

Hållbar utveckling på lokal nivå - En fallstudie om att leda hållbar utveckling i Lahtis stad

Eero Taskinen

Magisteravhandling

Fakulteten för

samhällsvetenskaper och ekonomi

Offentligt ledarskap

Åbo Akademi, Våren 2022

Handledare: Nina Tynkkynen

ÅBO AKADEMI – FAKULTETEN FÖR HUMANIORA, PSYKOLOGI OCH TEOLOGI

Abstrakt för avhandling pro gradu

Ämne: Offentligt ledarskap	
Författare: Eero Taskinen	
Arbetets titel: Hållbar utveckling på lokal nivå – En fallstudie om att leda hållbar utveckling i Lahtis stad	
Handledare: Nina Tynkkynen	Handledare:
<p>Abstrakt:</p> <p>Denna avhandling studerar sättet att leda hållbar utveckling i Lahtis stad. Hållbar utveckling är en komplex och omfattande fråga som är mycket utmanande att verkställa och som kräver fungerande ledarskap. Största delen av det egentliga arbetet för hållbar utveckling sker på lokal nivå, i kommuner och städer. Lahtis har för en längre tid haft banbrytande hållbarhetsaktivitet vilket gör staden ett intressant mål för studien.</p> <p>Avhandlingens syfte är att analysera fallet Lahtis för att identifiera vad som är kännetecknade för sättet att leda hållbar utveckling och vilka de centrala aktörerna, målen och utmaningarna är. Som teoretisk bakgrund fungerar forskning om hur ledarskapsfråga hållbar utveckling är och hurdant ledarskap temat kräver. Strategiskt ledarskap, personligt engagemang hos ledarna och samarbete mellan diverse aktörer var återkommande teman i den tidigare forskningen om att leda hållbar utveckling.</p> <p>Fallstudie användes som forskningsdesign för studien. Den huvudsakliga datainsamlingsmetoden var kvalitativa temaintervjuer med tio respondenter som arbetar i nyckelpositioner i Lahtis. Intervjuerna analyserades med hjälp av tematisk analys för att besvara forskningsfrågorna. Som stöd för intervjuerna analyserades också offentliga dokument. Till dessa hörde stadens budget och strategidokument. Dokumenten analyserades för att skapa en mer djupgående och pålitlig analys av fallet.</p> <p>Enligt resultaten kännetecknas sättet att leda hållbar utveckling i Lahtis av stark strategisk styrning, starkt och konsekvent politiskt stöd, en motiverad tjänstemannakår, engagerade individer i nyckelpositioner och omfattande samarbete med diverse samhällsliga aktörer. De centrala aktörerna i Lahtis hållbarhetsaktivitet är, förutom staden själv, koncernbolagen, de lokala företagen, högskolorna och civila aktörer. De viktigaste målen, men samtidigt också de största utmaningarna, kring Lahtis hållbarhetsaktivitet handlar om målet att vara kolneutralt 2025, främja hållbar utveckling, satsa på den sociala hållbarheten och upprätthålla ambitionsnivån.</p>	
Nyckelord: hållbar utveckling, lokal förvaltning, ledarskap, Lahtis,	
Datum: 8.5.2022	Sidoantal: 76
Abstraktet godkänt som mognadsprov:	

Innehållsförteckning

1.	Inledning	4
1.1	Bakgrund.....	4
1.2	Syfte och forskningsfrågor.....	6
1.3	Disposition	6
2.	Hållbar utveckling.....	8
2.1	Hållbar utveckling i Finland	11
2.2	Hållbar utveckling på lokal nivå i Finland.....	13
2.2.1	Hållbar utveckling i Lahtis.....	15
2.3	Att leda hållbar utveckling.....	19
3.	Forskningsmetod och -material.....	24
3.1	Forskningsdesign	24
3.2	Urval	29
3.3	Datainsamlingsmetod.....	30
3.4	Databearbetning och analysteknik	33
4.	Analys av forskningsmaterialet.....	37
4.1	Intervjuerna	37
4.1.1	Intern styrning	37
4.1.2	Extern styrning.....	42
4.1.3	Pionjärbete	47
4.1.4	Ledstjärnor	50
4.1.5	Utmaningar	52
4.2	Offentliga dokument	54
4.2.1	Stadsstrategin 2017 & 2022	54
4.2.2	Budgeten 2021 & 2022	57
4.3	Resultaten.....	58
4.3.1	Kännetecknande faktorer	59
4.3.2	Centrala aktörer.....	61
4.3.3	Mål och utmaningar	61
5.	Avslutande diskussion & slutsatser.....	63
5.1	Diskussion.....	63
5.2	Slutsatser	65
	Referenser	68

1. Inledning

Detta inledande kapitel presenterar kort bakgrunderna, syftet och forskningsfrågorna, och dispositionen för denna avhandling.

1.1 Bakgrund

Människans aktivitet har redan länge varit ett hot mot ekosystemen och biodiversiteten. I och med industrialiseringen har människans påverkan på miljön ökat explosionsartat, samtidigt som världsbefolkningen också har ökat enormt. Utvecklingen har inte varit och är inte hållbar eftersom människan brukar naturresurserna i snabbare takt än vad ekosystemet kan återhämta sig. Miljöns bärförmåga har sina gränser och flera av dem har redan överskridits (SRC). För att säkra en framtid för människan och vår planet måste vi agera på ett mer hållbart sätt.

Konceptet *hållbar utveckling* slog ordentligt igenom i den politiska agendan då Världskommissionen för miljö och utveckling, som även kallas för Brundtlandkommissionen, presenterade konceptet år 1987. Kommissionens rapport, ”Vår gemensamma framtid”, uppmuntrade alla av FN:s (Förenta nationernas) medlemsstater att skrida till åtgärder för att främja hållbar utveckling lokalt och globalt för att säkerställa naturen och våra samhällen långt in i framtiden.

Klimatförändring, hållbar utveckling och miljöansvar är mycket aktuella teman idag. Aktivitet för att främja av dessa teman förekommer både lokalt, regionalt, nationellt och globalt och sysselsätter både offentliga, privata och icke-statliga civila aktörer. Också medborgarnas krav på ansvarsfull och hållbar verksamhet på initiativ från dessa instanser och aktörer har ökat. För att genomföra hållbar utveckling lanserade FN en verksamhetsplan, *Agenda 21*, på den så kallade Riokonferensen (eller Earth Summit) år 1992.

Agenda 21 var en verksamhetsplan för globalt, nationellt och främst lokalt agerande för hållbar utveckling, den första någonsin. År 2015 presenterade FN en reviderad verksamhetsplan för ”folket, planeten och välfärden”, uppdraget *Agenda 2030*, som ersatte Agenda 21. Uppdraget innehåller 17 globala mål för hållbar utveckling och berör alla världens stater. Syftet är att främja både social, ekonomisk och ekologisk hållbarhet fram till 2030 (Agenda2030).

Också Finland har förpliktat sig att gynna de globala målen (UM). Finlands nationella strategi för hållbar utveckling reviderades år 2013. Tre år senare, år 2016, godkände den finska Kommissionen för hållbar utveckling verktyget ”Samhälleligt åtagande för hållbar utveckling - En målbild för Finland 2050” (Sitoumus2050) för genomförandet av Agenda 2030 i Finland. Finlands arbete för hållbar utveckling på statlig nivå syns även i namnet på den sittande regeringens regeringsprogram, ”Ett inkluderande och kunnigt Finland – ett socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbart samhälle” (RP).

Även om staten på ett synligt sätt tar upp hållbar utveckling i planer, strategier och rapporter sköts största delen av själva verksamheten på lokal nivå. Ett av de globala målen enligt Agenda 2030, mål 11 om hållbara städer och samfund, handlar specifikt om lokal hållbarhet, men även flera av de andra problemområdena hanteras främst lokalt. Detta ökar kontinuerligt kommunernas ansvar på området. Kommunförbundet har lagt fram verksamhetsprogram och riktlinjer för hållbarhetsaktiviteten i kommunerna och stöder kommunerna i arbetet (KF).

Idag har 166 kommuner i Finland deltagit i Sitoumus2050, och det finns flera kommunala nätverk och program för klimatarbete och att främja hållbar utveckling i Finland, till exempel Hinku, FISU och Hållbar stad (Hinku, FISU, Hållbar stad). Många finska kommuner är även medlemmar i ’Local Governments for Sustainability’, eller ICLEI, som är en global, icke-statlig organisation som fungerar som ett nätverk för lokala och regionala förvaltningar som kämpar för hållbar utveckling (ICLEI).

Finland är en av banbrytarna då det gäller genomförande av hållbarhetsåtgärder på lokal nivå. I Lahtis är hållbarhetsaktiviteten på hög nivå och staden valdes till Green Capital of Europe (Europas miljöhuvudstad) 2021 av den Europeiska kommissionen. Titeln var en erkännande för stadens arbete mot hållbar utveckling.

I denna studie undersöks hur hållbar utveckling leds i Lahtis och vilka de centrala aktörerna kring verksamheten är. Lokalförvaltningens stora roll i att verkställa hållbar utveckling gör denna beslutsfattningsnivå till ett intressant och viktigt mål för studier inom området. Samtidigt gör Lahtis framgång gällande hållbar utveckling staden till ett intressant forskningsobjekt, och kan även skapa någon slags uppfattning om vilken typ av ledarskap har lett till så goda resultat.

1.2 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med denna avhandling är att studera staden Lahtis för att beskriva vad som kännetecknar sättet att leda hållbar utveckling, vilka de centrala aktörerna är och vilka är verksamheten huvudsakliga mål och utmaningar i Lahtis. Då kommunernas roll i hållbarhetsaktiviteten ökar och utvidgas ständigt ökar också behovet av gott ledarskap. Eftersom problemen ofta är mångfacetterade krävs även lösningar som kan tillämpas på flera sektorer. Att verkställa och leda sådana komplexa helheter som hållbar utveckling är en utmaning, vilket också gör det till ett intressant forskningsämne.

Studiens forskningsfrågor är:

- 1) *Vad kännetecknar sättet att leda hållbar utveckling i Lahtis?*
- 2) *Vilka är de centrala aktörerna för hållbarhetsaktiviteten i Lahtis?*
- 3) *Vilka är de huvudsakliga målen och de största utmaningar för hållbarhetsaktiviteten i Lahtis?*

I avhandlingen studeras fallet Lahtis på djupet i form av en fallstudie för att beskriva stadens framgångsrika verksamhet leds, men här är syftet inte att skapa en generell modell för hur hållbar utveckling ska verkställas eller ledas på lokal nivå. En sådan studie lämpar sig inte för att skapa några större generaliseringar av temat. Studien genomförs genom att intervjua nyckelpersoner för hållbarhetsaktivitet i Lahtis och genom att analysera stadens centrala styrningsdokument, det vill säga strategidokument och budgeten.

1.3 Disposition

Avhandlingen är indelad i fem delar. Efter inledningen presenteras konceptet hållbar utveckling, hur hållbarhetsaktiviteten ser ut i Finland och i Lahtis, samt vilken typ av ledarskapsfråga hållbar utveckling är. I den tredje delen presenteras forskningsmetoden och det material som studien bygger på, varefter materialet analyseras enligt den valda metoden för data-analys i avhandlingens fjärde del.

Textens femte och sista del består av en diskussion om resultaten, hur de besvarar forskningsfrågan och hur den valda forskningsmetoden fungerat i denna studie. Avhandlingen avslutas med att dess delar knyts samman i en slutsats och allra sist ges förslag till vidare forskning.

2. Hållbar utveckling

En av de första definitionerna av konceptet hållbar utveckling presenterades i Bruntlandskommissionens rapport ”Vår gemensamma framtid” år 1987. Rapporten definierade hållbar utveckling på följande sätt:” Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs “(Brundtlandrapporten, 1987, s. 41). Fritt översatt betyder det att hållbar utveckling är en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov.

Idag finns det flera definitioner av hållbar utveckling och definitionerna kan variera mycket, men till konceptet hör oftast att människan i all sin verksamhet ska ta hänsyn till miljön så att framtida generationers möjlighet till ett gott liv inte förstörs. Vissa definitioner betonar ordet *utveckling* och lägger fokus på rättvisa och goda levnadsstandarder för alla, medan andra betonar ordet *hållbar* med fokus hellre på ekosystemen (Larsson m.fl., 2011, s. 22).

Hållbar utveckling delas ofta upp i tre dimensioner: ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet, men ännu flera dimensioner dyker upp i olika sammanhang. Dimensionerna ger en mycket bred och vag uppfattning om vad hållbar utveckling går ut på. Ekonomisk tillväxt uppfattas ofta som lösningen på ekonomiska och sociala problem, till exempel fattigdom och arbetslöshet (Daly, 2005, s. 100). Också i Bruntlandsrapporten nämns fortsatt ekonomisk tillväxt som en av förutsättningarna för att kunna genomföra hållbar utveckling (Bruntlandsrapporten, 1987, s. 39). Tillväxten kan ändå inte ske oändligt, eftersom ekosystemet har sina gränser.

Enligt Ikred (2012) kan en ekonomi som drivs av och strävar efter kontinuerlig ekonomisk tillväxt inte vara hållbar. Detta beror främst på att den enorma ekonomin kräver fortsatt ökande mängder energi, något som på ett hållbart sätt inte kan produceras med fossila bränslen. Samtidigt är förnybara energikällor mycket dyrare och svårare att ta till vara och lagra, vilket betyder att ekonomin inte kan fortsätta växa och samtidigt använda sig av endast förnybara energikällor (Ikred, 2012. s. 109–110). Enligt Daly (2005) är en hållbar ekonomi en som tar det globala ekosystemets gränser

i beaktande så att verksamheten inte överskrider miljöns bärkraft. Så möjliggörs den ekonomiska verksamheten även i framtiden.

Ekologisk hållbarhet handlar om att i all mänsklig verksamhet ta i beaktande, bevara och förstärka ekosystemen och deras resiliens. Begreppet *resiliens* syftar på ekosystemets kapacitet att hantera förändringar, stå emot störningar och fortsätta utvecklas (Larsson m.fl., 2011, s. 22–23). Att använda naturresurser i en takt som överskrider naturens återhämtningsförmåga och att orsaka utsläpp och avfall över miljöns kapacitet att uppta dem leder till att miljöns bärkraft överskrids. Samtidigt som miljön förstörs lider också biodiversiteten då arternas livsmiljö förstörs (LPR). Miljöns bärkraft globalt sett och dess delområden presenteras i konceptet *planetära gränser* av Stockholm Resilience Centre (SRC), och redan idag överskrids bärkraften inom flera delområden.

Social hållbarhet handlar om att skapa hållbara samhällen genom att upprätthålla sociala egenskaper som välbefinnande, rättvisa och jämställdhet idag och att skapa samhällsliga strukturer som garanterar samma egenskaper också för kommande generationer (Åhman, 2013, s. 1156). Enligt Åhman (2013) finns det ingen klar konsensus om vilka specifika sociala egenskaper som bör främjas i den sociala hållbarhetens anda, men teman som att tillfredsställa de grundläggande behoven, rättvisa, utbildning, livskvalitet, jämlikhet och social sammanhållning är ofta kopplade till den sociala dimensionen. Också teman som individuell lycka och självbelåtenhet är aspekter av den sociala hållbarheten.

Konceptet hållbar utveckling har även kritiserats en hel del. Till exempel finns det fortfarande ingen entydig definition av konceptet. Det är också problematiskt att diverse teorier och definitioner om hållbar utveckling har sina egna uppfattningar om problemen och sätten att åtgärda dem. Olika aktörers egna tolkningar av världen påverkar vad som uppfattas som centralt med hållbar utveckling, vad som borde prioriteras samt hur det borde implementeras.

Också tredelningen av hållbar utveckling har väckt kritik, till exempel på grund av obalans mellan dimensionerna och prioritering av ekonomi framför ekologin och det sociala (Sneddon m.fl., 2006, s. 256). Det krävs en balans mellan de tre dimensionerna för att lyckas med att genomföra hållbar utveckling. Till exempel behöver ekonomin råvaror, medan samhället måste ta hänsyn till den ökande befolkningens

försörjningsmöjligheter. Samtidigt måste naturens bärformåga tas i beaktande då de sociala och ekonomiska behoven tillfredsställs (Larsson m.fl., 2011, s. 25).

Oavsett kritiken råder det mer eller mindre konsensus om att hållbar utveckling är något som måste främjas för att skydda goda levnadsförhållanden också i framtiden. Praktiska verksamhetsplaner för att genomföra hållbar utveckling skapades först 1992 i och med FN:s Agenda 21, en plan som beskriver både grundvillkoren för verksamheten, dess mål, åtgärder för att uppnå målen och verktyg för att vidta åtgärder (Agenda21).

Senare år 2000 presenterade FN de så kallade Millenniemålen, åtta globala mål för hållbar utveckling med syftet att uppnå målen till 2015. Målen tangerar både den ekologiska, sociala och den ekonomiska dimensionen av hållbar utveckling, men fokuserar främst på jämlikhet, utbildning och fattigdom i utvecklingsländer (Shi m.fl., 2019, s. 9).

De globala målen reviderades igen år 2015 då Agenda 2030 presenterades. Agenda 2030 innehåller 17 globala mål (Sustainable Development Goals, SDG) för att verkställa hållbar utveckling till 2030. SDG:s är den senaste av FN:s globala verksamhetsmodeller för att verkställa hållbar utveckling. Tanken bakom de globala målen är att de ska fungera som mått för hållbar utveckling och dess tre dimensioner som helhet.

Målen är många, skickligt utformade och ambitiösa (Spangenberg, 2017, s. 315). Verksamhetsplanen erkänner att social och ekonomisk utveckling är beroende av hållbar förvaltning av naturen och naturresurserna (Terama m.fl., 2016, s. 947). Agenda 2030 och de globala målen har fått beröm för den omfattande förhållningen till hållbar utveckling och deras globala betoning, något som uppfattas som en stor insats (Spangenberg, 2017, s. 312). Figuren nedan visar huvudmålen enligt Agenda 2030.



Figur 1

Var och en av de 17 huvudmålen för hållbar utveckling kan direkt eller indirekt uppfattas beröra alla av den hållbara utvecklingens dimensioner, eftersom dimensionerna bör ses som sammanflätade. Även en fjärde dimension, den kulturella, kan påstås befinna sig inom ramen för Agenda 2030 eftersom planen också strävar efter att främja tolerans, respekt och överenskommelse mellan kulturerna och att skapa en känsla av delat ansvar för planeten (Novitz & Pierazzini, 2020, s. 41).

2.1 Hållbar utveckling i Finland

Finland arbetar aktivt för att genomföra hållbar utveckling både nationellt och internationellt. Enligt Berg m.fl. (2019) har verksamhet för hållbar utveckling varit konstant sedan 1993. Då tog Finlands Kommission för hållbar utveckling ansvaret för koordineringen av aktiviteten på nationell nivå. Arbetet stöds av ett koordinationssekretariat som agerar i samband med statsrådets kansli, och ett koordinationsnätverk vars uppgift är att fungera som en länk mellan olika förvaltningsområden och den nationella hållbarhetspolitiken (Berg m.fl., 2019, s. 15).

Verksamheten styrs ändå av regeringen och regeringen ansvarar för genomförandet av Agenda 2030 i Finland (SKb, 2020, s. 109). Finlands första nationella strategi för hållbar utveckling presenterades år 1998 och reviderades 2006 och 2013. År 2016 offentliggjordes verktyget *Sitoumus2050* som stöd för att genomföra Agenda 2030.

Tanken bakom Sitoumus2050 är att diverse aktörer, till exempel kommuner, företag, privatpersoner och läroinrättningar, kan förbinda sig till att främja hållbar utveckling genom åtgärdsåtaganden. De åtta målen för hållbar utveckling enligt Sitoumus2050 omfattar alla av FN:s 17 globala (KK).

Sitoumus2050 är inte det enda verktyget för att genomföra hållbar utveckling i Finland. Många offentliga och privata aktörer har sina egna strategier och program som lämpar sig till den egna verksamheten och organisationsstrukturen. Ofta omfattar verksamheten inte alla delområden av hållbar utveckling, utan organisationen kan sträva efter vissa specifika mål. Alla aktörer använder inte heller Sitoumus2050 eller SDG:s som ramverk för aktiviteten. Vissa ser på hållbarhet genom dess dimensioner, inte genom globala eller nationella mål. På nationell nivå bör Agenda 2030-hållbarhetsmålen ändå ses som en sammankopplad helhet och staten ska sträva efter att uppnå alla av dem, inte bara en del (KKc).

Statsrådet kansli (SKb & SKc) har publicerat rapporter om genomförande av Agenda 2030 i Finland. Rapporterna ger en uppfattning om hur arbetet för hållbar utveckling har framskridit och inom vilka delområden de största utmaningarna finns. Också större lokala aktörer som Helsingfors och Åbo stad har publicerat motsvarande rapporter (ÅS & HS). Den sittande regeringens regeringsprogram, ”Ett inkluderande och kunnigt Finland – ett socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbart samhälle” (RP 2019), har stark betoning på hållbar utveckling.

Finland är ett av föregångarländerna i att genomföra hållbar utveckling enligt Agenda 2030. Konceptet och dess mål har fått omfattande stöd i de finska ministerierna (Berg m.fl., 2019, s. 53). Finland klarar sig bäst med mål som berör social och ekonomisk hållbarhet. Också det omfattande samarbetet mellan olika offentliga och icke-offentliga aktörer kring hållbarhetsfrågorna är ett av Finlands styrkor (SKc, 2020, s. 7). För att möta alla Agenda 2030 målen finns det ändå mycket att göra, även i Finland.

De största utmaningarna i Finland berör konsumtions- och produktionsmönstren, bekämpande av klimatförändring och skyddande av biodiversiteten. Också jämställdhet mellan könen är ett tydligt problemområde i Finland, till exempel i form av våld mot kvinnor och ojämlikhet på arbetsmarknaden (SKc, 2020, s. 7). Också

åstadkommandet av långsiktig och konsekvent hållbarhetspolitik är utmanande (SKC, 2020, s. 48). Delvis beror detta på att många hållbarhetsfrågor innehåller konflikterande politiska intressen, vilket betyder att ett starkt politiskt mandat, utöver vetenskaplig kunskap, krävs för att genomföra åtgärderna.

Att SDG:s är så omfattande och abstrakta orsakar också problem. En klar vägkarta från nuläget till uppnående av målen saknas ännu idag. Hållbarhetspolitiken har strukturella utmaningar då dagens institutioner inte alltid i tillräcklig mån möjliggör att driva hållbar utveckling på alla väsentliga arenor (Berg m.fl., 2019, s. 53).

Eftersom merparten av den egentliga hållbarhetsaktiviteten förekommer på lokal nivå kommer texten till följande att se på verksamheten ser ut i kommunerna och städerna. I textens följande del presenteras hållbar utveckling på lokal nivå i Finland, hur de finska kommunerna klarar sig och vilka de största utmaningarna.

2.2 Hållbar utveckling på lokal nivå i Finland

Lokalförvaltningen har en viktig roll i att genomföra hållbar utveckling, inte minst på grund av att denna förvaltningsnivå är närmast medborgarna och andra samhälleliga aktörer. Flera av Agenda 2030-målen verkställs på samhällets lokala nivå. Mål nummer 11, *hållbara städer och samhällen*, berör i synnerhet städerna och kommunerna. Enligt mål 11 ska städerna sträva efter att till exempel garantera bostad för rimliga kostnader, erbjuda hållbar och tillgänglig transport, skapa möjligheter till lokalt deltagande, stöda och skydda de mest utsatta människogrupperna och minska på stadens miljöpåverkan (SDG11).

Hållbar utveckling är en så stor och komplex helhet att den inte på ett effektivt sätt kan genomföras med endast offentlig styrning. Aktiva lokala samfund, intressegrupper och andra, icke-offentliga, aktörer är väsentliga för att lyckas förändra medborgarnas attityder, värden och beteende. Det är också viktigt att möjliggöra dessa gruppers och aktörers deltagande i beslutsfattandet för på det sättet förbättra på engagemanget bakom, och receptionen av, svåra beslut (Evans m.fl., 2006, s. 849).

Enligt 1§ i Finlands kommunallag (410/2015) förutsätter lagen att ”kommunen ska främja sina invånares välfärd och sitt områdes livskraft samt ordna tjänsterna för sina invånare på ett ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbart sätt.” (Kommunallagen 2015:1§). Det hör alltså till kommunens centrala uppgifter att främja medborgarnas välbefinnande på ett *hållbart* sätt. Över två tredjedelar av Agenda 2030 målen i Finland implementeras på lokal nivå, vilket kräver stora satsningar av kommunerna (Lähteenoja m.fl., 2020, s. 1).

Med en omfattande lista förpliktelser har kommunerna influens över hållbarhetsåtgärderna på sitt område. Flera lokalförvaltningar fungerar som föregångare i hållbar utveckling och har sina egna system för rapportering och uppföljning. Liksom Åbo (ÅS) och Helsingfors (HS) publicerar många städer runt världen sina egna, frivilliga rapporter (Voluntary Local Review, VLR) om hur arbetet har framskridit (UCLG, 2019, s. 13).

Den lokala förvaltningen och lokala samfund har den bästa uppfattning om lokal miljö, ekonomi, samhälle och områdets särdrag. Därför har de också den starkaste legitimiteten och bästa kunskapen för att bearbeta komplexa hållbarhetsrelaterade ekonomiska och sociala utmaningar (George & Reed, 2017, s. 1106)

Finska städer och kommuner samarbetar med flera olika parter inom ramarna av hållbar utveckling, till exempel genom diverse nätverk och program. Kommunala nätverk för hållbar utveckling är också exempel på framsteg i den lokala hållbarhetsaktiviteten i de finska kommunerna. FISU, Hållbar stad och Hinku-nätverket är exempel på kommunala nätverk för att främja hållbar utveckling (FISU, Hinku, HS). Ett sektoröverskridande tillvägagångsätt i att genomföra hållbarhetsåtgärderna på lokal nivå har också blivit allt vanligare (SKc, 2020, s. 43).

De finska kommunernas styrkor ligger i sakkunskap, utbildning och starka lokaldemokratier som möjliggör medborgerligt deltagande. Klimatförändring och resurssmårhet har starka strategiska roller i många finska kommuner och redan 45% av finländarna bor i kommuner som har förpliktat sig till koldioxidneutralitet till 2030. Också demografin spelar en stor roll. Mindre kommuner utmanas av minskande populationer samtidigt som större städer måste lösa utmaningarna av hållbar populationstillväxt, till exempel gällande transport och arbetsplatser. (SKc, 2020, s. 42)

Det lokala hållbarhetsarbetet står också inför flera andra utmaningar. De största utmaningarna på lokal nivå, och nationell nivå, berör bekämpning av klimatförändring och problem med social ojämlikhet. En svag ekonomi orsakar också svårigheter för flera kommuner (Lähteenoja m.fl., 2020, s. 2). Resultaten av Puhakkas (2007) utredning och Lähteenojas (m.fl., 2020) rapport tyder på att mindre kommuner behöver stöd för att kunna genomföra hållbarhetsåtgärderna.

Puhakka (2007) konstaterar också att aktiviteten inte bara ska genomföras som enstaka projekt, utan ska omfatta hela organisationen för att vara väsentligt. Utredningens resultat tyder på att aktiviteten ofta har starkare fokus på den ekologiska dimensionen jämfört med den sociala och ekonomiska dimensionen (Puhakka, 2007, s. 36). Detta beror möjligen på att arbete för ekonomisk och sociala hållbarhet redan förekommer inom annan aktivitet som inte identifieras vara hållbarhetsrelaterat.

Den största utmaningen med hållbar utveckling är ändå inte *vad*, utan *hur*. Genomförandet är minst lika viktig som själva målen. Att lyckas med att genomföra hållbar utveckling kräver flerdimensionellt och tväradministrativt samarbete, partnerskap mellan diverse aktörer och medborgarna, informationsutbyte och politisk konsistens (SKA). Lyckat genomförande kräver också fungerande strategiskt ledarskap (Lähteenoja m.fl., 2020, s. 1).

I följande avsnitt presenteras kort Lahtis stad och stadens hållbarhetsaktivitet. Bakgrundsinformation om staden och dess arbete för att främja hållbar utveckling ger en överblick fallet som analyserar senare i texten.

2.2.1 Hållbar utveckling i Lahtis

Lahtis stad ligger i Päijänne-Tavastland, ca. 100 kilometer norr/nordöst om Helsingfors. Lahtis är landskapets huvudort och ett av Finlands största städer med ca. 120 000 invånare. Själva stadsorganisationen sysselsätter ca. 3 600 personer. Stadens närmiljö består av stora vattendrag, till exempel sjön Vesijärvi, och åsen Salpausselkä, på vilken staden ligger. Lahtis är välkänd som en sportstad där flera internationella evenemang har organiserats, till exempel världsmästerskapen i skidning och

backhoppning. Lahtis har också en egen ishockeyklubb, Pelicans, som spelar i FM-ligan.

Lahtis var en starkt växande industristad under efterkrigstiden. På 1970-talet ledde det till att Vesijärvi hade blivit en av Finlands mest förorenade sjöar. Detta i tur ledde till att staden och andra lokala aktörer tillsammans påbörjade ett projekt för att rengöra Vesijärvi och att hjälpa ekosystemet i sjön återhämta sig. Arbetet började bära frukt på 1990-talet då vattenkvaliteten hade förbättrats och biodiversiteten ökat. I fotspåren av Vesijärvi-projektet grundade Helsingfors universitet ett center för miljöekologi i Lahtis, vilket påbörjade stadens långvariga samarbete med universitetet. (Green Lahti)

Efter att ett ”uppvaknande” i miljöfrågor hade hänt i Lahtis fortsatte staden på samma spår: ett omfattande avfallshanteringssystem togs i bruk mot slutet av 1990-talet. Målet var att öka på återvinnings- och återanvändningsgraden av avfall som då var ca. 25% av allt avfall. Idag är graden ca. 99%. Stadens mål är att vara en totalt avfallsfri stad år 2050. Några år efter avfallshanteringssystemet upprättades också ett nätverk mellan de lokala jordbrukarna och industribolagen med avsikten att främja cirkulär ekonomi i produktion av spannmålsprodukter. Det är alltså inte bara förvaltningen som varit aktiv i miljöverksamheten. (Green Lahti)

Lahtis ansträngningar i att främja miljöfrågor uppnådde en etapp då staden valdes till Europas miljöhuvudstad 2021. Europeiska kommissionen har sedan 2010 delat ut priset ”European Green Capital”, alltså Europas miljöhuvudstad, åt städer som arbetar för miljövänliga och hållbara lösningar på lokal nivå (EK a). Lahtis vann priset som erkännande för det arbete som staden gjort för hållbar utveckling. Priset delas ut på basis av 12 indikatorer, till exempel hållbar transport, hållbar markanvändning, luftkvalité, avfallshantering, hållbar tillväxt och administration (EK b).

I Lahtis genomfördes temaåret som Europas miljöhuvudstad genom Kestävä Lahti-stiftelsen (Green Lahti). Stiftelsens centrala mål för temaåret 2021 var att erbjuda medborgarna en problemfri vardag som förbättrar på välbefinnandet, en hållbara och välfungerande stad, och synlighet för temaåret. Kestävä Lahti-stiftelsen har flera märkvärdiga samarbetspartners, till exempel Miljöministeriet, Sitra, Helsingfors universitet, LUT-universitetet (Villmanstrand-Lahtis tekniska universitet), Kommunförbundet, Lahtis stad och flera andra kommuner i Lahtis närregion (Kestävä Lahti, s. 12–13).

Även om allt började med miljöskyddsarbete har Lahtis i sina aktiviteter mer och mer övergått mot att främja hållbar utveckling i helhet. Ett exempel på detta är stadens program för hållbar tillväxt som hör till Lahtis strategiska utveckling. Programmets huvudteman heter *Uuden aikakauden kiertotalous, Hiilineutraali rakentaminen, Sähköistyvä liikenne ja kestävä liikkuminen, Green digi, Lahti SportsHub* och *Osallisuutta, työllisyyttä ja hyvinvointia* (Lahtis a).

Uuden aikakauden kiertotalous handlar om att i samarbete med andra samhällseliga aktörer, till exempel högskolor och företag, skapa framtida lösningar för cirkulär ekonomi genom innovation och ny teknologi. Lahtis är redan på god väg mot en omfattande cirkulär ekonomi, eftersom 99% av allt avfall från hushållen återvinns. Lahtis har som mål att vara kolneutralt tills 2025, den första stora staden i Finland. (Lahtis a)

Temat *Hiilineutraali rakentaminen* handlar om hållbar, kolneutral och energieffektiv byggande och återvinning av byggnadsmaterialen. Lahtis vill främja produktutvecklings- och forskningsprojekt av hållbart byggande och fungera som en testmiljö för nya innovationer. Hållbart byggande är viktigt eftersom byggandet orsakar ca. 30% av de totala CO₂-utsläppen i Finland. (Lahtis a)

Sähköistyvä liikenne ja kestävä liikkuminen handlar om att uppmuntra till användning av elektroniska fordon och till hållbara lösningar i transport. För att genomföra detta har Lahtis upprättat det så kallade *Lahti Electric and Sustainable Traffic*-ekosystemet. Målet med elektronisk och hållbar transport är att minska på utsläppen från biltrafiken, kollektivtrafiken och logistiken för att på det sättet främja hållbar utveckling. (Lahtis a)

Inom temat *Green digi* vill Lahtis modernisera samhället och bygga hållbara processer och service med hjälp av digitala lösningar. Samtidigt förbättrar digitaliseringen på företagsklimatet i Lahtis och ger näringslivet bättre förutsättningar att klara sig mot konkurrensen. Lahtis verkställer *Green digi* till exempel genom att utveckla företagets och förvaltningens digitala kunnande och skapa innovativ grogrund för utveckling av smart-teknologi. (Lahtis a)

Tanken bakom *Lahti SportsHub* är att främja Finlands ställning inom idrottsbusiness. Lahtis fungerar redan nu som värd för flera internationella idrottsevenemang, har goda träningscenter i Vierumäki och Pajulahti och branschens företag är verksamma i

staden. Lahtis vill satsa vidare på kunnande, forskning, testande och innovation inom idrottsbranschen och vill öka på idrottsutbudet och -turismen. (Lahtis a)

Den sjätte och sista av programmets huvudteman heter *Osallisuutta, työllisyyttä ja hyvinvointia*. Målen här är att öka på upplevd delaktighet i samhället, minska på risken för marginalisering, öka på antalet arbetsplatser och utveckla vägar till sysselsättning för arbetslösa. Detta försöker staden uppnå genom att öka på utbildningsnivån, förbättra på samarbetet mellan staden och andra serviceproducenter och utveckla digitala lösningar. (Lahtis a)

Också Lahtis långtidsvision är att vara en miljövänlig stad som minskar på utsläppen och har styrkor i cirkulär ekonomi, hållbar transport och vattenskydd. Centrala teman för stadens hållbarhetsaktivitet är att erbjuda medborgarna med en hållbar livsstil som stoppar den globala uppvärmningen vid 1,5 celsiusgrader, motarbeta klimatförändring, ta hållbar utveckling i beaktande i all verksamhet och främja cirkulär ekonomi (Lahtis b).

För att möjliggöra en livsstil stoppar den globala uppvärmningen vid 1,5 celsiusgrader erbjuder Lahtis medborgarna med råd och tips om hur de kan leva sin vardag på ett mer hållbart sätt. Råden innehåller hållbara alternativ för människorna då de fattar beslut om boende, transport, mat, konsumtion, avfall och fritid (Lahtis c)

Lahtis stad samarbetar med högskolor, företag och medborgarna för att motarbeta klimatförändring och för att förebygga negativa effekter som klimatförändring orsakar. Staden samarbetar också med andra städer och kommuner genom FISU-nätverket. Lahtis mål är att ständigt minska på utsläppen och att vara kolneutralt år 2025. För att nå målet vill Lahtis säkra och skydda sina skogar som fungera som primära kolsänkor och stöda sådana projekt som minskar på utsläppen eller ökar på kolsänkorna. Samtidigt förbereder sig Lahtis till scenarier där temperaturen stiger och extrema väderförhållanden blir vanligare (Lahtis d).

Lahtis definierar hållbar utveckling som en kontrollerad och ständigt fortsättande samhällelig utveckling som sker både lokalt, regionalt och globalt och med målet att säkra goda levnadsförutsättningar, både idag och för kommande generationer. Staden tar hållbar utveckling i beaktande i all sin verksamhet och strävar efter att miljön, ekonomin och människan noteras likvärdigt i beslutsfattandet (Lahtis e).

Lahtis vill också vara banbrytare i cirkulär ekonomi. Förenklat är cirkulär ekonomi en ekonomisk modell i vilken miljön och naturresurserna säkras genom att minska på resursupptagningen. I stället satsar modellen på återvinning och -användning av material och varor och på främjande av delningsekonomi (alltså att hyra, dela eller låna i stället för att äga).

Idag återvinns 99% av hushållsavfallet Lahtis. Avfallet används i energiproduktionen och för att skapa återvunnet material. Staden använder återvunnet material också som byggnadsmaterial och återvinner all rivningsbetong från stadens byggprojekt. Samtidigt vill Lahtis utveckla nya låne- och hyrestjänster för medborgarna (Lahtis f). Staden deltar också i CIRCWASTE-projektet som koordineras av SYKE (Finlands miljöcentral). Projektets mål att främja cirkulär ekonomi i Finland (Circwaste).

Även om Lahtis aktivitet för hållbar utveckling har varit framgångsrikt har den främst fokuserat på den ekologiska aspekten av hållbarhet. Staden har ännu enorma utmaningar inom den sociala och den ekonomiska dimensionen. Till exempel är arbetslösheten i Lahtis relativt hög, 14,7% våren 2022, medan medeltalet i hela landet är 6,7%. Även om situationen så småningom går åt bättre håll i Lahtis är marginalen betydande. Staden har också flera andra utmaningar, till exempel gällande medborgarnas sociala hälsa. En del av problemen är fortfarande följdverkan från 90-talets depression som slog industristaden mycket hårt. Dessa utmaningar har ändå inte stoppat beslutsfattarna och tjänstemännen från att ambitiöst främja hållbar utveckling i Lahtis. (Lahtis g, Statistikcentralen)

2.3 Att leda hållbar utveckling

Det är viktigt att förklara vilken typ av ledarskapsfråga hållbar utveckling egentligen är för att senare i texten kunna besvara forskningsfrågan om vad som kännetecknar sättet att leda hållbar utveckling i Lahtis. I detta kapitel presenteras kort vilka krav hållbar utveckling ställer på ledarskapet.

Att leda hållbar utveckling är ofta mycket krävande på grund av temats komplexitet. På grund av samma komplexitet kräver det ledarskap att genomföra hållbar utveckling. Enligt Sotarauta m.fl., (2012) kräver hållbar utveckling att samhället börjar ”göra

bättre saker”, inte ”göra saker bättre”. Som det första steget mot sociala och kulturella förändringar måste medvetenheten om hållbarhetsfrågor förbättras. För att öka medvetenheten krävs fungerande ledarskap (Sotarauta m.fl., 2012, s. 12).

Ledarskap spelar en central roll i övergången från gamla vanor och ekonomiska tankesätt till nya, hållbarare handlingsmönster (Horlings & Padt, 2013, s. 422). Hållbarhetsfrågor, till exempel klimatförändring, biodiversitetsförlust, social ojämlikhet och fattigdom, är problematiska eftersom de präglas av osäkra fakta, värdekonflikter, höga insatser och behov av snabba åtgärder (Shriberg & MacDonald, 2013, s. 2). Fungerande strategiskt ledarskap är viktigt för att lyckas genomföra hållbarhetsåtgärder på lokal nivå.

Offentliga strategier, till exempel kommunstrategier, kan uppfattas som uppfattas som en systematisk användning av offentliga resurser och offentlig makt för förvaltningen för att uppnå offentliga mål (Zeemering, 2018, s. 144). Genom strategisk planering kan förvaltningen förbättra de rådande omständigheterna, eller även skapa något helt nytt för allmänhetens bästa. Strategier kan anses komplettera hållbarhetsaktiviteten eftersom strategier ofta kräver omfattande och långsiktiga planer. Strategier ger lokalförvaltningar möjligheten att kritiskt överväga hur hållbar utveckling utmanar de rådande handlingsmodellerna och organiseringen av verksamheten.

Hållbar utveckling kan även fungera som ett reformativt koncept som stimulerar organisatorisk utveckling om den används som ramverk när strategier utformas (Zeemering, 2018, s. 147). Hållbar utveckling är redan idag ofta i centrum för ledarskapet på lokal nivå och många finska kommuner har hållbarhetsrelaterade mål i sina strategier. Även om SDG:s sällan fungerar som utgångspunkten för kommunstrategierna, betraktas de som ett användbart ramverk för verksamheten. Separata strategier för just hållbar utveckling är mycket sällsynta och temat är oftast inbakat i kommunstrategin (SKc, 2020, s. 42).

Statliga lagstiftare, aktiva civila grupper och andra inflytelserika parter på lokal nivå är viktiga då det gäller att främja hållbar utveckling. Samtidig har den lokala administrationen en central uppgift då det gäller att leda verksamheten och genomföra åtgärderna (Wang m.fl., 2014, s. 352–353). På grund av hållbarhetsfrågornas

omfattande och sektorövergripande natur bör ansvaret för dem på lokal nivå helst ligga hos kommunstyrelsen, inte hos en nämnd (NVV, 2007, s. 29). Om ansvaret för den hållbara utvecklingen enbart placeras under en facknämnd riskerar verksamhetens status och andra förvaltningsområdets involvering i verksamheten lida.

Att enbart lägga ansvaret hos politikerna främjar inte heller temat automatiskt. En av förutsättningarna för lyckad hållbarhetsaktivitet på lokal nivå är ett starkt och tydligt politiskt mandat, något som inte alltid finns hos ett enda parti i kommunen. Då behövs politiskt stöd från flera håll. Strategiskt arbete för hållbar utveckling kan också uppstå genom tjänstemannainitiativ så att det är tjänstemän som utformar mål och föreslår åtgärder. I sådana fall styrs verksamheten oftast av tjänstemän i höga positioner med stark auktoritet inom kommunen (NVV, 2007, s. 72).

Enligt Evans (m.fl., 2006) är så kallade nyckelpersoner, till exempel politiska ledare eller tjänstemän som ansvarar för verksamheten, viktiga för att driva hållbarhetsprocesserna. Till exempel borgmästarna kan agera som karismatiska och motiverande ledare som främjar hållbarhetsaktiviteten i kommunen, något som det finns flera exempel på från olika håll i Europa.

Utvecklingen kan ändå bromsas eller helt stoppas om nyckelpersonen lämnar organisationen, eller om den lokala politiska ledningen byts (Evans m.fl., 2006, s. 859). Utöver engagerade ledande tjänstemän är aktivt politiskt ledarskap viktigt när strategisk hållbarhetsaktivitet utformas. Starkt politiskt ledarskap är kanske viktigast i ärenden som är ekonomiskt belastande, i konflikt med kommunens andra intressen eller politiska intressen (NVV, 2007, s. 73). Eftersom hållbar utveckling är ett så mångfacetterat och komplicerat tema stöter ledarna ofta på sådana intressekonflikter.

Att leda hållbar utveckling handlar om förändringsledarskap som kräver samspel mellan flera olika aktörer. Ledandet kräver en uppmärksam förvaltning som skapar ramarna för verksamheten och ledare som strävar efter att övervinna organisatoriska hinder, som till exempel förändringsmotstånd, för att genomföra reformer. Ledarens roll är att lägga fram policyinitiativ, implementera dem, uppfölja processen, identifiera problemområden och åtgärda problemen. Eftersom området är så komplext och

verksamheten har många delaktiga aktörer bör lokalförvaltningen ta ledarrollen för att formulera målen och ramarna för verksamheten (Wang m.fl., 2104, s. 354–355).

Horlings & Padt (2013) konstaterar att hållbar utveckling inte endast handlar om att nå miljörelaterade mål, utan handlar också om inre motivation och viljan att skapa bättre levnadsförhållanden på lång sikt utan att äventyra naturen. Inre värden, världsåskådningen och kulturen hos individen är sådant som driver politiska, institutionella och ekonomiska reformer. Ledarskap spelar en viktig roll för regional förändring och nya tankesätt som kan leda till hållbar regional utveckling.

Hållbar utveckling kräver ansvarsfullt politiskt ledarskap och vilja att använda resurser, kompetenser och makt till att genomföra reformer. Att leda hållbar utveckling handlar om större helheter, långsiktighet och förändringar i beteende, inte bara kortsiktiga, praktiska och strategiska val och resultaten. Ledarskapet är inbäddat i socialt kapital, alltså i nätverk som är uppbyggda kring tillit, samarbete och engagemang för hållbar utveckling. Det kräver samarbete och koordinering mellan olika regionala aktörer, både privata och offentliga (Horlings & Padt, 2013, s. 422).

I rapporten *Kestävän kehityksen johtaminen ja toimeenpano paikallistasolla* (2020) presenterar Schmidt-Thomé (m.fl.) ledarskapsmodeller för hållbar utveckling som har identifierats på lokal nivå i Finland. Dessa modeller är goda exempel på hur olikartad verksamheten kan vara inom lokalförvaltningen. Rapporten identifierade tre ledarskapsmodeller; *ledstjärnorna*, *nätverkens styrka* och *aktiva individer* (Schmidt-Thomé m.fl., 2020, s. 62–63)

I den första modellen, *ledstjärnorna*, är ledarfunktionen centraliserad och präglas av stark top down-styrning. I modellen har aktiviteten klart definierade mål och resultaten uppföljs. Aktiviteten sköts också med hjälp av tväradministrativa program och projekt med extern finansiering.

Enligt den andra ledarskapsmodellen, *nätverkens styrka*, förekommer brett engagemang för att främja hållbar utveckling i kommunen. Flera olika aktörer samarbetar med förvaltningen och ansvaret för aktiviteterna är fördelat mellan olika delar av administrationen, inte en enda enhet eller serviceområde. Enligt modellen

stys ledarfunktionen främst genom exempel och experterna har mycket frihet i det egna arbetet, i stället för en formell styrning (Schmidt-Thomé m.fl., 2020, s. 62)

I den tredje modellen, *aktiva individer*, är aktiviteten rätt oorganiserad men samarbete mellan lokalförvaltningen och intressegrupper finns ändå. I modellen går aktiviteten främst ut på enskilda, hållbarhetsrelaterade propositioner av kommunfullmäktige eller utkontraktering av någon verksamhet, inte en hållbarhetsreform på systemnivå. Modellen kännetecknas av botten up-styrning där idéer stiger från civilsamhället och andra samhälleliga aktörer. Aktiviteten hänger mycket på aktiva individers engagemang (Schmidt-Thomé m.fl., 2020, s. 62–63).

Dessa ledarskapsmodeller förekommer sällan, eller aldrig, renodlat i verkligheten. Oftast handlar det om någon slags blandning mellan dem. Modellerna ger ändå en uppfattning om hur annorlunda aktiviteten kan vara i kommunerna och om att kommuner främjar hållbar utveckling i mycket varierande grad. I denna avhandling kommer analysen av sättet att leda hållbar utveckling i Lahtis inte att basera sig på ledarskapsmodellerna i rapporten av Schmidt-Thomé (m.fl., 2020), men inslag ur en eller flera av dem kan möjligen identifieras i Lahtis.

I följande kapitel presenteras forskningsmetoden och det material som använts för att beskriva hållbarhetsaktiviteter i Lahtis.

3. Forskningsmetod och -material

Studiens forskningsmetod och det material presenteras i detta kapitel. Kapitlet inleds med en presentation av forskningsmetoden där dess för- och nackdelar analyseras och valet motiveras. Därefter presenteras de valda forskningsobjekten och -materialet. Syftet med kapitlet är alltså att beskriva metoden och materialet och förklara varför de valdes för analysen som går igenom i den senare delen.

Som redan konstaterats är syftet med avhandlingen att analysera vad som är kännetecknande för sättet att hållbar utveckling i Lahtis och vilka de centrala aktörerna, målen och utmaningarna är. Studien genomförs som en fallstudie med Lahtis stad som studieobjekt. Fallstudiedesign används för att skapa en omfattande uppfattning om fallet Lahtis.

Forskningsfrågorna för denna studie är:

- 1) *Vad kännetecknar sättet att leda hållbar utveckling i Lahtis?*
- 2) *Vilka är de centrala aktörerna för hållbarhetsaktiviteten i Lahtis?*
- 3) *Vilka är de huvudsakliga målen och de största utmaningar för hållbarhetsaktiviteten i Lahtis?*

3.1 Forskningsdesign

En forskningsdesign är en logisk sekvens som sammankopplar forskningsfrågan och empiriska data till studiens slutsatser. Forskningsdesign kan också ses som en plan för studien som hanterar frågor gällande vad det är som studeras (forskningsfrågan), vilka data är relevanta för studien, vilka datainsamlingsmetoder som används och hur resultaten analyseras. (Yin, 2003, s. 20–21)

Den valda forskningsdesignen är alltså ramen för insamling och analys av data. Olika forskningsdesign används beroende på hur studiens olika aspekter prioriteras, till exempel gällande generaliserbarhet, kausala samband mellan variabler, förändringar hos olika sociala företeelser över tid, eller förståelse av beteenden och deras innebörd

i de kontexter de förekommer inom (Bryman, 2018, s. 71). I denna avhandling används fallstudiedesign.

En typisk fallstudie är en detaljerad studie av ett enda fall och presenterar fallets specifika egenskaper och natur, men flera fall kan också studeras. Ett ”fall” är själva studieobjektet, det mål för analysen om vilket information samlas in. I fallstudier är det den enhet som forskaren strävar efter att förstå och förklara. Ett fall kan vara allt från en person, familj eller samhällslig grupp till en organisation eller en händelse. (Bryman, 2018, s. 96; de Vaus, 2001, s. 220)

En välstrukturerad fallstudie tar fallets inre nivåerna och komponenter i beaktande och skapar en djupare förklaring och uppfattning om studieobjektet. Då blir slutresultatet ”större än summan av dess delar”, så att säga. Flera olika enheter i en fallstudie kan kräva flera olika datainsamlingsmetoder, till exempel surveyundersökningar och observationer eller intervjuer och dokumentanalyser (de Vaus, 2001, s. 221).

I fallstudier används oftast kvalitativ forskningsstrategi, eftersom kvalitativa datainsamlingsmetoder ger en detaljerad bild av fallet. Även om en studie enligt fallstudiedesign oftast är kvalitativ kan också kvantitativ forskningsstrategi användas. En typisk kvantitativ fallstudie går ut på att med hjälp av surveystudier studera ett enda fall för att visa viktiga drag gällande fallets natur. Studier behöver dock inte begränsas till enbart en forskningsstrategi utan kan också ha både kvantitativa och kvalitativa komponenter. Någon gång kan det också vara oklart vilken studiens forskningsdesign är. En studie kan till exempel vara både av longitudinell design och fallstudiedesign (Bryman, 2018, s. 108–109).

Då det gäller fallstudier sammankopplas termen *fall* oftast med en plats eller lokal, medan själva studiens fokus kan vara riktad på en viss del av eller händelse i fallet. Själva platsen är alltså oftast inte det som är det mest betydelsefulla i en fallstudie. Data insamlas om det som står i studiens fokus och forskaren vill studera det som är unikt för just detta specifika fall. Platsen, till exempel en stad, är den kontext inom vilket det som studeras utspelar sig i (Bryman, 2018, s. 97).

Strävan efter att belysa det unika i ett visst fall kallas för ett *idiografiskt* synsätt, medan forskningsdesigner som strävar efter att skapa generaliserbara slutsatser som inte är tids- eller platsbundna kallas *nomotetiska* (Bryman, 2018, s. 98). Både nomotetiska och ideografiska tillvägagångssätt kan användas i fallstudier. Ett ideografiskt tillvägagångssätt antas i en fallstudie då en omfattande uppfattning om det studerade fallet nås. När flera fall används för att skapa en mer generell uppfattning används ett nomotetisk tillvägagångssätt (de Vaus, 2011, s. 233). Enligt Bryman (2018) kan en fallstudie innehålla element från båda synsätten.

Om en fallstudie är *induktiv* eller *deduktiv* beror på forskningsstrategin. Då studien har en kvalitativ forskningsstrategi lutar den ofta mot ett induktivt synsätt gällande relationen mellan forskning och teori, medan en kvantitativ forskningsstrategi ofta går mot ett deduktivt synsätt (Bryman, 2018, s. 98).

Fallstudiedesign används, som konstaterats, för att presentera det specifika hos studieobjektet eller dess natur. Då syftet är att förklara vad som kännetecknar sättet att leda hållbar utveckling i Lahtis passar fallstudiedesign väl i sammanhanget. Eftersom både ledarskap och hållbar utveckling är komplexa, mångfacetterade och svåra att kvantifiera är en djupgående kvalitativ studie ett bättre tillvägagångssätt i studiet av fenomenen. Kvalitativa datainsamlingsmetoder lämpar sig väl för att besvara forskningsfrågorna.

Lahtis framgångsrika verksamhet gör staden till ett intressant forskningsobjekt. Resultaten kan också ge en inblick i vilken typ av ledarskap som går hand i hand med framgångsrik hållbarhetsaktivitet och hur sådant ledarskap uppstått. I studien strävas ändå inte efter att skapa generaliserbara slutsatser om sättet att leda hållbar utveckling, utan syftet är att beskriva fallet Lahtis.

Enligt Bryman (2018) är *reliabilitet*, *replikation* och *validitet* de viktigaste bedömningskriterierna för samhällsvetenskaplig forskning. *Reliabilitet* handlar om hur tillförlitliga studiens resultat är, alltså hur bra studien mäter det som studerats. Reliabilitetsfrågan handlar förenklat om huruvida det är möjligt att nå samma resultat om studien upprepas (hög reliabilitet), eller om resultaten påverkas av tillfälliga eller slumpmässiga förhållanden (låg reliabilitet). Frågan är särskilt aktuell i kvantitativ forskning (Bryman, 2018, s. 72).

Kriteriet *replikation* handlar om att en undersökning ska vara möjlig att upprepa. Replikation används till exempel för att mäta studiens reliabilitet. För att studien ska kunna upprepas bör forskaren ha presenterat tillvägagångssättet på ett detaljerat sätt. Det tredje kriteriet, *validitet*, handlar om ”en bedömning av om de slutsatser som genererats från en undersökning hänger ihop eller ej” (Bryman, 2018, s. 72).

Validiteten har olika dimensioner. Enligt Bryman (2018) är de viktigaste dimensionerna *mättningsvaliditet*, *intern validitet*, *extern validitet*, *ekologisk validitet* och *följdriktig validitet*. *Mättningsvaliditet*, eller begreppsvaliditet, är ett mått på hur väl ett begrepp beskriver det som det anses beskriva. Mättningsvaliditet berör främst kvantitativ forskning. Nivån på mättningsvaliditeten och studiens reliabilitet delvis hand i hand; om måttet på ett begrepp är instabilt blir reliabiliteten lägre. Samtidigt lider också validiteten.

Intern validitet mäter det kausala sambandet mellan variablerna. Om det kausala sambandet mellan variablerna är välgrundat är den interna validiteten hög. Då bevisar studien klart att variabel x orsakar y. Men om det är möjligt att också en annan variabel utöver x kunde, åtminstone delvis, förklara y är den interna validiteten lägre. *Extern validitet* mäter i vilken grad resultaten från en studie kan generaliseras till en större population. Om det kan antas att resultaten stämmer mer allmänt är den externa validiteten hög. För extern validitet är urvalet viktigt eftersom urvalet i tillräcklig grad måste representera hela populationen. (Bryman, 2018, s. 73–74)

Ekologisk validitet mäter hur bra resultaten går att tillämpa i det riktiga livet. Tekniskt valida resultat är inte alltid ekologiskt valida om de inte alls stämmer överens med naturliga sociala kontexten och det dagliga livet. Vissa datainsamlingsmetoder kan påverka den samlade informationen och kan leda till att studiens ekologiska validitet lider. *Följdriktig validitet* mäter hur bra forskningsmetoden och tillvägagångssättet lämpar sig för att dra sådana slutsatser som forskaren dragit utifrån studiens resultat (Bryman, 2018, s. 74).

I allmänhet borde en studie syfta till att producera pålitliga resultat, vara möjlig att replikera och ha så hög intern och extern validitet som möjligt. Hur lämpliga kriterier validitet, reliabilitet och replikation är i bedömningen av en fallstudie beror ändå mycket på forskarens egna åsikter.

Enligt Bryman (2018) anser en del av forskarna att validitet, reliabilitet och replikation fungerar och är lämpliga bedömningskriterier, men de är ofta kvantitativt inriktade forskare. Forskare med starkt kvalitativ inriktning anser ofta att kriteriernas betydelse bör tonas ner, även mer eller mindre ignoreras. Extern validitet och generaliserbarhet är problematiska kriterier för en fallstudie eftersom forskaren aldrig föreställer sig att ett enda fall skulle vara lämpligt för att representera en större population. Forskaren antar inte heller att fallet kunde användas för en trovärdig generalisering i större skala (Bryman, 2018, s. 98).

Studiens interna validitet riskerar att lida om variabler utanför de valda nyckelfaktorerna påverkar resultaten, anser de Vaus (2001). Samtidigt leder fokus på ett mycket avgränsat antal variabler till nomotetiska förklaring (allmänt gällande lagbundenheter/generaliserande). Nomotetiska förklaringar är partiella förklaringar om en grupp, inte djupgående och fullständiga förklaringar av ett särskilt fall. Ideografiska förklaringar (upplevda egenskaper/singulariserande), å andra sidan, syftar till att skapa en allomfattande förståelse av varje enskilt fall. Genom välformulerade och omfattande kausala förklaringar kan olika faktorerers relativa innebörder bedömas för att nå relativt hög intern validitet (de Vaus, 2001, s. 233–234).

Trots att det är möjligt för en fallstudie att nå hög intern validitet genom djupgående förståelse av fallet, har metoden kritiserats för att lida brist på extern validitet eftersom studierna inte anses vara generaliserbara. Extern validitet i form av statistisk generaliserbarhet är dock, som konstaterats, sällan något som en fallstudie syftar till. I stället kan det vara möjligt att generalisera resultaten till teori eftersom fallstudier används för att pröva, bygga och skapa teorier (de Vaus, 2001, s. 237).

Även fallstudiens externa validitet kan ifrågasättas på basis av studien replikerbarhet. Resultaten hos ett enda fall kan inte anses vara generaliserbara, utan studien måste kunna replikeras i flera fall för att åstadkomma pålitliga resultat som kan generaliseras till någon viss teori. Detta betyder att studien borde kunna upprepas i flera andra fall. Resultaten från dessa fall borde sedan jämföras för att det ska gå att formulera en generaliserbar tolkning av en teori (de Vaus, 2001, s. 238). Detta är inte alltid alldeles enkelt när det gäller fallstudier.

Den externa validiteten hos en fallstudie kan förstärkas genom att använda strategiskt urval i stället för statistiskt urval, eftersom strategiskt urval bidrar till exakt och

teoretisk replikering av studien. Fallet i en fallstudie väljs genom strategiskt urval till exempel om fallstudien används för att pröva en teori i praktiken, studera om ett påstående stämmer under bestämda förhållanden eller se om fallet möjligen häver något teoretiskt påstående.

Strategiskt urval kräver att forskaren har en preliminär uppfattning om fallets särdrag före själva studien. Om resultaten stämmer med teorin har en exakt replikation av teorin identifierats. Men om de förväntade påståendena inte håller med verkligheten, och om detta kan förutses med hjälp av teorin, förstärker fallet teorin och en teoretisk replikation har identifierats (de Vaus, 2001, s. 239–240).

Möjligheten att själva utförandet av studien manipulerar resultaten måste också tas i beaktande. Sannolikheten för det beror på vilken typs fall det är frågan om, studiens datainsamlingsmetod och beroende variabel. Ju större inverkan forskaren har, desto större är risken för den ekologiska validiteten. Risken kan minskas genom att använda diskreta datainsamlingsmetoder när det är möjligt. Retrospektiva studier löper mindre risk för sådana reaktiva effekter jämfört med prospektiva studier.

Syftet med denna avhandling är att beskriva fallet Lahtis. I studien strävas inte efter att identifiera kausala samband mellan två eller flera faktorer, till exempel mellan särdrag i sättet att leda och framgångsrik aktivitet. Därför berörs denna studie inte heller av kravet på intern validitet. Ifall studiens syfte var att förklara sådana samband skulle den interna validiteten vara hög.

Den externa validiteten är låg eftersom studien inte syftar till generaliserbara resultat. Den ekologiska validiteten är på god nivå eftersom resultaten möjligen kan vara tillämpbara i verkliga livet och även bli policyrekommendationer för andra städer. Studien går att upprepa eftersom tillvägagångssättet är transparent och samma studie är enkel att genomföra även i andra fall.

3.2 Urval

Eftersom fallstudiers syfte oftast inte är att skapa statistiskt generaliserbart forskningsdata behöver de studerade fallen inte heller representera så kallade ”typiska” fall. Fallen kan till exempel erbjuda utmanande och kompetent prövning på teori. Om

studien antingen prövar eller förklara en teori, eller om syftet är att beskriva något fall påverkar enligt de Vaus (2001) på urvalsstrategin.

En fallstudie behöver inte innehålla ett visst antal fall utan kan, som tidigare konstaterades, studera ett eller flera fall. Antalet måste alltid övervägas skilt för varje studie. Antalet fall beror mycket på hur noggrant ett påstående vill granskas och hur externa faktorer påverkar studien. Ofta har resultaten större trovärdighet om studien innehåller mer än ett fall. Men om påståendet som studeras är mycket komplext kan ett enskilt fall också ge pålitliga och dugliga resultat eftersom ”risken” för slumpmässiga slutsatser då blir mindre.

Antalet fall beror också på om resultaten kan förväntas stämma för olika fall med varierande externa faktorer. Även det teoretiska ramverket påverkar på antalet fall i en studie. Det viktigaste är att göra ett strategiskt urval på basis av studiens frågeställning i stället för att alltid sikta på ett stort antal fall. För att kunna göra ett strategiskt val bör forskaren först ha en god överblick över flera fall. Efter det kan fallen som bäst uppfyller kriterierna för studien identifieras (de Vaus, 2001, s. 241–242).

För denna studie valdes fallet Lahtis som studieobjekt på basis av stadens långvariga arbete för hållbar utveckling och den framgång och beröm som staden fått för verksamheten.

3.3 Datainsamlingsmetod

Enligt Bryman (2018) är en datainsamlingsmetod, eller forskningsmetod, helt enkelt den metod som används för insamling av data. Metoderna är många och flera kan användas i samma studie. Intervjuer, enkäter och observationer är exempel på datainsamlingsmetoder. Datainsamlingsmetoderna är ofta förknippade med viss forskningsdesign. Detta beror på att den forskningsdesign som väljs för studien också starkt influerar metoden för datainsamling och -analys.

Eftersom tid och resurser sällan räcker till för användning av många olika datainsamlingsmetoder måste forskaren välja mellan metoderna. Praktiska förhållanden, till exempel vilka metoder som är genomförbara, de tillgängliga

resurserna och forskarens intressen styr ofta valet (Tjora, 2010, s. 26). Till exempel för intervjuer är sannolikheten för att människorna är villiga att delta mycket avgörande.

Eftersom denna studie är en fallstudie med ett enda fall används kvalitativa datainsamlingsmetoder. De valda metoderna är *kvalitativa intervjuer* och *dokumentanalyser*. Intervjuer valdes som datainsamlingsmetod eftersom kvalitativa intervjuer passar väl för att studera ”naturen” och särdragen i sättet att leda hållbar utveckling i Lahtis. Kvalitativa intervjuer lämpar sig också för att besvara de övriga forskningsfrågorna om aktivitetens centrala aktörer, mål och utmaningar. För denna studie skulle till exempel observationer inte vara ett effektivt eller genomförbart sätt att samla in data. Eftersom studien också har klara fokuspunkter är det lättare att i intervjuerna fokusera på det väsentliga (Bryman, 2012, s. 496).

I kvantitativ forskning används ofta strukturerade intervjuer för att maximera mätningens validiteten och reliabiliteten. Samtidigt är tillvägagångssättet i kvalitativ forskning ofta är ganska ostrukturerat. Detta beror på att kvantitativa studier har specifika frågor som ska besvaras, medan frågorna i kvalitativa studier ofta är mer generella. I kvalitativa studier är forskaren också i allmänhet mer intresserad av respondentens egna åsikter och upplevelser. (Bryman, 2012, s. 470)

Enligt Bryman (2012) kan kvalitativa intervjuer fördelas i två huvudtyper: *ostrukturerade intervjuer* och *semi-strukturerade intervjuer*. Ostrukturerade intervjuer har (nästan) ingen struktur, förutom forskarens möjliga minneslista om studiens huvudsakliga teman. Själva intervjun liknar en diskussion där få egentliga frågor ställs. Diskussionen styrs vid behov på basis av vad respondenten säger. I semi-strukturerade intervjuer har forskaren en lista frågor eller teman som kommer att hanteras, men frågornas ordning kan variera och respondenten får svara ganska fritt. I allmänhet hanteras ändå varje fråga med varje respondent (Bryman 2012: 471).

För denna studie var intervjuerna någon slags blandning av huvudtyperna, men ändå närmare den ostrukturerade typen. En lista frågor/teman formulerades på förhand som stöd för intervjuaren och som hjälpmedel för att styra diskussionen vid behov. Teman baserade sig på teori och tidigare forskning om att leda hållbar utveckling på lokal nivå. Till exempel verksamhetens centrala mål, hur hållbar utveckling leds och av vem, vilka de största utmaningarna är, stadens roll i nätverk och ledarens personliga egenskaper fungerade som teman för intervjuerna.

Intervjuerna var främst diskussioner kring dessa teman, inte genomgångar av frågelistor. Intervjuerna har alltså genomförts som ostrukturerade temaintervjuer. Respondenterna har fritt fått berätta om hållbar utveckling i Lahtis, sin roll i verksamheten och sina uppfattningar om sättet att leda hållbar utveckling. Olika teman har diskuterats i olika omfattningar med respondenterna på basis av hens ställning och ansvarsområde.

Sammanlagt genomfördes tio intervjuer. En kontaktperson i Lahtis hjälpte till i valet av potentiella respondenter. Kontaktpersonen har själv för en längre tid jobbat i en nyckelposition i Lahtis och är också själv en av respondenterna. Alla intervjuer genomfördes på distans, antingen via videokonferenstjänsten Zoom eller Teams. Intervjuerna genomfördes på distans på grund av koronäläget, men också ut av praktiska skäl för att undvika resa till Lahtis. Intervjuernas längd var ca. 60 minuter per intervju.

Intervjuerna var avspända diskussioner var respondenterna ivrigt berättade om hållbarhetsaktiviteten och hur det leds i Lahtis. Respondenterna talade största delen av tiden. Intervjuaren frågade tilläggsfrågor och styrde diskussionens riktning endast vid behov. Intervjuerna spelades in för att undvika bryta diskussionens rytm och för att slippa skriva anteckningar under intervjun. Alla respondenter gav sitt samtycke till inspelning av intervjun.

Intervjuerna genomfördes mellan 1.2.2022 – 30.3.2022. Eftersom några av respondenterna bad om anonymitet presenteras ingen av dem vid namn. Respondenternas titel kan inte heller avslöjas eftersom flesta av dem kunde identifiera på basis av titeln. Respondenterna hör till den politiska ledningen, tjänstemannaledningen och expertkåren i Lahtis. Respondenterna representerar flera olika serviceområden/enheter och jobbar på olika ledarskapsnivåer. I analysen har respondenterna kodats som respondent 1, respondent 2, respondent 3 osv.

Endast med hjälp av intervjuer kan en djupgående analys av fallet Lahtis inte genomföras. Därför analyserades också offentliga dokument för att nå en mer omfattande förståelse om hållbarhetsaktiviteten. I en dokumentanalys är det viktigt att bedöma dokumentets kvalitet. Bryman (2012) presenterar fyra kriterier för bedömning av kvaliteten: *autenticitet*, *trovärdighet*, *representativitet* och *mening* (Bryman, 2012,

s. 544). Kriterierna fungerar som mått på hur äkta dokumentets innehåll är, möjliga sakfel och förvrängningar, om innehållet är typiskt för den slags material, och om innehållet är tydligt och begripligt.

För denna avhandling analyserades offentliga dokument, mer precist strategin och budgeten. Enligt Bryman (2012) fyller sådana offentliga dokument väl kriterierna för autenticitet och meningsfullhet, men trovärdigheten i vissa fall kan lida. Risken finns om innehållet har påverkats av författarens fördomar och intressen. Till exempel kan en kommun i vissa dokument välja att presentera ärenden på ett sätt som är behagligare ur förvaltningens synvinkel för att skydda kommunens image. Frågan om representativitet är problematisk för strategidokumentens del eftersom dokumenten egentligen är unika. Samtidigt gör också dokumentens unicitet och officiella karaktär dem intressanta i sig (Bryman, 2012, s. 550).

Lahtis två senaste stadstrategier användes i analysen eftersom den nyare strategin bekräftades först i mars 2022. Det betyder att så gott som all verksamhet i Lahtis idag baserar sig på den gamla strategin. Det är ändå viktigt att inkludera den nya strategin i analysen eftersom den visar verksamheten riktning och framtida mål. Både budgeten för år 2021 och 2022 analyserades eftersom det i intervjuerna visade sig att stadsstrategin verkställs genom årliga ”spetsprojekt” som skrivs in i budgeten. Det är viktigt att granska hur hållbarhetsfrågorna lyfts fram spetsprojekten.

3.4 Databearbetning och analysteknik

Data-analys är den fasen i forskningsprocessen där mycket av forskningsstrategins potential ligger, men är också mycket krävande. Analysen är en långsam process som kräver tankearbete, systematiskt arbetssätt och känslighet för vad empirin innehåller utöver det valda problemområdet (Tjora, 2012, s. 137). Kvalitativa data som samlats in till exempel via intervjuer är ofta en stor ostrukturerad helhet som är jobbigare att bearbeta jämfört med kvantitativa data. Det finns inte heller klara och tydliga regler för hur sådan kvalitativa data bör analyseras (Bryman, 2012, s. 565).

Bryman (2012) nämner *analytisk induktion* och *grundar teori* som kanske de mest typiska tillvägagångssätten, eller ramverken, för data-analysen i kvalitativa studier.

Analytisk induktion går ut på att den ursprungliga hypotesen vid behov omformuleras eller omdefinieras på basis av insamlade data. Alltså, om något i data inte håller med den ursprungliga hypotesen omformuleras hypotesen för att bättre förklara fallet. Detta leder även till behov av vidare datainsamling. Alternativt omdefinieras hypotesen så att det avvikande fallet utelämnas. (Bryman, 2012, s. 566–567)

Analytisk induktion kan alltså vara en mycket besvärlig process. Resultaten förklarar vilka förhållanden är tillräckliga för att ett fenomen ska *kunna* inträffa, men sällan vilka de faktiska kraven är för att det händer (Bryman, 2012, s. 567). Analytisk induktion bjuder inte heller riktlinjer för vad det lämpliga antalet fall är för att en valid förklaring till problemet kan fastställas.

Det andra populära tillvägagångssättet för kvalitativ data-analys, grundad teori, går ut på att teori framträder och formas ifrån empiriska data efter dess bearbetning. Grundad teori är ändå inte bara ett induktivt tillvägagångssätt utan en uppsättning olika processer. Grundad teori har blivit populäraste tillvägagångssättet i analys av kvalitativa data. Enligt Bryman (2012) hör till exempel teoretiskt urval, kodning och kategorisering av data, teoretisk mättnad (saturation), och ständig jämförelse till verktyg och processer i grundad teori.

Kodning och kategorisering av data är mycket centralt för grundad teori. Med hjälp av grundad teori kan en formell teori, eller modell som förklarar just det studerade fallet, formas. Grundad teori har också kritiserats och det har ifrågasatts om den alls producerar någon teori, utan i stället främst förklaringar på specifika fenomen. Också tillvägagångssättets vaghet och den fragmentering av data som kodningen orsakar har väckt kritik. Sådan fragmentering kan leda till att studien tappar känslan av sammanhang. (Bryman, 2012, s. 574–575)

Kvalitativ data-analys börjar enligt Bryman (2012) oftast med någon form av kodning eller indexering av data. I denna fas värderas till exempel till vilken kategori eller tema vissa data tillhör, vad den handlar om och representerar, vad data berättar om den temat den tillhör, och så vidare. I deskriptiva fallstudier kan kategoriseringen/indelningen av materialet för analysen göras antingen deduktivt, med färdig teori som ramverk, eller induktivt, så att kategoriseringen baserar sig på fynden i materialet (de Vaus, 2001, s

226). Risken med kodande av kvalitativt material, till exempel intervjumaterial, är att tappa den sociala kontexten dit materialet tillhör. Fragmentering av materialet tappar också lätt narrativet i intervjun då olika delar av samma helhet kan kodas till olika kategorier (Bryman, 2012, s. 578).

I denna studie används tematisk analys som tillvägagångssätt i analysen av intervjumaterialet. Tematisk analys är egentlig ett samlingsnamn för flera olika tillvägagångssätt i stället för att vara en skild metod i sig. I tematisk analys upptäcks teman i data, varefter materialets delar kodas/kategoriseras enligt teman de hör till. Teman i vilka data kategoriseras identifieras till exempel i saker som om och om igen dyker upp (repeteras) i materialet, saker som helt saknas från materialet, och med hjälp av teman från tidigare forskning (Bryman, 2012 s. 580).

För denna avhandling betyder det att det som respondenterna berättade i intervjuerna transkriberades och kategoriserades enligt den tema/koncept om sättet att leda hållbar utveckling som de tillhör. Därefter analyserades fynden för att skapa en helhetsuppfattning om hur sättet att leda hållbar utveckling i Lahtis ser ut och vilka de centrala aktörerna, målen och utmaningarna är. Transkriberingen gick ut på att på nytt lyssna igenom allt inspelat intervjumaterial, alltså ca. 10 timmar av intervjuer. Allt som sagdes transkriberades inte ord-för-ord, utan hellre gjordes kortare anteckningar om det väsentliga innehållet. Varje intervju producerade ca. 3–4 sidor anteckningar vars innehåll sedan kategoriserades.

I själva kategoriseringen användes ett dels induktivt, dels deduktivt tillvägagångssätt. Detta betyder att identifieringen av teman i materialet skett både på basis av fynden i materialet, men med inspiration om vad som är kännetecknande för sättet att leda hållbar utveckling enligt tidigare forskning. Efter att huvudteman identifierats kategoriserades resten av det väsentliga innehållet i materialet under dessa teman. För varje huvudtema identifierades några subteman.

I intervjumaterialet identifierades fyra huvudteman: *intern styrning*, *extern styrning*, *pionjärbete* och *ledstjärnor*. Som en femte huvudkategori, som kanske inte är ett tema i sig, är *utmaningar*. Denna kategori tas skilt upp som utanför de fyra huvudteman eftersom det rätt så klart i intervjuerna kom fram vilka de huvudsakliga utmaningarna

är. Tidigare forskning, till exempel av Schmidt-Thomé (m.fl., 2020), Evans (m.fl., 2006) och Horlings & Padt (2013), har fungerat som inspiration i identifiering av teman i materialet.

Intern styrning	Extern styrning	Pionjärbete	Ledstjärnor
Strategisk styrning	Nätverken	Bakgrundsfaktorer	
Politiker	Samarbete	Banbrytare	
Tjänstemän	Medborgarna		

Figuren ovan visar de fyra huvudteman som identifierats, och vilka subteman som hör till dessa. Kategoriseringen i huvudteman har gjorts på basis av vad som ständigt dök upp och var bärande teman i intervjuerna. *Intern styrning* handlar om hur hållbar utveckling leds och hur verksamheten har upplevts inom stadsorganisationen. *Extern styrning* beskriver hur staden verkställer sina hållbarhetsmål i sin omgivning. *Pionjärbete* beskriver hur Lahtis bakgrund har lett till dagens ambitiösa hållbarhetsaktivitet. *Ledstjärnor* handlar om engagerade individers roll i Lahtis hållbara stadsutveckling. Detta huvudtema blev en mindre, men ändå tydligt framkommande aspekt i materialet, varför den inte har några subteman.

Efter att huvudteman hade identifierats färgkodades materialet enligt dessa teman. Sedan identifierades de huvudsakliga teman inom varje kategori, vilka blev subteman för var sitt huvudtema. Med hjälp av dessa subteman analyserades intervjumaterialet. Den kategorisering som användes i analysen av intervjuerna anpassar sig inte till analysen av innehållet i de offentliga dokumenten eftersom materialet och dess innehåll är mycket annorlunda jämfört med intervjumaterialet.

De offentliga dokumenten fungerar närmare som stöd för intervjumaterialet och eftersom det totala dokumentmaterialet är rätt så kort behövs ingen skild kategorisering av innehållet. I stället presenteras dokumentens innehåll för att sedan se hur innehållet stämmer samman med intervjuerna och hur den hjälper till i att besvara forskningsfrågorna. Det följande kapitlet presenterar den egentliga analysen av innehållet i de kvalitativa intervjuerna och styrningsdokumenten från Lahtis stad, och de resultat som analysen lett till.

4. Analys av forskningsmaterialet

I detta kapitel genomförs analysen av forskningsmaterialet. Som redan konstaterats i förra kapitel består forskningsmaterialet primärt av kvalitativa intervjuer. Som stöd för intervjumaterialet, och för en mer pålitlig och fördjupad analys av temat, granskas också offentliga styrningsdokument. Dessa dokument består av Lahtis före detta (2017) och nuvarande (2022) stadstrategi samt budgeten för åren 2021 och 2022.

Analysen börjar med en genomgång av intervjumaterialet med hjälp av de huvudteman som identifierats i databearbetningen. Efter att intervjuernas innehåll har beskrivits presenteras i tur innehållet i de offentliga dokumenten. Till slut besvaras forskningsfrågorna på basis av resultaten i analysen.

4.1 Intervjuerna

4.1.1 Intern styrning

Temat intern styrning har delats i tre subteman, *strategisk styrning*, *politiker* och *tjänstemän*. I dem framkommer hur hållbar utveckling noteras i strategin, hur politikerna förhåller sig till hållbar utveckling och hur hållbarhetstänkandet har internaliserats i stadsorganisationen.

Strategisk styrning

Så gott som alla respondenter berättade att hållbar utveckling i Lahtis leds starkt genom stadsstrategin. Staden har ingen skild hållbarhetsstrategi, utan hållbar utveckling har placerats i centrum för den nya strategin som stadsfullmäktige godkände våren 2022. Hållbar utveckling har också klart synligt i stadens nya vision ”Lahti – tehty kestäväksi” (Respondent 1, 2, 6, 7, 8, 9). Den nya visionen, som redan från första början fick brett stöd hos politikerna, har stark koppling till hållbar utveckling. I Lahtis tidigare vision, ”Rohkea ympäristökaupunki”, var fokuset främst på miljön (Respondent 6, 7, 9). Enligt respondenterna har den långvariga och konsekventa strategiska styrningen varit en viktig stödpelare åt och förutsättningen för hållbarhetsaktiviteten (Respondent 1, 2, 4, 8, 10).

Stark och konsekvent strategisk styrning ansågs ha gjort miljö- och hållbarhetsteman till väsentliga delar av vardagliga arbetet i Lahtis (Respondent 2, 4, 7). Tjänstemännen har tidigare hamnat aktivt lyfta fram temat för att upprätthålla aktivitet, men efter att hållbar utveckling fördes in i strategin integrerades den bra. Risken av att hållbarhetsfrågorna skulle falla ur agendan känns nu obefintlig (Respondent 4).

Hittills har hållbarhetens tre dimensioner varit ganska åtskilda i Lahtis och har kanske inte uppfattats vara sammankopplade. Även om alla dimensioner också uppmärksammas i tidigare stadsstrategier kopplar den nya strategin dimensionerna samman. Strategin strävar efter att göra dimensionerna likvärdiga i stadens aktivitet efter att fokus hittills varit på miljön (Respondent 6, 7, 8, 9).

Före hållbar utveckling som helhet var i strategins centrum var miljö- och klimatfrågorna ändå där för över 10 år sedan (Respondent 6, 7). Det första miljöprogrammet som infördes i Lahtis stadsstrategi år 2009 innehöll redan då ambitiösa mål att minska på utsläppen och visionen om att bli Europas miljöhuvudstad (Respondent 2, 3).

Strategiprocessen år 2009 öppnade ögonen på politikerna och då förstod den politiska ledningen att det redan existerande starka kunnandet i miljö- och hållbarhetsfrågor är något som lönar sig att satsa på (Respondent 3). Miljöteman framhövdes allt klarare i följande stadstrategi, men den nyaste strategin beaktar även den ekonomiska och sociala hållbarhetsdimensionen klart och starkt. Dessa har inte tidigare varit lika synliga (Respondent 3).

Miljöbudgetering och -översikter har också gjorts redan länge, men från och med 2023 förs ekonomisk planering, miljööversikter och granskning över sociala effekter samman i en hållbarhetsrapport. Teman förs också strakare in i ekonomistyrningen (Respondent 6, 7). I framtiden tar Lahtis i bruk ansvarsrapportering som ska innehålla mål, indikatorer och vägkartor som preciserar hur strategin förverkligas inom serviceområden och koncernbolagen (Respondent 6, 7, 10).

Strategin verkställs dels genom årliga ”spetsprojekt” som plockas från de strategiska målen och skrivs in i budgeten. På basis av spetsprojekten planerar de olika serviceområden hur de kan medverka spetsprojekten. Serviceområden kan också föreslå åtgärder för att uppnå målen (Respondent 1, 6, 9). Spetsprojekten är ett verktyg för strategiskt ledarskap som uppföljs och evalueras ständigt (Respondent 8, 9). De är

ett exempel på hur verksamheten leds genom strategin i Lahtis. Sådan strategisk styrning har gjort hållbarhetsaktiviteten mindre besvärligt och fördelat bördan och ansvaret så att ingen enhet behöver slita ensamma (Respondent 1, 6).

Enligt respondent 6 har Lahtis också en ny strategisk miljösektion som bereder och koordinerar Lahtis miljöpolitiska arbete för att undvika överlappning och konflikter i aktiviteterna. Sektionen har en god tväradministrativ koppling till olika enheter och serviceområden vilket gör den effektiv (Respondent 6).

Politiker

Att den politiska ledningen för en längre tid har varit förpliktad till att främja hållbar utveckling, både på program- och strateginivå, har haft enormt betydelse för den framgång som Lahtis nått. Det politiska fältet har förstått fördelen i att främja hållbar utveckling och temat har integrerats som en del av beslutsfattandet (Respondent 1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 10).

Den politiska viljan och framtidsvisionen om att främja miljö- och hållbarhetsfrågor har för en längre tid varit mycket enhällig i Lahtis. Detta förstärktes vidare i och med att staden vann titeln för Europas miljöhuvudstad 2021 (Respondent 3, 4, 6, 7, 8). Kommunalvalet 2021 orsakade stora förändringar i maktförhållanden i stadens politiska ledning, men stödet det starka stödet har fortsatt ändå (Respondent 3, 6, 8, 9, 10). Så hög nivå av politisk förpliktelse är ett resultat av långvarigt arbete, motiveringar, diskussioner och utredningar (Respondent 6).

Det var också den politiska ledningen som var ivriga att söka titeln av Europas miljöhuvudstad för en tredje gång efter att Lahtis förlorat i finalen under det andra försöket. Tjänstemännen var färdiga att ge upp, men politikerna ville fortsätta försöka (Respondent 7). Titeln var ändå inte det egentliga ändamålet för hållbarhetsaktiviteten utan ett ledarskapsverktyg. Miljöhuvudstadsåret ses i Lahtis som ett redskap för att accelererat främja hållbar utveckling (Respondent 8). Starkt politiskt stöd kommer i framtiden att vara ännu viktigare eftersom de "lätta" åtgärderna börjar vara gjorda och staden i framtiden måste även svårare val (Respondent 10).

De ambitiösa målen och viljan att satsa resurser på hållbar utveckling har varit starkt i Lahtis. Den politiska viljan har varit synlig även i ägarstyrningen, till exempel då Lahti Energia (ägs 100% av staden) slutade använda stenkolk i energiproduktionen år 2019

för att främja stadens mål att bli kolneutralt tills 2025 (Respondent 1, 2, 3, 5, 9). Ägarstyrning används aktivt som ett verktyg för att realisera visionen om en ledande miljöstad (Respondent 5). Genom hållbar energiproduktion, men också till exempel stadsplanering, har staden omfattande möjligheter att påverka hela regionen (Respondent 7).

Ett annat konkret exempel på den politiska ledningens färdighet att satsa resurser på hållbara lösningar är övergången till kaliumformiat. Kaliumformiat används i stället för salt för att hålla körvägarna smultna på vintern. Kaliumformiat är ca. tio gånger dyrare än salt, men eftersom saltet orsakade skada för grundvattnet valde staden det miljövänligare alternativet (Respondent 1, 4, 5). Lahtis har också fattat beslutet att sluta kalhuggningarna i stadens skogar. Miljömålen prioriterades över ekonomiska nyttor också här (Respondent 5). Även om mycket resurser har satsats på hållbara lösningar ökar resurskravet ständigt. Samtidigt ökar också den politiska pressen (Respondent 10).

Att den politiska ledningen i Lahtis varit färdig att satsa på miljövänliga och hållbara lösningar betyder inte att politisk diskussion och debatt kring hållbar utveckling och resursanvändning inte skulle ske. Motståndet har ändå inte påverkat beslutsfattandet på ett kritiskt sätt (Respondent 2, 3, 10). Öppen och synlig kritik är också välkommen i Lahtis (Respondent 10). Att skapa en hållbar och ”bättre” stad kräver ständig politisk debatt och dialog. I Lahtis har dialogen hellre kretsats kring *hur snabbt* staden ska främja hållbar utveckling, inte *om* det ska göras (Respondent 8).

Tidigare har alla politiker inte heller uppfattat att åtgärder som förstärker ekonomin och främjar sociala ärenden också hör till hållbar utveckling. Efter att det blev klarare hos beslutsfattarna har det varit lättare för dem att stöda verksamheten (Respondent 9). Begreppet ”hållbar” har också tagits emot väl i den politiska ledningen, bättre än ”miljö”. Miljön får lätt en negativ klang och uppfattas som något som tar bort från annat. Hållbarhet ger en positivare känsla och kan även kopplas till andra värden, som till exempel beslutenhet, seghet och sisu (Respondent 6, 9).

Tjänstemän

Enligt intervjuerna är viljetillståndet och stödet för miljö- och hållbarhettänkande starkt inom stadsorganisationen. Tjänstemannakåren är ivrig att fortsätta främja hållbar utveckling (Respondent 1, 3, 4, 7, 10). Att staden så länge jobbat med

miljöfrågor har lett till att hållbarhetstänkande har internaliserats väl i stadsorganisationen. Att främja hållbar utveckling har blivit en genomgående och ledande tanke i hela organisationen och en del av det vardagliga arbetet, inte något som känns pålimmat (Respondent 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8). Även om temat är väl internaliserat är fokuset främst på den ekologiska dimensionen, mindre på social och ekonomisk hållbarhet (Respondent 9). Dimensionerna är ändå inte åtskilda och miljöarbetets påverkan på ekonomin och dess sociala nyttor har ständigt tagits i beaktande (Respondent 10).

Lahtis inte har en åtskild enhet för hållbarhetsaktivitet. I stället är ansvaret fördelat mellan alla serviceområden och tjänstemännen inom organisationen. Detta har också medverkat i att hållbar utveckling blivit ett heltäckande tema i Lahtis (Respondent 6, 8). Att aktivitet inträffar överallt inom stadsorganisationen är också väsentligt för att lyckas i övergången till hållbarare stadsutveckling (Respondent 8).

Lahtis var en av de första offentliga aktörerna i Finland med WWF:s Green Office-certifikat (år 2016), ett erkännande av hållbart kontorsarbete inom stadsorganisationen (Respondent 3). Staden har också ett internt ”nätverk” för människor som är intresserade att främja hållbar utveckling (Respondent 10). En av respondenterna berättade hur hållbarhetsfrågorna togs upp redan i arbetsintervjun då hen rekryterades kring mitten av 2010-talet. En annan respondent var överraskad att hållbarhetsteman en del av stadens aktiviteter redan då hen rekryterades för över 10 år sedan.

Tjänstemännens roll och arbete kring hållbarhetsfrågorna har underlättats av att miljö- och hållbarhetsmålen har klart skrivits i strategin. Också att det länge funnits stark politisk konsensus om att teman ska främjas har medverkat tjänstemännens arbete (Respondent 1, 4, 5, 6, 7). Den ”hajp” och synlighet som miljöhuvudstadsåret 2021 skapat och hur bra temaåret tagits emot har vidare ökat på tjänstemännens motivation och entusiasm (Respondent 1, 3, 6, 7).

Enligt flera respondenter tas hållbarhetsaspekten ganska bra i beaktande i planeringen, beredningen och beslutsfattandet i stadsorganisationen. Det anses ha blivit en relevant del av verksamheten (Respondent 1, 3, 4, 5). Lahtis strävar också officiellt efter att hållbarhetseffekterna åtminstone i någon grad skulle tas i beaktande i planerings- och beredningsfasen av varje beslut inom varje serviceområde. Det har tjänstemännen stort

inflytande över och är något som enligt intervjuerna förverkligas väl. Lahtis strävar alltså efter att tanken om en *hållbar stad* ska omfatta all aktivitet (Respondent 8).

På lägre tjänstemannanivåer framkommer förstås varierande åsikter men i allmänhet och på chefsnivå har tjänstemännens attityder inte orsakat motstånd för hållbar utveckling (Respondent 1, 9). I vissa fall har aktiva tjänstemän från lägre nivåer lagt fram initiativ och varit nyckeln till att något ärende har framskridit (Respondent 5, 8). Individuella tjänstemän uppfattas ha möjlighet att påverka ärenden om hen har passion för det. Det kräver ändå konsekvent arbete (Respondent 9). Det är viktigt att ledningen är öppen för sådant bottom up-styrning och för så kallat ”Say Yes”-policy. Alltså om det inte finns en orsak att säga nej, säg ja (Respondent 8). Till exempel idén att grunda centret för kolneutralt byggande kom från en individ inom stadsorganisationen (Respondent 10).

4.1.2 Extern styrning

I Lahtis har man förstått att hållbar utveckling inte kan verkställas ensamma och att samarbete med olika parter är extremt viktigt, även en förutsättning för lyckad aktivitet. Samarbete underlättar stadens egen verksamhet, men samtidigt blir också de totala effekterna större då flera aktörer stävar mot samma mål. Subteman *nätverken*, *samarbete* och *medborgarna* beskriver hur Lahtis verkställer sina hållbarhetsmål utanför stadsorganisationen.

Nätverken

Lahtis är aktiv i flera olika nätverk, både lokala, nationella och internationella. Nätverksarbetet uppfattas mycket viktigt i att främja stadens hållbara stadsutveckling (Respondent 1, 2, 4, 5, 6, 7, 8, 10). Lahtis roll i olika nätverk varierar stort. I vissa nätverk för staden samman aktörer, erbjuder stöd, resurser och en plattform för hållbar verksamhet, och uppmuntrar medlemmarna till samarbete kring temat (Respondent 1, 2, 5, 8, 9). I andra tar Lahtis ledarrollen för att framkalla engagemang och sprida stadens budskap och mål gällande något tema (Respondent 2, 8). Staden har också anslutit sig i färdiga nätverk där medlemmarna har gemensamma mål och färdiga ramverk för aktiviteten (Respondent 7).

Nätverken präglas av samarbete mellan diverse intressegrupper kring hållbarhetsfrågorna. För Lahtis är det viktigt att sprida budskapet genom nätverken, men också att alla deltagare får nytta av samarbetet. Nätverken kan även fungera som stadens språkrör till nätverksmedlemmarnas egna referensgrupper, men också som en kanal för referensgrupperna att kontakta staden (Respondent 2, 8, 10).

Stadens koncernbolag är med i diverse nätverk, till exempel Lahtisregionens utvecklingsbolag Ladec som stad äger 76% av. Ladecs roll är ofta att föra samman företag inom någon viss bransch och sporra samarbete bland annat kring hållbarhetsfrågor (Respondent 1 10). Via Ladec är staden till exempel med i klustret för elektronisk transport. Detta är ett nätverk av lokala aktörer med målet att främja hållbar transport (Respondent 7, 8). Ett annat exempel är utvecklingscentret för kolneutralt byggande som grundats i Lahtis. Lahtis kan med hjälp av nätverk erbjuda företagen plattformar för samarbete, innovation och utveckling. Idén är också att sparra medlemmarna kring teman som samtidigt stöder stadens egna mål (Respondent 3, 8, 10).

Nätverken kan även basera sig på mindre konkret samarbete men ändå vara nyttiga. Med hjälp av nätverken kan staden öka på synligheten, utföra informationsutbyte och fånga av nya innovationer och praxis (Respondent 6, 7, 8, 10). Exempel sådana nätverk är Eurocities, ICLEI, Covenant of Mayors och Union of Baltic Cities, som är internationella nätverk. Också FISU-nätverket som är ett nationellt nätverk i Finland fungerar med samma tanke. Den största potentialen finns ändå i nätverken som sysslar med konkret aktivitet, till exempel kolneutralt byggande och elektronisk transport (Respondent 10).

Lahtis behöver inte alltid själv göra initiativet för samarbete. Under sista åren har det vuxit en grupp miljömedvetna företag i Lahtis som fungerar i nätverk, jobbar frivilligt för hållbara lösningar och föreslår nya samarbetsmöjligheter för staden (Respondent 3, 4).

Lahtis har också ordnat så kallade ”miljöforum” dit aktörer från näringslivet och civilsamhället bjudits in för att diskutera ärenden som berör alla. I dessa forum har deltagarna jobbat i arbetsgrupper för att kartlägga möjligheter till att utveckla sin egen verksamhet i en mer hållbar riktning. Själva åtgärderna är ofta små, men forumen ökade på medvetenheten och engagemanget kring hållbarhetsfrågor (Respondent 4).

Samarbete och partnerskap uppfattas skapa tillit och förtroende mellan parterna. Detta inspirerar lokala aktörer till innovativa, hållbara lösningar då de kan lita på att staden stöder dem (Respondent 8). Att leda hållbar utveckling lyckas inte utan ömsesidigt förtroende mellan människor och aktörer, något som uppnås genom långvarigt och konsekvent samarbete (Respondent 10). Omfattande samarbete med olika aktörer binder också staden till långvarigt engagemang kring något tema. Ett exempel på detta är Vesijäri-stiftelsen som grundades år 2009 för att sköta vattendragen i regionen. Stiftelsen finansieras tillsammans med närkommunerna och lokala företagen. Alla har förpliktat sig till långvarigt deltagande (Respondent 5).

Samarbete

Enligt respondenterna har Lahtis i ett tidigt skede förstått samarbetets värde i att få till stånd betydande resultat. Samarbete görs med lokala företag, föreningar, högskolor och medborgarna. Staden kan inte, och vill inte, göra allt ensam. Tätt samarbete är även en förutsättning för att lyckas med hållbar utveckling (Respondent 2, 3, 4, 6, 8, 9). Rötterna för samhälleligt samarbete är djupa i Lahtis. Staden har samarbetat med diverse lokala aktörer kring miljöfrågor redan på 80-talet (Respondent 2, 3).

Lahtis också länge samarbetat med högskolor kring miljöfrågor, till exempel med LUT och Helsingfors universitet (Respondent 1, 2, 3, 7, 8). Sedan LUT:s andra campus kom till Lahtis 2019 har samarbetet blivit allt tätare (Respondent 1, 2, 6, 8). Högskolorna anses vara extremt viktigt samarbetspartners, både för staden och de lokala företagen (Respondent 1, 2, 6, 7, 8, 9). Högskolorna är också med i diverse projekt som inte skulle vara möjliga att finansieras utan "egna" högskolor (Respondent 1, 10). Att Lahtis har egna högskolor och samarbete med dem hämtar också högutbildat kunnande till staden. De är en viktig resurs för Lahtis och staden måste försöka få dem att stanna i trakten (Respondent 6, 7).

LUT nämner hållbar utveckling klart i sina strategiska mål och sin verksamhet. Ett konkret exempel på detta är den kommande professuren för elektronisk transport som upprättas i LUT campus i Lahtis. Professuren upprättas i samarbete mellan staden, företagen, stiftelser och universitet. Professuren stöder också stadens mål av att främja hållbar transport (Respondent 1, 2, 6, 7, 8). Omfattande samarbete med ett "miljöuniversitet" som LUT stöder stadens strategiska mål och förstärker verksamheten legitimitet (Respondent 1, 2, 8).

Utöver högskolorna är de lokala företagen centrala samarbetspartners för Lahtis stad. Samarbete med företagen och företagens hållbarhetsaktivitet förstärker stadens trovärdighet och rykte som en miljöstad (Respondent 8, 9). Stadens samarbetspartners tog väl emot miljöhuvudstadsåret 2021 och var aktiva i att sprida stadens budskap (Respondent 6, 8).

Samarbete för att främja hållbar utveckling är viktigt även i syftet att skapa tillväxt i regionen. Näringslivet i Lahtis har gett starkt stöd för stadens hållbarhetsaktivitet och flera företag har förpliktat sig till att främja stadens hållbarhetsmål (Respondent 8, 10). Detta fungerar som en signal åt beslutsfattarna att hållbarhet är något som är värt att satsa på även i fortsättningen (Respondent 1, 3).

Enligt respondenterna är också regionalt samarbete med närkommunerna mycket viktigt. Genom regionalt samarbete kan aktiviteten ha större effekter, även om det kunde vara lättare att göra själv utan kompromisser (Respondent 8, 9). Samarbete och delaktighet är också i sig delar av hållbar utveckling (Respondent 9).

Samarbetspartners kan även fungera som viktiga förebilder och idoler. Ishockeyklubben Pelicans, Finlands första kolneutrala hockeylag, är ett exempel på detta. I bästa fall kan idoler öka på medvetenheten hos befolkningen och uppmuntra till hållbara val (Respondent 3, 9). Också lokala kändisar i Lahtis har deltagit i en kampanj där de räknat koldioxidavtrycket och sin personliga utsläppsbudget. Syftet var att kändisarna med hjälp av olika alternativ skulle sänka sitt avtryck till någon viss nivå till 2025 eller 2030. Tanken bakom kampanjen var att synliggöra för befolkningen att det finns flera olika sätt att leva mer hållbart (Respondent 6).

Också samarbete med civilsamhällets aktörer, till exempel olika föreningar och aktiva grupper, är viktigt. De fungerar som kanaler mellan medborgarna och förvaltningen (Respondent 9, 10). I övrighet är förmågan att förhandla och deliberera ett allt viktigare ledarskapsverktyg eftersom hållbar utveckling inte kan dikteras åt andra (Respondent 10).

Medborgarna

Att öka på delaktigheten, upprätthålla dialog och involvera medborgarna anses vara centralt för hållbar utveckling (Respondent 1, 3, 6, 7, 8, 10). Lahtis utförs detta med hjälp av infokvällar, gallupar, medborgarbudgetering, kampanjer och projekt. Till

exempel är syftet med projektet ”1,5c graders livsstil” att öka medvetenhet om hållbara levnadsvanor hos medborgarna (Respondent 3, 4, 6, 7). En experimentell mobilapp för individuell utsläppshandel gällande transport har också piloterats i Lahtis. Också här var syftet att sprida medvetenhet och uppmuntra medborgarna till hållbara val (Respondent 1, 6, 7). Under år 2022 är ett liknande projekt på kommande, en som också innefattar boende och konsumtions- och matvanor. Genom att göra den lik ett mobilspel hoppas Lahtis locka mera användare (Respondent 7).

Under miljöhuvudstadsåret var delaktighet ett centralt tema i Lahtis. På hösten 2021 började arbetet i fyra så kallade ”partnerskapsbord”. Borden representerar var sin stadsdel och syftet är att medborgarna tillsammans får diskutera och planera åtgärder för främjandet av sin närmiljö. Förslagen förs sedan vidare till beslutsfattarna (Respondent 6). Eftersom deltagandet är frivilligt är det utmanande att locka nya människor med i aktiviteten (Respondent 4, 6).

Lahtis har redan länge strävat efter att påverka medborgarnas värden och handlingar och att införa tankar om miljö- och hållbarhetsfrågorna till hemmen. Attitydfostran, det vill säga skolutbildningen, har haft stor betydelse i detta (Respondent 1, 3, 4, 7). Att utbilda barnen i hållbarhetsfrågor är viktigt, men skolan är också en fungerande kanal för att nå hemmen och influera den vuxna befolkningen (Respondent 7). Lahtis försöker införa begreppet *hållbar* i medborgarnas ordförråd så att det associeras med något positivt, roligt och önskvärt. Det görs till exempel med gymskjortor med texten ”tehty kestäväksi”. Även om definitionen inte i början stämmer med hållbar utveckling är det lättare att senare utvidga betydelsen till dessa teman (Respondent 9).

Lahtis vill ändå inte tvinga hållbarhet på människorna eller skapa motsättning och konfrontering. Tanken är att samarbeta med medborgarna, erbjuda alternativ och göra hållbara val attraktiva (Respondent 2, 4, 6, 10). Ett sätt är att göra offentliga tjänster lättare tillgängliga och erbjuda hållbarare tjänster, till exempel gällande kollektivtrafiken (Respondent 2). Lahtis vill presentera hållbarhet som något som gör livet bättre, inte svårare, och är färdig att stöda medborgarna på vägen mot ett hållbarare livsstil (Respondent 2, 6).

Lahtis image som miljöstad och stadens strävan efter hållbar stadsutveckling har tagits emot väl av civilsamhället och medborgarna. Detta är uppmuntrande för staden ledning (Respondent 3, 5, 6). Medborgarnas samtycke är grunden för hela verksamheten

eftersom allt börjar med den demokratiskt valda politiska ledningens förpliktelse (Respondent 8).

4.1.3 Pionjärarbete

Lahtis stad har en lång historia av miljöarbete. I senaste tiderna har tyngdpunkten skiftat mot mer omfattande hållbarhet på lokal nivå. Staden har djupgående rötter i miljöskyddsaktivitet. Detta har lett till att Lahtis idag är en banbrytande miljöstad med ambitiösa mål gällande ekologiska frågor, men också hållbar utveckling i större omfattning. Subteman, *bakgrundsfaktorer* och *banbrytare* beskriver rötterna för Lahtis miljöaktiviteter och hur detta har utvecklat staden till dagens banbrytande miljöstad.

Bakgrundsfaktorer

Lahtis utveckling till en banbrytande miljöstad som aktivt och ambitiöst främjar hållbar utveckling har djupa rötter. Aktiviteten började på 1970-talet med arbete för att skydda och rengöra den svårt förorenade Vesijärvi-sjön (Respondent 1, 2, 5, 10). Varför Lahtis varit så tidigt beror på att staden stött på ett konkret problem som var synligt, men som också berörde nästan hela samhället (Respondent 4). Det synliga Vesijärvi-problemet ökade medvetenheten kring miljöfrågorna i ett tidigt skede i Lahtis. Detta har underlättat ”att sälja” tanken om miljö- och hållbarhetsteman till beslutsfattarna och har hjälpt till att göra Lahtis en banbrytande miljöstad (Respondent 4, 6).

Redan under 90-talet fortsatte Vesijärvi-arbetet med satsningar i avfallshantering och -återvinning i Lahtis, före tankar om cirkulär ekonomi blev populära (Respondent 1, 2, 3, 5). Före den politiska ledningen ”vaknade” kring dessa teman förekom aktivitet främst inom koncernbolagen och som botten up-tjänstemannainitiativ (Respondent 3, 4). Det är just koncernbolagens och tjänstemännens tidiga engagemang som var grunden till att Lahtis idag har ett Finlands bästa avfallshanterings- och återvinningssystem och avloppshanteringsverk (Respondent 3, 4, 5).

För att skydda Vesijärvi samarbetade Lahtis redan på 80–90-talet med kommuner, högskolor och den lokala industrin. Detta tidiga samarbete mellan olika aktörer startade stadens målmedvetna miljöarbete (Respondent 2, 5). Beslutsfattarna förstod i ett relativt tidigt skede att miljöfrågor kräver långvarigt och konsekvent arbete och att snabba vinster sällan är möjliga (Respondent 2).

Det resulterade i ett av Finlands första kommunala miljöprogram. Programmet innehöll klara mål och indikatorer för uppföljning av resultaten (Respondent 3, 4). Stadsstrategierna tangerade vissa miljöfrågor redan på 90-talet, men först senare blev miljöteman centrala i den strategiska planeringen (Respondent 4). Programarbete och projekt med syftet att främja hållbar utveckling fanns dock redan på 90-talet, i och med Agenda 21 (Respondent 7).

Flera miljöprojekt har genomförts i Lahtis långt före lagen har förutsatt det av kommunerna (Respondent 4, 5). Det långvariga arbetet för miljön är grunden för och möjliggjort dagens hållbarhetsaktivitet (Respondent 1). Med hänsyn till Lahtis historia som en industristad kan vilken som helst stad lyckas med det som Lahtis har lyckats med, bara det finns vilja att fatta stora och svåra beslut (Respondent 6).

Banbrytare

Lahtis har idag blivit banbrytare och vägvisare i miljöfrågor. Staden ställer nu ambitiösa mål för sin hållbarhetsaktivitet. Att främja hållbar utveckling har idag blivit sättet att leda stadsutvecklingen i Lahtis. Temat berör till exempel stadens miljöpolitik, näringslivspolitik och medborgarinriktad verksamhet. Hållbarhetsarbetet i Lahtis idag handlar inte bara om att göra vad som är nödvändigt, utan också om stadens gröna övergång och utveckling mot en bättre stad (Respondent 8). Enligt Lahtis nya vision åstadkommer staden både välstånd för medborgarna och framgång för näringslivet genom att vara en banbrytande miljöstad (Respondent 9).

Redan 2009 hade Lahtis ett miljöprogram med ambitiösa mål i strategin (Respondent 2, 8). Då var målet att halvera CO₂-utsläppen till 2025, men sedan dess har staden varit villig att revidera målet: nu ska Lahtis vara kolneutralt 2025 (Respondent 2, 6, 10). Lahtis satsar också starkt på hållbart byggande. Ett utvecklingscenter för kolneutralt byggande har grundats med syftet att införa branschens pionjärkunnande till Lahtis (Respondent 3, 10).

Att främja hållbar utveckling ses också som en konkurrensfördel för Lahtis och närregionen, men också för medborgarna och andra aktörer som till exempel företagen (Respondent 1, 2, 8, 10). Att vara kolneutralt 2025, först i Finland, är ett av de centrala målen för stadens hållbarhetsaktivitet idag. Målet är ambitiöst och har krävt stora investeringar, men har redan varit lönsamt. Lahtis kan erbjuda en kolneutral handlingsmiljö och nya möjligheter för näringslivet, något som lockar företagen

(Respondent 1, 2, 8, 10). Men också kolneutralitetsmålet är ett delmål och ett redskap för vidare stadsutveckling (Respondent 8).

Att ställa så ambitiösa mål som kolneutralt 2025 hjälpte staden vinna titeln Europas miljö huvudstad 2021. Titeln öppnade nya dörrar och ökade på stadens trovärdighet. Samtidigt utmanar och motiverar titeln Lahtis att fortsätta på spår (Respondent 1, 3, 8). Ambitiös aktivitet ger också Lahtis bättre möjlighet att få statlig och EU-finansiering eftersom staden kan bevisa att resultat fås till stånd (Respondent 10).

Andra ambitiösa mål i Lahtis är till exempel att främja hållbar transport (Respondent 1, 5, 10). Lahtis har redan tidigare satsat stort på kollektivtrafiken och satsar nu på att göra kollektivtrafiken hållbar. Eftersom hållbara lösningar, till exempel el bussar, ofta kräver stora investeringar har staden gjort tätt samarbete med bussföretagen. Genom att skriva under långvariga kontrakt möjliggörs investeringarna, både för säljaren och köparen. Också cykel- och gångtrafiken har främjats, till exempel genom att skaffa el cyklar som stadscyklar för våren 2022 (Respondent 1, 10).

Lahtis vill också bekämpa biodiversitetsförlust och motarbeta klimatförändring (Respondent 5, 6, 10). För att hålla takten och fortfarande kunna vara banbrytare i framtiden måste Lahtis aktivt upprätthålla lägesbilden. Det betyder att staden måste vara medveten om vad som händer näromgivningen och runt världen för att kunna reagera proaktivt till skiftande trender (Respondent 8). Tankesätten i stadens handlingsmiljö, och även globalt, har inom de sista åren snabbt skiftat mot att främja hållbar utveckling. Det tidigare arbetet som gjorts för att främja miljön har visat sig att vara en stor fördel för Lahtis idag. Konkurrensen mellan städer och kommuner är ändå hårt och det blir ständigt svårare att hålla försprånget (Respondent 8).

Enligt respondenterna har Lahtis förstätt satsningar i hållbara lösningar är något som också företagen uppskattar. Hållbara alternativ korrelerar bättre med de yngre generationernas värden. Dessa individer är också potentiellt arbetskraft för företagen. Banbrytande hållbarhetsaktivitet är lockar alltså invånare, företag, arbetskraft och kunnande till regionen och uppfattas därför som en framtidsinvestering (Respondent 1, 2, 3, 6, 8). Att inte endast se hållbar utveckling som ett verktyg för att förbättra levnadsförhållanden, utan också ett verktyg för att förstärka ekonomin och stadens image har även fått miljöskeptikerna att stöda verksamheten (Respondent 2, 3, 4, 8).

Tack vare det långvariga och banbrytande arbetet kring miljö- och hållbarhetsrelaterade frågor har Lahtis rykte som en miljöstad förstärkts. Idag är staden på god väg mot hög ekologisk hållbarhet, dimensionen som ofta är svagast i städerna (Respondent 6, 7). Näringslivets intresse för staden och viljan att investera i regionen har redan ökat tack vare det konsekventa hållbarhetsarbetet och Lahtis profilering som miljöstad (Respondent 2, 3, 7, 8, 9). Ett gott rykte gör det lättare att leda hållbar utveckling i regionen och är något som Lahtis vill upprätthålla (Respondent 7, 8).

Lahtis kan inte kräva att de lokala aktörerna ska främja hållbarhet mera än vad lagen förutsätter, men redan idag har många företag i Lahtis frivilligt ägnat sig till att främja hållbar utveckling. Företagen anser det vara en konkurrensfördel (Respondent 4).

Titeln som miljöhuvudstad 2021 hjälpte Lahtis att synliggöra aktiviteten, sprida budskapet och profilera sig som en miljöstad (Respondent 1, 2, 3, 9). Som resultat hämtar sig företag till regionen utan att de aktivt behöva lockas (Respondent 1). Nu strävar Lahtis efter att bevara och upprätthålla miljöhuvudstadsårets anda och fortsätta ställa ambitiösa mål. Staden vill inte tillåta känslan av att projektet är över (Respondent 6). Framtidsutsikten för hållbarhetsaktiviteten i Lahtis anses vara goda. Viljan att främja temat är starkt och det finns få dåliga indikatorer för aktiviteten i framtiden (Respondent 5, 7).

4.1.4 Ledstjärnor

Engagerade individer är ofta nyckeln för att driva förändring. Intervjuerna visade att det också i Lahtis har funnits och finns fortfarande individer som varit engagerad kring miljö- och hållbarhetsfrågor. Sådana individers inflytande i stadens framgång bör inte nedsättas.

Sedan 1970-talet och renandet av Vesijärvi har stadsorganisationen i Lahtis haft aktiva individer som har varit entusiastiska i att främja miljöskyddsärenden (Respondent 1, 2, 6). Enligt respondenterna underlättar engagerade ledstjärnor i den högsta ledningen tjänstemännens arbete kring miljö- och hållbarhetsärenden enormt. Dessa individer har varit viktiga i att leda hållbar utveckling i Lahtis (Respondent 6, 7, 10).

Att leda teman som miljöskydd och hållbar utveckling har krävt engagerade individer i stadens högsta ledningen, men det har också varit viktigt att sådana individer funnits på mellanchefernivån i Lahtis. Om den högsta ledningen inte motsätter sig kan mellanchefer få mycket till stånd (Respondent 9). Lahtis har länge haft engagerade och visionära individer som ivrigt fört miljöärenden vidare, till exempel rengöring av sjön eller främjandet av avfallssortering (Respondent 1, 2, 6, 7, 9). Engagerade ledare har stort betydelse för att aktiviteten blir koherent och har en klar vision. Det är också viktigt att sådana ledare finns inom både tjänstemannakåren och den politiska ledningen i Lahtis (Respondent 10).

Att framgångsrikt leda ett så omfattande tema som hållbar utveckling kräver personliga satsningar från ledaren. Sådana helheter går inte att leda om ledaren inte är förpliktad till arbetet (Respondent 8). Ledarrollen och -typen kan, och bör, ändå variera. Det behövs aktivt kommunicerande och inspirerande ledare, expertkunnande, ifrågasättande och flitigt nätverksarbete (Respondent 8).

Enligt respondenterna har den före detta kommundirektören Jyrki Myllyvirta varit en nyckelindivid, eller ”ledstjärna”, i Lahtis under 2000-talet. Under Myllyvirtas 10 år som stadsdirektör fördes miljöärenden till centrum av strategin, mycket tack vare Myllyvirtas personliga engagemang (Respondent 1, 6, 7, 10). Myllyvirta vilka nyttor satsningarna kan hämta på långt sikt och har haft stor påverkan i hur stadens miljö- och hållbarhetsaktivitet ser ut idag. Också den nuvarande stadsdirektören Pekka Timonen nämndes som en central figur och ledstjärna i att främja hållbar utveckling (Respondent 6, 7, 10). Båda stadsdirektörerna har haft sin egen stil och olika styrkor och svagheter, men samma entusiasm och nivå av engagemang. Också den före detta miljöchefen Saara Vauramo får beröm. Vauramo har genom sitt aktiva engagemang lyckats utveckla verksamheten Lahtis (Respondent 1, 6).

Starkt engagemang för miljöfrågor har också förekommit inom civilsamhället i Lahtis. Individuella medborgare har varit aktiva i miljö- och vattenskyddsarbetet sedan renandet av Vesijärvi påbörjades på 70-talet (Respondent 2, 4). Dessa individer arbetade självständigt och av eget initiativ för att främja miljön och vattenverken. Även idag har Lahtis aktiva civila aktörer som främjar hållbarhetsfrågor, deltar aktivt i evenemang och kommer med förslag (Respondent 4, 5).

Också sådant bottom up-idéutbyte där gräsrotsnivån kommer med förslag anses ha varit, och fortfarande, viktigt för Lahtis hållbara stadsutveckling och i upprätthållandet av lägesbilden (Respondent 4, 7). Aktiva och engagerade individer på gräsrotsnivå räcker dock inte om stadens ledning inte engagerar sig. Detta gör ledarna centrala aktörer för hållbar utveckling (Respondent 7).

4.1.5 Utmaningar

Även om Lahtis är på vägen mot att bli en hållbar stad finns det ännu många problem som måste lösas. Lahtis kan anses vara en banbrytare i miljöfrågor och ekologisk hållbarhet, men staden är långt ifrån social och ekonomisk hållbarhet.

Den ekonomiska hållbarheten har redan för en längre tid varit på agendan i Lahtis, men den sociala dimensionen har tagits ordentligt itu med först under de senaste åren (Respondent 2, 3, 4, 9). Lahtis har sina största utmaningar på den sociala sidan. Till exempel att motarbeta social ojämlikhet, drogmissbruk, arbetslöshet, segregation och klyftor mellan stadsdelarna är nu starkare på agendan (Respondent 3, 7, 9, 10). Viljetillståndet finns, men utmaningen är enorm (Respondent 7, 8, 9).

Staden har ännu stora utmaningar i att faktiskt bli en *hållbar stad*. En mer omfattande synvinkel behövs, något som den nya strategin ska erbjuda (Respondent 3, 9, 10). Inom stadsorganisationen krävs också nya handlingssätt, mera resurser och effektivare resursfördelning för att på ett effektivt sätt kunna verkställa de strategiska målen i framtiden (Respondent 10).

Av enskilda ärenden är hållbar transport för tillfället målet för kanske den hårdaste politiska debatten i Lahtis, något som också hör till de centrala målen (Respondent 1, 2, 3, 5, 7, 8, 10). Även om ledarna i princip ger sitt stöd för att främja hållbar transport har privatbilismen orsakat stora svårigheter för så gott som alla partier. Temat tycks vara mycket värdeladdat (Respondent 1, 3, 7, 9, 10).

Ett annat område där hållbar utveckling orsakar konflikter i beslutsfattandet är markanvändningen (Respondent 7, 9). Kring värdeladdade teman polariseras debatten lätt. Attityderna blir antingen-eller i stället för att söka en kompromiss (Respondent 9). Å andra sidan stötte renandet av Vesijärvi också på motstånd. Enligt vissa ansågs situationen redan vara hopplöst, men det gjordes ändå (Respondent 10).

Problem uppstår också när hållbar utveckling är i stark konflikt med stora ekonomiska nyttor. Då är det inte självklart att beslutet fattas med hållbar utveckling i centrum (Respondent 4, 6). Den politiska ledningen stöder alltså hållbarhetsaktiviteten i huvudsak, men stödet är inte alltid konsekvent. Konflikter uppstår, men det är också något som hör till demokratiskt beslutsfattande. Konflikter kan dock leda till att ambitionsnivån sjunker och att beslutet späds ut. Då kan hållbarhetseffekterna bli minimala (Respondent 7, 10).

En annan stor ledarskapsutmaning är att framkalla reform på systemnivå. Ansvaret av hållbar utveckling kan inte lämnas till individen i hoppet av att hen fattar hållbara beslut och gör hållbara val. Systemet måste kunna erbjuda hållbara alternativ och göra dem lätt tillgängliga (Respondent 8).

Att ”sälja” hållbarhet åt medborgarna uppfattas också vara utmanande, i synnerhet gällande frågor som direkt påverkar individens vardag. Förutom privatbilism är till exempel konsumerings- och matvanorna sådana frågor. Det är utmanande för stadens ledarskap att inte endast erbjuda hållbarare val, utan också övertala skeptikerna och få människorna att pröva på det hållbara alternativet (Respondent 2, 3, 4, 5, 7). En annan utmaning är att upprätthålla intresset hos diverse parter, till exempel de lokala företagen. Staden måste kunna övertyga dem av att hållbar utveckling inte är ett projekt som nu är klart i och med miljöhuvudstadsåret 2021 (Respondent 6, 8).

I vissa fall har tjänstemännen i Lahtis upplevt det utmanande att ta hållbar utveckling på ett effektivt och omfattande sätt i beaktande i beredning av ärenden. Detta har hänt främst då ärendet överskrider sektorsgränserna. I sådana fall kan det också vara utmanande att koordinera arbetet och begripa beslutets totala effekter på alla de berörda områdena om ”alla sysslar med sitt eget” (Respondent 1, 5, 7, 8).

Enligt respondenterna har dessa problem identifierats och åtgärdas till exempel med att omorganisera verksamheten. Detta är ännu på hälft (Respondent 1). Hur och i vilken grad hållbar utveckling har beaktats i beredningen av ett ärende är inte heller alltid klart för beslutsfattarna. I och med den nya strategin kommer också sådan information i fortsättningen krävas allt oftare (Respondent 3, 5, 9).

Lahtis hållbara stadsutveckling blir ständigt svårare eftersom de ”lättaste” åtgärderna börjar vara gjorda. Åtgärder för ekologisk hållbarhet är också lättare att motivera för ledarna och medborgarna eftersom det finns mycket forskningsdata som argumenten kan lita på. Åtgärder för social och ekonomisk hållbarhet är svårare att motivera då data är knappt och resultaten ofta realiserar även långsammare än ekologiska nyttor. Detta leder till hårdare politisk debatt, behov av vidare motivering och beslutsfattande som är strakare värdebaserat (Respondent 3, 6, 7, 9, 10).

Idag är hållbarhetseffekterna i Lahtis främst, eller kanske endast, synliga på den ekologiska sidan (Respondent 9). Effekterna är ofta svåra att mäta och bevisa. Etablerade indikatorer av hållbarhetsaktivitetens resultat och effekter saknas ännu i Lahtis (Respondent 3, 6, 7, 8). Som banbrytare är det också utmanande att upprätthålla nivån i Lahtis då man ständigt ”rör sig i mörket”. Det finns få andra aktörer att jämföra och relatera till och även färre färdiga lösningar (Respondent 8). Som banbrytare får Lahtis också ofta betala mera än sådana som kommer senare, incentivet och motivationen att vara först måste hittas annanstans (Respondent 8).

4.2 Offentliga dokument

4.2.1 Stadsstrategin 2017 & 2022

Stadsstrategin 2017

Enligt Lahtis förra stadsstrategi som stadens kommunfullmäktige godkände år 2017 var Lahtis vision följande: ”Lahti – rohkea ympäristökaupunki”, att vara en ”modig miljöstad” (Strategin 2017). Enligt visionen ville Lahtis vara en ”internationell universitetsstad som löser framtida utmaningar” och ”göra modiga val för att främja medborgarnas vardagsliv, välbefinnande och företagande” (Strategin 2017). Strategidokumentet innehöll tre huvudteman; A. *elinvoima (livskraft)*, B. *uudistaminen (modernisering)* och C. *yhteisöllisyys (gemenskap)*. Följande mål framträder under dessa teman:

A1) Lahtis växer som en företagervänlig studiestad och skapar en attraherande arbets- och studiemiljö som ökar på välståndet.	B1) Lahtis utvecklar tjänsternas mot ett kundorienterat, lättare tillgängligt och åtkomligt håll.	C1) Lahtis främjar barnens och ungas goda vardag.
A2) Lahtis förbättrar på sysselsättningsgraden genom fördomsfritt samarbete.	B2) Lahtis utvecklar sin aktivitet ständigt genom att flexibla experiment.	C2) Lahtis blir en jämställd, tolerant och trygg stad. Varje invånare har möjligheten att delta i samhällsutvecklingen.
A3) Lahtis skapar nya arbetsplatser genom att erbjuda företagen plattformar för utveckling. Staden förbättrar det regionala samarbetet kring innovationsaktivitetens spetsteman (miljö, design, digitalisering och motion).	B3) Lahtis reformerar strukturen och handlingssätten i stadskoncernen.	C3) Lahtis stöder stadsbornas hälsa och välstånd i samarbete med aktörer och företag från den 3. och 4. sektorn.
A4) Lahtis ökar på centrumets livskraft och trivseln i bostadsområden. Staden främjar en hållbar samhällsstruktur och hållbar transport.	B4) Lahtis utvecklar sin verksamhetskultur och attityd mot den företagervänligaste i Finland.	C4) Lahtis skapar förutsättningar för personalen att främja sin servicekompetensen, lärandet och trivseln på arbetsplatsen.
A5) Lahtis förstärker utbudet av sports-, kultur- och övriga evenemang.		
A6) Lahtis söker tillväxt genom starkt vattenkunnande och hållbar turism. Staden vårdar vattenverken och biodiversiteten i regionen.		

även om begreppet ”hållbar” inte nämns i flesta av målen kan åtminstone A1, A2, A3, A4, A6, C1, C2, C3 mer eller mindre direkt kopplas till en eller flera av hållbara utvecklingens dimensioner. Hållbarhetsteman är alltså klart synliga i stadens strategiska mål (Strategin 2017).

Stadsstrategin 2022

Lahtis stadsfullmäktige har i mars 2022 godkänt den nya strategin för mandatperioden. Stadens vision enligt den nya strategin heter ”Lahti – Tehty Kestäväksi”. Enligt visionen åstadkommer Lahtis genom sitt banbrytande arbete som miljöstad både välstånd för medborgarna och framgång för företagen. De strategiska målen är igen fördelade under tre huvudteman: A. *kestävästi elinvoimainen (hållbart livskraftig)*, B.

kestävästi hyvinvoiva (hållbart välmående), C. kestävästi uudistuva (hållbar reformation) (Strategin 2022). Hållbarhet är tydligt framme redan på rubriksnivån. De strategiska målen under varje huvudtema fördelas på följande sätt:

A1) Finlands ledande miljöstad utnyttjar sin potential som banbrytare för att erbjuda företagen och invånarna en hållbar stadsstruktur och konkurrenskraftig affärsverksamhetsmiljö.	B1) Lahtis främjar välbefinnande genom att på ett hållbart sätt utnyttja närmiljön och att öka på lågtröskels motions- och kulturmöjligheter.	C1) Lahtis bygger verksamheten på hållbar ekonomisk tillväxt.
A2) Lahtis lockar nya företag till området med hjälp av behändig stadsplanering, flytande tillståndstjänster och regionalt samarbete.	B2) Lahtis motarbetar social marginalisering med förebyggande åtgärder och söker lösningar till drogmissbruket genom samarbete.	C2) Lahtis agerar inte ensamma utan söker aktivt samarbetspartners och utvecklar staden i samarbete med diverse aktörer.
A3) Lahtis växer som en utvecklande universitetsstad och stöder omfattande samarbete mellan högskolorna, utbildningsanstalterna och företagen.	B3) Lahtis stöder barnfamiljer, förstärker barnen och ungas välbefinnande och erbjuder en trygg och hälsosam omgivning för lärande och uppväxt.	C3) Lahtis utnyttjar möjligheterna med digitalisering och utvecklar informationsledandet.
A4) Lahtis löser sina problem gällande sysselsättning och lockar kompetent arbetskraft till staden.	B4) Lahtis erbjuder alla åldersgrupper mångsidiga möjligheter till deltagande och utvecklar sammanhållningen och vandan hos stadsborna.	C4) Lahtis lovar att erbjuda vänlig och flytande service, både face-to-face och på nätet.
A5) Lahtis förstärker sin position i huvudstadsregionens närtrakt och utvecklas som en stad med internationella sports-, turism- och övriga evenemang.	B5) Lahtis ser till att staden är en bra plats att åldras i.	C5) Lahtis är en lockande arbetsgivare där ledandet är utmärkt och personalen ivrig och motiverad.
A6) Lahtis gör centrumet livskraftigt och tryggt samt förbättrar på bostadsområdets trivsel.		

Jämfört med den gamla strategin är hållbarhetsteman även starkare framme här. Målen A1, A2, A3, A4, A6, B1, B2, B3, B4, C1, C2 och C5 kan direkt uppfattas vara i koppling med hållbar utveckling, alltså så gott som alla av de strategiska målen. Hållbarhet syns också klart i ordvalen och har skrivits tydligt in i den nya strategin.

Ifall alla dessa strategiska mål är uttänkta med just hållbar utveckling som utgångspunkt är förstås svårt att säga eftersom en stor del av vad som ingår i hållbar utveckling också hör till städernas och kommunernas lagenliga uppgifter. Exempel på

detta är en stabil ekonomi och att bearbeta sociala problem. Dessa teman hör till hållbar utveckling, men likaså till lokalförvaltningens skyldigheter i Finland.

4.2.2 Budgeten 2021 & 2022

Lahtis budgeter togs med i studien eftersom strategin starkt styrs genom budgeten. För att synliggöra hur hållbar utveckling tagits i beaktande i budgeten granskas spetsprojekten som förekommer i två senaste stadsbudgetar. Eftersom den nyaste stadsstrategin först nyligen bekräftats är det 2017-årets strategi som styr spetsprojekten i de granskade budgeterna. Spetsprojekten har lyfts upp från huvudteman som presenterats i stadsstrategin 2017, alltså *livskraft, modernisering och gemenskap*. Projekten tillsätts årligen men vissa kan också vara längre än ett år, något som är synligt i hur vissa projekt fortsatte från 2021 till 2022.

Enligt Lahtis budget för året 2021 var spetsprojekten *Europas miljö huvudstad, Lahtis som studie- och vetenskapsstad, kommunförsök med sysselsättning, digitalt språng: medborgarorienterade elektroniska tjänster och hobbygaranti och vardagsmotion* (Budgeten 2021, s. 20–24).

Flera av dessa spetsprojekt överfördes också till budgeten för år 2022. Spetsprojekten i budgeten 2022 är *kolneutral miljöstad, Lahtis som studie- och vetenskapsstad, arbete och förutsättningar för tillväxt, en digitalt betjänande Lahtis och hobbygaranti och vardagsmotion* (Budgeten 2022, s. 20–26). Tabellerna nedan visar hur spetsprojekten fördelar sig under de strategiska teman i budgeten för 2021 och för 2022.

Budgeten 2021

Livskraft	Modernisering	Gemenskap
Europas miljö huvudstad	Digitalt språng: medborgarorienterade elektroniska tjänster	Hobbygaranti och vardagsmotion
Lahtis som studie- och vetenskapsstad		
Kommunförsök med sysselsättning		

Budgeten 2022

Livskraft	Modernisering	Gemenskap
Kolneutral miljöstad	En digitalt betjänande Lahtis	Hobbygaranti och vardagsmotion
Lahtis som studie- och vetenskapsstad		
Förutsättningar för tillväxt		

De kanske klarast hållbarhetsrelaterade spetsprojekten är *Europas miljöhuvudstad* och *kolneutral miljöstad*. Dessa berör direkt den ekologiska dimensionen av hållbarhet. Också spetsprojekten *gemenskap* och *hobbygaranti och vardagsmotion* kan lätt kopplas till social hållbarhet, medan till exempel *kommunförsök med sysselsättning och förutsättningar för tillväxt* berör både social och ekonomisk hållbarhet.

För varje spetsprojekt listats också ett antal åtgärder med vilka serviceområden ska verkställa strategin. Till exempel genom att optimera avfallshanteringen och genom att främja kolneutralt byggande, hållbar transport och företagens och affärsverksamhetsmiljöns kolneutralitet ska staden genomföra spetsprojektet *kolneutral miljöstad* (Budgeten 2022, s. 20–21).

Hållbarhetsteman är tydligt framme i spetsprojekten i staden budget, men den ekologiska dimensionen är tydligast representerat i projekten i de senaste budgeterna.

4.3 Resultaten

Syftet med den här delen av texten är att besvara forskningsfrågorna på basis av analysen. Forskningsfrågorna är:

- 1) *Vad kännetecknar sättet att leda hållbar utveckling i Lahtis?*
- 2) *Vilka är de centrala aktörerna för hållbarhetsaktiviteten i Lahtis?*
- 3) *Vilka är de huvudsakliga målen och de största utmaningar för hållbarhetsaktiviteten i Lahtis?*

4.3.1 Kännetecknande faktorer

Enligt intervjuerna och de offentliga dokumenten är stark strategisk styrning, starkt och konsekvent politiskt stöd och en motiverad tjänstemannakår kännetecknande för sättet att leda hållbarhetsaktiviteten i Lahtis. Också stadens omfattande samarbete i nätverk och med diverse aktörer är ett centralt ledarskapsverktyg för att sprida hållbarhetsbudskapet och för effektivt verkställande av stadens mål.

Hållbar utveckling är ett centralt tema i Lahtis strategiska planering, något som enligt respondenterna anses vara en förutsättning för att effektivt verkställa hållbar utveckling. Idag styrs hållbar utveckling starkt genom stadstrategin. Temat är också synligt i stadens vision, först som en miljöstad och nu som en hållbar stad. Hållbarhetsrelaterade mål var synliga redan i stadsstrategin 2017 men har skrivit extremt klart in strategin som bekräftades i år. Den hållbara utvecklingens tre dimensioner har också gjorts likvärdiga i Lahtis nya stadsstrategi. Tidigare har främsta fokus varit på den ekologiska dimensionen.

Årliga spetsprojekt fungerar som verktyg för strategisk styrning i Lahtis. Dessa spetsprojekt skrivs in i stadens budget som årliga mål. Budgeten innehåller också åtgärder för hur spetsprojekten ska verkställas inom olika serviceområden. Stark strategisk styrning har bundit stadens organisation till att verkställa hållbar utveckling och har gjort hållbarhet en väsentlig del av organisationen.

Det kom fram i intervjuerna att den politiska ledningen för en längre tid har gett sitt starka stöd för Lahtis hållbarhetsaktivitet. Detta har varit centralt för att nå dagens framgång. Beslutsfattarna har varit villiga att göra ekonomiskt dyra satsningar för att främja hållbara lösningar. De har också aktivt använt ägarstyrning som ett verktyg för att verkställa hållbarhetsmålen. Stödet för hållbar utveckling är starkt även bland tjänstemännen i Lahtis och temat har internaliserats väl. Ledarnas stöd för temat har underlättat tjänstemännens arbete och hållbar utveckling har blivit en central del av verksamheten.

Att stödet för hållbarhetsaktiviteten är starkt hos politikerna och tjänstemännen och att temat blivit så bra internaliserats i organisationen har sina rötter i stadens långvariga arbete kring miljö- och vattenskydd. Detta långvariga arbete har lett till att Lahtis blivit en banbrytare i att främja hållbar utveckling. Staden har medvetet tagit banbrytarrollen och hållbar utveckling ses som en konkurrensfördel och framtidsinvestering.

Engagerade individer längs åren har varit centrala för den långvariga miljöaktiviteten. Lahtis har också så gott som alltid haft engagerade individer i nyckelpositioner, något som har varit mycket avgörande i att miljö- och hållbarteman blivit så centrala. Sådana ”ledstjärnor” har funnits både i den politiska ledningen och tjänstemannakåren i Lahtis, men även i civilsamhället.

Banbrytande arbete med ambitiösa mål var också nyckeln till att Lahtis vann titeln för Europas miljöhuvudstad 2021. Titeln förstärker stadens rykte som en banbrytande miljestad, men ses i Lahtis också som ett ledarskapsverktyg. Titeln har underlättat spridandet av budskapet bland diverse aktörer.

Något som också är kännetecknande för Lahtis hållbarhetsaktivitet är det omfattande samarbetet staden gör med diverse parter. Lahtis har i ett tidigt skede förstått att något så komplext som hållbar utveckling inte kan verkställas ensamma, utan att det kräver omfattande engagemang av samhällets olika aktörer. Samtidigt är det omfattande samarbetet och nätverksarbetet också ett ledarskapsverktyg för Lahtis att starkare sprida sitt budskap, sporra och sprida engagemang och effektivt verkställa sina strategiska mål.

Att föra budskapet till medborgarna och hemmen är också en central aspekt av stadens sätt att leda hållbar utveckling utanför organisationen. Med nya möjligheter till deltagande och genom olika kampanjer och projekt försöker Lahtis öka på medvetandet kring hållbarhetsfrågorna. Staden vill också erbjuda hållbara alternativ som är lätt tillgängliga för medborgarna för att uppmuntra människorna mot en mer hållbar livsstil. Även attitydfostran i skolorna används för att mjukt styra människornas agerande.

4.3.2 Centrala aktörer

De centrala aktörerna för Lahtis hållbarhetsverksamhet, utöver den politiska ledningen och tjänstemannaledningen, är stadens koncernbolag och samarbetspartens. Största målen, till exempel kolneutralitet 2025, verkställs främst genom koncernbolagen och i samarbete med andra lokala aktörer. Koncernbolag som Lahti Energia och Ladec är aktiva i flera olika nätverk och arbetar för konkreta hållbarhetsåtgärder.

Också högskolorna är centrala aktörer för hållbarhetsaktiviteten i Lahtis. Staden samarbetar mycket tätt med både LUT och Helsingfors universitet. Högskolorna skapar innovativa lösningar och hämtar högutbildad kunskap till regionen. Detta är viktigt för att Lahtis ska kunna behålla sin plats som banbrytare. Också lokala företag och civilsamhällets aktörer kan uppfattas som centrala aktörer i verkställandet av Lahtis strategiska hållbarhetsmål. Deras engagemang är nyckeln till att aktiviteten blivit så omfattande och effektivt. Det skulle vara svårt att presentera sig som en miljöstad om diverse lokala aktörer inte aktivt skulle delta i verksamheten.

Utöver större aktörer, till exempel företag och högskolor, har också engagerade individer inom stadens organisation varit mycket viktiga för hållbarhetsaktiviteten. Engagerade individer i nyckelpositioner är även idag centrala aktörer för aktiviteten och tack vare dem har ambitionsnivån hållits hög. Den före detta och stadsdirektören nämns som speciellt viktiga individer i intervjuerna.

4.3.3 Mål och utmaningar

Enligt Lahtis nya strategi är målet för de kommande åren att på ett omfattande sätt beakta hållbarheten alla dimensioner i stadens verksamhet. Enligt stadens vision ska social och ekonomisk hållbarhet främjas genom framgångarna på den ekologiska sidan. Den sociala hållbarheten är kanske klarast framme i den nya stadsstrategin, jämfört med den gamla strategin. Det är också här stadens största utmaningar ligger. Även om Lahtis idag nästan kan kalla sig för en ekologiskt hållbar stad finns det ännu enorma utmaningar att tackla på den sociala sidan. Till exempel social ojämlikhet och

arbetslöshet är stora utmaningar för Lahtis. Att dessa teman starkare är i centrum av nya strategin är en bra början, men det kommer att kräva långvarigt arbete.

I budgeternas spetsprojekt syns den nya strategin ännu inte eftersom de är formulerade ifrån den gamla strategin. Men enligt spetsprojekten är det hållbarhetsmålet att Lahtis ska bli kolneutralt tills 2025. Det stämmer överens med intervjuerna, också respondenterna konstaterade att kolneutralitet 2025 är för tillfället det centrala målet. Målet är mycket ambitiöst, men också extremt utmanande att fås till stånd. En central komponent för att lyckas med detta är hållbar transport, som också i sig är ett av de centrala målen i Lahtis.

Medan hållbar transport är ett av de viktigaste målen för Lahtis hållbarhetsaktivitet är den också för tillfället den kanske svåraste och mest debatterade politiska frågan. Främst gäller debatten privatbilismen eftersom det är något som konkret berör individens vardag. Frågan anses enligt respondenterna vara mycket värdeladdad, vilket lätt leder till sprickor i det annars starka politiska stödet för hållbar utveckling. Ett annat liknande exempel är frågorna om markanvändning. Dessa är dock frågor som staden förr eller senare måste lösa. Hållbar transport är nyckeln till mycket för att uppnå kolneutralitet 2025. Detta sporrar och även tvingar staden till att också främja hållbar transport.

Ärenden som direkt påverkar individens vardag är också utmanande. Det är svårt att ”sälja” dem åt medborgarna. Utöver privatbilismen gäller det till exempel konsumtions- och matvanor. För Lahtis är det en framtidsutmaning att kunna erbjuda hållbara val så att de inte anses anstränga vardagen, utan uppfattas som något positivt som förbättrar livet. Dessa alternativ ska också kunna kommuniceras till medborgarna.

I övrighet kommer det att hela tiden bli svårare att vara en banbrytare i att genomföra hållbar utveckling. De ”lätta” åtgärderna är snart gjorda i Lahtis och den politiska debatten kommer i att bli allt hårdare i framtiden. Bättre indikatorer behövs för att verksamheten ska kunna motiveras till politikerna, medborgarna och samarbetspartners.

5. Avslutande diskussion & slutsatser

I den här delen av texten diskuteras analysen, resultaten och hur de besvarar på forskningsfrågorna. Diskussionen berör också hur den valda forskningsmetoden har fungerat samt en kritisk analys av resultaten. Avhandlingen avslutar med en kort sammanfattande genomgång av dess faser varefter slutsatserna presenteras.

5.1 Diskussion

I början av avhandlingen presenterades studiens syfte; att beskriva sättet att leda hållbar utveckling i Lahtis och presentera de centrala aktörerna och målen för verksamheten. Jag tycker att den genomförda analysen uppfyller syftet rätt så bra och ger en omfattande bild om vad som kännetecknar sättet att leda hållbar utveckling i Lahtis. Det känns som om ”naturen” av att leda hållbar utveckling har blivit klart presenterat.

Jag tycker också att kvalitativa intervjuer som metod lämpade sig väl för avhandlingens syfte. Samtidigt måste jag konstatera att jag inte hade förväntat mig att databearbetandet skulle bli så jobbigt som den var. I efterskott skulle jag kanske ha försökt få lite struktur på intervjuerna för att underlätta bearbetningsfasen. Jag vet inte hur otaliga gånger jag hamnat läsa igenom samma anteckningar. Men å andra sidan hör det också till att känna till materialet så bra som möjligt.

Att identifiera centrala aktörer, mål och utmaningar i materialet har ganska enkelt. I själva verket har dessa nästan på egen hand dykt upp i materialet. Intervjuerna hade ledarskap som tema, men eftersom diskussionerna inte var värst strukturerade handlade de också om hållbarhetsaktiviteten i allmänhet. Detta ledde till att aktörerna, målen och utmaningarna dök upp helt naturligt. Ärligt sagt så började jag processen med tanken om att endast beskriva särdragen i sättet att leda hållbar utveckling, men eftersom materialet sist och slutligen så klart besvarade frågorna om centrala aktörer, mål och utmaningar bakade jag också dem in i frågeställningen.

Ledarskap var ett svårare koncept att studera eftersom det inte nödvändigt visst är något konkret eller alltid ens hemskt synligt. Det går inte heller att bara fråga någon ”hur

är ledarskapet” och få ett uttömmande svar. Ledarskap är för komplext och kanske även för abstrakt för det. För att identifiera vad som är kännetecknande för att leda hållbarhet utveckling i Lahtis har det till dels krävt tolkande, delvis att ”läsa mellan raderna”. Detta kan förstås också ha påverkat det slutliga resultatet i någon grad: vad om jag tolkat fel eller på ett helt annorlunda sätt än någon annan hade gjort?

Jag tycker att intervjuerna ändå gav en god uppfattning om ledarskapet och att forskningsfrågorna helt bra blev svarade på basis av materialet. Respondenterna hörde dock främst till den politiska ledningen eller tjänstemannaledningen. För en mer mångsidig uppfattning av ledandets särdrag borde kanske också individer i lägre positioner och representanter från några samarbetspartners intervjuas. Då kunde man få inblick på hur ledarskapet har upplevts och hur den ser ut utifrån.

Också de offentliga dokumentens roll blev mer eller mindre att bekräfta och förstärka det som sagts i intervjuerna. Kanske en mer omfattande analys av till exempel budgeten hade bättre klargjort hur Lahtis egentligen satsar på hållbar utveckling och hur starkt den är framme i verksamheten. Samtidigt skulle detta dock göra studien mycket mer omfattande. Det kunde också vara svårt att avgränsa vad som handlar om hållbar utveckling. Mycket av den lagenliga verksamheten som städer och kommuner håller på med faller under social och ekonomisk hållbarhet, men drivs det då automatiskt med hållbar utveckling som grundtanken? Sällan, skulle jag säga.

Samtidigt skulle detta ha krävt en precisare definition på vad hållbar utveckling är. Vad som räknas som hållbarhetsverksamhet i Lahtis blev avsiktligt odefinierat i denna studie på grund variansen mellan olika definitioner och temat vaghet. Jag bestämde mig att utgå från att respondenterna själv får bestämma vad de räknar som aktivitet för hållbar utveckling när de berättade om hur hållbarhet leds i Lahtis.

Resultaten instämde dock ganska bra med sådana kännetecknande faktorer som dyker upp i tidigare forskning om att leda hållbar utveckling. Till exempel stark strategisk styrning (Shriberg & MacDonald, 2013; Zeemering, 2018), engagerade individer (Evans m.fl., 2006; Horlings & Padt, 2013) och diverse aktörers roll i verksamheten (Wang m.fl., 2014) är faktorer som nämnts i tidigare forskning, och som också dök upp i analysen om Lahtis. Samtidigt kan drag ur alla tre ledarskapsmodeller som identifierats i rapporten av Schmidt-Thomé (m.fl., 2020) i viss mån identifieras i Lahtis.

Är resultaten pålitliga? Ja, det skulle jag anse. Jag skulle ändå helst inte utgå ifrån de viktigaste bedömningskriterierna för samhällsvetenskaplig forskning, alltså reliabilitet, replikation och validitet, i bedömning av denna studie. Som också Bryman (2018) konstaterade kan de vara problematiska i bedömning av kvalitativ forskning.

Generaliserbara slutsatser försökte studien aldrig till att producera, och sådan har inte heller producerats. Det är sällan heller idén med fallstudier. Studien är möjlig att replikeras, men med så ostrukturerade, kvalitativa temaintervjuer kan det vara svårt att göras på exakt samma sätt. Inte heller validitetskriteriet anpassar sig väl för att värdera denna studie. Om syftet med studien hade varit att finna kausala samband mellan sättet att leda hållbar utveckling och hur framgångsrikt verksamheten varit kunde studien intern validitet var rätt så hög. En viss nivå av ekologisk validitet finns nog, hur hållbar utveckling led i Lahtis kunde delvis fungera som ett exempel för andra städer och kommuner.

5.2 Slutsatser

Syftet med denna avhandling var att analysera vad som är kännetecknande för sättet att leda hållbar utveckling i Lahtis, vilka de centrala aktörerna är och vilka verksamhetens huvudmål är. Avhandlingen kan grovt fördelas i tre faser: inledningen och bakgrundsteorin i kapitlen ett och två, själva studien i kapitlen tre och fyra, och den avslutande diskussionen samt slutsatserna i detta femte kapitel.

I studiens första fas presenterades studiens syfte och frågeställning, konceptet hållbar utveckling, dess dimensioner samt de internationella ramverken för att främja hållbar utveckling globalt. Efter det följde en kort presentation om hur hållbar utveckling tagits i beaktande på statlig och lokal nivå i Finland och hur hållbar utveckling främjas i Lahtis. Eftersom avhandlingen studerar vad som kännetecknar sättet att leda hållbar utveckling presenterades också vilken slags ledarskapsfråga hållbar utveckling är och vilken slags ledarskap det kräver.

I den andra fasen presenterades den valda forskningsstrategin, metoder för datainsamling och -bearbetning och data-analys. Sedan genomfördes själva analysen

av materialet. Analysen gick ut på att först analysera innehållet av intervjuerna och sedan de offentliga dokumenten. På basis av analysen presenterades sedan resultaten och hur analysen besvarade forskningsfrågorna.

Den sista fasen består av diskussionen kring analysen och forskningsmetoden och avslutar med denna sammanfattande del.

Forskningsfrågorna för denna studie är

- 1) *Vad kännetecknar sättet att leda hållbar utveckling i Lahtis?*
- 2) *Vilka är de centrala aktörerna för hållbarhetsaktiviteten i Lahtis?*
- 3) *Vilka är de huvudsakliga målen och de största utmaningar för hållbarhetsaktiviteten i Lahtis?*

Studien har lyckats besvara frågorna på ett relativt bra sätt. Flera kännetecknande drag för sättet att leda hållbar utveckling i Lahtis har identifierats i analysen. Faktorer som strategisk styrning, förpliktad politisk ledning, omfattande samarbete och engagerade individer i nyckelpositioner identifierades som klart kännetecknande för sättet att leda verksamheten.

Också verksamhetens centrala aktörer, mål och utmaningar har framkommit i studien. Utöver Lahtis stad, som förstås själv är en central aktör för hållbarhetsaktiviteten, är koncernbolag, lokala företag och högskolor centrala aktörer och essentiella samarbetspartners för att verkställa stadens ambitiösa mål. Kanske det mest centrala målet för verksamheten idag är att göra staden kolneutralt 2025. Att genomföra detta kräver att Lahtis lyckas göra framsteg inom teman som hållbar transport och markanvändning.

Det är också kring dessa teman som de största konkreta utmaningarna för tillfället ligger i Lahtis. Samtidigt har Lahtis ännu en lång väg att gå före staden kan uppfattas vara en hållbar stad. Största framgångarna har hittills inträffat på den ekologiska sidan, men staden har fortfarande enorma sociala och ekonomiska utmaningar att lösa. Lahtis fortsätter ändå sitt ambitiösa arbete för att verkställa hållbar utveckling på ett allt mer omfattande sätt.

Även om alla av forskningsfrågorna har besvarats i studien ger den valda forskningsmetoden och metoden för databearbetning utrymme att ifrågasätta resultaten. Ostrukturerade temaintervjuer som studerar något så komplicerat som ledarskap leder till att forskarens uppfattning och tolkningar spelar en relativt stor roll i hur vissa aspekter identifieras i materialet. Också i transkriberingen och kodningen av sådant material finns det risken att delar av materialet tappar kontakten till den kontext till vilken den hör. I vissa fall kan det ha lett till att något tema som flera respondenter tagit upp från mycket olika synvinklar i analysfasen har knytts samman i en alltför homogen förklaring.

Även om studiens resultat inte i sig är generaliserbara är de betydelsefulla i att synliggöra hur en banbrytande miljöstad leder hållbar utveckling och hur staden engagerar diverse samhällsliga aktörer kring ett så omfattande och komplext tema. I bästa fall kan resultaten även fungera som förebild för andra kommuner och städer i hur de kan gå till väga för att göra sin egen hållbarhetsaktivitet mer omfattande.

I framtiden kommer det att ständigt behövas mera forskning kring hållbarhetsärenden då temat ständigt blir mer aktuellt och måste åtgärdas allt starkare. Att studera just den kommunala nivån är viktigt eftersom mycket av det egentliga, konkreta arbetet händer där. Som förslag för vidare forskning kunde det vara intressant att till exempel forska kring hur ekologisk hållbarhet kan påverka individens sociala hälsa. Också tydligare indikatorer för mätande av nivån av ekologisk, sociala och ekonomiska hållbarhet behövs. När kan en stad eller kommun påstå sig vara hållbar?

Det kunde också vara intressant att senare, till exempel om fyra år, repetera studien om Lahtis för att se hur staden lyckats nå sina centrala korttidsmål och bearbeta de största problemområden. Samtidigt skulle det vara intressant att se hur den nya strategin som nu tar hållbar utveckling på ett väldigt omfattande sätt i beaktande har verkställts i Lahtis. Om det hittills konsekventa politiska stödet för hållbar utveckling fortsätter även efter nästa kommunalval skulle också vara intressant att veta.

Referenser

Artiklar

Daly, Herman E. 2005. Economics in a full world. *Scientific American* 293:100-107

Evans, B., Joas, M., Sundback, S. & Theobald, K. 2006. Governing Local Sustainability. *Journal of Environmental Planning and Management* 49 (6):849–867

George, Colleen & Reed, Maureen G. 2017. Operationalising just sustainability: towards a model for place-based governance. *Local Environment* 22 (9):1105-1123

Horlings, I. & Padt, F. 2013. Leadership for Sustainable Regional Development in Rural Areas: Bridging Personal and Institutional Aspects. *Sustainable Development* 21:413-424

Shriberg, Michael & MacDonald, Lindsey. 2013. Sustainability Leadership Programs: Emerging Goals, Methods & Best Practice. *Journal of Sustainability Education* 5:1-21

Shi, L., Han, L., Yang, F., & Gao, L. 2019. The Evolution of Sustainable Development Theory: Types, Goals, and Research Prospects. *Sustainability* 11 (24):1-16

Sneddon, C., Howarth, R. B. & Norgaard, R. B. 2006. Sustainable development in a post-Brundtland world. *Ecological Economics* 57:253–268

Spangenberg, J.H. 2017. Hot Air or Comprehensive Progress? A Critical Assessment of the SDGs. *Sustainable Development* 25:311–321

Terama, E., Milligan, B., Jiménez-Aybar, R., Mace, G.M. & Ekins, P. 2016. Accounting for the environment as an economic asset: global progress and realizing the 2030 Agenda for Sustainable Development. *Sustainability Science* 11:945–950

van Zeijl-Rozema, A., Cörvers, R., Kemp, R. & Martens, P. 2008. Governance for Sustainable Development: A Framework. *Sustainable Development* 16:410–421

Wang, X., Van Wart, M., Lebrede, N. 2014. Sustainability leadership in a local government context – The Administrator’s Role in the Process. *Public Performance & Management Review* 37 (3):339-364

Zeemering, E.S. 2018. Sustainability management, strategy and reform in local government. *Public Management Review* 20 (1):136-153

Åhman, H. 2013. Social sustainability – society at the intersection of development and maintenance. *Local Environment: The International Journal of Justice and Sustainability* 18 (10):1153-1166

Böcker

Bryman, Alan. (2012). *Social Research Methods* (4th Edition). Oxford University Press.

Bryman, A. f. & Nilsson, B. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (Upplaga 3.). Liber.

De Vaus, D. (2001). *Research Design in Social Research*. Sage Publications, Inc.

Ikred, John E. 2012. *The Essentials of Economic Sustainability*. Kumarian press

Larsson, M., Bratt, L. & Sandahl, J. 2011. *Hållbar utveckling och ekonomi inom planetens gränser*. Studentlitteratur AB, Lund

Novitz, T. & Pieraccin, M. 2020. *Agenda 2030 and the Sustainable Development Goals: ‘Responsive, Inclusive, Participatory and Representative Decision-Making? I: Pieraccini, M. & Novitz, T (red.). Legal perspectives on Sustainability*. Bristol: Bristol University Press:39–66

Sotarauta, M., Horlings, I. & Liddle, J. 2012. *Leadership and Change in Sustainable Regional Development*. Taylor & Francis Group.

Tjora, A. (2010). *Från nyfikenhet till systematisk kunskap – Kvalitativ forskning i praktiken*. Studentlitteratur AB, Lund.

Yin, R. K. (2003). *Case Study Research – Design and Methods* (3rd Edition). Sage Publications, Inc.

Lagar

Kommunallagen 10.4.2015/410. Kapitel 1:1§

<https://www.finlex.fi/sv/laki/ajantasa/2015/20150410#a410-2015>

Rapporter och utredningar

Berg, A., Lähteenoja, S., Ylönen, M., Korhonen-Kurki, K., Linko, T., Lonkila, K-M., Lyytimäki, J., Salmivaara, A., Salo, H., Schönach, P. & Suuatinen I. 2019. POLKU2030 – Suomen kestäväen kehityksen politiikan arviointi. Statsrådet utrednings- och forskningsverksamhet

Förenta nationerna – Agenda 21 (Agenda21)

Tillgänglig: <https://sustainabledevelopment.un.org/outcomedocuments/agenda21>

Förenta nationerna – Agenda 2030 (Agenda2030)

Tillgänglig: <https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>

Helsingfors stad. From Agenda to Action, The Implementation of the UN Sustainable Development Goals in Helsinki 2019 (HS)

Tillgänglig: <https://www.hel.fi/static/helsinki/julkaisut/SDG-VLR-Helsinki-2019-en.pdf>

Lahtis stadsbudget 2021 (Budgeten 2021)

Tillgänglig: <https://www.lahti.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/talous/>

Lahtis stadsbudget 2022 (Budgeten 2022)

Tillgänglig: <https://www.lahti.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/talous/>

Lahtis stadsstrategi 2017 (Strategin 2017)

Lahtis stadsstrategi 2022 (Strategin 2022) Tillgänglig:

<https://www.lahti.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/kaupungin-strategia/#:~:text=Lahti%202030%20%E2%80%93%20Tehty%20kest%C3%A4v%C3%A4ksi&text=Suomen%20johtavan%20ymp%C3%A4rist%C3%B6kaupungin%20edell%C3%A4k%C3%A4vijyys%20tuot%C3%A4ht%C3%A4%C3%A4%20hiili%20neutraaliksi%20jo%20vuonna%202025> Läst 7.5.2022

Lähteenoja, S., Schmidt-Thomé, K., Monni, S., Päivänen, J. & Eskelinen, H. 2020. Kestävä kehitys kunnissa vaatii strategista johtamista. Statsrådet utrednings- och forskningsverksamhet.

Naturvårdsverket. 2007. Hållbarhetens lokala horisont: Forskning om kommunernas arbete miljö och hållbar utveckling. Rapport 5674 (NVV)

Puhakka, Annamari. 2007. Selvitys alue-, seutu- ja paikallistason toimijoiden tilanteesta ja tarpeista kestävä kehityksen edistämiseksi. Miljöministeriets publikation.

Schmidt-Thomé, K., Eskelinen, H., Lamuela Orta, C., Laurila, L., Lähteenoja, S., Monni, S., Päivänen, J., Sallinen, S., Terämä, E. 2020. Kestävä kehityksen johtaminen ja toimeenpano paikallistasolla. Statsrådet utrednings- och forskningsverksamhet.

Statsrådet. Ett inkluderande och kunnigt Finland – ett socialt, ekonomiskt och ekologiskt hållbart samhälle. Regegrinsprogrammet för statsminister Sanna Marin's regering 2019 (RP 2019)

Tillgänglig: <https://valtioneuvosto.fi/sv/marin/regeringsprogrammet>

Statsrådets kansli. 2020. Mot ett klimatneutralt välfärdssamhälle: Statsrådets redogörelse om genomförande av Agenda 2030. Statsrådets kanslis publikationer 2020:11 (SKb)

Tillgänglig: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162268/VNK_2020_8_Voluntary_National_Review_Finland.pdf?sequence=4&isAllowed=y

Statsrådets kansli. 2020. Voluntary National Review 2020 – Report on the Implementation of the Agenda 2030 for Sustainable Development. Statsrådets kanslis publikationer 2020:8 (SKc)

Tillgänglig: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162268/VNK_2020_8_Voluntary_National_Review_Finland.pdf?sequence=4 hämtad 13.3.2021

United Cities and Local Governments. 2019. Local and regional governments' report to the 2019 HLPF: Toward the localization of the SDGs. Global Taskforce of Local and Regional Governments (UCLG)

Tillgänglig: https://www.gold.uclg.org/sites/default/files/Localization2019_EN.pdf hämtad 6.5.2021

Världskommissionen för miljö och utveckling. 1987. Vår gemensamma framtid (Brundtlandrapporten)

Tillgänglig: <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>

Åbo stad – A Voluntary Local Review 2020, The implementation of the 2030 Agenda for Sustainable Development in the City of Turku (ÅS)

Tillgänglig: https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/turku_voluntary_local_review_2020_0.pdf hämtad 9.4.2021

Websidor

CIRCWASTE-projektet av SYKE (Circwaste)

<https://www.materiaalitkiertoon.fi/fi-FI/Circwaste> hämtad 5.1.2022

FISU-nätverket / Finnish Sustainable Communities (FISU)

https://www.fisunetwork.fi/fi-FI/Tietoa_Fisusta hämtad 14.3.2021

Förenta nationerna – Sustainable Development Goals (SDG)

<https://sdgs.un.org/goals> hämtad 31.3.2021

Förenta nationerna – Agenda 2030 mål 11, Hållbara städer och samhällen (SDG11)

<https://sdgs.un.org/goals/goal11> hämtad 4.5.2021

Hinku-nätverket

<https://www.hiilineutraalisuomi.fi/sv-FI/Hinku> hämtad 14.3.2021

Hållbar stad

<https://www.kestavakaupunki.fi/sv-FI> hämtad 14.3.2021

Kestavakehitys.fi – Agenda 2030 korrespondens med Sitoumus2050 (KK)

<https://kestavakehitys.fi/agenda2030/vastaavuus> hämtad 14.3.2021

Kestavakehitys.fi – Genomförandet av den globala agendan för hållbar utveckling i Finland (KKc)

<https://kestavakehitys.fi/sv/genomforandet-av-den-globala-agendan-for-hallbar-utveckling-i-finland> hämtad 9.4.2021

Kestävä Lahti-stiftelsen (Green Lahti)

<https://greenlahti.fi/tarina> Hämtad 7.5.2022

Kommunförbundet – Hållbar utveckling (KF)

<https://www.kuntaliitto.fi/yhdyskunnat-ja-ymparisto/ymparisto/kestava-kehitys> hämtad 13.3.2021

Lahtis stad - Program för hållbar tillväxt (Lahtis a)

<https://www.lahti.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/strategia-ja-kehittaminen/lahden-kestavan-kasvun-ohjelma/> Hämtad 2.1.2022

Lahtis stad – Ympäristökaupunki (Lahtis b)

<https://www.lahti.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/ymparistokaupunki/>

Hämtad 30.12.2021

Lahtis stad - 1,5 asteen kestävä elämäntapa (Lahtis c)

<https://www.lahti.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/ymparistokaupunki/kestava-elamantapa-lahdessa/> Hämtad 3.1.2022

Lahtis stad – Ilmastonmuutos (Lahtis d)

<https://www.lahti.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/ymparistokaupunki/ilmastonmuutos/>

Hämtad 3.1.2022

Lahtis stad - Kestävä kehitys (Lahtis e)

<https://www.lahti.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/ymparistokaupunki/kestava-kehitys-lahdessa/> Hämtad 3.1.2022

Lahtis stad - Kiertotalous (Lahtis f)

<https://www.lahti.fi/kaupunki-ja-paatoksenteko/ymparistokaupunki/kiertotalous/>
Hämtad 5.1.2022

Lahtis stad – nyhet om sysselsättningsgraden (Lahtis g)

<https://www.lahti.fi/uutiset/lahdessa-tyottomyysaste-oli-helmikuussa-147/>

Hämtad 7.5.2022

Local Governments for Sustainability Europe (ICLEI)

<https://iclei-europe.org/> hämtad 14.3.2021

Statistikcentralen – data om sysselsättningsgraden i Finland (Statistikcentralen)

https://www.stat.fi/til/tyti/2022/02/tyti_2022_02_2022-03-22_tie_001_fi.html#:~:text=Ty%C3%B6tt%C3%B6myysaste%20eli%20ty%C3%B6tt%C3%B6mien%20osuus%20ty%C3%B6voimasta,2%20prosenttiyksikk%C3%B6%20A4%205%20prosenttiin Hämtad 7.5.2022

Statsrådets kansli. Implementering av den hållbara utvecklingen verksamhetsplan i Finland (SKa)

<https://vnk.fi/kestavakehitys/globalin-toimintaohjelman-toimeenpano-suomessa>

hämtad 9.4.2021

Stockholm Resilience Centre, Stockholm Universitet: Planetary Boundaries (SRC)

<https://www.stockholmresilience.org/research/planetary-boundaries/planetary-boundaries/about-the-research/the-nine-planetary-boundaries.html> hämtad 29.3.2021

Utrikesministeriet – Agenda 2030 målen i Finland (UM)

<https://um.fi/agenda-2030-de-globala-malen-for-hallbar-utveckling> hämtad 6.5.2021

WWF – Living Planet Report 2020 (LPR)

<https://livingplanet.panda.org/en-us/> (hämtad 2.4.2021)

Figurer

Figur 1: UNDP i Sverige

<https://www.globalamalen.se/material/logotyper> (hämtad 16.5.2021)