ (1973) tillhör numera en av de klassiska studierna på området och de anses vara goda representanter för den första generationens forskning där grundläggande upplysningar om vilka problem som kan uppstå i implementeringsprocessen gavs. I sin studie analyserar författarna ett program ämnat att skapa arbetstillfällen åt hemlösa och hur detta, trots stora politiska ambitioner, ändå misslyckades. Studien genomförs som en fallstudie och Pressman och Wildavasky kommer fram till att ju större glappet är mellan beslutsfattare och utförare, desto större

⁴ Bokens fullständiga titel: ”Implementation: How great expectations in Washington are dashed in Oakland; or, why it’s amazing that federal programs work at all, this being a saga of the Economic Development Administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation of ruined hopes” (Pressman & Wildavsky, 1973).

är risken för att beslutet inte blir genomfört så som först var tänkt (Pressman & Wildavsky, 1973).

Under 1970–80 talen utvecklades två huvudsakliga inriktningar inom implementeringsteori där en distinktion görs mellan ett *nedifrån och upp-perspektiv* (eng. ”bottom-up”) och ett *uppifrån och ned-perspektiv* (eng. ”top-down”) (Winter 2006, Hill & Hupe 2005). Genom ett uppifrån och ned-perspektiv väljer man att studera implementeringen utifrån organisationens topp och följer styrningen ned till mottagaren av insatsen. Ett nedifrån och upp-perspektiv börjar istället i botten av styrningskedjan och följer den uppåt – från tjänstepersonen till den politiska toppen (ibid.). Skillnaden mellan de två perspektiven beskrivs vara att man i ett uppifrån och ned-perspektiv tar hänsyn till beslutsfattarnas avsikter medan man i ett nedifrån och upp-perspektiv utgår från mottagarna och deras handlande (Sannerstedt 1991:19). Vilket perspektiv som är det rätta att utgå från är en ständigt aktuell och debatterad fråga men vanligtvis brukar det landa i att en kombination av de båda är nödvändig i syfte att få en klar bild av problemet (Hill & Hupe 2005, Sannerstedt 1991).

I linje med ett nedifrån och upp-perspektiv kan det konstateras att lokala förutsättningar spelar en stor roll för vad resultatet av ett implementeringsinitiativ faktiskt blir. Med sin teori om närbyråkrater beskriver Michael Lipsky (1980) i sin studie hur professionella grupper som arbetar närmast medborgarna, vilka han kallar närbyråkraterna, har stor handlingsfrihet att utifrån de tagna besluten anpassa innehållet i sina verksamheter och således är de som ”skapar politiken”. Lipsky menar att besluten allt som oftast måste tolkas och omsättas utifrån lokala förutsättningar hos respektive verksamhet och att politiken utifrån detta perspektiv inte utformas av politiska beslutsfattare utan av de professionella tjänstepersonerna själva (Lipsky, 1980).

2.1.1. Påverkande faktorer på implementering

En stor del av den klassiska implementeringsforskningen har fokuserat på förklaringsteorier och faktorer i syfte att reda ut implementeringsproblem. Det finns studier som fokuserar på faktorer viktiga för beslutsfattarna (se exempelvis Sannerstedt 1991) men även studier med fokus riktat mot mottagaren av beslutet där resonemang i linje med Lipsky förs. En klassisk profil inom svenska förhållanden är Lundquist (1987) som talar om tre faktorer som påverkar aktörers val vid implementering, där det handlar

om hur mottagaren *förstår* beslutet, vad mottagaren *kan* göra för att genomföra beslutet samt vad mottagaren *vill* göra för att genomföra beslutet.

Delvis inspirerad av Lundquists tre villkor har Vedung (2016) utvecklat sju kategorier med tillhörande faktorer vilka antas påverka implementeringen av ett beslut. Uppmärksamhet riktas dels på beslutet vilket ska implementeras, på berörda aktörer men även på implementeringsprocesserna och de olika kontexterna som berörs. De sju kategorierna är "Objekt som ska genomföras", där bland annat gestaltomkopplingar och byråkratisk tröghet tas upp. Likt Zannakis (2005, 2009) resonemang tas även stigberoende upp som en möjlig påverkande faktor under denna kategori. Därefter har vi "Högsta och mellersta nivåer" som i linje med Lundquist tar upp genomförarnas förståelse, vilja och kunskap. Inom denna kategori finner vi även en faktor som Vedung benämner "Entreprenörer, eldsjälur, förkämpar" där personens betydelse lyfts fram, inom vilken han menar att styrningen kan få ett än större genomslag om eldsjälur finns. Han menar därtill att det önskvärda utfallet av insatsen avtar om en eldsjäl försvinner respektive ökar om en eldsjäl kommer till. Efterföljande kategorier är "Frontbyråkrater" och "Slutmottagarna" för att sedan landa i tre kontextuella faktorer som bland andra tar upp faktorn politiskt stöd vid tillblivelsen med vilken han menar att implementeringen underlättas av att politiskt stöd finns för förändringen eller om förslaget är i enighet med rådande politik. Om det inte finns ett politiskt stöd för frågan försvåras således implementeringsprocessen (för en uppställning och presentation av samtliga faktorer och delfaktorer se Vedung 2016:52–53).

Andra författare som ägnat sig åt studier av påverkande faktorer är Durlak och DuPre (2008) som genom en sammanställning av flera implementeringsstudier finner 23 faktorer som påverkar implementeringsprocessen, vilka i sin tur delas in i fem kategorier. När författarna gör en jämförelse med andra studier visar sig 11 av dessa faktorer vara återkommande även för de andra studierna. De återkommande faktorerna som författarna menar påverka implementeringsprocessen är: *medel, resurser, arbetsklimat, gemensamt beslutsfattande, samarbete med andra myndigheter, formulering av uppgifter, ledarskap, kunskap om program, administrativt stöd, utförarnas färdigheter* samt *utbildning och stöd* vid införandet av nya program. Författarna kommer med andra ord bland annat fram till liknande resultat som både Lundquist och Vedung; att implementeringen underlättas om utförare ser både nyttan och behovet av förändringen samt om de besitter den kunskap som krävs för

genomförandet. Därtill konstaterar författarna att deltagande beslutsfattande kan ses som en påverkande faktor i positiv riktning på implementering. När de som implementerar får vara delaktiga i ett beslutsfattande och när ett förtroende finns mellan involverade parter anses implementeringen bli bättre samtidigt som förändringen anses bli mer bestående över tid (Durlak & DuPre 2008:336ff).

Lundin (2007) undersöker vid vilka tillfällen samarbete påverkar implementering positivt, detta då samarbete tidigare identifierats vara en betydande faktor. Författaren undersöker hur samarbetet mellan arbetsmarknadsverket och arbetsförmedlingen påverkar utfallet i två olika policys med fokus på komplexitet. En komplex policy jämförs således med en mindre komplex, där komplexiteten definieras utifrån den grad av kunskapsområden som krävs för att målet ska nås samt hur mycket arbete som krävs för att åtgärderna ska genomföras. Lundins hypotes är att ju mer komplex en uppgift är, desto mer ökar samarbetets påverkan på implementeringen. Resultatet visar att samarbete påverkar implementeringen positivt när det rör sig om mer komplexa uppgifter men att mindre svåra uppgifter hanteras lika bra oavsett samarbete, och det ligger således i linje med författarens hypotes.

Likt både Vedung (2016) och Zannakis (2005, 2009) resonemang kring stigberoende som en möjlig påverkande faktor vid implementering och genomförande av internationella avtal tas detta upp av Kirk, Reeves och Blackstock (2007) som undersöker implementeringen av miljöregleringar i Skottland. Resultat visar att inblandande aktörer inte överväger alla tänkbara möjligheter till genomförandet utan istället enbart ser till vissa hanterbara alternativ, vilket konstateras bero på ett stigberoende.

Även Bengtsson (2013) har påtalat stigberoende, men då inom den svenska bostadspolitiken. Stigberoende påverkar enligt Bengtsson dels beslutfattandet, den politiska dagordningen och vad som kommer upp där samt hur aktörerna inom bostadspolitiken uppfattar verkligheten. Vidare menar författaren att effektivitet, legitimitet och makt är stigberoendets tre huvudmekanismer. Effektivitet innebär att det på kort sikt är billigare, och således mer effektivt, att fortsätta verksamheten så som man tidigare gjort. Med legitimitet menar Bengtsson att redan etablerade metoder har större acceptans än nya och slutligen relaterar han makt till att man genom tidigare utfört arbete lyckats etablera ett stort stöd hos de mest betydelsefulla aktörerna, något man med största sannolikhet inte vill släppa ifrån sig. Sammantaget går det att

konstatera att stigberoende är något som i litteraturen lyfts fram som ett tydligt problem vid implementering av nya idéer eller beslut. Det är med andra ord inte säkert att det blir något av en förändring utan man fortsätter istället i invanda mönster och spår.

2.2. Studier av implementering av nationella och internationella överenskommelser på lokal nivå

Genom åren har FN genomfört ett antal internationella konferenser som har antagit en handlingsplan. Frågor som behandlats har varit allt från miljö, jämställdhet, vatten och livsmedelsfrågor till social och ekonomisk utveckling. Förutom Agenda 2030 är bland andra Agenda 21 och Millenniedeklarationen med millenniemålen exempel på internationella överenskommelser där FN:s medlemsländer har satt upp mål för utveckling. Millenniemålen behandlade till stor del fattigdomsbekämpning och utmaningar relaterade till utvecklingsländer, med fokus på ekonomiskt stöd från industrialiserade länder (FN:s Utvecklingsprogram (UNDP), 2015). På lokal nivå var många kommuner engagerade i ekonomiskt stöd till, och utbyte med, utvecklingsländer men till skillnad från Agenda 21 och även Agenda 2030 var det inte ett lika starkt lokalt engagemang i själva genomförandet av målen. Sett till tidigare forskning om implementering av målstyrning i form av nationella och internationella överenskommelser på lokal nivå är därför studier om millenniemålen inte aktuella som teoretisk förankring. Däremot finns en hel del att hämta om Agenda 21 och de nationella miljömålen.

Ett exempel på studier av de nationella miljömålen är Bretzér, Forsberg och Bartholdsson (2006) som på uppdrag av Naturvårdsverket genomför en processutvärdering av åtta kommuners arbete med de nationella miljömålen. Frågor centrala i rapporten är bland annat hur långt kommunerna kommit med att fastställa lokala miljömål, hur kommuntyp påverkar arbetet och vilka hinder som kan tänkas finnas. Rapportens resultat visar bland annat att kommunstorlek har betydelse vid arbetet med miljömålen då stora kommuner har mer resurser att tillgå än små. Vidare identifieras fyra faktorer viktiga för att arbetet med miljömålen ska vara lyckosamt: Politiskt ledarskap i miljöfrågor; drivande och kompetenta tjänstepersoner; aktivt föreningsliv som driver miljöfrågan framåt; samt att kommunen har en vilja att marknadsföra sig som en miljövänlig kommun. För att miljömålsarbetet ska få en lokal

betydelse menar författarna att minst en, men helst flera, av ovan nämnda faktorer ska vara närvarande.

I sin avhandling fokuserar Bartholdsson (2009) på de lokala aktörerna och huruvida deras engagemang påverkar arbetet med miljömålen. I tre olika delstudier undersöks det personliga engagemanget och dess betydelse samt möjligheten att kombinera detta med rollen som tjänsteperson. Resultatet visar att ekonomiska resurser inte är tillräckligt utan att det även är av vikt att tjänstepersonerna kan, vill och framför allt har ett eget intresse att uppfylla målen för att arbetet ska bli lyckat. Ett genuint intresse, eget driv och ett engagemang är således en nyckelfaktor för framgång med arbetet. Författaren konstaterar även att miljöengagemanget kan ses som en livsstil och som något som inte upphör när arbetsdagen är slut utan hela tiden finns närvarande (Bartholdsson, 2009:165).

Ett parallellt tankespår presenteras av Bengtsson (2012) som i sin avhandling studerar Falkenberg och Halmstad kommuns policyprocesser kring vindkraftverk. Genom intervjuer med nyckelpersoner och en genomgång av handlingar som rör policyprocesserna kommer Bengtsson fram till att tjänstepersonerna ges ett stort utrymme att själva utforma politiska beslut. Det visar sig att det är tjänstepersonerna som har haft makten att påverka mängden vindkraft i kommunerna, och resultatet visar att skillnaden på mängden vindkraftverk kommunerna emellan till stor del beror på tjänstepersonernas personliga engagemang i frågan. Bengtsson poängterar dock att hänsyn tas till politikernas önskemål och att initiativ undviks om det inte ligger i linje med politikernas vilja.

Agenda 21 har utifrån olika perspektiv varit centrum för flertalet utvärderingar genom åren. Bartholdsson och Bennulf (1999) genomför enkätundersökningar med miljöchefer i samtliga av Sveriges kommuner om det lokala miljöarbetet och om arbetet med Agenda 21. Författarna kommer bland annat fram till att Agenda 21 till en början ansågs vara en stor tillgång för det redan befintliga miljöarbetet men att ju längre programmet fortlöpte desto färre kommuner var det som ställde sig positiva till arbetet. Författarna menar att den optimism som från början varit närvarande kring Agenda 21 försvann med tiden och att man blev mer och mer försiktig med sina uttalanden.

Fyra små- till medelstora kommuner belägna i sydöstra Sverige och deras lokala Agenda 21-arbete studeras av Adolfsson Jörby (2002). Studien är genomförd under en femårsperiod, mellan åren 1995–2000 och består av två delar. Den första delen har

fokus på politikers, tjänstepersoners, kommunala miljörepresentanters samt allmänhetens åsikter om Agenda 21. Den andra delen behandlar det lokala Agenda 21-arbetet i de fyra kommunerna. Studiens resultat visar bland annat att ett lokalt Agenda 21-arbete har lett till många nya idéer, fört olika fält samman och introducerat nya ämnen till kommunerna. Med andra ord bidragit till ett övrigt positivt arbete för kommunerna.

Forsberg (2002) genomför i sin avhandling fallstudier av kommuner som bedriver ett aktivt arbete med Agenda 21. Författaren analyserar vilka förutsättningar som bör finnas för att man lokalt ska genomföra en politik för hållbar utveckling och utgår bland annat från betydelsen av den kommunala kontexten och drivkrafter bakom processerna. I linje med Bartholdsson och de nationella miljömålen visar studiens resultat bland annat att förekomsten av eldsjälarna är en viktig faktor för ett lyckat lokalt Agenda 21-arbete.

2.3. Summering

Sammanfattningsvis har en stor del av forskningen fokuserat på faktorer som påverkar implementeringsprocessen. Det finns teorier i tidigare forskning som lyfter fram betydelsen av aktörernas egenskaper i form av om tillräckligt med förutsättningar finns, exempelvis resurser, eller om behovet av förändringen ses likväl som om ett eget driv och engagemang finns (Vedung 2016, Lundquist 1987, Durlak & DuPre 2008). Även inom miljöområdet lyfter flera fram betydelsen av engagerade tjänstepersoner (se bland annat Bartholdsson 2009, Forsberg 2002). Bengtsson (2012) lyfter fram tjänstepersoners makt i frågor som behandlas, något som således talar för att om en tjänsteperson är engagerad i frågan som behandlas påverkas implementeringsprocessen positivt. Ytterligare faktorer viktiga vid miljöarbete har bland annat visat sig vara politiskt ledarskap i miljöfrågor (Bretzér, Forsberg & Bartholdsson 2006:9f). Därutöver visar tidigare forskning att sättet som man tidigare bedrivit sin verksamhet på kan tänkas påverka hur man tar sig an nya möjligheter och utmaningar (Vedung 2016, Kirk, Reeves och Blackstock 2007).

Kan slutsatserna i ovan litteratur även tänkas gälla för implementeringen av Agenda 2030 på kommunal nivå? Jag menar att huruvida Agenda 2030 ligger långt ifrån hur man tidigare arbetat eller inte torde kunna påverka implementeringen, något bland annat Vedung (2016), Kirk, Reeves och Blackstock (2007) samt Bengtsson

(2013) ger indikationer om, men också huruvida politiskt stöd finns för arbetet. Tjänstepersonens egenskaper torde i linje med tidigare litteratur också vara av vikt. Om tjänstepersonen har ett personligt engagemang och ett driv som genomsyrar hela dennes liv i form av hur man agerar och vad man gör även på fritiden så kan detta tänkas återspeglas även på arbetsplatsen, att man helt enkelt lever ett sådant liv. Ett annat scenario som kan tänkas påverka en implementering av Agenda 2030 kan vara om tjänstepersonen anser sig ha de rätta förutsättningarna att arbeta utifrån agendan, så som en förståelse för betydelsen av Agenda 2030 eller tillräckligt med stöd i arbetet.

Vissa av aspekterna och faktorerna identifierade i tidigare forskning kan således tänkas vara av betydelse även för arbetet med Agenda 2030. I nästa kapitel kommer jag att leda dig som läsare genom studiens teoretiska utgångspunkter och analysram, vilken är utarbetad utifrån tidigare forskningsteorier.

3. Teoretiska utgångspunkter och analysram

Utifrån tidigare forskning som beskrivits ovan har jag valt fyra faktorer som på olika sätt anses påverka implementering och som således kan tänkas vara av betydelse även för arbetet med Agenda 2030. De två första faktorerna är relaterade till kommunens arbetssätt och resterande två är relaterade till tjänstepersonen. Faktorerna är; *stigberoende*, *politiskt stöd*, *personligt engagemang* och *förutsättningar*. Dessa kommer att utgöra min teoretiska analysram mot vilken jag kommer att analysera mitt empiriska material i kapitel sex. Jag inleder detta kapitel med att presentera faktorn *stigberoende* för att sedan gå in på *politiskt stöd*, *personligt engagemang* och avslutningsvis *förutsättningar*.

3.1. Stigberoende

Stigberoende har sitt ursprung inom institutionell teori som ett begrepp om hur förändring skapas. Begreppet innebär i stora drag att de val som en gång tagits kring institutioners utformning kommer att ha stor påverkan även på framtida val och det kommer att krävas väldigt mycket för att en förändring ska kunna ske (Peters, 1999). Teorin om stigberoende handlar med andra ord om att man, trots en beslutad förändring, ändå arbetar i samma riktning som innan och istället för en lyckad implementering riskerar beslutet att mötas av en tröghet hos de som ska implementera, och

”[f]örvaltningen traskar bara vidare på den redan inslagna, invanda vägen” (Vedung, 2016:58). Förutom de mekanismer inom stigberoende som Bo Bengtsson (2013) tar upp, det vill säga effektivitet, legitimitet och makt, kan även psykiska faktorer påverka, detta då det ofta krävs ett nytt sätt att tänka om man vill byta spår, något som lätt leder till att man av ren vana gör som man alltid gjort. Men även trögheter beroende på fysiskt betingande saker kan vara hinder för snabba förändringar (Vedung, 2016). I enlighet med ovan resonemang likväl som med Kirk, Reeves och Blackstock (2007) samt Zannakis (2005, 2009) går det att konstatera att stigberoende kan riskera att påverka implementering negativt, där den önskade förändringen helt enkelt inte sker. Man skulle också kunna tänka sig att hur man tidigare arbetat kan påverka implementering i positiv riktning och att stigberoende således ses som positivt.

3.2. Politiskt stöd

Politiskt stöd ses som en positiv faktor för implementering av en förändring, där en implementering är lättare om politiskt stöd finns för förändringen eller om förslaget är i enighet med rådande politik. Om det inte finns ett politiskt stöd för frågan försvåras således implementeringsprocessen. Implementeringen kan även påverkas negativt om det råder en politisk oenighet då denna oenighet ”smittar av sig” på de som ska genomföra implementeringen vilket leder till en osäkerhet om förändringens framtid vilket i sin tur påverkar implementeringsarbetet (Vedung, 2016:121).

3.3. Personligt engagemang

Det personliga inslagets betydelse vid implementering lyfts bland annat av Vedung (2016) där han påtalar eldsjälar, entreprenörer och förkämpars stora betydelse för genomförandet av en förändring, med andra ord personer med ett starkt engagemang. Om detta finns anses styrningen få ett större genomslag. Därtill visar Vedung att det önskvärda utfallet av insatsen avtar om en eldsjäl försvinner respektive ökar om en eldsjäl kommer till något som talar för eldsjälares betydelse. Vidare har det i tidigare studier inom miljöområdet och i det lokala arbetet med den internationella överenskommelsen Agenda 21 visat sig att engagerade tjänstepersoner har stor betydelse (se bland annat Bartholdsson 2009 och Forsberg 2002), men även studier om tjänstepersoners makt i behandlade frågor (Bengtsson 2012). Det finns således mycket

forskning som säger att engagerade tjänstepersoner har betydelse på lokal nivå. Trots att engagemang allt som oftast ger positiva effekter finns det även risker med ett starkt personligt engagemang. Litteratur på området visar att det bland annat kan vara så att engagerade personer har en för stark vilja och helt enkelt vill för mycket, vilket kan resultera i att arbetet möts av motstånd istället för att bli framgångsrikt. I ett sådant läge tröttnas omgivningen ut och istället för att stötta förslaget motarbetas det, alternativt möts av en passivitet (Vedung 1998:188, Bartholdsson, 2009:181). Tore Brännberg (1996:151f) lyfter därtill att ett engagemang trots sin positiva antydning även kan vara kopplat till oetiska eller omoraliska frågor.

3.4. Förutsättningar

Kunna, vilja och förstå är tre exempel på förutsättningar för en god implementering. Med *förstå* ligger fokus på hur mottagaren förstår och uppfattar idén eller budskapet med förändringen i förhållande till sändarens intentioner. Att *kunna* innebär att tillräckligt med resurser finns för att beslutet ska kunna genomföras, så som exempelvis lokaler, utrustning, pengar personal och tid. Med andra ord krävs det att implementerarna har förmågan att genomföra förändringen. Även stöd och riktlinjer i arbetet kan tänkas vara av vikt. Därtill krävs det att mottagarna av beslutet har en *vilja* att införa den nya idén eller beslutet. Om aktören inte ser ett behov av idén eller anser att den av någon anledning inte är nödvändig påverkar detta implementeringen negativt (Lundquist, 1987, Vedung 2016). Detta resonemang styrks även av Durlak och DuPre (2008) som påtalar vikten av att den som implementerar både ser en nytta och ett behov av förändringen men även innehar den kunskap som krävs för att genomförandet ska ske. Durlak och DuPre (2008) menar även att en positiv påverkan på implementering är när de som implementerar får vara delaktiga i ett beslutsfattande och när ett förtroende finns mellan involverade parter. Implementeringen anses då både bli bättre samtidigt som förändringen anses blir mer hållbar över tid (Durlak & DuPre 2008:336ff). De risker förknippade med ett starkt personligt engagemang kan även tänkas finnas vid egenskapen *vilja*, där en för stark vilja på liknande sätt kan påverka implementering negativt istället för positivt.

4. Tillvägagångssätt

I detta kapitel presenterar och motiverar jag inledningsvis studiens design och metod för att sedan gå in på hur urvalet av kommuner och tjänstepersoner gått till. Avslutningsvis presenteras kort de utvalda kommunerna.

4.1. Studiens design

Studien är utformad som en jämförande fallstudie av kvalitativ art där fall har valts utifrån den beroende variabeln ”ett påbörjat Agenda 2030-arbete”. Fallstudie som metod ger möjligheten att komma nära det studerade fenomenet och ger en möjlighet att studera det i dess verkliga kontext (Yin, 2013), vilket jag ansåg vara en fördel för min studie. Fyra kommuner som tidigt påbörjat ett Agenda 2030-arbete analyseras. Det har endast gått drygt ett och ett halvt år sedan Agenda 2030 antogs och det finns således skäl att anse att de som lyckats påbörja ett arbete är framgångsrika. Utifrån tidigare forskning vet vi att vissa faktorer är av betydelse för att implementering av målstyrning ska fungera och jag har i denna studie för avsikt att studera huruvida dessa även kan konstateras vara viktiga faktorer i arbetet med Agenda 2030.

Vilka förklaringsgrunder som finns tar jag reda på genom intervjuer, en vanligt förekommande metod vid fallstudier, och en metod fördelaktig när information om åsikter och känslor ska samlas in och när en nyanserad bild vill skapas (Van Thiel 2014:93, Denscombe 2009). Även om intervjuer möjliggör att en mer nyanserad bild skapas kan det dock även finnas risk för att svaren påverkas av intervjuaren (Bell, 2006). Då jag ville ha möjlighet att göra någon form av jämförelse och analys av det jag studerar valde jag att genomföra semistrukturerade intervjuer. Denna form av intervju tillåter även att följdfrågor ställs och att ordningen på frågorna ändras (Van Thiel, 2014:98).

När jag skulle utforma min intervjuguide utgick jag från min analysram som presenteras i kapitel tre, som i sin tur utgick från klassisk implementeringsforskning och tidigare forskning om implementering av nationella och internationella överenskommelser. Utifrån analysramen utformade jag sedan de frågor jag tänkt att ställa vid intervjuerna i syfte att beröra de faktorer som ställts upp som potentiella förklaringsfaktorer och således för att på bästa sätt möjliggöra att studiens syfte uppnås och frågeställningar besvaras. Intervjuguiden återfinns i Bilaga två. Ordningen som

frågorna ställts har varierat då intervjupersonerna vid vissa fall kommit in på egna spår och det vid dessa tillfällen passat bättre att ställa en annan fråga än den som stod på tur enligt guiden. Fyra av intervjuerna har genomförts via telefon och övriga fem genom personliga möten. Metodböcker har traditionellt sett talat till fördel för intervjuer genom personliga möten, framför allt då dessa sägs skapa ett mer naturligt samtal och då hänsyn kan tas till kontextuella faktorer, kroppsspråk eller andra saker som den intervjuade kan tänkas förmedla (Irvine, Drew, & Sainsbury, 2013). Personliga möten har med anledning av detta i första hand valts. Två av intervjuerna har genomförts i grupp, i dessa fall har respondentfrågorna kring den personliga synen på Agenda 2030 och hållbarhet besvarats en och en. Van Thiel (2014) talar om risken för att gruppdynamiken påverkar resultatet vid gruppintervjuer, antingen positivt eller negativt, men det kan även tänkas finnas fördelar, så som att en diskussion lättare skapas och att intervjun därigenom resulterar i mer information.

I linje med Van Thiels (2014) rekommendation inledde jag intervjuerna med en presentation av studiens syfte, jag frågade om det gick bra att spela in samtalet och förklarade att de skulle vara anonyma. Istället för namn kommer de intervjuade personerna i studien benämnas som Tjänsteperson 1, Tjänsteperson 2 och så vidare. Jag valde att spela in intervjuerna för att inte riskera att någon information skulle missas men av säkerhetsskäl tog jag även en del anteckningar under intervjuerna. Jag har efter intervjuerna noga lyssnat igenom materialet, gjort en skriftlig sammanfattning och även transkriberat relevanta delar. Därefter har jag gått igenom den skriftliga sammanfattningen och transkriberingen och utifrån analysramen sorterat och kodat mitt material. De citat som redovisas i studien är i vissa fall något justerade i syfte att göra de mer läsbara, dock enbart där det inte kunnat påverka betydelsen av det som sagts (Kvale och Brinkmann, 2009:301).

4.2. Urval

Nedan presenteras hur urvalet av kommuner och tjänstepersoner gått till.

4.2.1 Val av kommuner

Eftersom syftet med studien är att studera faktorer som kan tänkas förklara ett tidigt påbörjat arbete med Agenda 2030 valdes de fyra kommunerna i första hand baserat på den beroende variabeln; huruvida ett arbete med Agenda 2030 var påbörjat eller ej. För

att hitta kommuner med ett påbörjat arbete utgick jag från en kartläggning gjord av SKL (SKL, 2017). Eftersom brist på tid och resurser inte tillåter resor över landet avgränsades urvalet ytterligare utifrån att kommunerna skulle ligga inom Göteborgsregionen. Ytterligare faktor som urvalet baserades på är kommunstorlek med stöd i litteraturen av Bretzér, Forsberg och Bartholdsson (2006) som kommer fram till att kommunstorleken och därmed tillgången till resurser har en påverkan på hur miljöarbetet inom kommuner utformas. De utvalda kommunerna i min studie tillhör därför en och samma kommungrupp⁵ och är således geografiskt och kategoriskt jämförbara kommuner. Genom att säkerställa att urvalet ligger inom samma kommungrupp undgick jag således att kommunstorleken påverkar implementeringen. Då Agenda 2030 antogs vid samma tillfälle för samtliga länder och således även för samtliga nivåer inom flernivåsystemet har Sveriges kommuner haft lika lång tid på sig att påbörja implementeringen av ramverket. En avgränsning baserat på tidsaspekt ansågs med andra ord inte nödvändigt. Utifrån ovan beskrivna faktorer valdes följande kommuner: Ale, Alingsås, Härryda och Lerum.

4.2.2. Val av respondenter

I mitt arbete i att fånga faktorer som kan förklara ett tidigt påbörjat Agenda 2030-arbete är den intervjuade i sig i fokus men även personens upplevelse om hur det är i kommunen och hur arbetet med Agenda 2030 bedrivs. Jag intresserar mig dels för personen och dennes egenskaper och drivkrafter men även för kommunen och kommunens arbetssätt. Med andra ord anses den intervjuade personen vara både informant och respondent.

Intervjupersonerna har valts strategiskt för att kunna besvara mina forskningsfrågor. Inom kommunen är tjänstepersonerna nyckelpersoner vid genomförandet av Agenda 2030 och det är således de som ger mig den mest användbara informationen. Detta är även anledningen till att jag har valt att fokusera på tjänstepersonerna inom kommunen och inte på politikerna. Det är tjänstepersonernas egna upplevelser om arbetet som jag vill fånga.

⁵ I syfte att underlätta analyser och jämförelser har SKL utarbetat en kommungruppsindelning, inom vilken kommuner är indelade i nio olika grupper och tre huvudgrupper baserat på bland annat tätortsstorlek, närhet till större tätort och pendlingsmönster. De nio grupperna är Storstäder, Pendlingskommun nära storstad, Större stad, Pendlingskommun nära större stad, Lågpendlingskommun nära större stad, Mindre stad/tätort, Pendlingskommun nära mindre stad/tätort, Landsbygdskommun och Landsbygdskommun med besöksnäring (SKL, 2017a).

Totalt gjordes nio intervjuer med tjänstepersoner som arbetar med frågor relaterade till Agenda 2030. Jag tog först kontakt med personen som SKL i sin kartläggning hänvisat till som kontaktperson för Agenda 2030-arbetet i respektive kommun. Därefter fick denne person vägleda mig vidare till andra som var involverade i arbetet. Detta resulterade i att det inte är samma antal personer som har intervjuats i varje kommun. Från tre utav kommunerna har jag intervjuat två tjänstepersoner och från en kommun har jag intervjuat tre tjänstepersoner. Personerna har inte heller samma typ av befattning då organiseringen av arbetet varierade från kommun till kommun.

4.3. De utvalda kommunerna

För att ge läsaren en bild av de kommuner som ingår i denna studie presenteras här en kort beskrivning av dessa. Gemensamt för de fyra kommunerna är att ligger i Göteborgsregionen, tillhör kommunkategorin ”Pendlingskommun nära storstad”⁶ (SKL, 2017a) och har alla enligt SKL:s kartläggning ett tidigt påbörjat Agenda 2030-arbete (SKL, 2017b).

4.3.1. Ale

Ale kommun är beläget mellan Göteborg och Trollhättan med närhet till både storstad och natur. Invånarantalet är cirka 28 400. Styrande partier i kommunen är Socialdemokraterna, Miljöpartiet, Vänsterpartiet och Aledemokraterna. I tidningen Aktuell hållbarhets kommunrankning och lista över Sveriges bästa miljökommuner⁷ 2016 placerade sig Ale kommun på plats 209, en försämring med 115 platser från år

⁶ För förklaring om SKL:s kommungruppsindelning, se fotnot 5.

⁷ Tidningen Aktuell Hållbarhet genomför varje år en miljöranking av Sveriges 290 kommuner. Granskningen har skett utifrån en egen enkät samt utifrån uppgifter från bland annat Vattenmyndigheterna, Boverket, SKL och Ekomatcentrum. 2016 års frågor i enkäten behandlar; Åtgärdsrapportering för god vattenstatus likväl som uppföljning av de svenska miljömålen, företags bedömning av kommunernas myndighetsutövning inom miljö- och hälsoskydd, andel pedagogiska verksamheter som arbetar med hållbar utveckling, andel ekologisk mat i kommunerna, andelen förnybar energi och restvärme i byggnader, andelen förnybara drivmedel till kommunens fordon samt medborgarnas nöjdhet vad rör gång- och cykelvägar och miljöarbete (Aktuell Hållbarhet, 2016b). Utifrån de olika aspekter som tas upp kan denna rankning anses relevant och som ett bra mätinstrument på hur en kommun ligger till i sitt miljöstrategiska arbete.

2015, då de placerade sig på plats 94. Kommunen blev en diplomerad Fairtrade City⁸ 2015 (Aktuell Hållbarhet 2016, Ale kommun 2016, Ale kommun 2017a, 2017b).

4.3.2. Alingsås

Alingsås kommun är belägen nordost om Göteborg och har omkring 39 200 invånare. Lokalpolitiken i Alingsås har varit relativt instabil med maktskifte under rådande mandatperiod. Vid valet 2014 fick de rödgröna makten i kommunen, men i december 2016 gick makten över till Alliansen då de rödgrönas budget inte gick igenom. Under 2017 är det således alliansen som styr kommunen. I Aktuell Hållbarhets kommunrankning och lista över Sveriges bästa miljökommuner 2016 placerade sig Alingsås kommun på plats 89, en försämring från föregående år då de placerade sig på plats 44. Kommunen blev en diplomerad Fairtrade City 2008 (Alingsås kommun 2016, Aktuell Hållbarhet 2016a, Alingsås kommun 2017).

4.3.3. Härryda

Härryda kommun ligger mellan Göteborg och Borås och är en snabbt växande kommun i Göteborgsregionen. Närheten till Landvetter flygplats och övrig infrastruktur gör att många företag och privatpersoner väljer att placera och bosätta sig i kommunen. Kommunen har cirka 37 100 invånare. I Härryda kommun styr Alliansen i koalition med Sportpartiet. Kommunen hamnar på plats 22 i Aktuell Hållbarhets kommunrankning och lista över Sveriges bästa miljökommuner 2016, en klar förbättring från året innan då de placerade sig på plats 64. 2010 blev kommunen en diplomerad Fairtrade City och 2015 utsågs de även till ”Årets Fairtrade City”⁹ (Härryda kommun 2017, Aktuell Hållbarhet 2016a, Fairtrade Sverige 2016).

⁸ Kommuner som engagerar sig för rättvis handel och etisk konsumtion kan bli Fairtrade City-diplomerade. 64 kommuner hade i maj 2017 klarat granskningen och blivit diplomerade (Fairtrade Sverige, 2017).

⁹ En årlig utmärkelse som delas ut till en kommun som utmärkt sig extra mycket i sitt kampanj- och strategiska arbete utifrån parametrar så som andelen Fairtrade-märkt kaffe i offentlig sektors inköp, huruvida betydelsefulla målsättningar satts, om handlingsplan tagits fram för att nå målen, om man har arbetat för ett betydelsefullt informationsarbete samt om man har arbetat utåtriktat mot arbetsplatser, företag och föreningar (Fairtrade Sverige, 2016).

4.3.4. Lerum

Lerums kommun ligger öster om Göteborg och har cirka 40 700 invånare. Socialdemokraterna, Miljöpartiet, Folkpartiet och Centerpartiet i samverkan med Kristdemokraterna bildar politisk majoritet. I Aktuell Hållbarhets ranking av miljökommuner 2016 hamnar Lerum på plats 25 vilket är en förbättring från året innan då de placerade sig på plats 35.

Kommunen är sedan 2009 Fairtrade City-diplomerad (Lerums kommun 2015, Aktuell Hållbarhet 2016a, Lerums kommun 2017).

Kommun	Antal invånare	Politiskt styre	Plats i Aktuell Hållbarhets ranking 2016 (2015)	Fairtrade City-diplomerad
Ale	28 400	Rödgröna (inklusive Aledemokraterna)	209 (94)	Sedan 2015
Alingsås	39 200	Alliansen + Sportpartiet	89 (44)	Sedan 2008
Härryda	37 100	Alliansen	22 (64)	Sedan 2010
Lerum	40 700	S, MP, FP, C (KD)	25 (35)	Sedan 2009

Tabell 1: Sammanställning, De utvalda kommunerna

5. Tjänstepersonernas berättelser

I detta kapitel kommer jag att presentera det empiriska material som framkommit utifrån de intervjuer jag genomfört med tjänstepersonerna i de fyra kommunerna. Kapitlet inleds med att utifrån tjänstepersonernas berättelser ge en bild av hur kommunernas arbete med Agenda 2030 ser ut för att därefter gå in på hur kommunernas miljö- och hållbarhetsarbete historiskt sett ut, politikens roll i genomförandet samt tjänstepersonernas personliga engagemang och förutsättningar att arbeta utifrån Agenda 2030.

5.1. Arbetet med Agenda 2030 på lokal nivå

I detta avsnitt beskrivs de olika kommunernas arbete med Agenda 2030. Jag kommer inleda med att presentera hur hållbarhetsarbetet är organiserat och hur arbetet med Agenda 2030 ser ut i respektive kommun för att sedan redogöra för hur beslutet att arbeta med Agenda 2030 togs och vad kommunerna utifrån tjänstepersonernas berättelser tycker om Agenda 2030.

5.1.1. Vad gör man?

När det kom till hur hållbarhetsarbete är organiserat i kommunen och hur kommunerna tar sig an Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen varierade tjänstepersonernas berättelser.

I Ale kommun bedrivs hållbarhetsarbetet främst utifrån en relativt nystartad utvecklingsenhet som är placerad inom sektor kommunstyrelsen. Utvecklingsenheten arbetar på strategisk nivå med frågor bland annat kopplat till ekologisk- och social hållbarhet. I syfte att uppfylla Ale Kommuns vision (Ale – Lätt att leva) tas just nu strategiska målsättningar fram för en fyraårsperiod med start 2018. Kommunen arbetar aktivt med att integrera Agenda 2030 i de strategiska målsättningarna och en social och ekologisk kartläggning i syfte att hitta styrparametrar till detta ledningssystem pågår för tillfället. Man avser med andra ord att få ett hållbart ledningssystem genom att styra utifrån social och ekologisk hållbarhet och inte enbart ekonomi. Indikatorer kopplas till nationella folkhälsomål och miljö kvalitetsmål men nu även till Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen.

I Alingsås kommun beskrivs hållbarhetsarbetet vara placerat på enheten för exploatering och strategisk samhällsplanering där bland annat miljöstrateg, samhällsplanerare, folkhälsostateg och klimatrådgivare sitter. Enheten ligger inom sektor kommunstyrelsen och har ett övergripande hållbarhetsansvar och driver den typen av frågor. Inom kommunen har man kopplat ihop de nya miljönyckeltalen med de nationella miljömålen men också med Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen. I slutet av september 2016 antogs Alingsås Miljöbokslut 2015 av kommunfullmäktige. Utifrån miljöbokslutet har även Alliansen i sin nya flerårsstrategi inkluderat en skrivning om Agenda 2030¹⁰. Parallellt har kommunledningskontoret

¹⁰ https://www.alingsas.se/sites/default/files/flerarsstrategi_2017_0.pdf, s. 6.

arbetat med att ta fram nya indikatorer och nyckeltal kopplat till ett socialt hållbarhetsbokslut vilka i detta arbete även kopplas samman med de globala hållbarhetsmålen. Förutom integrering i strategiska dokument har kommunen varit engagerade i evenemanget ”Lights in Alingsås” som anordnas varje år, där temat 2016 var ”Upplysningen – De globala målen”. Med sju olika ljusinstallationer försökte man visualisera de globala målen.

I Härryda kommun har hållbarhetsarbetet i sig ingen tydlig organisation eller placering utan arbetet sker lite här och var i organisationen. Det ekologiska hållbarhetsarbetet sker till stor del under sektorn för samhällsbyggnad, där verksamheterna mark och bostad, näringsliv, plan och bygglov, trafik, miljösamordning samt vatten och avfall ingår. Social hållbarhet ligger främst under sektorn för utbildning och kultur där bland annat folkhälsoarbete bedrivs på en egen enhet. Vad rör arbetet med Agenda 2030 har man dels valt att arbeta med informations spridning där kommunen årligen anordnar ett event med fokus på internationellt arbete. Istället för att som under tidigare år fokusera på Europa och EU valde man 2016 att ha den internationella dagen på FN-dagen, den 24 oktober, och ha ett fokus på Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen. Eventet hölls på kommunens gymnasium och kommunen ville uppmärksamma vad som görs kopplat till målen men också vad man som enskild individ kan göra för att målen ska uppnås.

Likt organiseringen i Ale kommun bedrivs även Lerums hållbarhetsarbete utifrån en utvecklingsenhet, en enhet som är placerad direkt under förvaltningsledningen. Enheten har funnits i drygt ett år och är således även den en relativt ny enhet. Utvecklingsenheten har ett övergripande ansvar att arbeta med hållbar utveckling för hela kommunorganisationen, men också med hållbar samhällsutveckling i den geografiska kommunen där invånarna finns. Lerums kommun har kommunfullmäktige fattat beslut om Vision 2025 där ett stort fokus på hållbar utveckling finns. I visionen står det bland annat att Lerum ska bli Sveriges ledande miljökommun år 2025 eller tidigare, samt att kommunen ska kännetecknas av ”hållbarhet, kreativitet och inflytande” (Lerums kommun, 2016). Genom den redan existerande visionen knyter kommunen an sitt arbete till Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen. Vidare arbetar kommunen med att konkretisera Social hållbar utveckling utifrån hållbarhets principer framtagna av Blekinge Tekniska Högskola. Hösten 2016 fattade kommunfullmäktige ett inriktningsbeslut för kommunens arbete

med social hållbar utveckling, vilket utgår från det angreppssätt för social hållbarhet som Blekinge Tekniska Högskola tagit fram. Därtill har kommunen påbörjat en utveckling av deras Visionsrapport, vilken kommunen använder sig av för att se om man rör sig i rätt riktning mot Vision 2025. Utvecklingen innebär att rapporten förutom den ekologiska hållbarheten även ska omfatta den sociala dimensionen i hållbar utveckling med ett mål att så småningom även inkludera den ekonomiska dimensionen.

Gemensamt för samtliga kommuner är att kartläggningar gjorts i syfte att se vilka av de globala målen som kommunerna redan aktivt arbetar med. Flera exempel på mål som kommunerna arbetar för har lyfts, så som ”God hälsa” som ofta sker genom folkhälsoarbete, målet ”God utbildning” genom att satsa på skolans kvalitet, målet ”Tillväxt och jobb” där arbete för näringslivet inkluderas, målet ”Infrastruktur och industri” genom att satsningar på infrastruktur och kollektivtrafik sker på ett hållbart sätt samt ”Fredliga och inkluderande samhällen” där samarbete och projekt med andra länder inkluderas som ett steg i att skapa och bibehålla fred och rättvisa. I och med att samtliga kommuner därtill är Fairtrade City-diplomerade relaterar deras arbete även bland annat till målen ”Ingen fattigdom”, ”Ingen hunger”, ”Minskad ojämlikhet”, ”Hållbara städer och samhällen” och ”Hållbar konsumtion och produktion”.

5.1.2. Hur togs beslutet?

När jag påbörjade mina intervjuer om Agenda 2030 med tjänstepersonerna från de olika kommunerna var det flera som tidigt uttryckte att de initiativ som tagits vad rör Agenda 2030 inte är något som har kommit uppifrån: ”Någon formell beställning uppifrån kom inte, utan det [att integrera Agenda 2030 i arbetet] identifierades av [denna avdelningen]”. (Tjänsteperson 9). En annan av tjänstepersonerna gav ett talande exempel på hur det till stor del varit på initiativ av han själv:

Hösten 2015 hade precis de globala målen antagits i FN, så jag föreslog redan då att vi borde koppla ihop de här nyckeltalen som skulle finnas med i miljöbokslutet med både de nationella miljömålen men också med de globala målen. Det var mitt förslag. Och de köpte detta, politiken.
(Tjänsteperson 3)

Likt tjänsteperson 3 uttrycker även en annan hur initiativet till en av aktiviteterna helt kom från henne själv. Flera av tjänstepersonerna uttrycker att kommunens hållbarhetsarbete inte görs på grund utav att Agenda 2030 antagits utan att det är något

som görs ändå: ”Hållbarhetsfrågorna är en självklarhet på ett sätt [...] Men jag upplever inte att vi har haft en tydlighet i att nu har Agenda 2030 kommit och nu ska vi få ner detta i verksamheten”. (Tjänsteperson 2). ” [...] det är inte uttalat att vi ska jobba med detta just för att det är Agenda 2030, det görs ändå”. (Tjänsteperson 1). Att således kartlägga sitt arbete i syfte att se vilka av de globala hållbarhetsmålen som man aktivt arbetar med ansågs av flera vara relativt enkelt då mycket av det som redan görs går att koppla till målen.

5.1.3. Ett hjälpmedel

En gemensam åsikt som framkom under intervjuerna var att Agenda 2030 ses som ett bra hjälpmedel i ett redan existerande och aktivt hållbarhetsarbete. Agendan bekräftar att kommunerna är på rätt väg med sitt arbete och legitimerar därtill ett fokus på hållbarhetsfrågor. En tjänsteperson talade om hur man inom kommunen tänker väldigt mycket i termerna av Agenda 2030 och att den således betyder mycket, men att många inte är medvetna om dess existens och därför inte kopplar ihop arbetet med just Agenda 2030. En annan beskrev hur Agenda 2030 förenar hållbarhetsfrågorna: ”Att det inte blir så här att ’jaha nu kommer hon med fler miljöfrågor’ utan nu pratar vi mer om hur vi ska nå en hållbar utveckling på alla nivåer liksom”. (Tjänsteperson 5). Samma tjänsteperson berättade även om när en annan av kommunens avdelningar bad om en presentation över hur de skulle kunna hjälpa till i hållbarhetsarbetet, något som inte tidigare hänt: ”Då känns det som att ja, nu är vi rätt väg, nu förstår alla att alla är delaktiga i det här [...] Vi är ju inte framme men det känns ändå som att vi är på rätt väg”. (Tjänsteperson 5). Att Agenda 2030 även kan bidra till ett ökat hållbarhetsarbete poängterades av en annan tjänsteperson:

Jag tror att det kan vara en motivator för de här frågorna som ibland kanske faller bort [...] Att hitta de här sambanden att vi agerar på våran lilla lokala nivå och att det har en betydelse i det stora hela. Det är de här sammanhangsmarkeringarna som jag tror kan vara viktiga för att känna att det vi gör är meningsfullt. (Tjänsteperson 2)

Likt Tjänsteperson 2 berättade två andra tjänstepersoner om hur Agenda 2030 kan vara behjälplig till att hitta de globala sambanden. Att de globala problemen även finns på en lokal nivå och att det handlar om att bryta ner dem och hitta det som utifrån lokala förutsättningar är viktigast att jobba med, men också att rättfärdiga varför man tar de

beslut som man tar i en kommun. En annan beskrev hur Agenda 2030 var en hjälp för kommunen att säkerställa att inte något område inom social hållbarhet tappades bort i arbetet. Egentligen var det bara en tjänsteperson som till viss del antydde att Agenda 2030 var ointressant för många:

Generellt skulle jag säga att det på ledningsnivå är ointressant [och inte betyder så mycket]. Det är inte prioriterat över huvud taget på kommunledningsnivå. Man är fullständigt oengagerad och ointresserad av de här frågorna [...] Det finns undantag både i kommunstyrelsen och någon enstaka tjänsteperson, men det är inte mer än så. Det är inte något som genomsyrar verksamheten”. (Tjänsteperson 3)

5.1.4. Summering

Sammanfattningsvis varierar sättet på vilket man valt att ta sig an Agenda 2030. Kommunerna visar exempel på allt från informationsspridning och olika event till att integrera Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen på strategisk nivå genom målsättningar eller i olika styr- och ledningssystem. Gemensamt för samtliga är att de har genomfört en kartläggning för att se vilka mål som kommunen arbetar för, där det många gånger visat sig att mycket i det kommunen redan gör faller under Agenda 2030. Detta innebär således att det inte alltid är på grund utav Agenda 2030 som vissa saker görs, utan att man arbetade aktivt med det redan innan och helt enkelt fortsätter att göra det även nu. Saker som kommunerna nämnde redan görs och som går att koppla till de globala hållbarhetsmålen är bland annat satsningar på skolan, näringslivet och fokus på hälsofrågor men även upphandling. Tjänstepersonerna förmedlar att beslutet att arbeta utifrån Agenda 2030 inte kommer uppifrån utan att initiativ till stor del tagits av tjänstepersonerna själva. Initiativen har dock inte heller mötts utav motstånd utan har välkomnats av både kollegor, chefer och politiken. Tjänstepersonerna ger en tydlig bild av att Agenda 2030 verkar som ett hjälpmedel, till stor del för att legitimera ett redan existerande arbete och ett fortsatt, men till viss del även ökat, fokus på hållbarhetsfrågor.

5.2. Vägen till implementering

Från det tidigare avsnittet har vi nu fått reda på lite mer hur kommunerna tar sig an Agenda 2030 och vad de konkret gör på lokal nivå. I detta avsnitt kommer jag att presentera hur kommunernas miljö- och hållbarhetsarbete historiskt sett ut för att sedan gå in på politikens roll i genomförandet. Därefter kommer avsnittet beröra tjänstepersonernas personliga engagemang för att sedan avslutas med huruvida tjänstepersonerna anser sig ha de rätta förutsättningarna att arbeta utifrån Agenda 2030 eller inte.

5.2.1. Den historiska aspekten

På frågan om kommunerna hade ett aktivt Agenda 21-arbete beskriver tjänstepersonerna att samtliga av de fyra utvalda kommunerna i denna studie troligtvis hade det men att ingen av de intervjuade var inblandade i det arbetet. Antingen med anledning av att de vid tillfället inte var verksamma inom kommunen över huvud taget eller för att de hade en annan typ av tjänst. Flera av tjänstepersonerna påtalar dock att det med största sannolikhet haft en stor påverkan på kommunens nuvarande miljö- och hållbarhetsarbete. En av dem uttrycker även en förhoppning om att det nuvarande Agenda 2030 arbetet i framtiden ska komma att sätta samma typ av avtryck: ”Agenda 21-arbetet och Agenda 21-samordnaren har definitivt satt avtryck [...] Förhoppningsvis kan det här 2030-arbetet också leda till liknande resultat”. (Tjänsteperson 3). Som en förklaring till vad som kan ligga bakom det faktum att kommunen har ett tidigt påbörjat arbete med Agenda 2030 menar en tjänsteperson att tidigare arbete spelar roll:

Att vi redan innan de [Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen] kom hade bestämt att vi ska jobba och styra utifrån social- och ekologisk hållbarhet. Det gjorde väl kanske att vi fick en hjälp på traven.
(Tjänsteperson 5)

En annan tjänsteperson uttrycker sig på liknande sätt och menar att mycket av det som ingår i Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen har drivits ganska hårt inom kommunen även innan. Även om arbetet inte berört samtliga 17 mål så har tänket med hållbar utveckling funnits där, något som förenklar arbetet med att foga in det i redan existerande arbete. Även tidpunkten när Agenda 2030 antogs beskrivs kunna vara en viktig faktor: ”Det var lite som handen i handsken, att när man letar efter en bredare

ansats och ett större ramverk att utgå ifrån så blev det ju väldigt bra att Agenda 2030 kom". (Tjänsteperson 4).

5.2.2. Politikens roll

Som jag skrev i föregående avsnitt framgick det ganska snabbt att beslutet att arbeta utifrån Agenda 2030 inte är något som har kommit uppifrån. En av tjänstepersonerna talade om hur Agenda 2030 som begrepp till och med verkar vara relativt okänt bland politikerna. Men trots att arbetet med Agenda 2030 inte verkar vara uttalat talade tjänstepersonerna ändå om ett indirekt stöd på politikernivå, då stöd för hållbarhetsarbete generellt redan finns. Vidare verkar initiativen till att integrera Agenda 2030 i arbetet inte heller ha mötts av motstånd utan istället välkomnats. En av tjänstepersonerna ger ett tydligt exempel på detta:

Initiativet kom från oss, tjänstepersonerna. Det var inte politikerna som sa 'Agenda 2030 verkar intressant, det borde vi jobba med i kommunen'. Men heller ingen politiker som sagt att 'det här var väl en dålig idé', utan tvärtom har ju alla sagt, vad jag vet i alla fall, att 'vad bra, det här blev ju bra och vad bra att vi fick med det här med FN också'. (Tjänsteperson 3)

Ytterligare exempel på att initiativ mottagits väl av politiken är två tjänstepersoners berättelser om hur parlamentariska grupper tillsatts i arbetet, där således representanter från de olika partierna till viss del varit delaktiga i framställningen. Den rådande politikens roll och påverkan på organisationen och hållbarhetsarbetet var en annan dimension som togs upp av flera av tjänstepersonerna. I ett av fallen beskrevs kombinationen av bra chefer och en stabil politik som viktig och något som i det enskilda fallet ansågs saknas. I ett sådant fall menade tjänstepersonen att frågorna tappas bort och att det istället blir upp till enskilda individer att lyckas få upp en viss fråga på agendan. En sårbarhet i arbetet med hållbarhetsfrågor påtalades av en tjänsteperson som menade att vem som blir kommunalråd har stor betydelse för arbetet:

[...] man blir ju beroende av vilka politiker som styr. Framförallt vem som blir kommunalråd. Tidigare kommunalrådet som var 2016 tyckte att detta är jättebra, 'kör på de globala målen'. Nuvarande kommunalråd 2017 ser det inte alls på samma sätt, och så vet man inte nu vem som blir 2018, blir det någon som är för eller emot? (Tjänsteperson 4).

Samma tjänsteperson beskrev vidare att representanter från varje parti varit med och diskuterat upplägget för arbetet med Agenda 2030 och att det trots en annars relativt stor splittring mellan alliansen och de rödgröna fanns en enighet kring just arbetet med Agenda 2030:

Det kändes som att man på nåt sätt kunde relatera till de [globala hållbarhetsmålen] och anamma dem på nåt sätt. Det var lite som att man inte behöver diskutera eller ifrågasätta målen, utan de är accepterade på ett sätt. (Tjänsteperson 4).

En annan tjänsteperson talade om hur det i deras kommun fanns en politisk enighet för hållbarhetsfrågor bland samtliga partiinriktningar, något som innebar att kommunens hållbarhetsarbete inte alls påverkas av ett eventuellt politiskt skifte.

5.2.3. Ett personligt engagemang

Hur är det då med det personliga engagemanget för de studerade tjänstepersonerna? De studerade tjänstepersonerna utstrålade alla ett genuint intresse för hållbarhetsfrågor. På fritiden försöker de leva som de lär och ser det som en självklarhet i vardagen, även om vissa påtalade att det ibland kan vara svårt. För vissa av tjänstepersonerna kunde det ta sig uttryck i både tidigare och aktuella föreningsengagemang där bland andra Naturskyddsföreningen, Amnesty och den lokala FN-föreningen nämndes som exempel, medan andra berättade om aktiv sopsortering och odlingskulturlandskap. En av tjänstepersonerna beskriver sig själv som mer engagerad i hållbarhetsfrågor än de flesta: ”Jag är nog mer engagerad än de flesta tror jag. Jag är inte bra på allt, men jag pratar väldigt mycket om det, debatterar ganska mycket”. (Tjänsteperson 1). Samma tjänsteperson uttryckte att hon personligen vill jobba väldigt mycket med den här typen av frågor och menade att det ibland kan vara svårt att få gehör på hennes nivå av engagemang. När det kommer till föreningsengagemang var det dock inte talande att alla var engagerade i föreningar relaterade till just hållbar utveckling utan det kunde även röra sig om exempelvis politiska partier. Även barnens aktiviteter var något som nämndes som ett exempel på föreningsengagemang. Flera tjänstepersoner uttryckte även att föreningsengagemanget med fokus på hållbarhetsfrågor hade minskat något sedan de börjat arbeta med frågorna. Detta kunde delvis bero på en tidsbrist, men en tjänsteperson nämnde även att han valt att skilja på jobb och privatliv. När frågan ”Vad betyder Agenda 2030 för dig?” ställdes uttryckte samtliga tjänstepersoner att Agenda

2030 var ett viktigt ramverk och ställde sig positiva till dess syfte. I likhet med vad agendan ansågs betyda för kommunen menade flera tjänstepersoner att den även rättfärdigar deras individuella arbete. En tjänsteperson beskrev att agendan berättigar ett fokus på hållbarhetsfrågor hos den enskilda kommunen eftersom man på en väldigt hög nivå internationellt har sett behovet av att jobba med den här typen av frågor. I likhet med detta uttryckte två andra tjänstepersoner att det underlättar för det lokala arbetet att man på en global nivå har enats kring vad man anser vara angeläget: ”För mig personligen så tänker jag att det dels är användbart för mig att kunna visa på att det här är en viktig fråga globalt”. (Tjänsteperson 7). ”Det stärker det arbetet som jag gör, framför allt stärker det att det är viktiga frågor”. (Tjänsteperson 8). En tjänsteperson uttryckte vikten av Agenda 2030 i det långa perspektivet: ”Att arbeta med Agenda 2030 är nödvändigt för att vår kommun likt alla andra kommuner ska kunna finnas i framtiden. Det är ju väldigt viktigt”. (Tjänsteperson 6). En av tjänstepersonerna uttryckte att det delvis är på grund utav hennes och kollegornas engagemang som arbetet med Agenda 2030 går framåt: ”Jag personligen är väldigt för det här arbetet och är också en del i att det går framåt. Vi alla här [på avdelningen] har ju en personlig drivkraft i de här målen”. (Tjänsteperson 6). Vad rör det genuina intresset för hållbarhetsfrågor satte en tjänsteperson ord på det jag själv satt och funderade på under intervjuerna, nämligen sambandet mellan att arbeta med hållbarhetsfrågor och att ha ett starkt intresse för den typen av frågor: ”Jag tror att det är svårt att jobba med de här frågorna om man inte har någon personlig koppling till att det är viktigt”. (Tjänsteperson 8). En annan tjänsteperson uttryckte sig på liknande sätt: ”Det skulle vara svårt att driva frågorna på jobbet och vara en helt annan människa privat. Sen kan man lägga ribban på olika nivåer såklart”. (Tjänsteperson 4).

5.2.4. Förutsättningar

Huruvida tjänstepersonerna ansåg att tillräckligt med stöd och riktlinjer i arbetet med Agenda 2030 fanns varierade men gemensamt för samtliga var att bra chefer med ett starkt engagemang ansågs vara nödvändigt: ”Det krävs chefer som är på och som tycker att det här är spännande, att de är intresserade och ser kopplingen” (Tjänsteperson 2). Samma person uttryckte även att det under hennes tid i kommunen hela tiden har funnits chefer och politiker som varit väldigt intresserade och som sett hållbarhetsfrågor som viktiga, något som bidragit till att det varit relativt lättarbetat i kommunen. En annan

tjänsteperson beskrev däremot hur det till viss del saknas stöd och riktlinjer för hållbarhetsarbete i sin kommun och menade att detta till stor del berodde på en brist på intresse och engagemang hos ledningen. I samma fall beskrevs hur ett chefsbyte påverkat kommunens miljö- och hållbarhetsarbete:

Hösten 2013 slutade chefen som hade byggt upp mycket av verksamheten på vår enhet och även rekryterat oss som jobbade där. Hon försvann och därefter har det varit sluttande plan och väldigt oklart med mandat och roller. Ingen annan chef har förmått sig att ta de här strategiska frågorna vidare och inåt i organisationen. (Tjänsteperson 3)

En av tjänstepersonerna beskrev hur den vid tidpunkten relativt nytillsatta kommunchefen upplevs ha haft stor påverkan på arbetet med att integrera Agenda 2030 i verksamheten, ett talande exempel på vikten av en engagerad ledning:

Den nya kommunchefen hade med sig detta fokus in, att vi inte ska styra på ekonomin utan vi ska styra på ekologiska och sociala mått. Ekonomin är ju mer ett medel då för att uppfylla detta [...] Det är väldigt mycket tack vare nya kommunchefen. Han är fantastiskt bra i detta alltså, han har en väldigt långsiktig vision om allt så som vi gör. (Tjänsteperson 4)

Kommunchefens betydelse påtalas ytterligare av en annan tjänsteperson från samma kommun som en förklaring till att kommunen har ett tidigt påbörjat Agenda 2030-arbete, men även kommunens sätt att organisera sitt arbete nämns:

Jag tror att det dels är för att vi har en väldigt drivande kommunchef i de här frågorna. Men också att vi har den typ av organisering som vi har där vi har en möjlighet att jobba med de här frågorna på strategisk nivå. (Tjänsteperson 6)

En annan dimension som togs upp av två utav tjänstepersonerna var problematiken med att ett långsiktigt hållbarhetstänk många gånger konkurrerar med andra frågor på agendan som ofta har ett kortare perspektiv, så som ekonomiska frågor. När frågan om det är lätt eller svårt att skapa engagemang kring hållbarhetsfrågor kom detta återigen på tal, trots att Agenda 2030 till viss del engagerar folk så beskrev flera av tjänstepersonerna bland annat svårigheten i att även möta kravet på att ha en budget i balans.

Flera påtalade även att Agenda 2030 bidrar till att det blir lättare att skapa ett engagemang:

Väldigt olika på olika ställen, men jag tror att det är lättare också med Agenda 2030. Det är mycket lättare att kommunicera och säga att 'ja men vi gör det här för att det bidrar till det här globala målet', och att vi måste kunna bidra på det sätt som vi kan. (Tjänsteperson 7)

Likt tjänsteperson 7 talade en annan tjänsteperson om hur Agenda 2030 bidrar till att skapa ett engagemang genom att det blir lättare för folk att förstå den lokala kopplingen. En annan tjänsteperson såg Agenda 2030 som en positiv målbild, en nödvändig sådan i dagens samhälle:

Vi saknar positiva målbilder och positiva visioner upplever jag. Det är mycket krisantering, fokus på terrorism och elände både i media och i dagspolitiken upplever jag. Det här [Agenda 2030] är något som är väldigt tilltalande och det är lagom långt fram. (Tjänsteperson 3)

Huruvida tjänstepersonerna upplevde att de har stor möjlighet att påverka arbetet med Agenda 2030 är något som varierade mellan tjänstepersonerna. En tjänsteperson menade att han och kollegorna har haft många idéer och förslag men att det inte funnits intresse från vare sig politiker eller chefer, men när chansen väl gavs var möjligheten till påverkan dock väldigt stor. En annan uttryckte en känsla av stor påverkansmöjlighet där eget initiativ uppskattades. Likt detta menade en tjänsteperson att hon hade en väldigt stor möjlighet att påverka och påtalade att detta kunde bero på att engagemanget för hållbarhetsfrågor generellt är stort inom kommunen:

Kanske hade känts som att den [möjligheten att påverka] inte var så stor om det sen föll på förvaltningsledningsnivå eller kommunstyrelsenivå. Men eftersom det är så många personer som brinner för hållbarhetsfrågor så är det väldigt sällan som det vi tänker helt faller (Tjänsteperson 8)

6. Analys och slutsatser

I detta kapitel kommer jag inledningsvis att analysera empirin utifrån min analysram, för att därefter presentera mina slutsatser och teoretiska bidrag med denna studie.

Kapitlet avslutas sedan med en slutdiskussion.

6.1. Faktorer som har bidragit till att Agenda 2030-arbetet kommit igång

I detta avsnitt analyseras min empiri utifrån analysramen som presenterades i kapitel tre. Jag inleder avsnittet med att analysera om det föreligger ett stigberoende för att sedan gå in på det politiska stödet i genomförandet av Agenda 2030. Därefter analyserar jag det personliga engagemangets betydelse för att sedan avsluta med vad tjänstepersonerna anser vara viktiga förutsättningar för arbetet med Agenda 2030.

6.1.1. Stigberoende

Det går utifrån empirin att konstatera att samtliga kommuner under 1990-talet hade ett aktivt Agenda 21-arbete och flera tjänstepersoner påtalar att detta har påverkat det nuvarande miljö- och hållbarhetsarbetet positivt. Flertalet tjänstepersoner uttrycker även att ett tidigare arbete inom miljö- och hållbarhet generellt spelar stor roll inför arbetet med Agenda 2030. En viktig dimension av detta är att mycket av det som ingår i Agenda 2030 till stor del redan görs. En annan dimension är att man i några fall redan var en bit på väg och att Agenda 2030 kom lägligt när en del arbete redan var påbörjat. I ett av fallen hade exempelvis ett politiskt beslut om att arbeta utifrån en social och ekologisk hållbarhet redan fattats innan Agenda 2030 antogs. Det går således att se det som att mindre arbete krävdes när Agenda 2030 väl kom, vilket talar för att den historiska aspekten i form av tidigare arbete spelar stor roll för genomförandet av Agenda 2030. Betydelsen av hur man tidigare arbetat bekräftas på flera håll inom implementeringsforskningen där teorin om stigberoende nämns som en tänkt förklaringsfaktor till varför en implementering *inte* genomförs (Vedung 2016). Även Kirk, Reeves & Blackstock (2007) samt Bengtsson (2013) visar resultat på stigberoende. I dessa fall presenteras stigberoende som en negativ faktor som gör en förändring svår genomförd, där man menar att de som ska implementera en beslutad förändring istället fortsätter att arbeta på i samma riktning som tidigare. Till skillnad

från hur stigberoende skildrats i tidigare litteratur talar resultatet av denna uppsats för att ett stigberonde även kan vara positivt. Att ett tidigare Agenda 21-arbete har en stor påverkan på nuvarande arbete och att man när Agenda 2030 antogs i flera av fallen redan hade ett hållbarhetsarbete på plats talar för att beslutet att arbeta utifrån Agenda 2030 inte har påverkat organisationen så mycket. Istället har man snarare arbetat på som innan men kopplat ihop det nuvarande arbetet med det nya begreppet ”Agenda 2030”. ”Förvaltningen traskar bara vidare på den redan inslagna, invanda vägen” (Vedung, 2016:58) passar med andra ord även in i ett positivt sammanhang som detta.

6.1.2. Politiskt stöd

Som konstaterades ovan kommer inte beslutet att arbeta utifrån Agenda 2030 uppifrån, istället verkar det vara på initiativ utav tjänstepersonerna själva som kommunerna har ett tidigt påbörjat arbete. De intervjuade tjänstepersonerna talar istället om hur Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen verkar vara relativt okänt på politikernivå. Men initiativet att arbeta med Agenda 2030 har å andra sidan inte heller mötts utav motstånd utan snarare välkomnats och utifrån tjänstepersonernas berättelser verkar ett indirekt stöd från politikerna finnas. Enligt Vedung (2016) kan politiskt stöd vara en viktig faktor för en god implementering. Han menar att en implementering lättare genomförs om politiskt stöd finns för förändringen eller om förslaget ligger i linje med rådande politik. Utifrån Vedung skulle det i så fall kunna tänkas att Agenda 2030 ligger i linje med nuvarande politik och att det inte berör politikerna lika mycket som tjänstepersonerna. Empirin visar exempel på fall med både politisk enighet från höger till vänster och på fall med en relativt splittrad och instabil politik. Stabiliteten påtalas viktig av ett par av tjänstepersonerna, vilka menar att en instabilitet påverkat kommunens organisation och hållbarhetsarbete negativt. Samtliga kommuner i studien har dock påbörjat ett arbete med Agenda 2030, trots en politisk instabilitet i ett av fallen, vilket å ena sidan talar för att en politisk stabilitet kanske inte spelar så stor roll vad rör att komma igång med arbetet. Å andra sidan kan den påtalade instabiliteten tänkas äventyra arbetets livslängd och kvalitet. Det finns forskning som visar att politiskt ledarskap i miljöfrågor är av vikt, vilket resultatet av denna uppsats inte bekräftar (Bretzér, Forsberg & Bartholdsson 2006). Utifrån tjänstepersonernas berättelser framkommer det inte att en viss politisk inriktning gynnar hållbarhetsarbetet, istället tycks *vem* som bedriver politiken snarare vara av vikt, något som Tjänsteperson 4 uttrycker i form av en oro kring vem som blir

kommande kommunalråd. Det som avgör verkar med andra ord snarare sitta i personen och inte i politiken, vilket i litteraturen stöds av Bartholdsson (2009) som talar om hur ett engagemang inte är beroende utav partifärg utan ”om de är engagerade så är det i egenskap av personer och inte som partiföreträdare” (Bartholdsson, 2009:158).

6.1.3. Personligt engagemang

Det personliga engagemanget genomsyrar tjänstepersonernas berättelser, något som enligt Vedung (2016) har stor påverkan på implementeringen. I flera av fallen går det att tänka sig att arbetet med Agenda 2030 hade sett ut på ett helt annat sätt, alternativt inte påbörjats, om det inte vore för de engagerade tjänstepersonerna. De engagerade tjänstepersonerna är således en nyckelfaktor i implementeringen av Agenda 2030, vilket ligger i linje med resultat visade av både Bartholdsson (2009) och Forsberg (2002). Tjänstepersonernas berättelser om hur de lever som de lär och på ett eller annat sätt engagerar sig i hållbarhetsfrågor även efter arbetstid exempelvis i form av föreningsengagemang, odlingskulturlandskap eller debatter går att likna med Bartholdssons (2009:172) framställning av miljötjänstepersoners engagemang som en livsstil. Engagemanget upplevs av tjänstepersonerna som något naturligt och som något självklart, vilket väcker frågan om alla som arbetar med miljö- och hållbarhetsfrågor har ett genuint engagemang och om de i sådant fall hade det även innan det började arbeta med frågorna. Med andra ord, leder ett genuint intresse och engagemang till jobbet eller är det jobbet som skapar intresset? Utifrån tjänstepersonernas berättelser verkar det vara det förstnämnda. Många verkar ha haft ett starkt engagemang även innan nuvarande tjänst, och i vissa fall verkar engagemanget på fritiden i form av föreningsengagemang relaterat till hållbarhetsfrågor ha blivit mindre även om intresset fortfarande kvarstår. Det kan därtill tänkas att kommuner med ett starkt uttalat arbete för miljö- och hållbarhet även drar till sig bra och engagerade tjänstepersoner inom samma fält.

Ett annat intressant faktum som går att notera är vikten av ett engagemang hos chefer. Engagerade chefer verkar ha en stor betydelse för tjänstepersonens arbete och i flera fall visar existensen av en engagerad chef vara grunden för såväl ett aktivt hållbarhetsarbete som med Agenda 2030. Det går således att se på cheferna som eldsjälar som byggt upp och stöttat verksamheten. Tjänsteperson 3 och dennes berättelse om hur hållbarhetsarbetet inte riktigt kom på fötter igen efter att chefen slutat

är ett talande exempel på den negativa effekten av att en eldsjäl försvinner som går att relatera till bland annat Vedung (2016) som menar att det önskvärda utfallet av insatsen minskar om en eldsjäl försvinner. Det tycks vara så att om personer med ett väldigt stort engagemang, och som således har stor betydelse för arbetet, lämnar kan ett väl påbörjat arbete suddas ut eller rent av upphöra. Med andra ord krävs det att engagemanget sprids och att det är starkt i alla led, hos både tjänstepersoner, chefer men även inom politiken, i syfte att förhindra att det hela fallerar om någon lämnar.

De intervjuade tjänstepersonerna visar sammanfattningsvis hur de får utlopp för sitt engagemang och den kreativitet de besitter och de ges därtill möjligheten att utnyttja det handlingsutrymme som finns, vilket likt Bartholdssons (2009) resultat visar att de engagerade tjänstepersonerna har stor betydelse för att det målstyrda arbetet med Agenda 2030 ska utvecklas och implementeras.

6.1.4. Förutsättningar

Något samtliga av de studerade tjänstepersonerna hade gemensamt var att de alla pratade om vikten av att ha en bra och engagerad chef och ledning. En tjänsteperson uttryckte att detta var något de saknat vilket bidragit till att hållbarhetsarbetet gått från att vara aktivt till att snarare bli passivt relativt tidigare. En annan uttryckte hur det tack vare engagerade chefer hade varit förhållandevis lättarbetat i kommunen. Att engagerade chefer anses vara viktigt går att konstatera och resultatet av denna uppsats talar således för att de har stor betydelse för genomförandet av Agenda 2030. I vissa fall tycks chefer ha haft en större betydelse än den politiska nivån. Å andra sidan har beslutet att arbeta utifrån exempelvis en viss vision, styrdokument eller för hållbarhet generellt redan tagits av politiken och beslutet om Agenda 2030 kan således indirekt redan tänkas ha passerat den politiska nivån. Med andra ord faller det sig naturligt att ansvaret landar på tjänstepersonerna och cheferna blir de som äger frågan. I linje med detta visar studien även att politiken inte har motsatt sig initiativet till Agenda 2030 och att ett indirekt stöd för arbetet finns.

Likt Zannakis (2005) och Montins (2007) resonemang kan en risk för konflikt mellan värden och intressen ses i denna studie där flera utav tjänstepersonerna påtalar att ett långsiktigt hållbarhetstänk många gånger konkurrerar med andra frågor på agendan så som ekonomiska frågor, och att kravet på att ha en budget i balans hela tiden finns, något som även ansågs påverka möjligheten att skapa engagemang bland

kollegorna. Tidigare forskning tar upp vikten av att den som implementerar ett beslut ska ha förmågan att göra så (Vedung 2016, Lundquist 1987). Om detta ska appliceras på de intervjuade tjänstepersonerna kan det konstateras att ovan nämnda intressekonflikt kan ses som ett hinder i arbetet. Däremot kan chefers engagemang ses som ett stöd som flera av tjänstepersonerna anser sig ha. Vikten av att den som implementerar ett beslut även har en vilja att genomföra det har flera gånger lyfts i litteraturen (se bland annat Vedung 2016, Lundquist 1987, Durlak & DuPre 2008). Om en vilja finns menar Vedung (2016) att den som implementerar ska se ett behov av insatsen och se fördelarna med den. Samtliga intervjuade uttryckte ett behov av Agenda 2030, ställde sig positiva till dess syfte och såg det som ett viktigt ramverk. Agenda 2030 verkar därtill ses som ett medel för att kunna rättfärdiga ett hållbarhetsarbete, och det faktum att beslutet tagits på en global nivå, vid FN, verkar ge legitimitet till att arbetet utförs även på lokal nivå. Att en tjänsteperson uttryckte att Agenda 2030 bidrar till att skapa ett engagemang för hållbarhetsfrågor tyder ytterligare på avtalets legitimitetsskapande. Att ha något som rättfärdigare och legitimerar hållbarhetsarbetet tycks utifrån deras berättelser vara något som behövs. En bred förståelse för syftet med att kommunerna arbetar med Agenda 2030 märks extra tydligt i kommentaren från Tjänsteperson 6 som uttrycker arbetet som viktigt för att kommunerna ska kunna finnas i framtiden.

Flera av tjänstepersonerna uttryckte att de själva varit med och tagit initiativ till att arbeta utifrån Agenda 2030, och de uttryckte även att de ansåg sig ha en stor möjlighet att påverka arbetet, något som talar för att ett förtroende mellan berörda parter finns. Detta går i sin tur att jämföra med Durlak & DuPre (2008) som nämner att implementeringen påverkas i positiv riktning när de som genomför implementeringen är delaktiga i beslutsfattandet och när det finns ett förtroende mellan berörda parter. Att tjänstepersonerna varit en central del i implementeringsprocessen går även att koppla samman med ett handlingsutrymme, vilket i fallet med de studerade tjänstepersonerna kan konstateras vara stort. De ges möjligheten att sätta sin egen prägel på arbetet och driva frågor som engagerar dem. Målstyrningens fördelar kan med andra ord anses komma till sin rätt i detta fall.

6.2. Slutsatser

Denna uppsats har dels bidragit med bekräftelse av tidigare studier, men även med en del ny kunskap. Den övergripande forskningsfrågan som jag haft för avsikt att besvara är följande: *Vad beror det på att vissa kommuner på ett tidigt stadium arbetar aktivt med ett icke tvingande globalt avtal som Agenda 2030?* Jag har kommit fram till följande slutsatser:

Slutsats 1: Tidigare arbete spelar roll – Stigberoende kan vara positivt

Studien visar att samtliga av de utvalda kommunerna hade ett aktivt Agenda 21-arbete under 1990-talet. Därtill går det att konstatera att kommunerna redan innan Agenda 2030 antogs arbetade med flera av de områden som Agenda 2030 behandlar, men också att Agenda 2030 i flera fall kom lägligt och att en förändring till viss del redan var planerad. Med andra ord verkar det som att det man tidigare gjort har stor betydelse för hur man tar sig an Agenda 2030. Om kommunen redan har ett hållbarhetsarbete på plats rullar det helt enkelt på, och Agenda 2030 kan lätt integreras. I tidigare litteratur har stigberoende identifierats som en förklaringsfaktor till varför en implementering inte blir lyckad (se Vedung 2016, Kirk, Reeves & Blackstock 2007, Bengtsson 2013). Det denna studie bidragit med är att påvisa att stigberoende även kan vara positivt.

Slutsats 2: Chefers engagemang har stor betydelse för genomförandet

Ett personligt engagemang genomsyrar tjänstepersonernas berättelser och engagemanget verkar till stor del ha varit en pådrivande faktor i genomförandet, vilket går att jämföra med tidigare forskning om betydelsen av engagerade tjänstepersoner (Bartholdsson 2009, Forsberg 2002). Vikten av det personliga engagemanget som tidigare forskning visat på kan således bekräftas. Det studien därtill visat är att initiativet att integrera Agenda 2030 i kommunens arbete inte tycks ha kommit uppifrån. Istället verkar det ha varit tjänstepersonerna som varit drivande i frågan, men även engagerade chefers betydelse har lyfts fram. I flera fall uttrycks att hållbarhetsarbetet och arbetet med Agenda 2030 är igång tack vara en engagerad chef, likväl som hur arbetet till viss del fallerade när en engagerad chef slutade. Studien har således visat att engagerade chefer har stor betydelse för genomförandet av Agenda 2030.

6.3. Slutdiskussion

Det har gått drygt ett och ett halvt år sedan Agenda 2030 antogs i september 2015 vid FN i New York. Trots de identifierade svårigheterna som ligger bakom ett genomförande av internationell överenskommelse så som Agenda 2030 och de problem som kan tänkas uppstå på vägen visar studien exempel på kommuner som har kommit igång att arbeta utifrån agendan. Det som verkar ha betydelse för ett genomförande av Agenda 2030 är vad man har gjort de senaste 20-25 åren. Om miljö- och hållbarhetsarbete är på plats så rullar allt på och ett globalt avtal så som Agenda 2030 blir relativt enkelt att integrera. Stigberoende leder i det här fallet arbetet framåt och kan ses som positivt och som något som lyfts genom tjänstepersonerna, och till viss del genom chefer, men även med politikernas goda vilja. Det gäller dock att det är starkt i alla led, att engagemanget sprids bland både tjänstepersoner, politiker och chefer för att ett arbete inte ska fallera. I eldsjälslitteraturen finns exempel på hur ett väl påbörjat arbete kan upphöra om den som satt igång arbetet försvinner, vilket även denna studie visar. Faktumet att arbetet är beroende av enskilda personer medför således en risk för dess livslängd. Kommunerna visar exempel på att den lokala nivån kan påverka de globala problemen bland annat genom att vara Fairtrade City-diplomerade, där upphandling får en central roll. Att bidra till en rättvis handel är både ett mål i sig men även, och kanske framför allt, ett medel för att nå ett flertal av de 17 globala målen. Därtill visar kommunerna exempel på hur de tar sig an Agenda 2030 på lokal nivå; Agenda 2030 integreras på strategisk nivå vilket möjliggör för en styrning utifrån både social och ekologisk hållbarhet istället för att enbart styra på ekonomi. Genom exempelvis folkhälsoenheter och utvecklingsenheter finns ett starkt fokus för de sociala och ekologiska frågorna. Därutöver har exempel på arbete för att utveckla skolans kvalitet likväl som att ha internationella projekt och utbyten som leder till global förståelse getts. Vikten av att se det globala i det lokala, den globala problematiken i det lokala arbetet, är något som flera uttryckt och jag tror att det är det som är nyckeln till det hela, att inse att det den lokala nivån gör spelar roll på global nivå. Det handlar också om att översätta Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen till kontexten inom vilken kommunen befinner sig och arbetar. Innebörden av mål 1 *Ingen fattigdom* ter sig självklart olika i ett land i östra Afrika än i en kommun inom Göteborgsregionen, men behovet av att uppnå målet finns ändå. Samma gäller för mål 5 *Jämställdhet*, där jämställdssituationen i Sverige inte kan jämföras med situationen i utvecklingsländer, så

vad man arbetar med och *vad* man väljer att fokusera på skiljer sig således åt men samma mål är fortfarande relevant.

Den här studien visar exempel hämtat utifrån fyra kommuner och syftet med studien är inte att göra några vidare generaliseringar utan snarare att arbeta teoriprövande och bidra med kunskap om *hur* kommuner tar sig an arbetet med Agenda 2030 och *vad* som påverkar att de gör det. Ytterligare forskning behövs på området där uppsatsens resultat bör prövas innan resultaten kan generaliseras. Därutöver är det för tidigt att säga om det kommunerna gör faktiskt påverkar Agenda 2030 och än går det inte att se några resultat. Samtliga tjänstepersoner uttrycker dock ett starkt engagemang och en stark vilja att göra det de kan och det de gör har med stor sannolikhet betydelse för att Agenda 2030 och de globala hållbarhetsmålen uppnås.

Käll- och litteraturförteckning

Källor

- Aktuell Hållbarhet. (2016a). *Kommunrankning: Hela listan*. Hämtat från <http://kommunrankning.miljobarometern.se/hela-listan/> den 10 05 2017.
- Aktuell Hållbarhet. (2016b). *Så här gjordes kommunrankningen 2016*. Hämtat från <http://www.aktuellhallbarhet.se/sa-har-gjordes-kommunrankningen-2016/> den 13 05 2017.
- Ale kommun. (2016). *Valresultat, mandatfördelning*. Hämtat från <http://www.ale.se/kommun--politik/om-kommunen/statistik-och-kommunfakta/valresultat-mandatfordelning.html> den 10 05 2017.
- Ale kommun. (2017a). *Fairtrade City*. Hämtat från http://ale.se/kommun--politik/om-kommunen/fairtrade-city-ale.html?vv_hit=true den 10 05 2017.
- Ale kommun. (2017b). *Om kommunen*. Hämtat från <http://www.ale.se/kommun--politik/om-kommunen.html> den 10 05 2017.
- Alingsås kommun. (2016). *Majoritet för alliansens budget*. Hämtat från <https://www.alingsas.se/pressmeddelande-protokoll/majoritet-alliansens-budget> den 11 05 2017.
- Alingsås kommun. (2017). *Fairtrade City*. Hämtat från <https://www.alingsas.se/fairtradecity> den 10 05 2017.
- Concord Sverige. (u.å.). *för en hållbar och rättvis värld 2030 - Ett informationsmaterial från Concord Sverige*. Hämtat från <http://www.concord.se/wp-content/uploads/Agenda-2030-Rapport.pdf> den 15 05 2017.
- Fairtrade Sverige. (2016). *Årets Fairtrade City*. Hämtat från <https://fairtrade.se/?s=Årets+fairtrade+city> den 10 05 2017.
- Fairtrade Sverige. (2017). *Detta är Fairtrade City*. Hämtat från <https://fairtrade.se/kommun/bli-en-fairtrade-city-2/detta-ar-fairtrade-city/> den 15 05 2017.
- FN:s Utvecklingsprogram (UNDP). (2015). *Globala Målen För hållbar utveckling*. Hämtat från <http://www.globalamalen.se/om-globala-malen/> den 16 05 2017.

- Härryda kommun. (2017). *Kommunfakta*. Hämtat från <http://www.harryda.se/kommunochpolitik/kommunfakta.4.495f377d12fde1a72be800> den 10 05 2017.
- Lerums kommun. (2015). *Kommunfakta*. Hämtat från <https://www.lerum.se/Kommun-och-politik/Kommunfakta/> den 10 05 2017.
- Lerums kommun. (2016). *Vision 2025*. Hämtat från <https://www.lerum.se/Vision2025/> den 10 05 2017.
- Lerums kommun. (2017). *Fairtrade City*. Hämtat från <https://www.lerum.se/Naringsliv-och-arbete/Foretag-stod-och-radgivning1/Fairtrade/> den 10 05 2017.
- Regeringen. (2015). *Globala mål för hållbar utveckling*. Hämtat från <http://www.regeringen.se/regeringens-politik/globala-malen-och-agenda-2030/globala-mal-for-hallbar-utveckling/> den 10 05 2017.
- Svenska FN-förbundet. (2017). *Agenda 2030 – Globala mål för Hållbar utveckling*. Hämtat från <http://fn.se/vi-gor/vi-utbildar-och-informerar/fn-info/vad-gor-fn-2/fns-arbete-for-utveckling-och-fattigdomsbekampning/agenda-2030-globala-mal-for-hallbar-utveckling/> den 17 05 2017.
- Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). (2017a). *Kommungruppsindelning 2017*. Hämtat från <https://skl.se/tjanster/kommunerlandsting/faktakommunerochlandsting/kommungruppsindelning.2051.html> den 17 05 2017.
- Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). (2017b). *Lokala och regionala initiativ i Sverige om Agenda 2030*. Hämtat från <https://skl.se/download/18.1284479015a26d3e16d93b70/1487339132992/PM+Kommuninitiativ+170217.pdf> den 19 05 2017.

Litteratur

- Adolfsson Jörby, S. (2002). Local Agenda 21 in Four Swedish Municipalities: A Tool towards Sustainability? *Journal of Environmental Planning and Management*, 45(2), ss. 219-244.
- Bartholdsson, K. (2009). *Hållbarhetens mänskliga byggstenar – om betydelsen av engagerade tjänstemän i det lokala miljömålsarbetet*. Göteborg: Förvaltningshögskolan.

- Bartholdsson, K. (2011). *Målkonflikter - en sund företeelse eller ett olösligt problem*. Stockholm: Naturvårdsverket.
- Bartholdsson, K., & Bennulf, M. (1999). Agenda 21 - nyckeln till lokalt miljöengagemang?". i Nilsson, L. (red.), *Region i omvandling* (ss. 187-205). Göteborg:: SOM-institutet.
- Bell, J. (2006). *Introduktion till forskningsmetodik*. Danmark: Studentlitteratur.
- Bengtsson, B. (red.), Annaniassen, E., Jensen, L., Ruonavaara, H., & Sveinsson, J. R. (2013). *Varför så olika? Nordisk bostadspolitik i jämförande historiskt ljus*. Malmö: Égalité.
- Bengtsson, M. (2012). *Anteciperande förvaltning: Tjänstemäns makt i kommunala policyprocesser om vindkraft*. Göteborg: Förvaltningshögskolan.
- Brännberg, T. (1996). Eldsjälar och projektmakare. i Sahlin, I. (red.), *Projektets paradoxer* (ss. 144-158). Lund: Studentlitteratur AB.
- Bretzér, Y., Forsberg, B., & Bartholdsson, K. (2006). *Lokal översättning av de nationella miljömålen – En processutvärdering i åtta svenska kommuner 2006*. Stockholm: Naturvårdsverket.
- Brundtland-kommissionens rapport om miljö och utveckling. (1987). *Vores fælles fremtid. Oversat af Jørgen Nielsen*. Oxford University Press.
- Brunsson, K. (2000). Det går inte att styra med resultat Statsvetenskaplig Tidskrift 2000. *Statsvetenskaplig Tidskrift* (3).
- Denscombe, M. (2009). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Durlak, J. A., & DuPre, E. P. (2008). Implementation matters: A review of research on the influence of implementation on program outcomes and the factors affecting implementation. *American Journal of Community Psychology*, 41(3-4), ss. 327-350.
- Forsberg, B. (2002). *Lokal Agenda 21 för hållbar utveckling: En studie av miljöfrågan i tillväxtsamhället*. Umeå: Umeå Universitet.
- Hill, M., & Hupe, P. (2005). *Implementing public policy: Governance in theory and in practice*. London: Sage.

- Irvine, A., Drew, P., & Sainsbury, R. (2013). 'Am I not answering your questions properly?' Clarification, adequacy and responsiveness in semi-structured telephone and face-to-face interviews. *Qualitative Research*, 13(1), ss. 87-106.
- Kirk, E., Reeves, A., & Blackstock, K. (2007). Path dependency and the implementation of environmental regulation. *Environment and Planning C: Government and Policy*, 25(2), ss. 250-268.
- Kvale, S., & Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Lipsky, M. (1980). *Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services*. New York: Russell Sage Foundation.
- Lundin, M. (2007). When does cooperation improve public policy implementation? *The Policy Studies Journal*, 35(4), ss. 629-652.
- Lundquist, L. (1987). *Implementation steering : an actor-structure approach*. Lund: Studentlitteratur.
- Montin, S. (2007). Kommunerna och klimatpolitiken - ett exempel på tredje generationens politikområden . *Statsvetenskaplig Tidskrift* , 109(1), ss. 37-57.
- Montin, S., & Granberg, M. (2013). *Moderna kommuner*. Stockholm: Liber.
- Peters, B. G. (1999). *Institutional theory in political science: the "new institutionalism"*. London: Pinter.
- Pressman, J. L., & Wildavsky, A. (1973).). *Implementation: how great expectations in Washington are dashed in Oakland; or, why it's amazing that federal programs work at all: this being a saga of the Economic development administration as told by two sympathetic observers who seek to build morals on a foundation of ruined hopes*. London: University of California.
- Rombach, B. (1991). *Det går inte att styra med mål: en bok om varför den offentliga sektorns organisationer inte kan målstyras*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Sannerstedt, A. (1991). Implementering - hur politiska beslut genomförs i praktiken . i Rothstein, B. (red)., *Politik som organisation: Förvaltningspolitikens grundproblem* (ss. 12-41). Stockholm: SNS Förlag.

- Statskontoret. (2016). *Statens styrning av kommunerna (2016:24)*. Stockholm: Statskontoret.
- Wallenberg, J. (1997). *Kommunalt arbetsliv i omvandling: styrning och självständighet i postindustriell tjänsteproduktion*. Stockholm: SNS.
- Van Thiel, S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management: An Introduction*. London & New York: Routledge.
- Vedung, E. (1998). *Utvärdering i politik och förvaltning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Vedung, E. (2016). *Implementering i Politik och Förvaltning*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Winter, S. (2006). Implementation. i Peters, B. G. & Pierre, J. *Handbook of Public Policy* (ss. 151-166). London: Sage.
- Yin, R. (2013). *Kvalitativ forskning från start till mål*. Lund: Studentlitteratur AB.
- Zannakis, M. (2005). Hållbar utveckling och genomförande av internationella miljöavtal . i S. C. Jagers, *Hållbar utveckling som politik: om miljöpolitikens grundproblem* (ss. 181-202). Malmö: Liber.
- Zannakis, M. (2009). *Climate Policy as a Window of Opportunity Sweden and Global Climate Change*. Statsvetenskapliga institutionen. Göteborg: Göteborgs Universitet .

Bilaga 1: De globala hållbarhetsmålen

Agenda 2030 antogs i september 2015 och är resultatet av flertalet internationella överläggningar. Agendan anger hur man ska möta världens globala utmaningar de nästkommande åren fram till år 2030 och tar vid där milleniemalet slutade. Förutom de fortsatt viktiga utvecklingsprioriteringarna som exempelvis fattigdomsbekämpning, utbildning samt tryggad livsmedelsförsörjning och nutrition innehåller agendan även ekonomiska, sociala och miljömässiga målsättningar (Regeringen, 2015). Det är en ambitiös agenda med 17 mål och 169 delmål där delmålen är formulerade på sådant sätt att åtaganden ska kunna anpassas till varje lands kontext. Ett exempel på detta är mål 1 *Ingen fattigdom* där det dels finns ett delmål som handlar om att senast år 2030 utrota den extrema fattigdomen men också ett delmål där minst en halvering av andelen befolkning som lever i fattigdom enligt nationella definitioner ska uppnås (Concord Sverige, u.å.).



Figur 1: En förteckning över de 17 Globala hållbarhetsmålen, vilka ingår i Agenda 2030 (FN:s Utvecklingsprogram (UNDP), 2015)

Bilaga 2: Intervjuguide

Inledningsvis

- Berätta om mig själv och studiens syfte
- Anonymitet; namnen på tjänstepersonerna kommer att anonymiseras
- Intervjun kommer att spelas in

Bakgrundsfrågor

1. Berätta kort om din befattning.
2. Hur är du placerad i organisationen?

Agenda 2030

3. Beskriv hur arbetet såg ut när ni skulle börja arbeta utifrån Agenda 2030.
 - a) Hur fattades beslutet att man skulle arbeta utifrån agendan?
 - b) Vem drev den frågan?
 - c) Vilka deltog i framställningen?
4. Beskriv hur hållbarhetsarbete och arbete med Agenda 2030 är organiserat i Er kommun.
 - a) Vem har huvudansvaret för arbetet?
 - b) Hur många personer är involverade i arbetet?
5. Fanns det några invändningar mot att börja arbeta utifrån Agenda 2030?
 - a) Om ja, varifrån?
6. Hur ser politikernas stöd ut för arbete med Agenda 2030 i Er kommun?
7. Vad betyder Agenda 2030 för Er kommun?
8. Vad är det som gör att Er kommun har kommit igång så pass tidigt med arbetet?
9. Får Er kommun stöd och riktlinjer i arbetet med Agenda 2030?
 - a) Är det tillräckligt? Vad saknas?

Historiskt arbete

10. Hur arbetade er kommun med det tidigare ramverket Agenda 21?
 - a) Hade kommunen en särskild Agenda 21-samordnare?
 - b) Hur arbetar kommunen med de nationella miljömålen?

Personligt

11. Vad betyder Agenda 2030 för dig?
12. Hur uppfattar du din möjlighet att påverka arbetet med Agenda 2030?
13. Uppfattar du att det är lätt eller svårt att få engagemang i hållbarhetsfrågor?
14. Beskriv om och i sådant fall *hur* du på fritiden verkar för hållbar utveckling.
15. Avslutningsvis, har du någon ytterligare fråga som du vill utveckla eller lägga till?

Vid behov kommer **uppföljningsfrågor** såsom ”hur menar du”, ”utveckla gärna mer”, **sonderingsfrågor** såsom ”Kan du säga något mer om det?” och **specificerande frågor** såsom ”vad gjorde du då?”, ”Hur reagerade du på det?” **att ställas** (Kvale & Brinkmann, 2009).