

Goda, stolta, växande kommuner!

**En kritisk granskning av
visioner och hållbarhet**

Viveka Nilsson

Goda, stolta, växande kommuner!

En kritisk granskning av visioner och
hållbarhet

Viveka Nilsson

KFi-rapport nr 141

ISBN 978-91-87454-52-3
© KFi tillsammans med författarna 2017
KFi – Kommunforskning i Västsverige
c/o Göteborgs universitet
Box 665
405 30 Göteborg
Tel 031-786 59 00
E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se

Innehåll

1. Social hållbarhet i styrdokument.....	7
2. Genomgång av kommunernas styrdokument	17
3. Social hållbarhet i tre sorters dokument	30
Bilaga 1	35
Bilaga 2.....	37
Referenser	39

1. Social hållbarhet i styrdokument

1.1 Hållbarhetsbegreppet

Att arbeta med hållbarhet är en av många utmaningar våra kommuner har att hantera och det är angeläget att närmare studera den sociala dimensionen av hållbarhet för att tydliggöra den komplexitet som föreligger. Begreppet hållbarhet används flitigt i samhällsdebatten. Snart sagt alla organisationer, både offentliga och privata, arbetar med hållbarhet som ett övergripande värde. Hållbar utveckling som vägledande idé lanserades 1981 av den amerikanske miljöforskaren Lester Brown, men fick sin stora spridning 1987 i och med den så kallade Brundtlandrapporten "Vår gemensamma framtid". Rapporten syftade till att skapa uppmärksamhet och intresse för hållbar utveckling som en avgörande framtidsfråga. I rapporten definieras hållbar utveckling som "en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov". Begreppet har fått omfattande spridning och det råder bred enighet om att en hållbar utveckling bör vara ett övergripande mål för samhällsutvecklingen globalt och lokalt, vilket slås fast i bland annat Handlingsprogrammet Agenda 21 som antogs vid Förenta Nationernas konferens om utveckling och miljö i Rio 1992. Agenda 21 har blivit en överordnad princip för Förenta Nationernas arbete och ett övergripande mål för svensk politik. Agenda 21 sätter upp mål och riktlinjer för att nå en hållbar utveckling, varvid det betonas att utvecklingen måste vara hållbar såväl ekologiskt som ekonomiskt och socialt.

Förenta Nationerna formulerade 2000 de så kallade milleniemalet som bestod av åtta utvecklingsmål, vilka 2015 ersattes av 17 utvecklingsmål för att skapa en långsiktigt global hållbar utveckling. Enligt målen ska all form av fattigdom och hunger utrotas och hela jordens befolkning få tillgång till utbildning, rent vatten och energi. Arbetet för ökad jämställdhet är också en prioriterad fråga i utvecklingsmålen. Sverige har antagit 16 nationella miljö kvalitetsmål som ska uppnås till 2020. Likaså finns det så kallade generationsmålet som är

ett övergripande inriktningsmål för miljöpolitiken. Generationsmålet innebär att till nästa generation lösa, eller skapa förutsättningar för att lösa, stora miljöproblem utan att orsaka miljö- och hälsoproblem utanför Sveriges gränser.

Sverige har sedan 2002 en nationell strategi för hållbar utveckling. I denna står fyra strategiska utmaningar i fokus: att bygga samhället hållbart, att stimulera en god hälsa på lika villkor, att möta den demografiska utmaningen samt att främja en hållbar tillväxt. För att följa upp strategierna används olika indikatorer som ska ge en översiktlig bild av hållbar utveckling i Sverige. Därtill har olika pedagogiska verktyg utvecklats, bland annat Rättvist miljöutrymme, Faktor 10 och Ekologiska fotavtryck. Rättvist miljöutrymme handlar om den förbrukning av naturresurser eller belastning på miljön som är acceptabel utan att det inskränker på den biologiska mångfalden eller framtida generationers möjligheter att försörja sig. Faktor 10 är ett ungefärligt mått på hur mycket de rika nationerna måste minska sitt uttag av naturresurser för att nå en hållbar utveckling. Till grund ligger bedömningen att jorden klarar av att försörja en halv miljard människor med de rika ländernas nuvarande konsumtionsnivå, samtidigt som befolkningen är mer än tio gånger så stor. Ekologiskt fotavtryck är ett mått på hur stor yta som krävs för att förse befolkningen i ett område med livsmedel, energi och transporter samt ta hand om avfall och utsläpp.

Organisatoriskt hanteras frågan om hållbar utveckling på flera nivåer. Kommissionen för hållbar utveckling tillsattes av Förenta Nationerna 1992 och har som uppgift att följa upp medlemsländernas åtaganden från Riokonferensen samma år och från Världstoppmötet om hållbar utveckling i Johannesburg 2002. Sedan 2007 finns i Sverige Regeringens kommission för hållbar utveckling. Såväl kommuner som företag och organisationer arbetar här med frågor kring hållbar utveckling på nationell och lokal nivå.

1.2 Hållbarhetens tre dimensioner

Sedan 2003 stadgas det i regeringsformen att det allmänna ska främja en hållbar utveckling som leder till en god miljö för nuvarande och framtida generationer. Politiska beslut ska utformas på ett sätt som beaktar en hållbar utveckling, där det gäller att tänka långsiktigt och planera för kommande generationer utifrån hållbarhetsbegreppets tre dimensioner; den ekonomiska, ekologiska och sociala.

Ekonomisk hållbarhet handlar om att hushålla med mänskliga och materiella resurser på lång sikt eller med andra ord om att anlägga ett hållbart förhållningssätt till ekonomin. Ekologisk hållbarhet handlar om att rådande

ekonomisk tillväxt inte får ske till priset av en förstörd miljö. Det gäller att långsiktigt bevara ekosystemens produktionsförmåga och biologiska mångfald och minska påverkan på naturens och människans hälsa. Social hållbarhet handlar om att bygga ett långsiktigt stabilt och dynamiskt samhälle där grundläggande mänskliga behov uppfylls. Alla människor ska ges lika möjlighet till en god livssituation utifrån skilda behov och förutsättningar. De tre dimensionerna hänger samman och är beroende av varandra, varför en hållbar utveckling syftar till att säkra ekonomisk tillväxt, välfärd och social rättvisa samt god miljö och hälsa för nu levande och kommande generationer.

Olsson (2012) påpekar att hållbarhetsbegreppet, i stället för att vara ett begrepp som i sig kan omsättas i exakta formuleringar eller mätbara variabler, är ett orienterande begrepp som anger riktning och att det finns en idévärld knuten till det. Att se hållbarhet som ett orienteringsbegrepp innebär enligt Olsson att vi kan öppna för föränderlighet och att det finns många olika tolkningar om vad hållbarhet innebär i praktiken. Vilket innehåll begreppet kommer att ha i en given situation är beroende av existerande värderingar och dessa förändras i takt med att samhället förändras. Olsson poängterar att en hållbar utveckling bygger på att samhällets resurser i form av naturtillgångar, människor och kunskap används på ett sådant sätt att det stimulerar till mångfald i samhällets olika system och ökar samspelet inom och mellan dessa system. En hållbar utveckling bygger också på att man använder givna resurser på ett effektivt sätt. Det gäller att allokera resurserna där de gör mest nytta, till exempel genom att olika typer av verksamheter utförs på de geografiska platser där de kan utföras mest effektivt.

En förekommande kritik mot hållbarhetsbegreppet är att det är för vagt för att användas i beslutssammanhang då det inte anger någon tydlig riktning för beslut (Dempsey med flera 2011 och Fiorino 2010). Författarna poängterar dock att hållbarhetsbegreppet kan tillhandahålla ett värdefullt ramverk för beslutsfattande. Genom begreppet identifieras både konflikter och synergier mellan de tre hållbarhetsdimensionerna och därmed tillhandahålls en kontext för att mäta resultat inom och mellan dessa. Fiorino (2010) menar att hållbarhetsdiskussionen bör skifta fokus från ett koncept som analyseras och debatteras till att istället ses som en hjälp i beslutssammanhang.

1.3 Vad är social hållbarhet?

Social hållbarhet är ofta den hållbarhetsdimension som upplevs som svårast att definiera och hantera då den inbegriper människor och mjuka värden. I so-

cial hållbarhet har begreppen välfärd och rättvisa en central betydelse. Olsson (2012) talar om den sociala hållbarhetens två perspektiv; välfärdsperspektivet och rättviseperspektivet. Välfärdsperspektivet handlar om att individerna ska ha en hygglig levnadsstandard i en rad avseenden såsom tillgång till arbete, bostad, utbildningsmöjligheter, vård- och omsorg, fritidsaktiviteter, en trivsamt omgivning, basal infrastruktur, ett jämlikt samhälle med mera. Det gäller att bygga ett långsiktigt stabilt och dynamiskt samhälle där grundläggande mänskliga behov uppfylls. Rättviseperspektivet handlar om att fördelningen av välfärden ska vara någorlunda rättvis. Alla individer ska ges lika möjlighet till en god livsmiljö utifrån skilda behov och förutsättningar. Av betydelse för social hållbarhet är enligt Olsson också samhällets förmåga att lösa problem. I alla samhällen uppstår problem; alltifrån miljöproblem och företagsnedläggningar till sociala problem med utanförskap. För kommunerna gäller det enligt Olsson att sträva efter en situation där välfärden är rättvist fördelad och där man också kan hantera uppkomna problem på ett konstruktivt sätt. Problemlösningsförmågan blir därmed en viktig del i den sociala hållbarheten.

Enligt Vallance med flera (2011) är hållbarhet ett begrepp i kaos, särskilt vad gäller den sociala dimensionen. Författarna påpekar att social hållbarhet innefattar ett brett spektrum av frågor från grundläggande behov såsom tillgång till vatten, mat, bostad och medicin till behov gällande utbildning, arbete, jämställdhet och rättvisa. De påpekar också att människors grundläggande behov måste vara tillgodosedda innan de kan börja beakta andra aspekter av hållbarhet. Trush (2003) menar att det är orealistiskt att förvänta sig att människor ska bry sig om global uppvärmning och energieffektivitet när de har att kämpa med mat för dagen, pengar till nödvändig medicin och hålla kylan borta. Författarna lyfter därmed fram betydelsen av social hållbarhet och det nav denna dimension utgör i arbetet med de båda andra dimensionerna.

Det är inom den sociala dimensionen av hållbarhet som kommunerna anses ha störst utmaningar framöver (se till exempel Brorström 2015). En utmaning ligger i att det är svårt att mäta social hållbarhet och därför svårt att avgöra om genomförda beslut och handlingar haft avsedd effekt. Det saknas verktyg för att se betydelsen av gjorda satsningar. En annan utmaning ligger i att social hållbarhet handlar om långsiktiga satsningar medan kommunerna ofta har ett kortsiktigt perspektiv till följd av ettårsbudgetar och fyraåriga mandatperioder. Arbetet med social hållbarhet sträcker sig över en längre tidshorisont än en mandatperiod. Ytterligare en utmaning är att det finns en övertro på att tekniska lösningar ska lösa de sociala problemen. Tekniken utvecklas i rask takt och

gör sitt intåg i allt fler kommunala verksamheter, inte minst i de mjuka verksamheterna.

Brorström (2015) har studerat Göteborgs stads arbete med formulerandet av visioner och strategier för de centrala delarna av staden och diskuterar härvid bland annat social hållbarhet. I Göteborg fick trafiken en framträdande plats i diskussionerna kring visioner och strategier beroende på att Trafikkontoret har en stark ställning i staden då det har verktyg baserade på beräkningar och prognoser samt experter knutet till sig. De hårda förvaltningarna är enligt Brorström experttunga och har ett komplicerat språk som gör dem till vinnare i argumentationer. Författaren menar också att mer komplexa frågor av social natur, även om de får utrymme i diskussioner, ofta stannar vid just diskussioner. I Göteborg fanns aktörer som representerade de sociala frågorna med i diskussionerna kring visioner och strategier och kommer även fortsättningsvis att ha en plats i dessa. Detta kan enligt Brorström ses som ett första steg mot att skapa ett verktyg för att hantera arbetet med sociala frågor. Brorström menar också att berättelser från andra städer har visat att ett skifte från hårda till mjuka frågor är möjligt, och med det också en utveckling av organisationer som kan hantera mjuka frågor.

Nilsson (2016) belyser utifrån intervjuer i två kommuner utmaningar med social hållbarhet och vad som är viktigt för att hantera dem. Nilssons studie visar att social hållbarhet innefattar mycket, från arbete med urbanisering, stadsutveckling och välfärd till att hantera flyktingströmmar och den förestående generationsväxlingen. Arbetet sträcker sig över ett brett spektrum och innefattar alla kommunens verksamheter, vilket gör det svårt att förhålla sig till begreppet och arbeta efter det. Studien visar också att det i de två studerade kommunerna saknas en tydlig definition av begreppet och att det därmed föreligger tolkningsmöjligheter. Avsaknaden av en tydlig definition skulle enligt Nilsson kunna tänkas medföra att social hållbarhet blir ett begrepp som fylls med en rad ideal och goda ting att sträva efter, men som kanske stannar vid just en strävan. Visserligen bedrivs det i de studerade kommunerna ett arbete kring social hållbarhet och social hållbarhet ska finnas med som en del av det dagliga arbetet, men det blir svårare att se om dessa handlingar främjar social hållbarhet när begreppets innebörd inte är tydlig. Utan tydlig definition blir operationaliseringen mer problematisk.

Nilsson konstaterar också att begreppet social hållbarhet i båda kommunerna har kommit upp på agendan på ett annat sätt än tidigare. Det är en given punkt på möten och de mjuka verksamheterna tar idag större plats. Man pratar

mer om social hållbarhet, även om det egentligen inte är något nytt fenomen. Det har tidigare också gjorts satsningar av sådan art som idag går under benämningen social hållbarhet. Arbetet med social hållbarhet förefaller tangera begrepp som verksamhetsutveckling, ständiga förbättringar, kvalitetsarbete och sociala investeringar. Social hållbarhet ligger i tiden och innefattar sådant kommunerna tidigare också gjort, men som nu fått en annan och modern etikett.

Det är svårigheter förknippade med att arbeta med social hållbarhet. Nilsson påpekar att en svårighet är att det saknas uppföljningsinstrument för att utvärdera arbetet. Det finns visserligen en omfattande statistikbank (såsom Öppna jämförelser och Kolada) att plocka mått ifrån, men det gäller att veta vad det är man vill mäta så att rätt mått kan sökas ut. En annan svårighet är tidsaspekten. Social hållbarhet handlar om långsiktiga satsningar och det gäller att vara uthållig när man arbetar med social hållbarhet. Man måste tänka bortom ettårsbudgetar och mandatperioder och anlägga andra tidsramar än vad man är van vid i kommunal verksamhet. Likaså råder det i det kontinuerliga dagliga arbetet en ständig tidspress och det blir lätt så att arbetet med social hållbarhet inte prioriteras när annat pockar på. Ännu en svårighet är att tillhandahålla tillräckligt med resurser för att kunna arbeta med social hållbarhet. Det måste satsas tillräckligt med medel på mjuka verksamheter som genom åren fått stå tillbaka.

Nilsson lyfter också fram betydelsen av samverkan, innovationer, omvärldsbevakning och sociala investeringar. Kommunen kan inte ensam skapa ett socialt hållbart samhälle. Arbetet med social hållbarhet sträcker sig över förvaltningsgränser då det berör både de hårda och mjuka verksamheterna. Det sträcker sig också över kommungränser och man måste även involvera medborgarna i det. Det gäller också att vara innovativ i bemärkelsen att ta tillvara medarbetarnas idéer. Tekniska innovationer uppfattas inte vara så betydelsefulla i sammanhanget. Arbetet med social hållbarhet bygger mer på mjuka värden såsom nya arbetssätt eller nya sätt att organisera verksamheten på. Omvärldsbevakning är en förutsättning för arbetet med social hållbarhet där dialogen med medborgarna betonas som särskilt betydelsefull. Man måste erhålla kunskap om det kringliggande samhället för att kunna arbeta med sociala frågor. Det handlar också om att få idéer till hur man kan utveckla den egna verksamheten och hitta nya lösningar. Sociala investeringar kan sägas vara en del i arbetet med social hållbarhet. Precis som för social hållbarhet handlar arbetet med sociala investeringar om långsiktiga satsningar och tidsaspekten blir viktig.

Avslutningsvis konstaterar Nilsson att social hållbarhet i de två studerade kommunerna tycks vara mer av en process än ett definierbart tillstånd. Processen kännetecknas av att det pratas mer om social hållbarhet idag. De mjuka verksamheterna har fått en tydlig plats i den interna kommunala dialogen, vilket är ett steg i rätt riktning i en värld där det tekniskt kvantifierbara genom tiderna lyfts fram på bekostnad av mjukare, svårämbara värden. Viss handling kan också skönjas, även om arbetet med social hållbarhet och arbetet med traditionell kommunal verksamhet är svårt att skilja åt. Det mesta kommunerna gör förefaller kunna vara en del i arbetet med social hållbarhet. Det synes inte helt lätt att arbeta mot något man vare sig riktigt vet vad det är och inte heller kan följa upp och se resultatet av.

1.4 Att styra mot en hållbar kommun

Att arbeta med och styra mot hållbarhet synes inte vara helt lätt för våra kommuner. Litteratur inom området visar på vikten av att organisationen i sina styrdokument, och då gärna redan i visionerna, pekar på betydelsen av hållbarhet (se till exempel Johansson 2009). En vision är ett styrdokument som beskriver ett framtida önskvärt tillstånd och visar vägen för hur organisationen är tänkt att utvecklas mot detta. Visionen anger formen och riktningen för framtiden, är överordnad övriga styrdokument och gäller under en längre förutbestämd tidsperiod (Pojasek 2010). Den utgår från organisationens ideal och värderingar och uppmanar organisationsmedlemmar att prestera på ett önskvärt sätt (Slack med flera 2010). Visionen anger färdriktningen och är ett verktyg för att kraftsamla och skapa mening och engagemang.

Enligt Haque och Amayah (2016) kännetecknas en god vision av sju faktorer. Den bör vara kort (antalet ord bör ligga mellan 11-22 stycken) och tydlig i bemärkelsen att den betonar organisationens mål och tidsramen för när dessa ska vara uppnådda. Visionen bör också vara abstrakt i det att den beskriver en idé som organisationen ska sträva efter att uppnå och utmanande så att den motiverar organisationsmedlemmarna att prestera utöver det vanliga. En god vision ska också vara framtidsinriktad, stabil (inte i alltför stor utsträckning påverkas av omvärldsförändringar) och önskvärd (vara till nytta för organisationsmedlemmarna). Dessutom anser författarna att det är viktigt att visionen kommuniceras genom flera olika kanaler för att önskvärda resultat ska uppnås. Klintbo med flera (2006) skiljer mellan två typer av visioner. Visioner kan ha ett organisatoriskt perspektiv där den inre styrningen står i fokus. Visioner kan också ha ett politiskt perspektiv där medborgaren står i fokus. Författarna po-

ängter att en vision för att få genomslag i verksamheten måste vara känd och accepterad av organisationsmedlemmarna. Den ska väcka en önskan om att bli förverkligad, vara lätt att förstå samt vara kommunikativ och slagkraftig. Författarna poängterar att visionens utformning i sig egentligen inte är det avgörande, utan att det viktiga är enskilda handlingar i visionens anda. Själva visionen är bara början på en process för att uppnå ett önskvärt tillstånd.

Visioner fördjupas och konkretiseras i sin tur i ett antal målområden och strategier som visar hur visionen ska nås. Strategier uttrycker organisationens syfte, riktning och mål (Johansson 2009). De baseras på implicita eller explicita antaganden om omvärlden och dess framtid, varav en del går att planera och förutse och andra inte. Många av offentliga sektorns problem är "wicked", det vill säga komplexa till sin natur (Harmon och Meyer 1986). Vid formuleringen av en strategi bör man enligt Grant (1991) utgå från organisationens viktigaste förmågor i bemärkelsen kunskap och färdigheter. Man behöver göra en "intern scanning" av organisationen (Johansson 2009). När strategin sedan ska omsättas i handling gäller det att kombinera de organisatoriska förmågorna på ett sådant sätt att man hittar den optimala blandningen mellan dem (Grant 1991). Detta kan handla om att förmågorna måste kombineras på ett nytt och gränsöverskridande sätt.

Anthony med flera (1989) benämner arbetet där ledningen formulerar mål och strategier "strategic planning and control". När ledningen formulerat målen och strategierna måste organisationsmedlemmarna fås att implementera dem. De måste tillägna sig strategierna för att med hjälp av dem sträva mot uppställda mål och ofördelaktiga ageranden måste korrigeras, vilket författarna benämner "management control". Att konkretisera målen i form av en budget, som sedan följs upp, blir här ett viktigt inslag. Målen och strategierna måste också komma till uttryck i operativa satsningar där enskilda arbetsuppgifter utförs och kontrolleras, "task control". Anthony med flera skiljer mellan kontroll av löpande operativ verksamhet och kontroll av specifika projekt, där kontrollen i båda fallen i mångt och mycket handlar om att mäta och förbättra effektiviteten. Författarnas resonemang kring kontroll av mål och strategier sträcker sig med andra ord över tre organisatoriska nivåer; strategisk, administrativ och operativ nivå.

Vad gäller kontrollen av den operativa nivån framhålls det i litteraturen att såväl ekonomiska, som sociala och miljömässiga aspekter bör integreras i kontrollsystemet (Cresti 2009). Man måste kunna mäta organisationens hållbarhetsarbete och här handlar det om att försöka integrera ekonomiska kontroll-

system med kontrollsystem som fångar sociala och miljömässiga aspekter (se till exempel Moon med flera 2011). Det finns dock enligt Moon med flera både kognitiva, organisatoriska och tekniska barriärer som försvårar integrationen av systemen. De kognitiva barriärerna handlar om osäkerhet kring kostnaden för och risken med hållbarhetsarbetet liksom osäkerhet kring förhållandet mellan hållbarhet och det ordinarie arbetet. De organisatoriska barriärerna består i svårigheten att försöka koordinera olika nivåer och avdelningar inom organisationen liksom också engagemanget från ledningen. De tekniska barriärerna kommer till uttryck i svårigheten att utforma mätetal för hållbarhet och att integrera hållbarhetsdata med finansiell data.

Litteraturgenomgången visar att det saknas en allmängiltig definition på vad social hållbarhet innebär och hur den ska nås. Att det saknas en definition innebär att kommunerna själva kan tolka begreppet utifrån sin värderingar och behov. Det innebär också att det skapas utrymme för att misstolka begreppet och dess funktion, vilket kan tänkas undergräva social hållbarhet som en del i att nå en hållbar utveckling. Det blir därför av intresse att närmare studera den sociala dimensionen av hållbarhet för att öka förståelsen för den komplexitet som föreligger.

1.5 Syftet med studien

I föreliggande studie undersöks begreppet social hållbarhet genom en dokumentstudie av 49 västsvenska kommuner som utgör Kommunforskning i Västsveriges medlemmar. Syftet är att belysa användning av och innehåll i begreppet social hållbarhet i de studerade dokumenten, för att öka förståelsen för den komplexitet som föreligger i arbetet med social hållbarhet. En genomgång av dokument på samtliga 49 kommuners hemsidor har gjorts och materialet utgörs därmed av digital offentlig dokumentation som finns tillgänglig för allmänheten. De studerade dokumenten utgörs av kommunernas visioner, målområden/strategier samt övergripande dokument om hållbarhet.

Vad gäller visionsdokumenten har fokus legat på att jämföra kommunernas visioner med varandra för att se om det finns någon gemensam nämnare i dem och om begreppet social hållbarhet används i visionerna. Målområdes- och strategidokumentet studerades för att belysa hur kommunerna avser förverkliga sina visioner med särskilt fokus på användningen av begreppet social hållbarhet. De övergripande dokumenten om hållbarhet var av intresse för att se om och i så fall hur de olika kommunerna definierar social hållbarhet.

Efter detta inledande kapitel följer i kapitel två en presentation av studiens empiriska material och i det tredje kapitlet förs en diskussion utifrån det empiriska materialet för att belysa användning av och innehåll i begreppet social hållbarhet.

2. Genomgång av kommunernas styrdokument

2.1 Kommunernas visioner

Vid genomgång av kommunernas visionsdokument kan man konstatera att de allra flesta kommuner använder sig av några få slagkraftiga ord för att uttrycka sina visioner. Endast några enstaka visioner består av flera meningar. De allra flesta kommuner har också i sitt visionsdokument en förklarande text direkt efter visionen för att förtydliga denna. Borås och Karlsborg sticker ut i det att deras visioner liksom de andra kommunernas inte består av en eller ett fåtal meningar som utvecklas i en förklarande text. Istället utgörs själva visionerna av en längre text (se bilaga 1 och 2). Härryda kommun presenterar ingen vision alls på sin hemsida och återfinns därför inte heller i nedanstående förteckning över kommunernas visioner. Efter förteckningen följer en genomgång av de förklarande visionstexterna.

46 kommuners visioner

Ale - Lätt att leva

Alingsås - Trygghet, arbetsglädje och framtidstro

Bengtstors - En livskraftig kommun genom samarbete och individuell utveckling

Bollebygd - Kommunen där vi bor bra och lever länge

Dals Ed - Där det goda livet erbjuds

Essunga - Närhet skapar meningsfulla möten där människor engageras och utvecklas

Falkenberg - Vi växer för en hållbar framtid!

Falköping - Det goda livet i Falköping

Färgelanda - En attraktiv kommun att bo och leva i

Grästorps - I Grästorps finns energi!

Göteborg - År 2021 är Göteborg internationellt känd som en modig förebild för hållbar tillväxt. Vi är en innovativ, öppen och inkluderande stad där alla invånare känner mening och delaktighet.

Götene - Bo i Götene, lev i världen

Halmstad – Staden med tre hjärtan

Herrljunga - Vår vision är att Herrljunga år 2020 är en kommun: Där det är gott att leva. Som tagit flera steg närmare en långsiktigt hållbar kommun. Med en tydlig och välkomnande Vi-känsla i kommunen. Med ett dynamiskt och lokalt förankrat näringsliv.

Hjo - Tillsammans skapar vi framtidens Hjo

Kungsbacka - I Kungsbacka växer framtiden

Kungälv - Det ska vara gott att leva

Lerum - Sveriges ledande miljökommun 2025

Lidköping – En välkomnande och hållbar kommun

Lilla Edet - Lilla Edet ska 2020 präglas av växtkraft, välbefinnande, stolthet och identitet

Lysekil - Det goda samhället

Mariestad - Den stolta sjöstaden, centrum för trädgårdens hantverk, ledande inom hantverkets akademi, internationellt modellområde, en naturlig mötesplats

Mellerud - En drivande och nytänkande kommun i framkant av utvecklingen, där barnfamiljer och ungdomar prioriteras

Munkedal - Mer av livet. En hållbart växande kommun med engagerade invånare. Här tar vi oss an framtidens utmaningar tillsammans!

Mölndal - Mölndal är den hållbara staden där alla får chansen. Med mod och kreativitet förstärker vi Västsverige.

Orust - Vi är en kommun som erbjuder ett gott liv för alla som bor, verkar och besöker oss

Partille - Mitt i det goda livet

Skövde - Skövde regionen är känd i landet som en välkomnande och växande region där människor möts, verkar och mår bra

Sotenäs - Det goda kustnära livet som förenar tradition, förnyelse, hållbar utveckling och framtidstro

Stenungsund - Det goda samhället med framtidstro och utveckling med människan och naturen i centrum

Strömstad - Attraktiv gränsregion och mötesplats vid havet. En internationell småstad med livskvalitet, natur och friluftsliv i världsklass!

Svenljunga - Här finns det godaste livet!

Tanum - Tanums kommuns vision är att kommunen ska växa till 13 000 invånare

Tibro - Skapar miljöer som sticker ut

Tidaholm - I Tidaholms kommun ska vi kunna leva och bo i en god livsmiljö som skapar trygghet, omtanke och utveckling för både individ och företag

Tjörn - Möjligheternas ö

Tranemo - Lev livet på den gröna sidan

Trollhättan - En stolt och innovativ stad med plats för framtiden

Töreboda - Vi bygger det nya Töreboda för alla. Vår värdegrund bygger på tre T, Tillväxt, Trygghet, Tillsammans.

Ulricehamn - Ulricehamns kommun ska vara en öppen och resultatnriktad organisation där medarbetarens kompetens i ett tydligt kundperspektiv tas till vara

Vara - Vara vågar! Vision 2030: I Vara finns det goda livet, hos oss är alla välkomna, här ser vi lite längre. Vi bygger för framtiden!

Varberg - Västkustens kreativa mittpunkt

Värgårda - Den goda kommunen med 13 000 invånare 2027

Vänersborg - Attraktiv och hållbar i alla delar, hela livet

Åmål - Sveriges mest gästvänliga stad

Öckerö - En levande skärgårdskommun med människan i centrum

Vad gäller kommunernas visioner kan man konstatera att det framträder fem kategorier att sortera in dem i; liv, hållbarhet, framtid, kännetecken samt övrigt. Några kommuner hamnar i två av dessa kategorier.

19 kommuner använder i sina visioner ordet liv i någon bemärkelse (liv, livet, leva, lever, livskraftig och livskvalitet). Visionerna antyder på ett övergripande sätt att det i kommunen ska erbjudas kommuninvånarna ett gott liv, till exempel att det ska vara lätt att leva, bo bra och leva länge, en attraktiv kom-

mun att bo och leva i, gott att leva, det godaste livet. Fyra kommuner beskriver hur det goda livet ska erhållas. Den ena av dem skriver att det uppnås genom samarbete och individuell utveckling, den andra genom natur och friluftsliv i världsklass, den tredje genom en tydlig och välkomnande vi-känsla i kommunen och den fjärde genom trygghet, omtanke och utveckling för både individ och företag.

Åtta kommuner nämner begreppet hållbarhet i sina visioner. De uttryck som används är hållbar framtid, hållbar tillväxt, hållbart växande kommun, hållbar utveckling, hållbar i alla delar, hållbar stad samt hållbar kommun. Visionerna antyder på ett övergripande sätt vikten av hållbarhet, men säger ingenting om hållbarheten avser ekologisk, ekonomisk eller social hållbarhet. En kommun skriver dock i sin vision om att vara Sveriges ledande miljökommun 2025, det vill säga nämner indirekt ekologisk hållbarhet.

Sex kommuner har orden framtid och framtidstro som ledord i sina visioner i betydelsen att de karaktäriseras av en god framtid eller framtidstro. Några uttryck som används är att man i kommunen skapar framtiden, bygger framtiden, att kommunen är en plats för framtiden samt att i kommunen växer framtiden. I 15 kommuner kan visionerna sägas karaktäriseras av olika kännetecken för den aktuella kommunen. Till exempel att kommunen präglas av närhet och meningsfulla möten, av växtkraft, stolthet och identitet eller att kommunen är nytänkande, välkomnande, växande, öppen, resultatinriktad eller gästvänlig. Andra kännetecken handlar om en geografisk beskrivning av kommunen såsom den stolta sjöstaden, levande skärgårdskommun, möjligheternas ö och västkustens mittpunkt. Slutligen har tre kommuner klassats in i kategorin övrigt då de inte passar in i någon av nyss nämnda kategorier. Två av dem har som vision att bli 13 000 invånare och det tredje beskriver sig som ”staden med tre hjärtan”.

Mer om de 46 kommunernas visioner

Vid genomgång av de förklarande visionstexterna framkommer att i snart sagt alla visioner framhålls den service och verksamhet som erbjuds i kommunen. Kommunerna beskriver sin utbildning, vård- och omsorg, sina kultur- och fritidsaktiviteter, sitt föreningsliv, boende, mötesplatser och kommunikationer. Det handlar med andra ord om att lyfta fram servicen och verksamheten ur alla dess aspekter. ”Med ett levande centrum, mångfald i boendeformer, böljande landskap och bra utbud av samhällsservice känns det härligt att bo i Bollebygd”, ”vi är en kommun som erbjuder ett gott liv för alla som bor, verkar och besöker oss”, ”här finns ett boende som passar alla, oavsett om man vill bo i en större

ort eller på landsbygden och ibland sjönära”, ”välutbyggda kommunikationer skapar möjligheter för medborgare” och ”kulturupplevelser är en viktig del av livet och fritiden är rik och varierad”.

Ett annat tema handlar om rekreativsmöjligheter där de olika kommunerna lyfter fram sin natur, sina parker och de turistmål som finns i kommunen. Man skriver bland annat att kommunen ligger vid sjö eller hav eller att det finns rikligt med skog och vandringsleder. ”Vi lyckas kombinera den stora stadens möjligheter och rika utbud med en naturnära enkelhet, där det finns tid över för det som berikar våra liv”, ”en internationell småstad med livskvalitet, natur och friluftsliv i världsklass”, ”närheten till naturen erbjuder rofylld rekreation och hälsosamma aktiviteter”, ”Tanum är en kommun som kännetecknas av småskalighet, entreprenörskap och närhet till natur och vatten” samt ”här bor vi i en naturskön kommun i storstadens närhet”.

Likaså beskriver många kommuner sitt näringsliv och företagsklimat. De lyfter fram näringslivet med ord som dynamiskt, lokalt förankrat, blomstrande, varierat, konkurrenskraftigt och differentierat. Begreppet entreprenörskap förekommer också i en hel del av kommunernas texter. ”Västsveriges bästa företagsklimat”, ”det är enkelt och stimulerande att driva företag i Tranemo kommun där entreprenörsandan medverkar till att skapa ett varierat näringsliv”, ”Karlsborg karaktäriseras av ett konkurrenskraftigt och differentierat näringsliv” och ”vi har ett brett utbud av företag med alla typer av jobb”.

Ytterligare ett tema i de förklarande visionstexterna är samverkan och delaktighet som i detta sammanhang handlar om att tillsammans i kommunen anta utmaningar. Kommunerna skriver om vikten av dialog på alla nivåer med såväl individer, företag, föreningar som universitet. Dessa aktörer har ett gemensamt ansvar för den plats de bor/verkar på och samverkan bidrar till lokal utveckling. ”En satsning på att utveckla människor och få dem att samarbeta är det mest framgångsrika sättet att skapa livskraft i kommunen”, ”tillsammans är vi ett starkt lag som med både planering och kreativitet skapar ett bättre Hjo”, ”möten där tillit och respekt är honnörsord och där vi tar till vara individernas unika kraft, kunskap, förmåga och idéer”, och ”Karlsborg är en trygg och säker kommun där invånarna, oavsett ålder, känner sig delaktiga i och har inflytande över beslutsprocesserna och utvecklingsarbetet”.

En del kommuner beskriver närheten till storstaden Göteborg och dess utbud i olika avseenden som viktig, inte minst vad gäller arbetsmarknaden. Även Göteborgsregionen lyfts fram som betydelsefull i sammanhanget. ”Det centrala läget i Götaälvdalen med närhet till Göteborgs storstadspuls är en tillgång”,

”möjligheterna skapas genom förutsättningarna på Tjörn och genom ökad närhet till en växande och dynamisk Göteborgsregion”, ”här bor vi i en naturskön kommun i storstadens närhet” och ”vår vision är att Alingsås ska förena småstadens fördelar med närheten till storstaden och dess möjligheter”.

Även mer abstrakta begrepp tas upp såsom vikten av trygghet, mod, kreativitet, närhet, stolthet, meningsfullhet, livskvalitet, omtanke, gemenskap, skapandekraft och likabehandling. ”Gemenskapen mellan människorna som bor och verkar här ger styrka”, ”likabehandling och allas rätt till det offentliga rummet är en självklarhet”, ”Lysekil ska vara ett levande samhälle året runt och präglas av positiva människor som inspirerar varandra till nya idéer, visar tolerans och känner framtidstro”, ”i Tidaholms kommun ska vi kunna leva och bo i en god livsmiljö som skapar trygghet, omtanke och utveckling för både individ och företag” och ”i Vara finns det goda livet, hos oss är alla välkomna, här ser vi lite längre”.

Utöver de åtta kommuner som nämner begreppet hållbarhet redan i sina visioner, finns det 13 kommuner som skriver om hållbarhet i de förklarande visionstexterna. Här pratar man om både ekonomisk, social och ekologisk hållbarhet och att de samverkar liksom också att man måste tänka på kommande generationer. ”Vi satsar på hållbarhet och livskvalitet för alla kommuninvånare”, ”en livskraftig kommun kräver en hållbar utveckling, vilket innebär att ha ett långsiktigt perspektiv när det gäller beslut, åtgärder och agerande för människa, miljö och ekonomi”, ”det är självklart, enkelt och medvetet att leva hållbart”, ”vi vill skapa goda förutsättningar för ett hållbart samhälle, såväl socialt, ekonomiskt och ekologiskt, samtidigt som vi jobbar för ökad attraktivitet och skapar lokala konkurrensfördelar i en global verklighet”.

Vid genomläsning av visionstexterna dyker en del roliga uttryck och formuleringar upp som skiljer sig från mängden. En av kommunerna beskriver sig som ”ovanlig och charmig” och att ”invånarna har en sällsynt närhet till kommunens förtroendevalda”. En annan kommun beskriver sig som ”den tryggaste, hälsosammaste och vänligaste kommunen i hela Sverige”. Ytterligare en kommun fokuserar på hantverk och beskriver sig som ”centrum för trädgårdens hantverk och ledande inom hantverkets akademi”. En av kommunerna använder sig av liknelser från naturen och ser sin vision vid en blomma som ger kommunen kraft. Mitten av blomman sägs vara själva visionen och ”kronbladen, som gör att visionen blir verklighet, breder ut sig och står för våra fem övergripande mål”. En annan kommun kopplar sin vision till forntiden. ”Med förankring i historien, som återspeglas i hållristningar och kulturmiljöer, ska

hela kommunen utvecklas på ett sätt som är långsiktigt hållbart och som stärker kommunens identitet med livskraftiga samhällen och en levande landsbygd”.

2.2 Målområden och strategier

Målområdes- och strategidokumentet beskriver hur kommunernas visioner ska uppnås. Vid genomgång av dessa dokument framkommer att innehållet i dem är väldigt snarlikt det som står i de förklarande visionstexterna. Målområdena/strategierna kan på samma sätt hänföras till temana service och verksamhet, näringsliv och företagsklimat samt samverkan och delaktighet, men beskriver på ett lite fylligare sätt hur visionerna ska bli verklighet.

Vad gäller service och verksamhet skriver kommunerna om vikten av att öka servicen samt tillgängligheten till och kvaliteten på verksamheten för att uppnå sina visioner. För vård och omsorg handlar målområdena/strategierna om att kommunerna ska arbeta för att vården och omsorgen ges med värdighet, att brukarna får ett professionellt bemötande, att verksamheten utgår från invånarnas behov och att den ger en ökad livskvalitet för den enskilde. Vården och omsorgen ska vidare vara tillgänglig för alla invånare och förenkla människors vardag. För utbildning handlar målområdena/strategierna om att kommunerna ska stimulera lusten att lära, skapa en utvecklande skola, uppnå en högre utbildningsnivå och att den aktuella kommunens skola ska ligga i topp i nationella undersökningar. Inom området boende har kommunerna för avsikt att arbeta med att skapa fler bostäder, att få Västra Götalands bästa boendemiljö, ha ett varierat utbud av boendemöjligheter, mångfald av bostäder samt attraktiva boendemiljöer. En del av kommunerna nämner också direkta siffror i sammanhanget såsom till exempel att de ska möjliggöra produktion av ett visst antal bostäder. Likaså nämns insatser inom områdena kultur- och fritid och kommunikation liksom också att kommunen ska stödja kreativitet från både medborgare och medarbetare, värna om naturen samt arbeta för ökad trygghet.

Beträffande näringsliv och företagsklimat syftar kommunernas insatser till att förbättra förutsättningarna för ett framgångsrikt näringsliv. I målområdena/strategierna skriver de om vikten av att öka sysselsättningsgraden, att få fler i arbete genom att skapa fler arbetstillfällen, att locka nya företag till sig genom att erbjuda dem gynnsamma förutsättningar för etablering och tillväxt, att skapa goda betingelser för företagande, förbättra företagsklimatet, skapa ett breddat och dynamiskt näringsliv, vara en företagsvänlig kommun och göra näringslivet mångsidigt. Mer konkreta åtgärder som att kommunen ska erhålla ett nä-

ringslivsklimat som rankas bland de 50 främsta kommunerna i landet återfinns också.

För samverkan och delaktighet handlar målområdena/strategierna om att öka kommuninvånarnas delaktighet i kommunala angelägenheter genom att arbeta för ett ökat invånarengagemang, en ökad initiativkraft hos medborgarna, sätta medborgaren i centrum och skapa goda möten, få invånarna att känna sig mer delaktiga i utvecklandet av samhället samt ge dem förutsättningar att medverka i samhällsutvecklingen. I begreppet delaktighet ligger också inkludering i en vidare bemärkelse där den enskilde ska bemötas med respekt och allas lika värde betonas.

Det kan konstateras att begreppet hållbarhet överlag är sparsamt använt i målområdes- och strategidokumentet. Ett fåtal kommuner använder uttryckligen begreppet social hållbarhet såsom att de arbetar för ”en god social hållbarhet” och ”att både nuvarande och kommande generationer ska få en bra och socialt hållbar livsmiljö”. De flesta kommuner beskriver på ett mer indirekt sätt vikten av att arbeta med social hållbarhet. På samma sätt är det endast ett fåtal kommuner som uttryckligen använder begreppet ekonomisk hållbarhet; ”utvecklingen behöver också vara ekonomiskt hållbar” och ”vi använder resurserna effektivt för ekonomisk hållbarhet”. Indirekt pekas det på betydelsen av att arbeta för en god ekonomi, ha en budget i balans, en ekonomi i balans, tillämpa en god ekonomisk hushållning liksom en effektiv ekonomisk hushållning. Samma gäller för begreppet ekologisk hållbarhet där endast ett fåtal kommuner direkt nämner detta. ”Kommunen leder utvecklingen mot ett ekologiskt hållbart samhälle”, ”kommunen ska ha ekologisk hållbarhet lokalt och globalt”, ”den ekologiska hållbarheten ska öka” samt ”kommunen ska aktivt verka för att fossila bränslen successivt fasas ut och ersätts med klimatneutrala energislag”. Även här lyfter kommunerna på ett indirekt sätt fram vikten av ekologisk hållbarhet när de betonar betydelsen av att värna om livsmiljön, öka miljömedvetenheten, verka för att fossila bränslen fasas ut och att de strävar efter att bli en miljökommun.

2.3 Övergripande dokument om hållbarhet

I sex av de studerade kommunerna hittades inga övergripande dokument om hållbarhet på deras hemsidor. För resterande 43 kommuner, som har övergripande dokument om hållbarhet, gäller för många av dem att de inleder dokumentet med att definiera begreppet hållbarhet utifrån den allmänna definitionen som återfinns i Brundtlandrapporten, det vill säga att ”hållbar utveckling

handlar om en utveckling som tillfredsställer dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillfredsställa sina behov”. Många av kommunerna påpekar i sammanhanget också vikten av att dagens kommuninvånare själva ska finansiera sin välfärd och inte förbruka vad tidigare generationer tjänat ihop eller skjuta upp betalningen till framtida generationer. ”Det handlar om att förbättra levnadsstandarden för oss som lever idag samtidigt som vi ska se till att kommande generationer ska få chansen att ha det lika bra” och ”varje generations behov ska tillgodoses utan att äventyra kommande generationers möjligheter”. Det poängteras att ett hållbart samhälle innebär en utveckling som tillgodoser varje människas grundläggande behov utan att frånta kommande generationers möjligheter till det samma. Nedan följer några citat som finns i inledningen i några av kommunernas hållbarhetsdokument:

”Halmstads kommuns utveckling ska vara långsiktigt hållbar. Det innebär att utvecklingen tillgodoser dagens behov utan att äventyra kommande generationers möjligheter att tillgodose sina behov.”

”I Falköping tar vi ansvar för vår gemensamma framtid och en hållbar utveckling. Vi vill skapa det goda livet för våra medborgare och för kommande generationer. Vi ska driva en förändringsprocess där kommunen går före i utvecklingen av ett hållbart samhälle, där naturens och våra mänskliga resurser används medvetet och balanserat.”

”Det kan också uttryckas som att förbättra levnadsstandarden för oss som lever idag samtidigt som vi ska se till att kommande generationer ska få chansen att ha det lika bra.”

Det råder bred enighet i dokumenten om att hållbarhet är ett övergripande mål för samhällsutvecklingen och för att uppnå det måste ekonomisk utveckling och social välfärd förenas med en god miljö. I princip alla kommuner påpekar i sina hållbarhetsdokument att begreppet hållbarhet består av en ekonomisk, en ekologisk och en social dimension som är beroende av varandra och inte kan ses isolerat. De tre dimensionerna står i tätt samspel, utgör en helhet, påverkar och förutsätter varandra. En hållbar utveckling växer fram i samspelet mellan de tre ömsesidigt beroende delarna och uppnås bara om alla tre hållbarhetskriterierna uppfylls. ”I alla beslut, oavsett vad det gäller, ska såväl pengarna som människorna och miljön tänkas in.” Av dokumenten framgår vidare att det ställs höga krav på den kommunala organisationen och på nära samarbeten med an-

dra aktörer när det gäller att skapa ett långsiktigt hållbart samhälle. Alla medarbetare måste involveras och kommunen kan inte ensam arbeta för hållbarhet. En hållbar utveckling ställer dessutom krav på en långsiktig planering och på ett tydligt resursperspektiv av såväl mänskliga tillgångar som naturtillgångar.

”Hållbar utveckling kan bara bli verklighet om de tre dimensionerna fungerar i ett samspel på lika villkor. Sociala frågor behöver tas på allvar på samma sätt som frågor om ekonomi och ekologi.”

”För att nå hållbar utveckling krävs ett helhetstänkande där de tre dimensionernas ekonomiska, ekologiska och sociala aspekter vägs samman på ett balanserat sätt. Det räcker inte att arbeta inom ett område. Först när vi ser helheten kan vi tala om hållbar kommun.”

”Det råder en bred enighet om att hållbarhet måste vara ett övergripande mål för samhällsutvecklingen. För att vi ska uppnå det måste ekonomisk utveckling, social välfärd och sammanhållning förenas med en god miljö.”

Två av kommunerna nämner även en fjärde typ av hållbarhet, nämligen kulturell hållbarhet. Kulturell hållbarhet handlar enligt dessa kommuner om respekt för kulturarv då hållbarhet är beroende av såväl tolkningar av historien som samtiden och framtiden. Kulturarv kan handla om lokala hantverkstraditioner, bebyggelse, besöksmål och historiska miljöer. Det kan också handla om kunskap och minnen kopplade till historien eller händelser som haft betydelse i olika sammanhang. Kulturarvet genererar berättelser i relation till platser och dessa berättelser kan i sin tur erbjuda förutsättningar för en hållbar stadsutveckling. Kulturarv bidrar till att platser upplevs som intressanta och attraktiva och kan därmed öka stadens konkurrenskraft och ge upphov till företagande, kulturella näringar, inflyttning och förbättrad livskvalitet.

Vad så gäller den sociala hållbarheten framgår det av kommunernas hållbarhetsdokument att ingen av dessa har någon entydig definition av begreppet. Ett tiotal kommuner använder sig av en bred definition av social hållbarhet där det handlar om att ”bygga ett långsiktigt stabilt och dynamiskt samhälle där grundläggande mänskliga behov uppfylls”. En hel del kommuner använder begreppet ”det goda livet” i sammanhanget och menar att de vill skapa ett gott liv för sina medborgare och kommande generationer med allt vad det innebär; ”Social hållbarhet handlar till exempel om hur ett bra vardagsliv kan skapas”, ”varje individ ska utifrån sina egna förutsättningar ges möjlighet att utveckla

sina livschanser”, ”social hållbarhet ska ge alla invånare lika möjligheter till en god livsmiljö” och ”vi har livet i fokus!”. I en av kommunerna påpekas det att hållbarhet ”inte bara handlar om solpaneler och passivhus utan framförallt om människor”.

Majoriteten av kommunerna beskriver innebörden av social hållbarhet utifrån ett brett spektrum av parametrar som innefattar det mesta av kommunernas ansvarsområden. De nämner åtgärder som kommunerna har för avsikt att vidta för att bli socialt hållbara, åtgärder liknande dem som finns i målområdena/strategierna. Följande ord är vanligt förekommande i sammanhanget; hälsa, folkhälsa, livskvalitet, trygghet, säkerhet, integration, inkludering, jämlikhet, jämställdhet, tolerans, delaktighet, gemenskap, inflytande, demokrati, medborgardialog, information, bemötande, tillgänglighet, levnadsstandard, välfärd, bostadsutbud, boendemiljö, utbildning, kunskap, kulturutbud, rekreation, mötesplatser, arbetsvillkor och sysselsättning. Ett citat från en av kommunerna om vad arbetet med social hållbarhet kan innehålla illustrerar vidden av begreppet:

”Social hållbarhet innebär att våra barn och unga har goda uppväxtvillkor, att människor kan delta i sysselsättning och arbetsliv samt att äldre får åldras med livskvalitet. Parallellt med detta behöver våra grundläggande behov så som hälsa, trygghet, utbildning, arbete och bostad tillgodoses. Och detta på ett icke-diskriminerande sätt, utan som inkluderar alla. Social hållbarhet tar avstamp i den egna balansen mellan familj, vänner och arbete, mellan egna önskningar och andras krav och mellan mänskliga möten och konsumtion.”

Som synes innebär social hållbarhet arbete med alltifrån människornas hälsa och delaktighet till att skapa ett rättvist, inkluderande och tryggt samhälle liksom att tillhandahålla arbeten, service och verksamhet. Begreppet folkhälsa har en framträdande plats och alla individer ska ha en god och jämlik hälsa. Dessutom ska individerna känna sig delaktiga i samhället och samhällsutvecklingen och här påpekas vikten av att alla individer oavsett kön, socioekonomisk bakgrund, etnisk bakgrund och funktionshinder ska ha lika möjligheter och rättigheter i olika sammanhang. ”Kommunen ska kännetecknas av tolerans och öppna attityder och av att alla människor kan vara delaktiga i samhällslivet.” Integration och inkludering är andra inslag i arbetet med social hållbarhet som handlar om att motverka segregation. ”Social sammanhållning kontra utanförskap är centrala aspekter av begreppet social hållbarhet.” Invånarna ska känna också sig trygga och bekväma i sitt närområde och kommunen som helhet.

Likaså är demokratiutveckling och medborgardialog centralt i social hållbarhet. Demokrati är grunden i den kommunala organisationen och ger invånarna möjlighet att skapa förutsättningar för ett gott liv. Det framhålls att demokrati bygger på engagerade och samhällsaktiva medborgare som själva bidrar till samhällsbygget och att det är en förutsättning för en långsiktig hållbar utveckling. Kommunerna har att skapa förutsättningar för en rättssäker och väl fungerande demokrati, där det ska kännas enkelt att både påverka och bidra. Det anses viktigt att ta in olika perspektiv och lyssna på röster från hela kommunen när man planerar verksamhet.

"Social hållbarhet handlar om att bygga ett långsiktigt stabilt och dynamiskt samhälle där grundläggande mänskliga behov uppfylls. Ett socialt hållbart samhälle karakteriseras av att det tillgodoser dessa mänskliga behov för alla människor, var de än befinner sig. En hållbar kommun är därmed en rättvis kommun som arbetar för det allmännas bästa och lyssnar på sina invånare. Ett samhälle kan aldrig bli långsiktigt hållbart om inte vi människor mår bra."

I den sociala hållbarheten ingår också att kommunerna har ett ansvar för att upprätthålla en rimlig tillgänglighet till service och verksamhet av olika slag. Det handlar då om att tillhandahålla bland annat varierande boendemiljöer för invånare i alla åldrar, säkra och trygga trafikmiljöer, pedagogiska miljöer för både barn och vuxna, miljöer för rekreation samt mötesplatser. Att säkerställa grundläggande verksamhet såsom en fungerande äldreomsorg, skola och barnomsorg är förstås viktigt och det betonas att det är centralt att förbättra elevernas skolresultat. Även betydelsen av att verka för god sysselsättning och att tillhandahålla arbetstillfällen lyfts fram i sammanhanget.

"En socialt hållbar utveckling främjas av det livslånga lärandet, en trygg uppväxt, ökat arbetsdeltagande, att du får åldras med livskvalitet samt att du har goda levnadsvanor."

"Kommunen har ett ansvar att upprätthålla en rimlig tillgänglighet till service av olika slag för kommunens invånare. Det måste även finnas ett bostadsutbud med god standard för psykiskt och /eller socialt funktionshindrade personer."

Ovanstående pekar på att social hållbarhet i mångt och mycket handlar om att arbeta för att invånarna har en fungerande vardag med allt som är knutet till den

samt att de finns med i en social gemenskap och bidrar till samhällets fortlevnad och utveckling.

2.4 Sammanfattningsvis

Det kan konstateras att begreppen hållbarhet och social hållbarhet är sparsamt använda i alla tre sorters dokument som studerats i föreliggande studie, det vill säga i såväl visioner, målområden/strategier samt övergripande dokument om hållbarhet. Detta är intressant mot bakgrund av att hållbarhet är ett vida uppmärksammat fenomen i samhället och något som alla, både enskilda individer, privata näringslivet och offentliga organisationer förväntas sträva mot.

3. Social hållbarhet i tre sorters dokument

3.1 Social hållbarhet sparsamt använt i visionerna

Vad gäller de studerade kommunernas visioner är det åtta kommuner som nämner begreppet hållbarhet i dessa, dock utan att specificera om ekonomisk, ekologisk eller social hållbarhet avses. I de förklarande texterna till visionerna är det 13 kommuner som skriver om hållbarhet och här nämns både ekonomisk, ekologisk och social hållbarhet. Även om hållbarhetsbegreppet inte uttryckligen förekommer i någon större omfattning handlar både visionerna och deras tillhörande texter indirekt om hållbarhet i olika avseenden. Någon gemensam nämnare för kommunerna återfinns inte i visionerna, men cirka hälften av dem använder sig av begreppet liv med innebörden att invånarna på olika sätt ska erbjudas ett gott liv. Visionerna handlar därmed i mångt och mycket om att erbjuda god service/verksamhet och meningsfull tillvaro för medborgarna, vilket ligger i linje med innebörden av social hållbarhet.

Den sparsamma användningen av begreppet hållbarhet och särskilt social hållbarhet kan diskuteras mot bakgrund av att visionerna är dokument som anger färdriktningen för kommunen och är verktyg för att kraftsamla och skapa mening och engagemang (Pojasek 2010 och Slack med flera 2010). Visionerna kan lyfta fram gemensamma värderingar som medverkar till förståelse för hur organisationsmedlemmarna kan agera för att bidra till en önskvärd utveckling. Kanske är begreppet social hållbarhet för kommunernas del ett inrotat och självklart begrepp som underförstått finns med i det dagliga arbetet. Kanske upplever man att det inte behöver lyftas fram i visionerna då det nämns indirekt i många av dem. Även om begreppet är välkänt i de kommunala organisationerna, så är det inte självklart så i deras omgivning. Visioner fyller inte enbart en funktion som interna styrdokument, utan kan också ha en legitimerande funktion mot det kringliggande samhället som ett sätt att visa färdriktningen även för medborgare och andra intressenter. Dessa aktörer kan tänkas ha intresse av att på ett tydligt sätt se att kommunerna arbetar för hållbarhet.

Det finns två sorters visioner; visioner med ett politiskt perspektiv där medborgaren står i fokus och visioner med ett organisatoriskt perspektiv där den inre styrningen står i fokus (Klintbo med flera 2006). Av de studerade kommunernas visioner har alla utom en ett politiskt perspektiv där medborgarna står i centrum i det att de handlar om att erbjuda dem ett gott liv ur olika aspekter. Den vision som har ett organisatoriskt perspektiv handlar om att kommunen ska vara en öppen och resultatriktad organisation där medarbetarnas kompetens tas till vara. Det handlar i de studerade kommunerna alltså inte så mycket om vad som ska uppnås internt i kommunen, utan snarare om att erbjuda medborgarna ett fungerande samhälle. De flesta visionerna är abstrakta till sin karaktär då det inte klart och tydligt framgår vad som förväntas uppnås i kommunen. De innehåller inga löften om konkreta åtgärder och kan därmed inte heller följas upp så lätt. Endast ett fåtal visioner är konkreta som de två kommuner vars vision är att växa till ett visst antal invånare. Intressant att notera är också längden på visionerna. Visioner bör vara korta och enligt Haque och Amayah (2016) innehålla 11-22 ord. Av de studerade kommunerna är det 13 stycken som uppfyller kriteriet på 11-22 ord. Majoriteten av kommunerna, 29 stycken, har färre än 11 ord i sina visioner. Fyra kommuner har fler än 22 ord. Den kortaste visionen består av två ord och den längsta av 41 ord. För ungefär hälften av kommunerna är det alltså korta och koncisa visioner som gäller. Reflektioner kan göras om orden verkligen på ett rättvisande sätt kan beskriva färdriktningen för kommunen.

De studerade kommunernas visioner kan sägas vara tämligen likriktade och det kanske inte är så anmärkningsvärt eftersom det handlar om offentlig verksamhet. Inom näringslivet lyfter organisationerna fram sin egen, unika affärsidé och själva kärnan i verksamheten för att på ett stimulerande sätt få medarbetare engagerade och kunder intresserade. Det handlar här om innovation. För kommunernas del handlar det snarare om imitation. Kommuner utvecklar inte innovativa affärsidéer på samma sätt som företag. De ska tillhandahålla kommunal verksamhet och deras affärsidéer är gemensamma. Detta borde dock inte hindra dem från att ha mer unika visioner. Kommuner har olika förutsättningar, vilket skulle kunna få genomslag i visionerna och spegla det specifika för kommunen. Men i slutänden kanske det inte handlar så mycket om själva utformningen av visionen, utan om handlingarna inom ramen för den. Det gäller att ge visionen liv. En vision är inte bara en text som uttrycker att framtida önskvärd tillstånd, den är också ett verktyg för att skapa denna framtid och måste över tid fyllas med innehåll.

3.2 Samma sak i målområden/strategier och hållbarhetsdokumenten

Vad gäller kommunernas målområdes- och strategidokument är innehållet i dessa väldigt snarlikt det som står i de förklarande visionstexterna, men beskriver på ett lite mer fylligt sätt hur visionerna ska bli verklighet. Målområdena och strategierna anger hur visionen ska nås och uttrycker organisationens syfte och riktning (Johansson 2009). Begreppen vision, mål och strategier ligger därmed nära varandra och det som främst skiljer dem åt är graden av långsiktighet och konkretisering. Begreppet hållbarhet och social hållbarhet förekommer överlag sparsamt även i målområdes- och strategidokumenten och endast ett fåtal kommuner använder sig av begreppet social hållbarhet. Även om hållbarhetsbegreppet inte förekommer uttryckligen i någon större omfattning, handlar målområdena och strategierna precis som visionerna, indirekt om social hållbarhet i olika avseenden.

Anthony med flera (1989) pekar på vikten av att konkretisera mål och strategier i budgetar och andra styrdokument för att kunna operationalisera målen och strategierna i verksamheten. Operationaliseringen av kommunernas målområden och strategier kommer i denna studie till uttryck i de övergripande dokumenten om hållbarhet. Många kommuner inleder de övergripande hållbarhetsdokumenten med att definiera hållbarhet enligt den definition som återfinns i Brundtlandrapporten. Majoriteten av kommunerna har dock ingen uttrycklig definition av begreppet social hållbarhet. Några få kommuner använder sig av formuleringen att social hållbarhet handlar om att ”bygga ett långsiktigt stabilt och dynamiskt samhälle där grundläggande mänskliga behov uppfylls”. De flesta kommuner beskriver däremot indirekt innebörden av social hållbarhet utifrån ett brett spektrum av parametrar som innefattar det mesta av kommunernas ansvarsområden; sysselsättning, bostad, utbildning, vård- och omsorg, fritidsaktiviteter, mötesplatser, infrastruktur, jämställdhet, demokrati med mera. Det blir i hållbarhetsdokumenten en uppräkningslista av en rad åtgärder som kommunerna planerar vidta för att bli socialt hållbara, liknande dem som finns i målområdes- och strategidokumenten. Då åtgärderna innefattar det mesta av den kommunala verksamheten borde det inte vara så svårt att visa upp resultat i strävan att vara en socialt hållbar kommun. En svaghet i sammanhanget skulle kunna vara att bredden i begreppet kan tänkas medföra att social hållbarhet blir ett begrepp som fylls med en rad ideal och goda ting att sträva efter, men som kanske stannar vid just en strävan. En annan svaghet i sammanhanget är uppföljningsinstrumenten. Det är svårt att mäta sociala företeelser och se effekterna av arbetet då det handlar om långsiktiga satsningar där resultat erhålls

längre fram. Det gäller att tänka bortom ettåriga budgetar och mandatperioder och anlägga andra tidsramar än vad man är van vid i kommunal verksamhet.

3.3 Ett slagkraftigt begrepp utan tydligt innehåll

Som inledningsvis nämndes är social hållbarhet den dimension som upplevs svårast att definiera och hantera i kommunerna då den inbegriper människor och mjuka värden. Även om studier pekar på att social hållbarhet kommit upp på kommunernas möten och i debatten på ett annat sätt än tidigare, har begreppet fortfarande en mer undanskymd plats jämfört med ekonomisk och ekologisk hållbarhet. Samma sak gäller i kommunernas styrdokument där begreppet social hållbarhet är ytterst sparsamt använt, vilket föreliggande studie visar.

En hållbar utveckling förutsätter att de tre dimensionerna av hållbarhet samspelar med och stödjer varandra. För att uppnå en hållbar utveckling gäller det för kommunerna att få ekonomin att växa, att fördela denna tillväxt rättvist och samtidigt undvika att negativt påverka ekosystemet. Detta är inte helt lätt då de tre dimensionerna av hållbarhet delvis står i konflikt med varandra. Ekonomisk och ekologisk hållbarhet präglas av siffror där mål och resultat uttrycks kvantitativt och systematiseras i form av nyckeltal och utvecklingskurvor. Den sociala hållbarheten låter sig inte kvantifieras på samma sätt och sociala aspekter tenderar därför att få en mer undanskymd plats. Att arbeta för en hållbar utveckling ur ett ekonomiskt och ekologiskt perspektiv tycks dessutom handla om satsningar som sträcker sig över ett långt tidsperspektiv. Att arbeta för en hållbar utveckling ur ett socialt perspektiv förefaller mer handla om att lösa problem här och nu för olika grupper i samhället. Även om social hållbarhet synes problematiskt i förhållande till de båda andra dimensionerna av hållbarhet så kan man konstatera att begreppet på ett tydligare sätt finns på kommunernas agendor idag.

Det kan också konstateras att social hållbarhet förefaller rymma sådan verksamhet som kommunerna alltid bedrivit och som är deras grunduppdrag, men som nu har fått en ny etikett. Social hållbarhet skulle därför kunna ses som ett modeord likt många andra ord som genom åren florerat i den offentliga sektorn. Att använda modeord och prata om dem både internt inom organisationen och utåt mot det kringliggande samhället bidrar till att skapa legitimitet (se Brunsson 2003). Hållbarhet är ett positivt laddat begrepp som möjliggör att visa på att problem har uppmärksammats och att åtgärder kommer att vidtas. Ingen kommun vill vara en ohållbar kommun. Brunsson skiljer mellan prat, beslut och handling och menar att det långt ifrån råder överensstämmelse mel-

lan dessa. Att prata är en sak och att genomföra det man pratar om en annan. Prat om en företeelse behöver nödvändigtvis inte leda till ett faktiskt agerande utifrån pratet. Situationer där prat, beslut och handling inte stämmer överens kallar Brunsson för ”hyckleri”.

Man kan också konstatera att kommunerna arbetar i enlighet med ett begrepp som saknar en allmängiltig definition samtidigt som de inte heller definierat begreppet själva utifrån sin egen lokala kontext. Att definiera begreppet utifrån sin egen lokala kontext innebär att man ger det ett innehåll som passar de behov och förutsättningar som gäller för den egna verksamheten. När idéer, såsom begreppet hållbarhet, sprids mellan kommuner och sedan översätts till handling, påverkas översättningen av såväl globala som lokala omständigheter, varför idéerna bör få ett innehåll som passar den lokala kontexten (Czarniawska och Joerges 1996). Begrepp utan definition blir mer problematiska att operationalisera. Det finns en risk att begreppet blir orienterande, men stannar vid just det och inte leder till konkreta handlingar.

I föreliggande studie har begreppet social hållbarhet belysts utifrån 49 västsvenska kommuners styrdokument av olika slag. Det skulle vara av intresse att genomföra en likadan studie för kommuner från andra delar av Sverige. Därigenom kan man belysa eventuella likheter och skillnader i användning av och innehåll i begreppet social hållbarhet och se om det finns någon gemensam nämnare.

Bilaga 1

Borås stads vision

Borås utvecklar sin framtid på arvet inom textil och handel. I Borås står möten mellan människor i fokus. Möten där tillit och respekt är honnörsord och där vi tar till vara individernas unika kraft, kunskap, förmåga och idéer. Borås utmärks av kreativitet och mod att tänka och handla i nya banor. I Borås lever människor tillsammans och i harmoni med naturen och omvärlden. Viskan var förr den livsnerv som industrin byggde sin framtid på. Nu ger Viskans flöde inspiration till rekreation och upplevelser.

Vi arbetar för en hållbar utveckling där de ekologiska, sociala och ekonomiska dimensionerna samverkar. Det finns en stor medvetenhet om hur livsmiljön påverkas av våra val och vi är motiverade att välja det som är bäst för en hållbar utveckling.

Borås tar tillvara och bygger vidare på sina traditioner. Vår långa historia som ett textilt industriellt centrum utvecklar vi till en ledande och attraktiv position inom mode, design och smarta textilier. De idéer och utblickar mot omvärlden som skapar mode utvecklar fler företag och nya branscher.

Vår ännu längre historia inom handel gör Borås till ett handelscenter som erbjuder något mer än andra modestäder. Vi skapar kluster där textil innovation och design möter entreprenörskap och handel. Vi stimulerar nyföretagande och entreprenörer som bryter nya vägar.

Borås ser och tar tillvara individernas kraft, kunskap, förmåga och idéer. Nyfikenhet, öppenhet och kreativitet präglar lärandet i skolan — från förskola till universitet — men även i arbetsliv och på fritiden. Vi lär av varandra över generationsgränser och av impulser från andra kulturer. Lärandet är livslångt, ofta genom omprövning och nytänkande. I Borås står bildning i centrum.

I Borås finns spetskompetens inom miljöteknik och textil innovation, logistik och elektronisk handel. Vi arbetar internationellt och sprider vår kunskap ut i världen och bidrar globalt till ett mer hållbart samhälle. Ett intensivt internationellt utbyte inom handel och forskning skapar globala möten. Samverkan mellan näringsliv, universitet, forskningscentra och det offentliga är ett signum och Borås Stad är drivande i att hitta nya former för samverkan och nytänkande.

I Borås umgås och trivs både invånare och besökare. Människor dras till människor och stad och

landsbygd präglas av möten mellan människor. Möten ger nya relationer och kunskaper, och vi har mötesplatser och aktiviteter som passar alla.

Vi är stolta över att stå som värd för större nationella och internationella evenemang och möten. Värdskapet präglas av generositet och vitalitet och gör Borås till en plats dit besökaren gärna återvänder.

Attraktiva och miljöanpassade kommunikationer gör det lätt att förflytta sig inom staden, till andra orter i kommunen och regionen, och längre ut i världen.

Vi som lever i Borås har kunskap om vår inverkan på miljön. Människan står i centrum vid stadsplaneringen och invånarna tar aktiv del i att utveckla både stad och landsbygd. Det finns gott om parker och naturområden. Kring Viskan finns ett rikt utbud av upplevelser och attraktiva boenden. Kulturen kännetecknas av både bredd och spets med stor delaktighet från våra medborgare. Vi lever ett aktivt liv både i stad och på landsbygd. Det enkelt att umgås och vara tillsammans i Borås.

Borås är en vacker och ren stad, en trygg stad där omsorg, omtanke och god hälsa präglar alla skeenden i livet från födseln till livets slut. Gemenskapen mellan människorna som bor och verkar här ger styrka.

Bilaga 2

Karlsborgs kommuns vision

Visionen 2020 beskriver en önskad framtidsbild av Karlsborg. Visionens huvudsakliga syfte är att vara en vägvisare för hållbar utveckling av kommunen.

Karlsborg har en positiv och hållbar utveckling. Antalet kommuninvånare ökar.

Karlsborg är en inflyttningskommun. Mark för boende och näringsliv erbjuds i attraktiva lägen. Möjlighet att bo sjönära och tryggt med möjlighet till en aktiv fritid lockar människor från när och fjärran. Invånare, företagare, arbetande och besökare i kommunen upplever en bra livskvalitet.

Karlsborg är en trygg och säker kommun där invånarna, oavsett ålder, känner sig delaktiga i och har inflytande över beslutsprocesserna och utvecklingsarbetet. Antalet olyckor är få och brottsligheten är låg.

Barn och ungdomars nyfikenhet, vilja och förmåga att lära och utvecklas tas till vara i förskolan och skolan. Kulturskolan erbjuder ett brett utbud. Det finns väl fungerande idrottsanläggningar. Föreningslivet blomstrar och ger människor i alla åldrar bra möjligheter till en aktiv fritid. En utvecklad samverkan mellan kommunen och föreningslivet främjar kreativiteten och bidrar till den lokala utvecklingen. Likabehandling och allas rätt till det offentliga rummet är en självklarhet.

Vården och omsorgen är välutvecklad och flexibel för alla målgrupper. De äldre Karlsborgarna får stöd att behålla sina intressen och sociala kontakter, vara aktiva och ha inflytande.

Förutsättningarna för att pendla till arbete eller studier på annan ort är goda. Den regionala och interregionala busstrafiken är snabb och bekväm. Riksväg 49 och det finmaskiga vägnätet har en bra standard. Cykelvägarna i och mellan orterna är trygga och säkra. IT-infrastrukturen är väl utbyggd och gör det möjligt för företagare och privatpersoner att enkelt kommunicera med omvärlden.

Karlsborg karaktäriseras av ett konkurrenskraftigt och differentierat näringsliv. Den förtroende- fulla och kreativa miljön stimulerar till ett högt nyföretagande och goda tillväxtförutsättningar i befintliga företag. Den privata tjänstesektorn svarar för en stor del av sysselsättningsökningen.

Samarbetet mellan företag, föreningar och kommunen är väl utbyggt och fungerar som dörröppnare till arbetsmarknaden.

Försvarsmakten är en viktig aktör och stor arbetsgivare i Karlsborg. De unika förutsättningarna för övning och träning med avancerad teknik tas till vara i ökad omfattning. Försvarsmaktens närvaro bidrar till en positiv näringslivsutveckling i stort.

Besöksnäringen är under fortsatt tillväxt. Göta kanal är en av de mest besökta destinationerna i Västra Götaland. Resmålen Forsviks Bruk och Karlsborgs fästning lockar en stor mängd besökare som gärna stannar flera dagar i och runt Karlsborg.

Karlsborgs tätort är en attraktiv mötesplats. Vattnet utgör ett tydligt inslag i centrubilden. Byggnader, torg och planteringar är i harmoni och skapar en trygg och god atmosfär.

Referenser

Anthony, R. N., Dearden, J. och N.M. Bedford, 1989, *Management Control Systems*. Homewood, Illinois: Irwin.

Brorström, S., 2015, *Styra städer – om strategier, hållbarhet och politik*. Lund: Studentlitteratur.

Brunsson, N. (2003), "Organized Hypocrisy". I Czarniawska, B. och G. Sevón (red), *The Northern Lights – Organization Theory in Scandinavia*, s 201-222. Malmö: Liber.

Cresti, E., 2009, *Sustainability Management Control Systems. Towards a Socially Responsible Planning and Control Framework*. Oxford University: Conference paper, Oxford Business & Economics Conference 24-26 juni 2009.

Dempsey, N., Bramley, G., Power S. och C. Brown, 2011, "The Social Dimension of Sustainable Development: Defining Urban Social Sustainability". *Sustainable Development*, vol 19, nr 5, s 289-300.

Fiorino, D., 2010, "Sustainability as a Conceptual Focus for Public Administration". *Public Administration Review*, vol 70, Issue Supplement 1, s 78-88.

Grant, R., 1991, "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation". *California Management Review*, vol 33, nr 3, s 114-126.

Harmon, M. och R. Meyer, 1986, *Organisation Theory for Public Administration*. Burke: Chatelaine Press.

Haque, A. och L.L. Amayah, 2016, "The Role of Vision in Organizational Readiness for Change and Growth". *Leadership & Organization Development Journal*, vol 37, nr 7, s 983-999.

Johansson, J.E., 2009, "Strategy Formation in Public Agencies". *Public Administration*, vol 87, nr 4, s 872-891.

Klintbo, B., Stenberg, J. och S.I. Carlson, 2006, *Går det att styra med en vision? Erfarenheter från kommuner och landsting*. Stockholm: Sveriges kommuner och landsting.

Moon, J., Grubnic, S., Gond, J.P. och C. Herzig, 2011, *Management Control for Sustainability Strategy*: University of Nottingham, Research Executive Summary Series, vol 7, nr 12, s 1-15.

Nilsson, V., 2016, *Hållbar kommun – om kommuners arbete med social hållbarhet*. Göteborg: Kommunforskning i Västsverige, Nationella kommunforskningsprogrammet, rapport 35.

Olsson, S., 2012, *Social hållbarhet i ett planeringsperspektiv*. Socialhallbarhet.se.

Pojasek, R.B., 2010, *Developing a "Positive" Sustainability Strategy*. Harvard University, E-105: Strategies for Sustainability Management.

Slack, F.J., Orife, J.N. och F.P. Andersson, 2010, "Effects of Commitment to Corporate Vision on Employee Satisfaction with their Organization: An Empirical Study in the United States". *International Journal of Management*, vol 27, nr 3, s 421-436.

Vallance, S., Perkins, H.C. och J.E. Dixon, 2011, "What is Social Sustainability? A Clarification of Concepts". *Geoforum*, 42, s 342-248.

Kommunforskning i Västsverige, KFi, är en organisation som bedriver forskning inom området ekonomi och organisation i kommuner och landsting.

Verksamheten utgår ifrån ett samarbetsavtal mellan kommuner och landsting samt universitet och högskolor i Västsverige. Syftet med samarbetsavtalet är att initiera forskning inom det nämnda området och därmed bidra till att skapa en stark forskningsmiljö



**KommunForskning
i Västsverige**

c/o Göteborgs universitet
Box 665
405 30 Göteborg

Tel 031-786 59 00
E-post kfi@kfi.se
www.kfi.se