



# 1. Samskapt bærekraft i norsk arbeidsliv

Anne Kamilla Lund, Maja Nilssen og Anne Tjønndal

**Sammendrag** Dette kapitlet gir en oversikt over tidligere forskning på samskapt bærekraft i norsk arbeidsliv. Litteraturgjennomgangen viser at omfanget av forskning på hvordan norske organisasjoner forstår og samarbeider om bærekraft, er begrenset. Bidragene i boka bøter på denne kunnskapsmangelen når de utforsker ulike organisasjoners samarbeid for bærekraftig utvikling. Hovedfunnene fra disse studiene presenteres til slutt i kapitlet.

**Nøkkelord** bærekraft | samskaping | organisasjon | ledelse | arbeidsliv

**Abstract** This chapter provides an overview of previous research on co-created sustainability in Norwegian working life. The literature review shows that the scope of research on how Norwegian organizations understand and collaborate on sustainability is limited. The contributions in the book make up for this lack of knowledge, when they explore the co-creation of various organizations for sustainable development. The main findings from these studies are presented in the final section of the chapter.

**Keywords** sustainability | co-creation | organization | leadership | working life

## INNLEDNING

Denne boka setter søkelys på offentlige og private organisasjoners samarbeid for bærekraftig utvikling, og de muligheter og utfordringer organisasjoner kan møte på når de setter bærekraft på agendaen. Omdreiningspunkter for denne boka er derfor spørsmål som: Hvordan defineres og forstås bærekraft i norske arbeidslivsorganisasjoner? Hvordan samarbeider ledere, ansatte og politikere om økologisk, sosial og økonomisk bærekraft? Hvordan samarbeider organisasjoner på tvers av sektorer og bransjer for å bidra til bærekraftig samfunnsutvikling? Og hvordan

møter norske organisasjoner de politiske og samfunnsmessige forventningene om å realisere både nasjonale og globale bærekraftsutfordringer? Disse spørsmålene tar utgangspunkt i FNs 17. bærekraftsmål *Samarbeid for å nå målene*. Da FNs generalforsamling i 2015 vedtok de 17 bærekraftsmålene som en del av 2030-agendaen (United Nations 2030 Agenda for Sustainable Development, 2015), var hovedbudskapet at det må jobbes parallelt med tre samfunnsområder: 1) klima og miljø, 2) økonomi og 3) sosiale forhold (FN, 2021a, 2021b). Det 17. bærekraftsmål *Samarbeid for å nå målene* fremheves ofte som et middel eller et premiss for å nå de andre bærekraftsmålene. Tross dette, og tross de globale utfordringene knyttet til fattigdom, ulikhet, klimaendringer, miljøforringelse, krig og urettferdighet, finnes det likevel ikke et felles arbeidsprogram for å sikre oppnåelse av bærekraftsmålene. I stedet forventes det at alle land bidrar til å realisere bærekraftsmålene gjennom nasjonal politikk og handling. Den norske regjeringen har derfor i en rekke stortingsmeldinger spesifisert at *norske organisasjoner* på lokalt og regionalt nivå har et ansvar for å sette bærekraft på agendaen (Meld. St. 24 (2016–2017); Meld. St. 40 (2020–2021)). Konkret fremkommer det at:

Norske virksomheter skal ta sin del av det markedet som bærekraftsmålene utløser. Derfor vil vi legge til rette for et marked der det lønner seg å tenke bærekraftig – gjennom reguleringer og krav som ivaretar bærekraftig utvikling, og ikke minst ved å etterspørre grønne, innovative og bærekraftige løsninger. (Meld. St. 40 (2020–2021), s. 8)

Videre presiseres det at politikere, bedriftsledere og andre beslutningstagere «hele tiden må spørre seg om de aktivitetene, beslutningene, prosjektene og produksjonene man vil iverksette, bidrar til sosial, miljømessig og økonomisk bærekraft. Alle de tre dimensjonene er like viktige» (Meld. St. 40 (2020–2021), s. 8).

Arbeidslivets organisasjoner har dermed en stor del av ansvaret for Norges realisering av bærekraftsmålene. Dette gjelder både offentlige og private organisasjoner, som til sammen sysselsetter mer enn 70 % av befolkningen mellom 15 og 74 år (Statistisk sentralbyrå, 2023). Disse organisasjonene involverer altså svært mange unge, voksne og familier, og organisasjonenes bærekraftstiltak påvirker holdninger til, diskurser om og praktisk arbeid med bærekraft i Norge. Med dette som utgangspunkt undersøker studiene i denne boka hvordan politikere, ledere og andre beslutningstagere (sam)arbeider for bærekraftig utvikling.

En bok om samarbeid for bærekraftig utvikling er relevant av flere grunner: Én av grunnene er at det er få empiriske studier av hvordan norske organisasjoner forstår og arbeider med bærekraft. Det er få analyser av de muligheter og utfordringer norske organisasjoner møter på i arbeidet med å realisere bærekraftig utvikling i

praksis. En annen grunn, som bygger videre på den forrige, er at mangelen på empiriske eksempler gjør det vanskelig for organisasjoner å finne eksempler på og inspirasjon til bærekraftsarbeid, og at man som politiker, bedriftsleder eller annen beslutningstager må navigere i nytt terreng når man utvikler og iverksetter bærekraftstiltak. Selv om bøker som for eksempel *Bærekraftig utvikling* av Holden og Linnerud (2021), *Etikk og bærekraft* av Kvalnes (2020) og *Lederskap for bærekraftig endring* av Amundsen (2021) presenterer ideer, modeller og utfordringer i den forbindelse, representerer disse bøkene teoretisk orienterte bidrag. Samlet sett betyr dette også at forskningen er begrenset med hensyn til organisasjonskontekster som undersøkes og teoretiske perspektiver som anvendes i analysene av bærekraftsamarbeid. Dette leder videre til den tredje begrunnelsen for bokas relevans: Et sentralt teoretisk poeng med boka er å vise hvordan bærekraftsarbeid kan analyseres og forstås ut fra ulike organisasjons- og ledelsesperspektiver. Bokas fokus og empiriske analyser er dermed relevante for alle typer arbeidsorganisasjoner på både lokalt og nasjonalt nivå og kan leses av både ledere og ansatte i arbeidslivet, så vel som politikere og frivillige som arbeider med bærekraft, samt forskere og studenter som er engasjert i bærekraft, organisasjon og ledelse.

## HVORDAN FORSTÅR VI BÆREKRAFT OG BÆREKRAFTIG UTVIKLING?

Begrepet bærekraft brukes ofte i dagligtale, og gjør man et raskt søk etter forskningsartikler om bærekraft, så resulterer det i mange treff. Samtidig ser vi her at bærekraft ofte blir brukt i betydningen at noe skal være *lønnsomt*. Når vi i denne boka undersøker hvordan norske arbeidslivsorganisasjoner jobber for bærekraftig samfunnsutvikling, bruker vi bærekraftsbegrepet i en bredere forstand. Helt siden Brundtland-kommisjonens innflytelsesrike rapport *Vår felles framtid* ble offentliggjort på slutten av 80-tallet (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987) har den globale oppmerksomheten rundt bærekraft økt. Kommisjonen beskrev bærekraft som «utvikling som tilfredsstillende dagens behov uten å ødelegge fremtidige generasjoners muligheter til å tilfredsstillende sine behov» (FN, 2021a; Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987). I senere tid har FN etablert begrepet *bærekraftig utvikling*, som setter fattigdomsbekjempelse, miljøvern og fremtidige generasjoners behov i sammenheng. Gjennom dette grepet knytter man de tre bærekraftsdimensjonene (økologisk, sosial og økonomisk bærekraft) sammen. Det er nettopp den sammenhengen som ligger til grunn for FNs 17 bærekraftsmål som ble vedtatt i 2015 (FN, 2021b), og det er også ovennevnte forståelse vi bygger på i denne boka.

For å skape bærekraftig utvikling vektlegger FN at alle land må være med og jobbe sammen om å realisere bærekraftsmålene (FN, 2021a, 2021b). Som nevnt har den norske regjeringen også spesifisert at norske arbeidslivsorganisasjoner har et ansvar for å sette bærekraft på agendaen. Men hva innebærer det i praksis? Det er nettopp dette bokas kapitler belyser gjennom studier av mulighetene og utfordringene offentlige og private organisasjoner står overfor når de i fellesskap forsøker å utforme bærekraftige løsninger.

Det økte fokuset på bærekraftig utvikling betyr likevel ikke at arbeid med utvikling av bærekraftige løsninger er et nytt fenomen. Som politisk ideal kan man spore begrepet tilbake til 1970-tallet (Caradonna, 2014). Forskning har også dokumentert hvordan organisasjoner i ulike land over tid har arbeidet med bærekraft. På dette forskningsfeltet er det et mangfold av teoretiske begreper og modeller som benyttes. For eksempel har mange organisasjoner jobbet med *tripplarmodellen*<sup>1</sup> som fremhever at man må arbeide med de økologiske, sosiale og økonomiske dimensjonene samtidig (Holden & Linnerud, 2021). En kjent variant av denne er den *tredelte bunnlinjen*<sup>2</sup> (jf. Elkington, 1994, 1998). Den tredelte bunnlinjen er en modell som setter likhetstegn mellom den økonomiske dimensjonen og lønnsomhet på bedriftsnivå. Mens den økonomiske dimensjonen ellers kan henvise til økonomi i et bredere samfunnsperspektiv (for eksempel antallet arbeidsplasser, produktivitet og lokalpolitikk), blir denne dimensjonen nå direkte knyttet til økonomisk lønnsomhet for bedrifter. Å snakke om en økonomisk bunnlinje er velkjent i næringslivet, og denne modellen er derfor blitt dominerende for næringslivets praksis. Modellen synliggjør hva ideen om bærekraftig utvikling kan brukes til: Bedrifter må skape en merverdi, som vil si at ut over det å være økonomisk lønnsomme må de også være sosialt og miljømessig lønnsomme.

Et relatert begrep her er bedrifters samfunnsansvar (Corporate Social Responsibility på engelsk, forkortet til CSR), som handler om at organisasjoner må ta sosialt samfunnsansvar. Forskning på CSR-arbeid kan spores tilbake til begynnelsen av 1950-tallet (Carroll, 1999). CSR har derfor lenge vært et sentralt begrep i arbeidslivsorganisasjoners bærekraftsarbeid. Dette kan blant annet relateres til CSRs betydning som konsept og modell for tusenårsmålenes bærekraftsarbeid. Da FN vedtok tusenårsmålene<sup>3</sup>, ble CSR pekt ut som en modell for hvordan FN i samarbeid med privat sektor kunne nå disse målene (Agudelo et al., 2019). I nyere forskning ser man at CSR transformeres til alternative teoretiske modeller

---

1 Sustainable development model.

2 Tripple bottom line.

3 Millenium development goals.

(Carroll, 2015; Agudelo et al., 2019). Et eksempel er begrepet *felles verdiskaping*<sup>4</sup> hvor organisasjoner, gjennom politikk og driftspraksis, skal fremme:

de økonomiske og sosiale forholdene i lokalsamfunnene de opererer i. Felles verdiskaping fokuserer på å identifisere og utvide sammenhengene mellom samfunnsmessig og økonomisk fremgang. (Porter & Kramer, 2011, i Agudelo et al., 2019, s. 12, vår oversettelse)

Et lignende begrep er *delingsøkonomi*, som også har blitt forbundet med ideen om bærekraftig forbruk (Martin, 2016). Men selv om delingsøkonomi oppsto som en kritikk av hyperforbruk, er begrepet også brukt som forretningsmodell gjennom fremveksten av selskaper som Uber og Airbnb (se for eksempel Lee et al., 2018; Quattrone et al., 2016; Zervas et al., 2017). Martin (2016) argumenterer derfor for at hvis delingsøkonomi som forretningsmodell blir den dominerende diskursen, så er det usannsynlig at modellen kan drive en utvikling mot bærekraftig forbruk. Andre modeller som vektlegger noe mer enn økonomisk overskudd for bedriften og dens eiere, er eksempelvis *komplementærøkonomi* og *sirkulærøkonomi* (Ingebrigtsen & Jakobsen, 2007; Jakobsen, 2018; Weetman, 2016). Poenget med å fremheve disse ulike modellene, konseptene og begrepene innen bærekraft er å rette oppmerksomhet mot at det kan arbeides for bærekraftig samfunnsutvikling på mange forskjellige måter og under flere ulike etiketter. Dette gjenspeiles også i kapitlene i denne boka. Både kapitelforfatterne og informanter i organisasjonene som studeres, bærer med seg forskjellige perspektiver på, og forståelser av, bærekraft. Det er også tydelig hvordan disse forståelsene settes i spill i samskaping for bærekraftig utvikling.

Studiene i denne boka adresserer også kritiske perspektiver på bærekraftsarbeid, eksempelvis ideen om at bærekraft er en etikett som kan brukes av alle til å legitimere dagens praksiser. Mange anser bærekraft og bærekraftig utvikling som overfladiske begreper, og fremhever at organisasjoner ofte bruker disse begrepene kynisk i markedsføring (Caradonna, 2014; Heras-Saizarbitoria et al., 2022). Dette fenomenet betegnes ofte som *grønnvasking*. Eksempelvis har forskjellige standarder og sertifiseringer ment for å sikre organisasjoners arbeid med bærekraft blitt kritisert for å tilrettelegge for grønnvasking. En studie av *ISO 26000 Veiledning om samfunnsansvar* argumenterer for at denne frivillige standarden for bærekraftsrapportering nettopp kan brukes strategisk (Ditlev-Simonsen, 2011). Studien vurderer den forventede effekt av ISO 26000, som er en videreutvikling av andre frivillige miljørelaterte standarder og verktøy som for eksempel ISO 14000-serien, FNs Global Compact (GC) og Global Reporting Initiative (GRI):

---

4 Creating shared value.

Studien konkluderer med at ISO 26000 i hovedsak er noe som er aktuelt for store selskaper med kjente merkevarer, og at standarden sannsynligvis ikke vil bidra til større endringer i daglig drift for bedrifter som bruker standarden. Det argumenteres for at slike frivillige selvvurderende standarder og verktøy i hovedsak bidrar til institusjonalisering av samfunnsansvar på et dekoblet nivå, altså at bedrifter tar opp begrepet i sitt vokabular uten nødvendigvis å endre daglig drift til å bli mer bærekraftig. (Ditlev-Simonsen, 2011, s. 79)

Til tross for dette er bærekraft et ideal som regjeringer, lokalsamfunn, organisasjoner og individer i hele verden forsøker å tilpasse seg (Caradonna, 2014). Utviklingen av diverse standarder og metoder for bærekraftsrapportering kan derfor også sees som et uttrykk for et reelt ønske om nettopp å kunne følge med på tilpasningen og betydningen av de bærekraftstiltak som iverksettes. I neste avsnitt viser vi til hvordan det i stigende grad utvikles og benyttes forskjellige former for bærekraftsrapportering, og man kan spørre seg om mangfoldet av muligheter her kanskje også er en utfordring.

Vitenskapelig litteratur om måling av bærekraft er økende, og vi ser at det har oppstått flere forskjellige indikatorer, rammeverk og verktøy for målinger og rapportering, for eksempel: Natural Capital Indicator Framework (NCIF), Sustainability Indicators (SI), Global Reporting Initiative (GRI), Sustainable Development Goal (SDG) Compass, International Financial Reporting Standards Foundation (IFRS) og ulike Key Performance Indicators (KPI) (se for eksempel Bateman & Mace, 2020; Bell & Morse, 2008, 2018; Christensen et al., 2021; Ditlev-Simonsen, 2014; The SDG Compass, 2015; Fairbrass et al., 2020; Finanstilsynet, 2020; Linnerud et al., 2021). I norsk sammenheng har det siden 2013 vært krav om at store bedrifter eksplisitt skal rapportere om samfunnsansvar (regnskapslovens § 3-3c), og ifølge Andersen og Gjørberg (2022) og Innovasjon Norge (u.d.) er Global Reporting Initiative (GRI) den mest anvendte rapporteringsstandard i Norge og Europa. Likevel viser Finanstilsynets kartlegging av børsnoterte foretaks rapportering at ikke alle organisasjoner rapporterer om bærekraft, og at det ikke brukes et overordnet rammeverk for rapportering (Finanstilsynet, 2020). Mangfoldet av pålagte og frivillige rapporteringsmuligheter og krav betyr at det kan være både tidskrevende og forvirrende for bedrifter å orientere seg om regler og initiativer (Ditlev-Simonsen, 2014). For å bøte på dette arbeides det nå med en konsolidering av de frivillige bærekraftsstandardene (Christensen et al., 2021). EU har også i 2022 vedtatt et nytt direktiv om selskapers bærekraftsrapportering kalt «Corporate Sustainability Reporting Directive» (CSRD), som skal gjelde fra juli 2024. Regjeringen utreder nå norsk gjennomføring av initiativet med sikte på at de nye EU-

reglene fra 2024 også skal omfatte Norge (regjeringen, 2023). Her er det fokus på å innføre rapporteringskrav for store foretak fra regnskapsåret 2024, for øvrige store foretak fra regnskapsåret 2025 og for små og mellomstore noterte foretak fra regnskapsåret 2026 (regjeringen, 2023). Sett i lys av bærekraftskrisen som verden står overfor, er spørsmål om hvordan bærekraft måles og rapporteres, avgjørende for å forstå og følge utviklingen, ta gode beslutninger og iverksette tiltak. Kapitlene i denne boka knytter på ulikt vis an til disse diskusjonene når de drøfter bærekraftsparameterne som informanter, politiske dokumenter og vedtak forholder seg til i sine praksisfelt.

Når vi i boka retter søkelyset mot samskapt bærekraft i norsk arbeidsliv, tar vi også utgangspunkt i noen kjennetegn ved den norske konteksten. Her vil vi særlig fremheve to elementer: 1) den norske velferdsstaten og 2) den norske dugnadstradisjonen. I Norge jobber omtrent en tredjedel av alle sysselsatte i offentlig sektor (NHO, 2018b). Samtidig består det private næringslivet i hovedsak av små og mellomstore bedrifter (det vil si bedrifter med 1–100 ansatte). Disse bedriftene utgjør 99 % av alle bedriftene i Norge, og 47 % av antall ansatte i næringslivet er ansatt i slike bedrifter. NHO (2018a) påpeker at disse bedriftene står «for nær halvparten av den årlige verdiskapingen i landet – nær 700 milliarder kroner». Når Norge som nasjon sammen skal jobbe for bærekraftig samfunnsutvikling, er samarbeid på tvers av offentlig og privat sektor nødvendig. Ulike former for samarbeid har allerede blitt fremhevet som en av hovedårsakene til at Norge er en velferdsstat (The Economist, 2013) med høy levestandard. Det betyr at samarbeid og samskaping allerede i utstrakt grad preger norsk arbeidsliv, og at samarbeid på tvers av sektorer inngår i fortellinger om utvikling av nye løsninger.

Forskning har videre pekt på at norsk dugnadstradisjon også kan være en fordel når det skal utarbeides nye bærekraftsløsninger, fordi frivillige organisasjoner, privat næringsliv og det offentlige allerede har etablerte samskappingspraksiser (Torfinn et al., 2019). Tanken om at dugnadstradisjon er en fordel, avspeiles også i tittelen på regjeringens stortingsmelding *Miljøvernpolitikk for en bærekraftig utvikling. Dugnad for framtida* (St.meld. nr. 58 (1996–1997)), hvor bærekraftsarbeid omtales som ‘*verdens største dugnad*’ (Sporstøl, 2019). Oppsummert kan vi si at tross forskjellige definisjoner og forståelser av bærekraft, ulike rammeverk, metoder og verktøy for målinger og rapporteringer av bærekraftstiltak så har norske organisasjoner gode forutsetninger for å bidra til bærekraftig samfunnsutvikling.

## KORT OM FORSKNINGSPROSJEKTET BOKA SPRINGER UT AV

Bakgrunnen for forskningsprosjektet som denne boka springer ut av, er økende forventninger og politisk press om at norske organisasjoner i offentlig, privat og frivillig sektor skal arbeide aktivt med bærekraftig utvikling. Dette presset følger av større samfunnsendringer knyttet til globalisering, teknologisk utvikling, økt sosial ulikhet, migrasjon og nyliberalistiske ledelsesidealer. I tillegg til disse utfordringene har FNs 17 bærekraftsmål bidratt til ansvarliggjøring av organisasjoners virksomhet, produksjon og kultur. For å møte FNs bærekraftsmål og håndtere endrede rammevilkår i de tre sektorene trengs en helhetlig tilnærming. Dette krever lokale, nasjonale og internasjonale forskningssamarbeid på tvers av fagtradisjoner hvor samskaping og ledelse står sentralt. I FNs bærekraftsmål nr. 17, *Samarbeid for å nå målene*, spesifiseres det videre at man må «styrke virkemidlene som trengs for å gjennomføre arbeidet og fornye globale partnerskap for bærekraftig utvikling» (FN, 2021b). I forlengelse av disse samfunnsendringene, ansvarliggjøringen av organisasjoner og føringer om samarbeid fokuserer inneværende bok særlig på samskaping. Omdreiningspunktet for samskaping er *innovasjon og grenseoverskridende samarbeid*. Begrepet er derfor velegnet til å analysere samarbeid for bærekraft på både individ- og samfunnsnivå samt på tvers av sektorer og organisatoriske kontekster.

Med dette som utgangspunkt har forskningsprosjektet vårt fokusert på å studere hvordan organisasjoner i offentlig, privat og frivillig sektor jobber i praksis for å nå FNs bærekraftsmål. En viktig del av forskningsprosjektet har vært å undersøke på hvilke måter samskaping er en del av dette arbeidet, samt sette søkelys på hvordan ledere i de ulike sektorene arbeider for bærekraftig utvikling. Forskningsprosjektet er initiert og gjennomført av forskere ved Nord universitet, Faggruppe ledelse og innovasjon. Finansieringen kom fra universitetets strategiske midler. Hovedaktiviteten har vært empiriske studier av ulike organisasjoners praktiske arbeid for bærekraftig utvikling, og forskningen er gjennomført av organisasjons- og ledelsesforskere ved Nord universitet, i tillegg til samarbeid med eksterne forskere fra Roskilde Universitet, OsloMet og NTNU. Videre er det flere mastergradsstudenter som har vært tilknyttet prosjektet, både interne fra Nord universitet og eksterne fra NTNU.

Antologien setter søkelys på hvordan norske organisasjoner håndterer bærekraftsarbeid i praksis. Fordi frivillig sektor, og særlig idretts- og friluftslivsorganisasjoner, tidlig i prosjektet ble identifisert som et særskilt felt i denne sammenheng, har vi samlet disse forskningsbidragene i en egen antologi med tittelen: *Bærekraft i idrett og friluftsliv* (Tjønnndal et al., 2022). Boka utforsker to overord-



nede spørsmål: Hvordan arbeider idretts- og friluftslivsorganisasjoner med bærekraftig utvikling, og hvordan opplever ledere og frivillige i disse organisasjonene potensial og vilkår for å innfri politisk press om å bidra til bærekraftig utvikling? Boka er tilgjengelig for alle interesserte lesere via Open Access. I forlengelsen av det forskningsprosjektet er fokuset i *denne* boka på offentlige og private organisasjoners samskaping for bærekraft.

## FOKUS PÅ SAMSKAPT BÆREKRAFT I NORSK ARBEIDSLIV

FNs beskrivelse av bærekraftsmål 17 handler hovedsakelig om globale partnerskap for bærekraftig utvikling. Overordnet henviser FN her til partnerskap og samarbeid mellom regjeringer, privat sektor og sivilsamfunnet (United Nations Sustainable Development Goals, u.å.). Likevel spesifiseres det at oppnåelse av mål 17 krever effektive offentlige, offentlig-private og sivile partnerskap (United Nations Sustainable Development Goals, u.å.). Den norske regjeringen har fulgt opp dette ved ytterligere å påpeke at bærekraftsmål 17 «handler om det som kreves for at mål 1–16 skal nås, det vil si samarbeid og ansvar for helheten» (regjeringen, u.å.). På den måten kan det 17. bærekraftsmålet forstås som en slags *oppskrift* på hvordan bærekraft må skapes. Videre omtales bærekraftsmål 17 av UN Global Compact som «fremtidens største forretningsmulighet» (United Nations Global Compact, u.å.). UN Global Compact er FNs organisasjon for bærekraftig næringsliv. Organisasjonen søker å inspirere bedrifter til å gjøre bærekraftsutfordringer til konkrete forretningsmuligheter, og til å spørre seg hvordan de kan tjene på å bidra til en mer rettferdig og bærekraftig verden. Med utgangspunkt i dette blir helhet, vel fungerende samarbeider og sammenhengende tjenester innenfor det offentlige og mellom det offentlige, det private og sivilsamfunnet viktige fokusområder. Vi tolker dette som en oppfordring til ulike samfunnsaktører om å organisere samarbeid på tvers av sektorer, bransjer og etablerte partnerskap. Dette innebærer prosesser som vi beskriver som samskaping.

Når ulike aktører bidrar med erfaringer, kunnskap, ekspertise, ideer og ressurser (Torfing et al., 2019), øker mulighetene for å utvikle nye, innovative løsninger på komplekse problemer (Head & Alford, 2015; Roberts, 2000). På denne bakgrunn fremheves det at samskaping er en særlig relevant inngang til bærekraftsarbeid (Ansell et al., 2022; Sørensen & Torfing, 2022). Bokas kapitler drøfter forskjellige former for samskaping samt mulighetene og utfordringene samskaping byr på. Som de tidligere avsnittene har spesifisert, er det et økende politisk press om at norske organisasjoner skal bidra aktivt til bærekraftig samfunnsutvikling, og at dette må skje gjennom samarbeid. Tross dette presset er det få forskningsartikler

som ser nærmere på samskaping for og av bærekraftig utvikling. Våre sonderinger av forskningen på feltet samskapt bærekraft i norsk arbeidsliv viser at:

- offentlige og private organisasjoner hovedsakelig jobber med samskapt bærekraft som et slags eksperimenterende prosjekt, og
- oftest tar utgangspunkt i ett eller noen få spesifikke bærekraftsmål når de setter samarbeid og tiltak i verk, mens dette igjen resulterer i tiltak som relaterer seg til flere bærekraftsdimensjoner på en og samme tid.
- Samtidig er det flere artikler som tar for seg statens arbeid for bærekraft. Her viser det seg hovedsakelig å være fokus på finansiering av velferd (økonomisk bærekraft) og hvordan dette både muliggjøres, men også utfordres av, arbeid med/for sosial bærekraft.

Det er også enkelte forskningsbidrag som utforsker pågående bærekraftsprosjekters overføringsverdi til fremtidige tiltak og andre kontekster. Disse studiene legger ofte vekt på faktorer for å lykkes med prosjektene, hva som gjøres for å nå de strategiske målene som er satt, og om det er aktuelt å utvikle overførbare metodikker og anbefalinger (Martinussen & Aspen, 2021; Vangelsten et al., 2018). Metodisk bygger disse studiene på alt fra SWOT<sup>5</sup>-analyser av forretningsmodeller til intervjuer og dokument- og diskursanalyser. Det er på den måten stor bredde i den forskningsmessige tilnærming til å studere samskaping for bærekraft. En lignende bredde gjør seg gjeldende når det kommer til teoretiske rammer. Her bygger analysene på begreper og teoretiske retninger som komplementærøkonomi, samskaping, medvirkning, tredje boligsektor, transformasjon og stivhengighet. Samlet sett tyder dette på at samskaping for bærekraft er eksperimentelle prosjekter som ut over sitt formål med å bidra til bærekraftig utvikling også er en utprøvende inngang til samarbeid. Det handler altså om å utforske nye måter å jobbe aktivt med bærekraft på. Med andre ord ser det ikke ut til at det er snakk om å legge om organisasjonsstrukturer og strategier, men heller om å bygge på eller skape noe ekstra i tillegg til eksisterende organisasjonspraksiser. Hvorvidt disse bærekraftsprosjektene blir integrert i driften av organisasjoner er ofte uklart i forskningsartiklene (Berg et al., 2021; Hanssen & Knapskog, 2022; Martinussen & Aspen, 2021; Narvestad et al., 2022; Vangelsten et al., 2018).

Forskning på samskapt bærekraft i norsk arbeidsliv antyder videre at organisasjoner ofte har ett eller noen få spesifikke bærekraftsmål som utgangspunkt for samar-

---

5 SWOT er en modell, som kan brukes til å analysere organisasjoners konkurranse-bilde. Med modellen analyseres eksterne muligheter og trusler samt interne styrker og svakheter. Modellen er kjent og anvendt i strategiske analyser av både offentlig og privat næringsliv.

beidet. Likevel ser det ut til at resultatene av prosjektene ofte bidrar på flere nivåer (Askheim, 2016; Berg et al., 2021; Hanssen & Knapskog, 2022). Et eksempel er prosjekter som handler om å redusere transportutslipp for å bidra til bedre klima og miljø (Hanssen & Knapskog, 2022). Her studerer Hanssen og Knapskog (2022) flere typer samskappingsprosjekter som fokuserer på transportreduksjon. Et hovedpoeng fra artikkelen er at samskappingsprosjektene «bidrar til større grad av flernivåsamordning for en sterkt sektorinndelt forvaltning» (Hanssen & Knapskog, 2022, s. 345).

Et gjentagende poeng i studiene av samskaping for bærekraft er at disse initiativene har potensial til å bidra langs flere dimensjoner enn hva bærekraftsprosjektene i utgangspunkt retter seg mot. Dermed virker det som om samskaping kan være en fruktbar arbeidsmåte for organisasjoner som ønsker å bidra til bærekraftig samfunnsutvikling. Samtidig har samskaping som ideal også blitt kritisert for å være en symbolsk prosess «for å fremme normativ integrasjon mellom sentrale og dominerende verdier og utviklingstrekk i offentlige organisasjoner på den ene siden og samfunnet på den andre» (Askheim, 2016, s. 34). Ved å vise til at det i omsorgssektoren i fremtiden forventes at frivilligheten skal stå for 25 % av samlet virksomhet, og at de pårørendes innsats er beregnet til 100 000 årsverk, påpeker Askheim (2016) at det er nødvendig med debatt rundt både samskapingen som virkemiddel og hvilken plass samskaping «kan og bør ha i fremtidens tjenesteproduksjon på omsorgsområdet» (Askheim, 2016, s. 34).

Videre ser vi at det er flere studier som tar for seg statens arbeid for bærekraft, noe som Askheims (2016) artikkel også relaterer seg til. Slike studier fokuserer hovedsakelig på finansiering av velferd og økonomisk bærekraft. En underliggende premisse er at velferd og økonomisk bærekraft muliggjøres gjennom sosial bærekraft. Samtidig er sikring av sosial bærekraft også en utfordring. For eksempel utforsker Ervik og Lindén (2018) pensjonssystemets bærekraft i Norge og Storbritannia, hvor økt levealder, lavere fertilitet samt færre yrkesaktive medfører en statlig finansieringsutfordring. Artikkelen sammenligner Norge og Storbritannia, noe som innebærer å kontrastere to ulike pensjonssystemer. Dette gjøres med utgangspunkt i rapporter utviklet av pensjonskomiteer i de ulike landene. I artikkelen konkluderer Ervik og Linden (2018) med at økonomisk bærekraft og rettferdighet mellom generasjoner er slått sammen i begge landene. Det betyr at begge land vektlegger at «hver generasjon bør sørge for seg selv og ikke etterlate økonomiske byrder til etterfølgende generasjoner» (Ervik & Lindén, 2018, s. 18). En utfordring med dette er at rettferdighet innenfor generasjoner og omfordeling i mindre grad er prioritert. De konkluderer derfor med at både det norske og det britiske pensjonssystemet bidrar til en svekkelse av sosial bærekraft, men at reformene samtidig sikrer større økonomisk bærekraft (Ervik & Linden, 2018).

På samme måte viser Midtbøen og Teigen (2013) at finansiering av velferd (økonomisk bærekraft) og sosial bærekraft knyttet til sosial investering og inklusjon er tett forbundet. I artikkelen diskuteres dette konkret med utgangspunkt i norsk aktiverings- og likestillingspolitikk, hvor forfatterne peker på at norske kvinner og kvinner med innvandrerbakgrunn tildeles ulikt aktørskap: Det indikeres at norske kvinner er tilstrekkelig kjønnslikestilt og verdige til å fatte egne beslutninger, mens kvinner med innvandrerbakgrunn «i mindre grad tilkjennes aktørskap med evne til å ta selvstendige valg» (Midtbøen & Teigen, 2013, s. 305). Konsekvensen er at aktiverings- og velferdspolitikken likestillingsspørsmål blir avgrenset til å handle om integrering av innvandrerkvinner. Dette er i uoverensstemmelse med målet om sosial inklusjon for tilnærmet full sysselsetting som bidrag til å håndtere bærekraftsutfordringer generelt, og statens finansiering av velferd spesifikt. Midtbøens (2017) skisse av norsk innvandringshistorie kan sees som en understøttelse av ovenstående funn, idet artikkelen fremstiller forskningen innen feltet som en utvikling fra «periferi til sentrum i norsk samfunnsforskning. Utviklingen har vært preget av en gradvis forskyvning i faglig dominans og en pendelbevegelse fra utbredt innvandringsaktivisme, via kontroverser om rasisme og multikulturalisme, til et dominerende fokus på innvandrings konsekvenser for velferdsstatens bærekraft» (Midtbøen, 2017, s. 130). Et annet bidrag som også setter sosial bærekraft på dagsordenen, er Martinussen og Aspens artikkel fra 2021. I denne artikkelen analyserer de mulighetene for at det digitale skiftet kan styrke fellesskap, kollektive rettigheter og sosial bærekraft. Martinussen og Aspen (2021) fremhever at digitaliseringen av samfunnet har stort potensial for å skape digital selvråderett og muligheter for at dette kan være med og bestemme over digital samfunnsutvikling. Selv om artikkelen tar for seg hvordan det digitale skiftet skaper muligheter, men også utfordringer for fellesskap, kollektive rettigheter og sosial bærekraft, poengterer forfatterne at diskusjonen om det digitale skiftet trenger et klarere blikk på hva digitaliseringen gir av muligheter for «samfunnsutvikling med tydelig verdimeessig forankring» (Martinussen & Aspen, 2021, s. 68). Forfatterne ser på fremtiden som åpen og dynamisk, men fremhever at dersom det skal lykkes med digital selvråderett, er det «avgjørende å skape og pleie et mulighetsrom hvor retten til det digitale skiftet kan vernes og videreutvikles» (Martinussen & Aspen, 2021, s. 69).

Mens de ovenstående artiklene drøfter sosial og økonomisk bærekraft, vil vi også fremheve et eksempel på statens arbeid for bærekraft som relaterer seg til de sosiale og økologiske dimensjonene. I sin studie av grønn likestilling foretar Bolsø og Svendsen (2015) en nærlesing av Miljøpartiet De Grønnes (MDG) partiprogram, arbeidsprogram og vedtekter for perioden 2013–2017. Hensikten med

undersøkelsen er å studere MDGs egne formuleringer om fremtiden og samtiden samt å «tydeliggjøre hvilke ideologiske og politiske betydninger kjønn og likestilling har i MDG sine politiske visjoner» (Bolsø & Svendsen, 2015, s. 91). Analysen bygger på feministisk teori, spesielt begrepene *økofeminisme* og *dypøkologi*. Økofeminisme innebærer her en begrepsmessig forbindelse mellom undertrykking av kvinner og hensynsløs utnyttning av naturmiljøet. Videre argumenterer forfatterne for at dette også kan innebære utbytting av «rasialiserte grupper, dyr og ikke-menneskelige aktører» (Bolsø & Svendsen, 2015, s. 95) som er kulturelt bundet med naturen. Dypøkologien har en naturvitenskapelig forståelse av økologi – og dermed også en annen måte å begrunne verdier, etikk og politikk på. Hovedtrekkene i dypøkologi her er at man ikke skiller mennesker, eller noe annet, fra naturmiljøet. Forfatterne presiserer at det ikke er mulig å bli i ett med naturen uten et bevisst forhold til kjønnsforskjeller, og har dette som teoretisk og politisk bagasje i lesingen av MDGs partidokumenter. Basert på denne nærlesingen illustrerer forfatterne hvordan «mangfold kan feires uten at det åpnes noe reelt rom for forskjell» (Bolsø & Svendsen, 2015, s. 105). Videre sier Bolsø og Svendsen (2015) at likestilling nok beskrives som et tydelig mål, men at likestillingspolitiske betraktninger fremstår implisitte og dermed ikke blir prioritert i politikktutforming. Oppsummert viser deres analyse at «det finnes et stort likestillingspolitisk og økopolitisk potensiale i skjæringsfeltet mellom grønn politikk og en politikk for likestilling» (Bolsø & Svendsen, 2015, s. 106).

## BOKAS INNHOLD OG OPPBYGNING

Formålet med dette innledningskapitlet har vært å gi leseren en introduksjon til hvordan vi forstår bærekraftsbegrepet, og gjennom hovedfunn fra tidligere forskning på samskaping for bærekraft i norsk arbeidsliv peke på et kunnskapshull: Det finnes nemlig få empiriske analyser av hvordan norske organisasjoner i arbeidslivet forstår og (sam)arbeider med/om bærekraftsutfordringene. Det neste kapitlet i boka beskriver et teoretisk grunnlag for hvordan samskaping kan bidra til oppnåelse av bærekraftsmålene, mens de øvrige kapitlene (kapittel 3–9) er empiriske studier av samskapt bærekraft i norsk arbeidsliv. Det siste kapitlet (kapittel 10) sammenfatter hovedfunn fra de empiriske studiene i boka og trekker analytiske linjer på tvers av disse forskningsbidragene.

Kapittel 2, *Styring og ledelse av samskapte bærekraftsmål*, presenterer en teoretisk diskusjon av hvordan samskaping kan være en måte å oppnå bærekraftsmålene på. Forfatterne definerer samskaping som en prosess hvor «to eller flere offentlige og private parter går inn i et ideelt sett likeverdig samarbeid om å definere felles pro-

blemer og utfordringer, og hvor de formulerer og implementerer nye og innovative løsninger» (Torfing & Hustad, 2023, denne boka). Denne forståelsen av samarbeid legges til grunn i de øvrige kapitlene, og på den måten kan det teoretiske bidraget i *Styring og ledelse av samskapt bærekraftsmål* også leses som en bakgrunn for å forstå samskapingens muligheter og utfordringer i arbeidet med bærekraftige løsninger.

Kapittel 3, *Bærekraftig utvikling som avpolitisert moteord? Ein studie av bærekraft i politiske partiprogram*, undersøker hvordan politiske partier setter bærekraft på dagsordenen. Analysen viser at vekst og fremgang er sentrale temaer i diskursen om bærekraft. At det kan være en motsetning mellom stadig vekst på den ene siden og klima- og naturvern på den andre er det derimot ikke mange av partiene som adresserer. Forfatterne konkluderer derfor med at det på lengre sikt kan bli problematisk for politiske partier å benytte bærekraftsbegrepet for å lokke til seg velgere, ettersom begrepet ikke gir velgerne et svar på hva innholdet i politikken egentlig er.

Kapittel 4, *Å samskape gjennom redaksjonelt utviklingsarbeid – sosial bærekraft i prosjektet «Redaksjonell relevans i journalistutdanninga»*, analyserer hvordan sosial bærekraft kan styrkes gjennom samarbeid. Konteksten for undersøkelsen er journalistutdanninga ved Nord universitet og lokale medieredaksjoner. Kapittelforfatterne viser at samarbeid om et delprosjekt knyttet til brukerdataanalyse bidrar til økt sosial bærekraft for både journalistbransjen og journalistutdanninga. Det fremheves videre at samskaping nettopp bidrar til å overkomme motsetningen mellom kommersielle mål samt mål om sosial bærekraft.

Kapittel 5, *Barnehager som plattform for samskapt og bærekraftig samfunnsplanlegging*, utforsker hvordan barnehager kan brukes som en sosialt inkluderende plattform for samskapt politikkutforming. Basert på en deltagende aksjonsforskningsstudie i en norsk kommune gir kapitlet praktiske råd om hvordan man kan legge til rette for sosialt inkluderende prosesser koblet til kommunal planlegging. Studien viser hvordan et mangfold av innbyggere og relevante interessenter kan bidra til å samskape målsettinger og strategier som speiler viktige fellesskapsverdier. Kapitlet viser dermed at universelle velferdsinstitusjoner brukt som plattform for samskaping kan gi en mer sosialt inkluderende og rettferdig form for deltagelse.

Kapittel 6, *Samskaping og styringslogikk(er) på kollisjonskurs? En studie av lokalt arbeid for sosial bærekraft*, betrakter samskaping og bærekraft som umedgjørilige problemer fordi bærekraftsmålene er motsetningsfylte og samskappingsarbeidet risikerer å hindres av etablerte styringslogikker. Kapitlet studerer to ulike initiativer til samskaping for sosial bærekraft som pågår i Bodø. Det ene ble startet av

Røde Kors, det andre av Bodø kommune. Gjennom deltagende observasjon viser kapitelforfatterne til at frivillig sektors organisasjonslogikk synes å være bedre rigget for å drive samskaping for bærekraft enn kommunens. Særlig i oppstartsfasen har offentlig sektor noe å lære av frivilligheten, argumenterer forfatterne. Samskaping i stor skala kan imidlertid ikke drives av frivilligheten alene. En slik arbeidsform krever at alle involverte aktører utvikler et mentalt bilde av at de er *gjensidig avhengig av hverandre for å kunne utvikle samfunnet*.

Kapittel 7, *Hvordan kan innovative merdteknologier bidra til mer bærekraftig produksjon innen akvakultur?*, tar utgangspunkt i samarbeidet mellom tre hovedparter: Midt-Norsk Havbruk (nå SalmoNor), Seafarming Systems og Aqua Kompetanse. Kapitlet undersøker hvordan innovasjon i havbruksnæringen bidrar til å forbedre miljø- og bærekraftshensyn og samtidig utvikle bedriftens produktivitet og konkurransevne. Metodisk bygger kapitlet på dokumentanalyse av dokumenter om Aquatraz-prosjektet samt intervju med ledere ved Midt-Norsk Havbruk. Analysen drøfter hvordan man ved å organisere seg som et innovasjonsprosjekt nettopp kunne konsentrere seg om tekniske innovasjoner og forhold som bidrar til bærekraft.

Kapittel 8, *«Kaken blir større for oss begge to hvis vi gjør det sammen»: Strategisk bærekraftssamarbeid mellom Coop Nordland og Bodø Energi*, viser hvordan det skapes økt økonomisk gevinst for begge organisasjoner når de jobber for bærekraftige klima- og miljøløsninger. Dette fremheves av organisasjonene som et intensivt for å jobbe sammen og for å jobbe med bærekraft. Samarbeidet har resultert i opplevelser av at det går raskere å iverksette nye tiltak, det er mulig å utnytte hverandres ekspertise, og det blir lettere å tenke nytt. Dette er i tråd med den teoretiske diskusjon i kapittel 2 og kan dermed leses som et empirisk eksempel på samskaping og bærekraftig utvikling på lokalt nivå. Kapitlet eksemplifiserer og drøfter hvordan ledelse av et slikt strategisk samarbeid kan se ut, og viser hvordan ledere må oversette og konkretisere det komplekse bærekraftsbegrepet til meningsfulle tiltak i egen organisasjon.

Kapittel 9, *Vannforsyning og bærekraft i norske kommuner*, tar utgangspunkt i kommuners håndtering av norske lovregler om produksjon og distribusjon av drikkevann. Gjennom intervju med administrative og politiske ledere i to norske kommuner viser kapitelforfatterne hvordan kommuneadministrasjon og politikere søker å holde vanngebyrer på det laveste, selv om dette ellers kunne ha finansiert vedlikehold av vannledninger og redusert lekkasjer. Når politiske ledere velger å fokusere på lave kostnader, fremfor bærekraftig produksjon og forbruk av vann, kan det sees som uttrykk for en strategi rettet mot gjenvalg. Dette fører til handlinger som tilsynelatende er i strid med både bærekraftsmål og økonomisk

rasjonalitet. Forfatterne konkluderer med at reduksjon av lekkasjer og bedre vedlikehold trolig vil kreve mer politisk oppmerksomhet om vannforsyning og bærekraft.

Kapittel 10, *Samskapt bærekraft i arbeidslivet: sammenfattende analyse*, er en metaanalyse av de sju empiriske studiene som presenteres i denne boka. Med utgangspunkt i den sammenfattende analysen av funnene fra de foregående kapitlene presenterer vi organisasjonsutfordringer og muligheter på tvers av sektorer samt ulike ledelsesperspektiver på bærekraftig utvikling. Vi drøfter hvordan samskaping har implikasjoner for sosial bærekraft og spenninger mellom økonomisk og økologisk bærekraft samt utfordringer og muligheter som relaterer seg til kompleksitet versus standardisering av rammer, verktøy og kriterier for bærekraftsarbeid i norsk kontekst. Kapitlet avsluttes med refleksjoner omkring funnenes betydning for praksis i norsk arbeidsliv og for videre forskning.

## REFERANSER

- Agudelo, M.A.L., Jóhannsdóttir, L. & Davídsdóttir, B. (2019). A literature review of the history and evolution of corporate social responsibility. *International Journal of Corporate Social Responsibility*, 4(1), 1–23. <https://doi.org/10.1186/s40991-018-0039-y>
- Amundsen, J.S. (2021). *Lederskap for bærekraftig endring: En modell basert på læring fra en karriere innen endring og transformasjon* (1. utg.). Gyldendal.
- Andersen, K.R. & Gjølborg, M. (2022). Bærekraft i selskapsrapporter. *Praktisk økonomi & finans*, 38(3), 240–250. <https://doi.org/10.18261/pof.38.3.4>
- Ansell, C., Sørensen, E. & Torfing, J. (2022). Co-creation for sustainability: SDG 17 as a lever of change. *Emerald Open Res*, 4(3), 3. <https://doi.org/https://doi.org/10.35241/emeraldopen-res.1114920.1>
- Askheim, O.P. (2016). Samproduksjon som velferdssektorens kinderegg. *Tidsskrift for omsorgsforskning*, 2(1), 24–36. <https://doi.org/10.18261/ISSN2387-5984-2016-01-06>
- Bateman, I.J. & Mace, G.M. (2020). The natural capital framework for sustainably efficient and equitable decision making. *Nature Sustainability*, 3(10), 776–783. <https://doi.org/10.1038/s41893-020-0552-3>
- Bell, S. & Morse, S. (2008). *Sustainability Indicators: Measuring the Immeasurable?* (2. utg.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781849772723>
- Bell, S. & Morse, S. (2018). Sustainability indicators past and present: What next? *Sustainability*, 10(5), 1688. <https://doi.org/https://doi.org/10.3390/su1005688>
- Berg, I.S., Holand, A.M. & Nystad, Ø. (2021). Komplementærøkonomi: Større bæreevne ved å lære av naturens økosystemer. *Praktisk økonomi & finans*, 37(3), 252–265. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2871-2021-03-08>
- Bolso, A. & Svendsen, S.H.B. (2015). Grønn likestilling: Miljøpartiet De Grønne og mulighetene for en grønn likestillingspolitikk. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 39(2), 89–110. <https://doi.org/10.18261/ISSN1891-1781-2015-02-02>
- Caradonna, J.L. (2014). *Sustainability: A history*. Oxford University Press.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate social responsibility: Evolution of a definitional construct. *Business & society*, 38(3), 268–295. <https://doi.org/10.1177/000765039903800303>



- Carroll, A.B. (2015). Corporate social responsibility (CSR) is on a sustainable trajectory. *Journal of Defense Management*, 5(2), 1–2. <http://dx.doi.org/10.4172/2167-0374.1000132>
- Christensen, H.B., Hail, L. & Leuz, C. (2021). Mandatory CSR and sustainability reporting: Economic analysis and literature review. *Review of Accounting Studies*, 26(3), 1176–1248. <https://doi.org/https://doi.org/10.1007/s11142-021-09609-5>
- Ditlev-Simonsen, C.D. (2011). ISO 26000 som et virkemiddel for institusjonalisering av samfunnsansvar (CSR). *Magma*. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/11250/93426>
- Ditlev-Simonsen, C. D. (2014). Norske og internasjonale regler og initiativ knyttet til samfunnsansvar (CSR). *Praktisk økonomi & finans*, 30(3), 191–201. <https://doi.org/10.18261/ISSN1504-2871-2014-03-02>
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2), 90–100. <https://doi.org/10.2307/41165746>
- Elkington, J. (1998). Partnerships from cannibals with forks: The triple bottom line of 21st-century business. *Environmental quality management*, 8(1), 37–51. <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>
- Ervik, R. & Lindén, T.S. (2018). Pensjonssystemets bærekraft i Norge og Storbritannia. *Norsk sosiologisk tidsskrift*, 2, 8–25. <https://doi.org/10.18261/issn.2535-2512-2018-01-02>
- Fairbrass, A., Mace, G., Ekins, P. & Milligan, B. (2020). The natural capital indicator framework (NCIF) for improved national natural capital reporting. *Ecosystem Services*, 46, 101–198. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ecoser.2020.101198>
- Finanstilsynet. (2020). *Kartlegging av foretakenes bærekraftsrapportering*. The Financial Supervisory Authority of Norway. [https://www.finanstilsynet.no/globalassets/tilsyn/finansiell-rapportering/kartlegging\\_av\\_foretakenes\\_barekraftsrapportering\\_01092020.pdf](https://www.finanstilsynet.no/globalassets/tilsyn/finansiell-rapportering/kartlegging_av_foretakenes_barekraftsrapportering_01092020.pdf)
- FN. (2021a). *Bærekraftig utvikling*. <https://www.fn.no/tema/fattigdom/barekraftig-utvikling>
- FN. (2021b). *FNs bærekraftsmål*. <https://www.fn.no/om-fn/fns-barekraftsmaal>
- Hanssen, G.S. & Knapskog, M. (2022). Tettstedspakker som samordnings- og samskapingsmodell. *Kart og Plan*, 115(4), 345–367. <https://doi.org/10.18261/kp.115.4.3>
- Head, B.W. & Alford, J. (2015). Wicked problems: Implications for public policy and management. *Administration & Society*, 47(6), 711–739. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1177/0095399713481601>
- Heras-Saizarbitoria, I., Urbieto, L. & Boiral, O. (2022). Organizations' engagement with sustainable development goals: From cherry-picking to SDG-washing? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(2), 316–328. <https://doi.org/10.1002/csr.2202>
- Holden, E. & Linnerud, K. (2021). *Bærekraftig utvikling: En idé om rettferdighet*. Universitetsforlaget.
- Ingebrigtsen, S. & Jakobsen, O.D. (2007). *Circulation economics: Theory and practice* (bd. 3). Peter Lang.
- Innovasjon Norge. (u.d.). *Bærekraftsrapportering*. <https://www.innovasjon Norge.no/no/verktoy/barekraft-og-etikk/barekraft-gir-konkurranseskraft/barekraftsrapportering/>
- Jakobsen, O.D. (2018). *Anarchism and ecological economics: A transformative approach to a sustainable future*. Routledge.
- Kvalnes, Ø. (2020). *Etikk og bærekraft* (2. utg.). Universitetsforlaget.
- Lee, Z.W., Chan, T.K., Balaji, M. & Chong, A.Y.-L. (2018). Why people participate in the sharing economy: an empirical investigation of Uber. *Internet research*, 28(3), 829–850. <https://doi.org/10.1108/IntR-01-2017-0037>
- Linnerud, K., Holden, E. & Simonsen, M. (2021). Closing the sustainable development gap: A global study of goal interactions. *Sustainable Development*, 29(4), 738–753. <https://doi.org/10.1002/sd.2171>

- Martin, C.J. (2016). The sharing economy: A pathway to sustainability or a nightmarish form of neoliberal capitalism? *Ecological Economics*, 121, 149–159. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ecolecon.2015.11.027>
- Martinussen, E.S. & Aspen, J. (2021). Retten til det digitale skiftet. *Nytt Norsk Tidsskrift*, 38(1–2), 58–72. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-3053-2021-01-02-06>
- Meld. St. 24 (2016–2017). *Felles ansvar for felles fremtid: Bærekraftsmålene og norsk utviklingspolitikk*. Utenriksdepartementet. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-24-20162017/id2547573/>
- Meld. St. 40 (2020–2021). *Mål med mening: Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030*. Moderniseringsdepartementet. Regjeringen. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-40-20202021/id2862554/?ch=1>
- Midtbøen, A.H. (2017). Innvandringshistorie som faghistorie: Kontroverser i norsk migrasjonsforskning. *Nytt Norsk Tidsskrift*, 34(2), 130–149. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-3053-2017-02-03>
- Midtbøen, A.H. & Teigen, M. (2013). Sosial investering i kjønnslikestilling? Flerdimensjonale perspektiver på norsk aktiveringspolitikk. *Tidsskrift for kjønnsforskning*, 37(3–4), 294–308. <https://doi.org/10.18261/ISSN1891-1781-2013-03-04-05>
- Narvestad, R., Støa, E. & Nielsen, B.F. (2022). På vei mot en sosialt bærekraftig tredje boligsektor: Medvirkning og sosial miks i to pilotprosjekter i Boligstiftelsen i Trondheim. *Tidsskrift for boligforskning*, 5(1), 3–18. <https://doi.org/10.18261/tfb.5.1.2>
- NHO. (2018a). *Hverdagen må forenkles: SMB-løft(et)*. <https://www.nho.no/contentassets/37568dfd0bc543a59b1c4b27683dd24f/nho-smbloftet.pdf>
- NHO. (2018b). *Verden og oss: Næringslivets perspektivmelding 2018*. <https://www.nho.no/publikasjoner/naringslivets-perspektivmelding/naringslivets-perspektivmelding/>
- Quattrone, G., Proserpio, D., Quercia, D., Capra, L. & Musolesi, M. (2016). *Who benefits from the “sharing” economy of Airbnb?* Proceedings of the 25th International Conference on World Wide Web.
- Regjeringen. (u.å.). Bærekraftsmålene for Norge. Den norske regjering. <https://berekraft.regjeringen.no/baerekraftsmalene-i-norge/17-samarbeid-for-a-na-mala/>
- Regjeringen. (2023). *Utredning om bærekraftsrapportering*. Den norske regjering. <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/utredning-om-baerekraftsrapportering-overleveres-i-mai/id2968831/>
- Roberts, N. (2000). Wicked problems and network approaches to resolution. *International public management review*, 1(1), 1–19. <https://doi.org/http://ipmr.net/index.php/ipmr/article/view/175>
- Sporstøl, E. (2019). *FNs 17 bærekraftsmål: Verdens største dugnad*. *Næringsliv Norge*. <https://www.xn--nringslivnorge-0ib.no/baerekraftige-investeringer/verdens-storste-dugnad/>
- Statistisk sentralbyrå. (2023, 26. april). Arbeidskraftundersøkelsen. <https://www.ssb.no/arbeid-og-lonn/sysselsetting/statistikk/arbeidskraftundersokelsen>
- St.meld. nr. 58 (1996–1997). *Miljøvernpolitikk for en bærekraftig utvikling: Dugnad for framtida*. Miljøverndepartementet. Regjeringen.
- Sørensen, E. & Torfing, J. (2022). Co-creating ambitious climate change mitigation goals: The Copenhagen experience. *Regulation & Governance*, 16(2), 572–587. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/rego.12374>
- The Economist. (2013). *The next supermodel?* <https://www.economist.com/leaders/2013/02/02/the-next-supermodel>
- The SDG Compass. (2015). The SDG Compass: The guide for business action on the SDGs. [https://sdgcompass.org/wpcontent/uploads/2015/12/019104\\_SDG\\_Compass\\_Guide\\_2015.pdf](https://sdgcompass.org/wpcontent/uploads/2015/12/019104_SDG_Compass_Guide_2015.pdf)

- Tjønndal, A., Lund, A.K. & Nilssen, M. (2022). *Bærekraft i idrett og friluftsliv*. Universitetsforlaget.
- Torfing, J. & Hustad, O.B. (2023). Styring og ledelse av samskapte bærekraftsmål. I A.K. Lund, A. Tjønndal & M. Nilssen (red.), *Samskapt bærekraft i norsk arbeidsliv*. Universitetsforlaget.
- Torfing, J., Sørensen, E. & Røiseland, A. (2019). Transforming the public sector into an arena for co-creation: Barriers, drivers, benefits, and ways forward. *Administration & Society*, 51(5), 795–825. <https://doi.org/10.1177/0095399716680057>
- United Nations 2030 Agenda for Sustainable Development. (2015). Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable Development I. <https://sdgs.un.org/2030agenda>
- United Nations Global Compact. (u.å.). *Bærekraftsmålene*. <https://globalcompact.no/barekraftsmalene/>
- United Nations Sustainable Development Goals. (u.å.). *UN Sustainable Development Goals*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/globalpartnerships/>
- Vangelsten, B.V., Dale, B., Bay-Larsen, I., Gjertsen, A., Bjørkan, M., Fabritius, M., Risvoll, C. & Lundberg, Aa.K. (2018). Bransjeveikartenes plass i det grønne skiftet. *Nytt Norsk Tidsskrift*, 35(3–4), 231–245. <https://doi.org/10.18261/issn.1891-1781-2018-03-04-04>
- Verdenskommisjonen for miljø og utvikling. (1987). *Vår felles framtid I*. Tiden Norsk Forlag.
- Weetman, C. (2016). *A circular economy handbook for business and supply chains: Repair, remake, redesign, rethink*. Kogan Page Publishers.
- Zervas, G., Proserpio, D. & Byers, J.W. (2017). The rise of the sharing economy: Estimating the impact of Airbnb on the hotel industry. *Journal of marketing research*, 54(5), 687–705. <https://doi.org/10.1509/jmr.15.0204>