

Høgskolen i Innlandet

Bærekraftig utvikling i tynne RIS

En casestudie om Krafttak for grønn vekst

Emelie Eriksson & Johanne Myrhaug
Veileder Stine Jeanette Harby Lien

Høgskolen i Innlandet, 2023
Handelshøgskolen Innlandet – Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap
Master Innovasjon

Forord

Denne oppgaven er en del av forsknings- og utviklingsprosjektet REDINN på Høgskolen i Innlandet, som fokuserer på regional dynamikk og innovasjonsevne i perifere regioner. Denne oppgaven utgjør den avsluttende delen av vår mastergrad i innovasjon Handelshøgskolen i Innlandet, og ble fullført våren 2023. I løpet av våre to år ved Høgskolen har vi tilegnet oss omfattende kunnskap og verdifull erfaring. Vår interesse for innovasjon og bærekraft har økt betydelig og vi har tillit til at denne kunnskapen og disse erfaringene vil være til stor nytte både i vårt arbeids- og privatliv.

Vår lidenskap for bærekraft og innovasjon har ført til økt frustrasjon over klimaendringene og nysgjerrighet for grønn utvikling som en samfunnsmulighet. Valget av tema for denne oppgaven er dermed både omfattende og komplekst, og vi har møtt mange utfordringer når det gjelder å avgrense oppgaven og finne en passende tilnærming. Likevel har det vært gunstig å velge et så aktuelt tema, med stadig nye vitenskapelige- og nyhetsartikler som gir oss oppdatert kunnskap.

Vi ønsker å uttrykke vår takknemlighet overfor vår veileder, Stine Jeanette Harby Lien, som har hjulpet oss med å utforme problemstillingen, innholdet i masteroppgaven og bidratt til at våre ideer har blitt til et konkret verk. Vi ønsker også å takke Skåppå for deres samarbeid, hjelp og den gode støtten vi har fått hele veien. Vi vil også takke respondentene i organisasjonene som har bidratt til en mer omfattende og dypere forståelse av hvordan bærekraftprosjektet Krafttak har bidratt til en mer bærekraftig utvikling i tynne regioner med begrensede ressurser. Vi ønsker også å rette en stor takk til REDINN for tilliten vi har fått i samarbeidet med et større forskningsprosjekt. Til slutt ønsker vi å takke våre medstudenter, venner og familie som har vært støttespillere, diskusjonspartnere og korrekturlesere i løpet av denne oppgavens utarbeidelse.

Sammendrag

Denne studiens tema er hvordan et samarbeidsprosjekt kan fremme bærekraftig utvikling og øke innovasjonsgraden i tynne regionale innovasjonssystemer (RIS). Gjennom en casestudie, svarer denne forskningen på *hvordan Krafttak for grønn vekst bidrar til bærekraftig utvikling i Gudbrandsdalen*. Vår data er hovedsakelig basert på intervjuer av deltakere og prosjektledere involvert i Krafttak, samt supplerende informasjon fra dokumenter og observasjoner av prosjektet. Våre funn viser at Krafttak gjennom en innovasjonssprint, har bidratt til bærekraftig utvikling gjennom å sette bærekraft på agendaen og fasilitere samarbeid blant deltakerne. Samarbeid fremheves som en fremtidig løsning på omstillingsutfordringer i regionen. Disse utfordringene omfatter blant annet manglende kompetanse og ressurser for å prioritere og implementere bærekraft. Videre viser funnene at motivasjonen bak bærekraftsarbeid i Gudbrandsdalen i hovedsak er basert på å innfri forventninger og krav fra interessenter. Basert på funnene konkluderer studien med at prosjekter og aktører som fasiliterer samarbeid og innovasjon kan føre til bærekraftig utvikling i tynne regionale innovasjonssystemer (RIS).

Abstract

This study revolves around how a collaborative project can promote sustainable development and enhance the level of innovation in thin regional innovation systems (RIS). Through a case study, this research addresses how *"Krafttak for grønn vekst"* contributes to sustainable development in the Gudbrandsdalen region. Our data primarily relies on interviews conducted with participants and project leaders involved in Krafttak, supplemented by information from documents and project observations. Our findings demonstrate that through an innovation sprint, Krafttak has contributed to sustainable development by putting sustainability on the agenda and facilitating collaboration among participants. Collaboration is emphasized as a future solution to the region's challenges in transitioning. These challenges include limited knowledge and resources to prioritize and implement sustainability initiatives. Furthermore, the findings indicate that the motivation behind sustainability efforts in Gudbrandsdalen is predominantly driven by meeting stakeholder expectations and demands. Based on these findings, the study concludes that projects and actors that facilitate collaboration and innovation can lead to sustainable development in thin regional innovation systems (RIS).

Innholdsfortegnelse

Forord	2
Sammendrag	4
Abstract	4
1. Innledning	10
2. Teoretisk rammeverk	13
2.1 <i>Bærekraft</i>	13
2.1.1 Bærekraftig utvikling	16
2.2 <i>Hvordan få til bærekraftig utvikling</i>	18
2.2.1 Grønne innovasjoner	19
2.2.2 Bærekraftige forretningsmodeller	22
2.3 <i>Regionale innovasjonssystemer</i>	26
3. Casebeskrivelse	29
3.1 <i>Skåppå</i>	29
3.2 <i>Krafttak for grønn vekst</i>	30
4. Forskningsmetode	32
4.1 <i>Forskningsdesign</i>	32
4.2 <i>Utvelgelse av informanter</i>	33
4.3 <i>Innsamlingsmetode</i>	34
4.4 <i>Tematisk analyse</i>	39
4.5 <i>Metodevurdering</i>	39
5. Analyse og diskusjon	42
5.1 <i>Hvordan arbeider Skåppå med bærekraft i Krafttak</i>	42
5.1.1 Skåppås forståelse av begrepet bærekraft	42
5.1.2 Bærekraftsarbeidet i Krafttak	43
5.1.3 Skåppås arbeid med bærekraft i krafttak	45
5.2 <i>Hvorfor utfører organisasjonene bærekraftige handlinger i Gudbrandsdalen</i>	46
5.2.1 Skåppås motiver for bærekraftsarbeid i Krafttak	46
5.2.2 Organisasjonenes motiver for bærekraftig utvikling	47
5.2.3 Motivene bak bærekraftsarbeidet i Gudbrandsdalen	49
5.3 <i>Hvilken effekt har krafttak hatt for organisasjonene?</i>	51
5.3.1 Effekter av Krafttak	52
5.3.2 Organisasjonenes forståelse og arbeid med bærekraft	57
5.3.3 Krafttaks effekter for organisasjonene	61
5.4 <i>Hvilken rolle har samarbeid for bærekraftig utvikling i Gudbrandsdalen</i>	63
5.4.1 Bærekraftig utvikling i Gudbrandsdalen	64
5.4.2 Organisasjonenes syn på samarbeid i Krafttak	68
5.4.3 Rollen samarbeid har for bærekraftig utvikling i Gudbrandsdalen	70
6. Konklusjon	74
7. Refleksjon og videre forskning	78
Litteraturliste	79
Vedlegg	82
<i>Vedlegg A - Informasjonsskriv</i>	82
<i>Vedlegg B - Intervjuguide Skåppå</i>	84
<i>Vedlegg C - Intervjuguide Organisasjonene</i>	85

Figurer

Figur 1. Tre-pilarmodellen etter Holden & Linnerud (2021, s. 198).....	s 14
Figur 2. Bærekraftskompasset basert på SDGcompass (GRI, UN global impact & WBCSD, u.å).....	s 26
Figur 3, Oppsummering av Skåppås bærekraftsarbeid i Krafttak	s 46
Figur 4. Motiver for arbeid med bærekraft med Motiver fra Jakobsen et al. (2020, s. 44).....	s 51
Figur 5. Effekter av krafttak med RESTART-modell etter Jørgensen & Pedersen (2017).....	s 63
Figur 6, Samarbeid sin rolle i bærekraftig utvikling.....	s 73
Figur 7, Oppsummering av Krafttak sitt bidrag til bærekraftig utvikling.....	s 77

Tabeller

Tabell 1. Oversikt over utvalget.....	s 33
Tabell 2: Oversikt over gjennomføring av intervjuer informantgruppe 2.....	s 38

1. Innledning

Siden teorier om både utvikling, innovasjon og bærekraft har fokusert på urbane områder, skulle en tru perifere, mindre sentrale områder stod igjen på perrongen med sine fossildrevne biler, lange avstander, begrenset samarbeid og manglende kunnskap om bærekraft. Ved nærmere betraktning av en perifer region kan en observere både utvikling, samarbeid og "trauste" Gudbrandsdølinger som gjerne forplikter seg til utviklingen av sitt lokalsamfunn.

Behovet for bærekraftig utvikling strekker seg over alle samfunnssektorer med formål om å redusere uønsket påvirkning på både miljøet og samfunnet (Chaudhary, 2019). I Norge er det de perifere regionene som er mest representert, og utvikling i disse områdene spiller en betydelig rolle i den bærekraftige utviklingen av næringslivet. Som en følge av klimatoppmøte i Paris i 2015, økte interessen for bærekraftig utvikling og Norge identifiserte sine prioriteringer i klimapolitikken (Vangelsten et al., 2018, s. 232). Disse prioriteringene inkluderer blant annet utvikling av lavutslippsteknologi, ren produksjonsteknologi og styrking av fornybar energi (Chaudhary, 2019). For å følge opp Norges bærekraftsprioriteringer, ser vi det dermed relevant å undersøke bærekraftig utvikling i perifere regioner.

Vi ønsker derfor å rette et lys mot et lokalt bærekraftsinitiativ "*Krafttak for grønn vekst*" i den perifere regionen Gudbrandsdalen, som er et samarbeidsprosjekt mellom Skåppå, offentlig og privat sektor. Prosjektet har som mål å fremme bærekraftig utvikling og øke innovasjonsgraden i regionen. Gudbrandsdalen ligger i fylket med lavest innovasjonsscore i Norge (European Commission, 2021, s. 35). Regionen kan karakteriseres som et tynt regionalt innovasjonssystem (RIS) på grunn av få kunnskaps- og støtteorganisasjoner, samt underutviklede klynger. På grunn av disse karakteristikene er tynne RIS generelt dårligere på utvikling (Asheim et al., 2019, s. 44). Til tross for karakteristikene som gir dårlig utgangspunkt for utvikling, viser forskningen til Jakobsen og Lorentzen (2015, s. 87) på norske regioner at tynne RIS faktisk har en høyere grad av innovasjonssamarbeid sammenlignet med mer sentrale områder. Dette forklares av et økt behov for eksternt samarbeid, som følge av tynnheten i perifere plasser og begrensede lokale ressurser (Jakobsen & Lorentzen, 2015, s. 88). I motsetning til denne forskningen, påpeker Kollstad og Jarvik (2022, s. 64) at Gudbrandsdalen har mangel på kompetanse, samarbeid og nettverk, og at disse faktorene hemmer evnen deres til bærekraftig utvikling.

I denne sammenhengen er det derfor av interesse å undersøke om bærekraftsprosjektet har vært i stand til å håndtere de utfordringene som finnes i Gudbrandsdalen og hvordan prosjektet bidrar til bærekraftig utvikling i regionen. Med utgangspunkt i disse betraktningene er problemstillingen for denne oppgaven formulert som følge:

“Hvordan bidrar Krafttak for grønn vekst til bærekraftig utvikling?”

Basert på den overordnede problemstillingen, har vi formulert fire forskningsspørsmål som undersøker forskjellige aspekter av prosjektet og organisasjonenes innsats for bærekraft i Gudbrandsdalen.

FS1: *Hvordan arbeider Skåppås med bærekraft i Krafttak?*

FS2: *Hvorfor utfører organisasjonene bærekraftige handlinger i Gudbrandsdalen?*

FS3: *Hvilken effekt har krafttak hatt for organisasjonene?*

FS4: *Hvilken rolle har samarbeid for bærekraftig utvikling i Gudbrandsdalen?*

Disse forskningsspørsmålene bidrar til en grundigere forståelse av ulike dimensjoner ved Krafttak og prosjektets påvirkning på bærekraftig utvikling i Gudbrandsdalen. For å evaluere og analysere bærekraftsbidraget i Gudbrandsdalen, vil forskningsspørsmål 1 undersøke Skåppås involvering i Krafttak. Vi ønsker å gå i dybden på Skåppås forståelse av begrepet bærekraft og deres arbeid med bærekraft i Krafttak. Ved å utforske dette vil teksten bidra til å identifisere Skåppås perspektiver, verdier og tilnærminger til bærekraftige løsninger i prosjektet. Forskningsspørsmål 2 har som hensikt å undersøke motivene for bærekraftige handlinger i Gudbrandsdalen. Gjennom en analyse av motivene vil teksten bidra til å identifisere og analysere de underliggende faktorene som driver organisasjonenes innsats for bærekraftig utvikling. Forskningsspørsmål 3 søker å identifisere og analysere de konkrete effektene Krafttak har hatt for organisasjonene, samt se på deres forståelse og arbeid med bærekraft etter prosjektet. Gjennom denne analysen vil teksten kunne bidra til å vurdere hvilke strategier og tiltak som har blitt implementert for å fremme bærekraftig utvikling i Gudbrandsdalen. Litteraturen om bærekraft og innovasjon understreker betydningen av samarbeid som en faktor for å fremme bærekraftig utvikling (Jørgensen & Pedersen, 2018; Aarstad et al., 2020). I tråd med denne innsikten, vil forskningsspørsmål 4 rette oppmerksomheten mot å undersøke rollen samarbeid spiller i bærekraftig utvikling i Gudbrandsdalen. Som forskningen til Jakobsen og Lorentzen (2015, s. 88) påpeker, skaper tynnheten i perifere plasser behov for eksternt samarbeid. Ved å analysere utfordringene og fordelene knyttet til regionen, samt organisasjonenes oppfatning

av samarbeid i forbindelse med Krafttak, vil teksten bidra til å forstå rollen samarbeid spiller i bærekraftig utvikling i perifere områder, som Gudbrandsdalen.

For å undersøke vår problemstilling har vi benyttet en casestudie med observasjon av en workshop på Krafttak, dokumentanalyser av plandokumenter og offentlig informasjon om prosjektet og Skåppå. Deretter har vi gjennomført intervjuer av arrangører og deltakere av workshopen. For å analysere dette er det benyttet en tematisk analyse. Studien har visse begrensninger, og forskningen utført tar ikke for seg alle effekter av prosjektet. Dette er fordi ringvirkninger og de langvarige effektene er for tidlig å måle per dags dato.

Vår studie har både faglig og praktisk relevans. Den vitenskapelige begrunnelse for relevansen i vår oppgave er at den kan bidra til å belyse manglende forskning på hvordan et samarbeidsprosjekt kan hjelpe organisasjoner i tynne RIS til bærekraftig utvikling. Den samfunnsmessige begrunnelsen er at oppgaven kan være et bidrag i praksiser om hvordan gjøre næringslivet i tynne RIS, som har utfordringer med utvikling, mer bærekraftig i fremtiden og dermed konkurransedyktige.

Utover dette er oppgaven strukturert på følgende måte: Først presenteres en teoridel som utforsker konseptene bærekraft og bærekraftig utvikling. Videre ser vi på hvordan man kan oppnå bærekraftig utvikling gjennom bruk av grønne innovasjoner og bærekraftige forretningsmodeller. Til slutt fokuseres det på det teoretiske rammeverket for regionale innovasjonssystemer (RIS). Etter den teoretiske gjennomgangen følger en detaljert casebeskrivelse av prosjektet *Krafttak for grønn vekst*. Valget av rekkefølge er bevisst, da det bidrar til en bedre forståelse av beskrivelsene som presenteres i metodekapittelet. Deretter følger en presentasjon av den anvendte metoden for å belyse problemstillingen. Videre presenteres og diskuteres funnene som er fremkommet gjennom studien. Avslutningsvis blir forskningen konkludert, og det blir reflektert over dens bidrag samt identifisert potensielle retninger for videre forskning innenfor tematikken.

2. Teoretisk rammeverk

Sentrale teoretiske områder som vil bli utforsket i denne studien er bærekraft og bærekraftig utvikling, teorier om grønne innovasjoner og bærekraftige forretningsmodeller, samt teorier knyttet til regionale innovasjonssystemer (RIS). Teorikapittelet vil innlede med en forståelse av begrepet bærekraft, etterfulgt av en politisk forståelse av bærekraft og bærekraftig utvikling. Deretter presenteres strategier for bærekraftig utvikling, med spesiell vekt på teorier om grønn innovasjon og bærekraftige forretningsmodeller. Til slutt gjøres det rede for regionale innovasjonssystemer, med fokus på tynne RIS. Disse teoretiske perspektivene vil bidra til å belyse problemstillingen i studien. Basert på en grundig gjennomgang av disse teoretiske områdene, vil vi oppnå en forståelse av konteksten og de konseptuelle rammene som er relevante for vår forskning. Dette legger grunnlaget for vårt metodevalg og analysen av funnene som presenteres i studien.

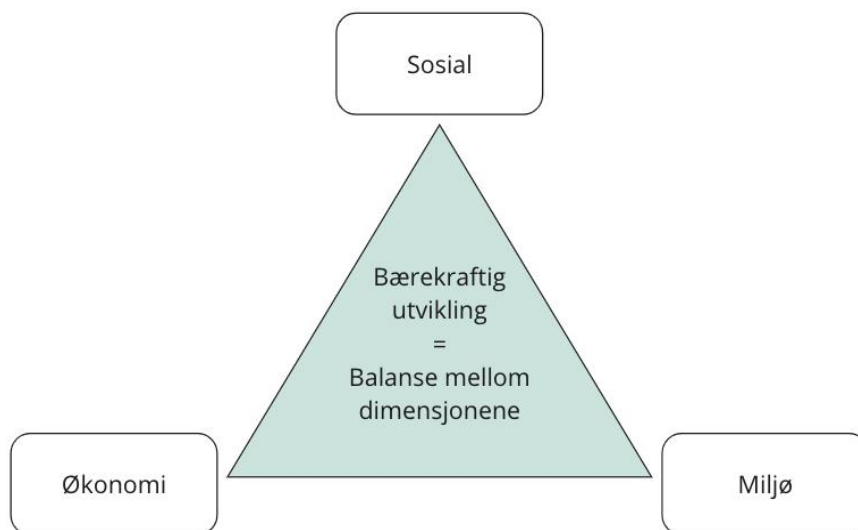
2.1 Bærekraft

I betraktning av en økende global befolkning, den eskalerende globale utviklingen og den tilhørende økningen i ressursforbruk og miljøpåvirkninger, blir det stadig mer tydelig at en *"business as usual"* tilnærming ikke er et levedyktig alternativ for en bærekraftig fremtid (Bocken et al., 2014, s. 42). Dette skyldes hovedsakelig at de positive virkningene av organisasjoners nåværende drift og aktiviteter ofte ikke er tilstrekkelige til å oppveie de negative virkningene (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 21).

Begrepet bærekraft er nå så integrert i planer, mål, politikk, teori og dagligtale at det ikke lenger kan overses. Litteraturen om bærekraft dekker et bredt spekter av temaer som knytter seg til forskjellige begreper. Eksempler på begreper er: grønn vekst, bærekraftig utvikling og grønn/bærekraftig omstilling. I vår forståelse representerer "grønn" miljøsidan av bærekraft, mens "vekst" og "omstilling" faller begge inn under utvikling. Det har blitt forsøkt å klargjøre bruken av forskjellige begreper i sammenheng med bærekraft. Likevel for oppgavens formål, er det irrelevant om man bruker "grønn" eller "bærekraft", eller "vekst", "omstilling" eller "utvikling", ettersom alt handler om endring i retning av et bærekraftig samfunn. Utover i oppgaven benyttes begrepet bærekraftig utvikling.

Bærekraft har utviklet seg fra å være et abstrakt konsept til å ha en dypere mening for enkeltpersoners livsstiler og valg. Dette har ført til en større bevissthet rundt individuell påvirkning og etterspørsel etter bærekraftige alternativer. For å bli mer bærekraftig, er det nødvendig å redusere de negative virkningene som aktiviteter og praksiser har på miljøet og samfunnet, samtidig

som man sikrer økonomisk overlevelse (Longvanes & Årethun, 2020, s. 17). Ifølge Holden & Linnerud (2021, s. 198) eksisterer det flere modeller som gir forklaringer på bærekraft, hvor flertallet har rettet seg mot og tilpasset seg FNs bærekraftsmål. Bærekraftsmålene representerer en omfattende global handlingsplan for å avskaffe fattigdom, bevare planeten og sikre fred og velstand for alle mennesker innen 2030 (FN-sambandet, 2023). Disse målene består av 17 hovedmål og 169 delmål som er utviklet som en veiledning for regjeringer, næringsliv og sivilsamfunn over hele verden (FN-sambandet, 2023). Bærekraftsmålene utgjør en modell i seg selv, men har også fungert som grunnlag for de andre bærekraftsmodellene (Holden & Linnerud, 2021, s. 198). Videre fremhever Holden og Linnerud (2021, s. 198), tre-pilarmodellen som den mest fremtredende modellen for bærekraft og bærekraftig utvikling. Denne modellen inneholder tre komponenter: sosial, miljø og økonomi. I “figur 1” under, viser vi til tre-pilarmodellen.



Figur 1. Tre-pilarmodellen etter Holden & Linnerud (2021, s. 198).

Siden Rio-konferansen i 1992 har denne modellen spilt en sentral rolle innenfor FNs system. Den vedtatte handlingsplanen fra konferansen fremhever nettopp de tre dimensjonene og behovet for balanse mellom dem som avgjørende for å oppnå et bærekraftig samfunn (Holden & Linnerud, 2021, s. 199-200; FN-sambandet, 2021). Modellen viser en anerkjennelse av at bærekraft ikke bare handler om å beskytte miljøet, men også om å ta hensyn til sosiale og økonomiske faktorer i samfunnet (Holden & Linnerud, 2021, s. 199). For å integrere disse tre elementene på en bærekraftig måte, er det nødvendig å tenke helhetlig og ta i betraktning de langsiktige konsekvensene av beslutninger. Likevel er modellen kritisert for å mangle konkrete tiltak for å oppnå bærekraft (Holden & Linnerud, 2021, s. 199). Dette problemet har ført til utviklingen av flere varianter av modellen, som inkluderer overlappsmodellen, rangeringsmodellen og triple-bunnlinjen (Holden & Linnerud, 2021, s. 199- 200).

Selv om disse modellene fokuserer på ulike aspekter av bærekraft, fremhever de alle betydningen av balansen mellom miljø, sosial og økonomisk bærekraft (Holden & Linnerud, 2021, s. 199-200).

Innenfor næringslivet dominerer modellen *trippel bunnlinje*, der *trepilars-modellen* er direkte koblet opp mot bunnlinjen bedrifter allerede er kjent med i regnskapssammenheng (Holden & Linnerud, 2021, s. 201).

Å presentere teorier om bærekraft utgjør en betydelig kompleks oppgave som krever en omfattende forståelse av både begrepet og dets grunnleggende prinsipper. Bærekraft som konsept er for det første et konsept utarbeidet og benyttet som en politisk agenda. Av den grunn er det av relevans for vår oppgave å utforske bærekraft i en politisk kontekst. Bærekraft er ikke bare en abstrakt idé, men også et fundament for forskning og politikk som er formet av politiske mål og visjoner for en ønsket fremtid. Derfor er det sjeldent å finne teoretiske verk om bærekraft som ikke refererer til Brundtlandkommisjonens rapport "*Vår felles fremtid*" og FNs bærekraftsmål. I Rapporten blir bærekraft definert som: "*En utvikling som imøtekommer dagens behov uten å ødelegge for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov*" (Brundtland et al., 1987, s. 42). Rapporten har hatt en betydelig innvirkning på den globale agendaen for bærekraftig utvikling (bærekraftig utvikling blir nærmere diskutert i avsnitt 2.1.1). Rapporten har også blitt anerkjent som et viktig grunnlag for utformingen av FNs bærekraftsmål (Holden og Linnerud, 2020, s. 25- 26). Disse referansene er avgjørende for å legge grunnlaget for alle teorier og modeller om hva bærekraft er og hvordan man kan oppnå det. De gir en felles forståelse av hva som må gjøres for å oppnå en bærekraftig fremtid og setter standarder for hvordan man kan måle fremgangen. Selv om teoriene om bærekraft kan være komplekse og utfordrende å presentere, er det viktig å forstå betydningen av å ha en solid teoretisk forankring. Spesielt når man tar fatt på de mange utfordringene knyttet til å oppnå en bærekraftig fremtid. Vi vil hermed tilby en mer grundig forklaring av de tre pilarene i bærekraftsbegrepet:

Økonomisk bærekraft refererer til å skape en økonomisk utvikling som er varig og ikke truer fremtidige generasjoners mulighet til å møte sine behov. I henhold til FNs beskrivelse omfatter den å sikre økonomisk trygghet for både individer og samfunn (FN-sambandet, 2021). En bærekraftig økonomisk vekst betyr å tilfredsstille menneskelige behov samtidig som man opprettholder ressursenes bærekraftige nivå (FN-sambandet, 2021). Med andre ord innebærer bærekraftig økonomisk utvikling at man unngår overforbruk og ressursutarming, og i stedet fokuserer på langsiktig økonomisk vekst som er i harmoni med naturens kapasitet og tåleevne. Dette kan oppnås gjennom strategier som fremmer økonomisk mangfold og inkludering, samt støtte til bærekraftige

næringer og investeringer i teknologiske løsninger som reduserer miljøbelastningen (FN-sambandet, 2021).

Sosial bærekraft fokuserer på å utvikle et samfunn som er inkluderende og rettferdig, der det er mulig for alle å leve verdige liv og nyte de samme rettighetene og mulighetene. I henhold til definisjonen fra FN-sambandet, har sosiale forhold som mål å etablere et fundament som muliggjør en anstendig livskvalitet for alle individer. Menneskerettighetene står sentralt i denne sammenhengen (FN-sambandet, 2021). Dette innebærer at en rekke områder er berørt av denne dimensjonen som inkluderer utdanning, anstendig arbeid, bevarelse av kulturelt mangfold og tilgang til kvalitative helsetjenester (FN-sambandet, 2021). Sosiale forhold belyser dermed menneskers livssituasjon i samfunnet, om de får oppfylt rettighetene sine og om de har mulighet til å påvirke egne liv og samfunnet de lever i (FN-sambandet, 2021).

Miljømessig bærekraft handler om å ta vare på planeten vår og bevare dens ressurser og økosystemer for å møte dagens og fremtidige behov. I dagens samfunn står vi overfor en alvorlig klimakrise som skyldes utslipp av klimagasser fra menneskelige aktiviteter (FN-sambandet, 2021). Klimagassene, som hovedsakelig stammer fra brenning av fossilt brensel som olje, kull og gass, fører til global oppvarming (FN-Sambandet, 2021). Global oppvarming har alvorlige konsekvenser som varmere hav og luft, ødelagte økosystemer og økt hyppighet og intensitet av ekstremvær. Som en følge av dette må samfunnet endre seg for å redusere utslippene. Vi må gjøre dette både for å tilpasse oss endringene som allerede har skjedd og vil fortsette å skje som følge av klimaendringene. Det er ikke kun de som driver med fossilt brensel som er ansvarlige for klimaproblemene, da all industri i en eller annen grad er avhengig av energiproduksjon fra slike kilder (FN-Sambandet, 2021).

I tillegg til klimaendringer står vi også overfor en miljøkrise som har ført til tap av naturmangfold. Landbruk, skogbruk og fiske har ført til at jordens ville dyr og økosystemer er mer truet enn noen gang (FN-sambandet, 2021). For at menneskeheten skal overleve på jorden, er vi avhengige av et bærekraftig naturmangfold som kan gi oss luft, vann og mat (FN-sambandet, 2022). Dermed er det avgjørende at vi finner måter å balansere menneskelige behov og økonomisk vekst med bevaring av naturen og miljøet, for å sikre bærekraftig utvikling for fremtidige generasjoner.

2.1.1 Bærekraftig utvikling

Klimaendringer og miljøutfordringer representerer komplekse problemstillinger som påvirker flere områder av samfunnet vårt. Både privat og offentlig sektor blir berørt av behovet for nye teknologiske løsninger, krav om mer effektiv ressursutnyttelse og overgang til produkter som har

mindre negativ innvirkning på kloden (Chaudhary, 2019). Begrepet bærekraftig utvikling blir anvendt for å beskrive helheten eller deler av disse endringene mot en mer miljøvennlig retning. Begrepet fanger på sin måte opp ulike dimensjoner av den pågående utviklingen som skjer innenfor naturens grenser (Chaudhary, 2019). Trepilars-modellen for bærekraft og bærekraftig utvikling, er altså en forenklet teoretisk fremstilling av de ulike delene i begrepet og hvordan disse delene henger sammen (Holden & Linnerud, 2021, s. 198). Modellen gir veiledning for å identifisere prioriterte områder i arbeidet med bærekraft, hvor hovedmålet for bærekraftig utvikling er å oppnå en nødvendig balanse mellom de tre dimensjonene (Holden & Linnerud, 2021, s. 198).

Diskusjonen om hvorvidt bærekraftig utvikling er en prosess eller et produkt, er et gjentakende tema blant forskere innen bærekraft. Flere forskere argumenterer for at bærekraftig utvikling representerer en kontinuerlig prosess som innebærer en gradvis transformasjon (Holden & Linnerud, 2020, s. 36) som bidrar til konkrete positive miljømessige effekter for både utviklere og brukere (Jakobsen et al., 2020, s. 44). Dette perspektivet understreker betydningen av handlinger og tiltak som tar sikte på å forbedre økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft over tid. Ved å se på bærekraft som en dynamisk prosess, argumenterer vi for nødvendigheten av kontinuerlige tiltak og forandringer for å realisere en mer bærekraftig samfunnsutvikling.

Selv om Norge har vedtatt en miljøfokuset tilnærming helt tilbake til etableringen av Brundtlandskommisjonen i 1987, var det ikke før i perioden 2014-2016 at bærekraftig utvikling og grønn omstilling fikk økt oppmerksomhet. Dette skjedde i kjølvannet av oljeprisfallet, som medførte betydelig tap av titusenvise arbeidsplasser. Interessen for bærekraftig utvikling ble ytterligere forsterket etter klimatoppmøtet i Paris i 2015 (Vangelsten et al., 2018, s. 232). Norge var blant de første landene som sluttet seg til Parisavtalen om reduksjon av utslipp, og i den forbindelse bestemte Norge noen prioriteringsområder i sin klimapolitikk (Chaudhary, 2019). For at Norge skal kunne oppnå dette, mener vi det må gjennomføres en omstilling der samfunnet utvikler seg innenfor bærekraftige rammer, der vekst og utvikling skjer i tråd med naturens tålegrenser. I tillegg forklarer regjeringen i sin bærekraftsrapport at bærekraftig utvikling innebærer at Norge skal bli et lavutslippsland innen 2050, og at det vil kreve en overgang av produkter og tjenester som har betydelig mindre negative konsekvenser for klima og miljø enn det vi ser i dag (Regjeringen, 2021).

2.2 Hvordan få til bærekraftig utvikling

Reisen mot en fremtid der all produksjon kan foregå uten å tømme jordens ressurser, er sannsynligvis preget av kompleksitet og utfordringer (Longvanes og Årethun, 2020, s. 17). Det er et ambisiøst mål og det anbefales at organisasjoner innarbeider bærekraft som en integrert del av hele virksomheten, fra strategisk nivå til daglige operative beslutninger. Ved å gjøre dette påpeker Longvanes og Årethun (2020, s. 17) at bærekraft kan være en driver for verdiskaping, samtidig som organisasjonen positivt påvirker interessentene og samfunnet generelt. Verdiskaping er et økonomisk mål som representerer produksjonen av varer og tjenester frem til sluttbrukeren (Longvanes & Årethun, 2020, s. 17). Bærekraftig verdiskaping forklares dermed av forfatterne som *“verdiskaping der varer eller tjenester blir produsert med mindre forbruk av ikke-fornybare ressurser eller avløser tidligere varer eller tjeneste som hadde høyt forbruk av ikke-fornybare ressurser”* (Longvanes & Årethun, 2020, s. 17).

Overgangen til en mer bærekraftig sirkulær økonomi, der verdien av produkter, materialer og ressurser opprettholdes så lenge som mulig i produksjonssyklusen, vil være et viktig fundament for overgangen til bærekraftig økonomisk vekst (Longvanes & Årethun, 2020, s. 17). Samtidig er det en opphetet debatt når det gjelder økonomisk vekst og bærekraftig utvikling, der den ene siden mener økonomisk vekst er en forutsetning for bærekraftig utvikling (Holden & Linnerud, 2020, s. 28). På den andre siden har vi de som mener økonomisk vekst er hovedårsaken til ikke-bærekraftig utvikling, og at disse ikke kan fungere i harmoni (Holden & Linnerud, 2020, s. 28). Holden og Linnerud (2020, s. 29) forklarer at økonomisk vekst kan under gitte forutsetninger bidra til bærekraftig utvikling, men under andre forutsetninger bidra til det motsatte.

Det finnes flere ulike definisjoner for bærekraft og desto flere forståelser av hvordan bærekraftig utvikling skal gjennomføres. Longvanes og Årethun (2020, s. 17) nevner blant annet at bærekraftig utvikling kan oppnås ved hjelp av innovasjon, i tråd med Schumpeters definisjon av innovasjon som involverer nye organisasjonsformer, nye eller forbedrede produkter og tjenester, eller nye produksjonsprosesser (Longvanes & Årethun, 2020, s. 17). I denne oppgaven har vi valgt å identifisere to strategier for bærekraftig utvikling; grønn innovasjon og bærekraftige forretningsmodeller.

2.2.1 Grønne innovasjoner

Grønne innovasjoner kan representere en viktig strategi for å oppfylle de økende kravene til et miljøbevisst og bærekraftig næringsliv (Gliedt et al., 2018, s. 1284). Det betyr at organisasjoner i økende grad må fokusere på å utvikle og implementere grønne teknologier og praksiser for å opprettholde en bærekraftig og langsiktig utvikling.

Det finnes en rekke ulike definisjoner og perspektiver knyttet til begrepet grønn innovasjon. Chen et al. (2012, s. 371) og Kanda et al. (2018, s. 1006) definerer grønne innovasjoner som forbedringer av produkter eller prosesser som har til hensikt å spare energi, redusere forurensning, øke resirkulering av avfall og designe mer miljøvennlige produkter. Jakobsen et al. (2020, s. 42) beskriver grønne innovasjoner som nye løsninger som har en bedre innvirkning på miljøet og omgivelsene sammenlignet med eksisterende alternativer. Denne definisjonen er også til stede i Passaro et al. (2022, s. 2), der nøkkelementene er å oppnå bærekraftig utvikling, forbedre arbeidsforhold og øke miljømessige og økonomiske resultater. Til tross for forskjellige teoretiske perspektiver, synes forfatterne å dele et felles mål når det gjelder grønn innovasjon, nemlig å redusere den totale miljøbelastningen og forbedre samfunnet. Basert på denne bakgrunnen kan vi forstå grønne innovasjoner som nyskapende løsninger som har potensial til å fremme en mer bærekraftig verden, og kjennetegner å være mer miljøvennlige og ta hensyn til våre omgivelser sammenlignet med eksisterende løsninger som allerede finnes i dagens næringsliv.

Tradisjonell innovasjon derimot defineres som: *“nytt, nyttig og nyttiggjort”* (Aasen & Amundsen, 2015, s. 20). I denne definisjonen er det et tydelig fokus på utviklingen av ny kunnskap som implementeres i et nyskapende produkt eller tjeneste med det formål å generere profitt, som er en sentral del av innovasjonsprosessen. Det som skiller grønn innovasjon fra tradisjonell innovasjon, er at det tradisjonelle innovasjonsbegrepet er moralsk nøytralt og ikke setter noen retningslinjer for retningen eller konsekvensene av endringene. På den annen side vil grønn innovasjon innebære verdibaserte forutsetninger som legger vekt på reduksjon av miljøbelastningen gjennom ulike faser av innovasjonsprosessen (Rennings, 2000, s. 322). Jørgensen og Pedersen (2017, s. 47) argumenterer for at suksess innen innovasjon krever bevisst frigjøring fra tankemønstre som blokkerer nye ideer og løsninger. En annen forskjell mellom grønne innovasjoner og andre typer innovasjoner er at grønn utvikling ofte krever samarbeid med eksterne interessenter for å kunne oppnå ønskede miljømessige og økonomiske resultater. Dette skyldes i hovedsak at grønn innovasjon ofte krever spesifikke kompetanseområder som organisasjonen ikke har tilstrekkelig erfaring med (Kanda et al., 2018, s. 1007). Grønn innovasjon krever derfor nye ferdigheter og kunnskap som ikke nødvendigvis er

innenfor organisasjonens eksisterende kompetanseområder (Aarstad et al., 2020, s. 117). Samarbeid med eksterne interessenter kan være avgjørende for å få tilgang til denne kompetansen og realisere bærekraftsmålene. Aarstad et al. (2020, s. 117) utdyper betydningen av samarbeid ved å påpeke at organisasjoner som har et omfattende bedriftssamarbeid har større potensial for å utvikle grønne, bærekraftige og miljøvennlige innovasjoner sammenlignet med bedrifter uten et slikt samarbeid.

Jakobsen et al. (2020, s. 44) nevner også at innenfor aktørorientert litteratur er man også opptatt av motiver for å introdusere nye grønne løsninger. Motivasjon for generell innovasjon kan oppstå som følge av ulike faktorer slik som etterspørsel fra kunder, muligheter i markedet, konkurransemiljø, endringer eller katastrofer (Aasen & Amundsen, 2015, s. 30). Motivasjonene bak grønn innovasjon har i stor grad likheter med disse faktorene, men de har også noen distinkte forskjeller. I vår oppgave har vi valgt å benytte motiver for å drive sosialt ansvarlig forretning, som Garst et al. (2017, s. 5) forklarer som tre ulike motivkategorier. Forskeren skiller mellom økonomiske, moralske og relasjonelle motiver (Garst et al., 2017, s. 5). Jakobsen et al. (2020, s. 44) benytter disse kategoriene for å skille mellom hvorfor bedrifter utvikler grønn innovasjon og bærekraftig utvikling, som vi også har benyttet i vår studie. Disse er nærmere beskrevet under.

Det moralske motivet er knyttet til bedrifters forpliktelse til samfunnsansvar og deres ønske om å fremstå som ansvarlige aktører i samfunnet (Jakobsen et al., 2020, s. 44). Dette motivet fokuserer på bedrifters ønske om å ta et etisk og moralsk ansvar for å redusere deres påvirkning på miljøet og bidra til en bærekraftig utvikling (Jakobsen et al., 2020, s. 44). Dette kan være et strategisk valg fra bedrifters side for å sikre deres omdømme og styrke kundenes tillit.

Det økonomiske motivet er økonomisk lønnsomhet og potensialet for å skape verdier gjennom grønn innovasjon og bærekraftige løsninger (Jakobsen et al., 2020, s. 44). Bedrifter kan se på miljøutfordringer som en mulighet for å utvikle nye produkter og tjenester som kan tilfredsstille etterspørselen etter miljøvennlige alternativer og samtidig skape økonomisk verdi (Jakobsen et al., 2020, s. 44). Dette motivet kan være en viktig faktor for bedrifters beslutninger om å investere i grønn innovasjon.

Det relasjonelle motivet kommer fra et forsøk på å innfri interessenters forventninger til selskapet (Jakobsen et al., 2020, s. 44). Det er også knyttet til reguleringer og politiske føringer som påvirker bedrifters virksomhet. Reguleringer og politikk kan kreve at bedrifter tar hensyn til miljø og bærekraft i sin virksomhet, og bedrifter kan velge å investere i grønn innovasjon for å overholde

disse kravene og unngå straffesanksjoner. Dette motivet kan være spesielt relevant for bedrifter som opererer i sektorer med høye miljømessige risikoer og krav til bærekraftig drift.

Å skille mellom disse tre motivene kan bidra til en bedre forståelse av hva som driver bedrifters investeringer i grønn innovasjon og bærekraftig utvikling, og hvordan bedrifter kan utvikle strategier som tar hensyn til disse motivene på en balansert måte. Forskning viser også at bedrifter gjerne påvirkes av alle disse motivene i varierende grad (Jakobsen et al., 2020, s. 52).

For å gi en mer spesifikk begrunnelse for hvorfor bedrifter bør arbeide med bærekraft, henviser vi til Holden og Linnerud (2020, s. 32). I tillegg til de allerede eksisterende lover og regler som pålegger bedrifter å jobbe med bærekraft, gir Holden og Linnerud (2020, s. 32) en omfattende beskrivelse av andre motiver som bedrifter bør ta i betraktning:

1. *Konkurransfordel*
2. *Krav om bærekraftsdokumentasjon*
3. *Nye arbeidstakere som er opptatt av bærekraft*
4. *Bærekraft kan være god økonomi*
5. *Bedre rustet til å møte fremtidige lover og regler*

For det første kan en offensiv og uttalt bærekraftsmålsetning skape konkurransefordel fordi kundene etterspør det. For det andre kan banker og investorer kreve bærekraftsdokumentasjon, og bærekraftsarbeidet kan tiltrekke seg nye arbeidstakere som er opptatt av dette. Det er ikke bare interessenter som kan gi motivasjon for bærekraftsarbeid. Bærekraft kan også være god økonomi gjennom reduksjon av ressurser, produksjonskostnader og utslippsavgifter. Forskning viser at bedrifter som integrerer bærekraft i mål, forretningsmodell og strategi, er langsiktig mer lønnsomme enn de som ikke gjør det (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 23). I tillegg til alle disse motivene vil en bedrift som arbeider offensivt med bærekraft også være bedre rustet til å møte fremtidige lover og regler fra myndighetene.

Utviklingstrekk som bærekraftsrapportering, reguleringer, endrede kundepreferanser og kriterier fra investorer, gjør det vanskeligere i fremtiden å drive ikke bærekraftige praksiser (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 22). EU-taksonomien er et eksempel på lover og regler som bedrifter må ta hensyn til. Selv om taksonomien starter for de store bedriftene, vil den mest sannsynlig være gjeldende for alle om ikke lenge. Taksonomien setter grenseverdier for hva som vurderes som

betydelig bidrag til seks utpekte miljømål, og definerer hva som må til for at den økonomiske aktiviteten kan vurderes som grønn (NHO, u.å.).

2.2.2 Bærekraftige forretningsmodeller

Jørgensen og Pedersen (2017, s. 22) karakteriserer bærekraft som en problemstilling som oppstår når det er en ubalanse mellom økonomiske, miljømessige og sosiale systemer, som ikke kan opprettholdes over tid. I deres arbeid presenterer de også en potensiell løsning på denne problemstillingen. De argumenterer for viktigheten av å identifisere og implementere forretningsmodeller som er i harmoni med alle disse systemene, slik at de oppnår økonomisk lønnsomhet samtidig som de er miljømessig og sosialt bærekraftige. Bærekraftige forretningsmodeller inkluderer en tredelt tilnærming som kan benyttes for å fremme og implementere grønne innovasjoner. Videre kan de bidra til å integrere bærekraft i forretningsformål og prosesser, samtidig som de fungerer som en sentral drivkraft for å oppnå konkurransefortrinn (Bocken et al., 2014, s. 42).

Tradisjonell forretningsmodell defineres som: *“En forretningsmodell beskriver rasjonale bak hvordan en organisasjon skaper, leverer og holder på verdier”* (Osterwalder & Pigneur, 2015, s. 14). Mens tradisjonelle forretningsmodeller primært er opptatt av økonomisk lønnsomhet, setter bærekraftige forretningsmodeller et ekstra mål om å minimere negative miljøkonsekvenser og fremme sosial rettferdighet. For å få til dette kan bedrifter gjennomføre forretningsmodellinnovasjon. En definisjon på bærekraftig forretningsmodellinnovasjon av Bocken et al. (2014, s. 44) refererer til nyskapende tiltak som resulterer i betydelige positive virkninger og/eller vesentlig reduksjon av negative virkninger på både miljøet og samfunnet. Disse innovasjonene oppnås ved å gjøre endringer i organisasjonens struktur og dens verdikjede, med hensikt å skape, levere og tilegne seg verdier på en måte som både resulterer i økonomisk gevinst og endrer deres verdiforslag (Bocken et al., 2014, s. 44).

Bærekraft og dens implikasjon for forretningsmodeller har blitt en strategisk prioritet på tvers av alle industrier, både som en trussel, men stadig mer som en mulighet (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 4). Samtidig påpeker Jørgensen & Pedersen (2017, s. 22) at det fortsatt er mulig å tjene penger uten å ta hensyn til miljø- og samfunnsprosmål. Ulempen er at dette vil ha kortsiktige fordeler, da bærekraftsrapportering, reguleringer, endrede kundepreferanser og økt investeringsoppmerksomhet på miljørisiko øker, og det blir stadig vanskeligere å skjule og unngå uansvarlige praksiser.

Trekkene indikerer at det beste alternativet for lønnsomhet ikke er en overflatisk tilnærming til sosiale og miljømessige verdier. Konklusjonen fra forskningen er at bærekraftige bedrifter over tid vil utkonkurrere mindre bærekraftige, både målt i markedsverdi og andre relevante tall (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 23).

For en bærekraftig framtid er vi avhengig av et bedre samspill mellom bedrifter, samfunnet og miljøet (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 21). En metode for å bedre dette samspillet presenterer Jørgensen & Pedersen (2017) som en RESTART av forretningsmodellen sin. RESTART er et akronym og en modell for hvordan få til en bærekraftig forretningsmodellinnovasjon og består av: *redesign, eksperimentering, sirkulasjon, tjenestelogikk, allianser, resultat og tredimensjonalitet* (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 1831).

Redesign

“Stillstand er ikke et alternativ når verden er i bevegelse, og redesign av forretningsmodeller er følgelig essensielt” (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 29). Bedrifter som ønsker å være både bærekraftig og lønnsomme bør *redesigne* forretningsmodellen sin, slik at de minimerer sine negative effekter og øker positive effekter på sine omgivelser (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 55). Siden lønnsomhet er en forutsetning for bærekraft, kan en si at endringer i forretningsmodellen sin er en forutsetning for å overleve for bedrifter. Denne endringen kan forekomme i hvordan bedriften *skaper* verdi for kunden, hvordan de *leverer* denne verdien og/eller hvordan bedriften *kaprer* verdi. Verdiforslaget er hvilke behov hos kunden forretningsmodellen dekker. Hvordan de leverer verdi er alle ressursene, aktivitetene og partnere bedriften bruker for å dekke behovet til kunden. Kapring av verdi handler om hvordan bedriften opprettholder lønnsomhet gjennom å optimalisere inntekter og kostnader. Alle bedrifter som ikke innoverer forretningsmodellen når det er behov for det er i fare for å bli utkonkurrert av andre som skaper, leverer og/eller kaprer verdiene bedre enn dem (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 69).

Eksperimentering

“For å lykkes med forretningsmodellinnovasjon bør bedrifter gjøre kontrollerte eksperimenter med forretningsmodellen, for å se hva som fungerer og hva som ikke fungerer” (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 75). Å gjøre for store endringer i forretningsmodellen av gangen, kan gå galt og gi store ødeleggelser for en bedrift (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 54). På grunn av dette bør en gjøre kontrollerte eksperimenter for å finne ut av hva som fungerer og hva som ikke gjør det (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 56).

Sirkulær økonomi

For å bli mer bærekraftige, må bedrifter gå fra tradisjonelle lineære forretningsmodeller, til en sirkulær modell basert på ombruk, ressurseffektivitet, delingsøkonomi og lukkende ressurs sirkler (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 68). Overgangen til en sirkulær økonomi utgjør et viktig grunnlag for å oppnå en bærekraftig og økonomisk vekst (Longvanes & Årethun, 2020, s. 17). Bocken et al. (2016, s. 309) presenterer to designstrategier for sirkularitet; å enten utvide eller lukke ressurs-sirkelen. Med ressurs sirkelen menes livsløpet til en ressurs, fra den blir høstet til den ikke lenger brukes. For å utvide levetiden til en ressurs kan en designe for kvalitet, holdbarhet og produkter som kunder ønsker å bruke lenge, samt utvide livsløpet ved å introdusere tjenester som forbedrer produktet underveis (Bocken et al., 2016, s. 310). Å lukke sirkelen, altså å bli totalt sirkulær, handler om å designe for at ressursene i slutten av livsfasen kan bli gjenbrukt eller resirkulert (Bocken et al., 2016, s. 311).

Tjenestelogikk

En bærekraftig forretning kan fremme og integrere en tjenestelogikk på tvers av alle typer produkter, gjennom å tenke tilgang over eierskap (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 89). Et godt eksempel på dette er Spotify som heller gir brukerne sine tilgang på musikk, i stedet for å eie selve CD-plata. Tjenestelogikk går ut på å sette fokus på problemet kunden ønsker å få løst, fremfor å selge et fysisk produkt (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 84). En kunde har for eksempel ikke et behov for en drill, men et hull i veggen. Dette behøver ikke kun være å slutte å selge fysiske produkter, men kan gjøres ved for eksempel delingsøkonomi. Delingsøkonomi er plattformer som knytter sammen personer med overskudd av ressurser og de som kunne tenke seg å benytte disse (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 86).

Allianser

“No single organization can solve the big problems alone” (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 121). Med dette fremhever Jørgensen og Pedersen (2018, s. 121), viktigheten av samarbeid for å få til en bærekraftig fremtid. For å evaluere bærekraftstiltakene til en bedrift, må vi derfor se på hele økosystemet av bedrifter og deres forsøk på samarbeid og åpenhet til hverandre (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 121). For å bli mer bærekraftig må en bedrift ikke kun løse behovene til kundene, men gi oppmerksomhet til alle interessentene deres (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 125). Imidlertid peker forskning også på at samarbeid ikke alltid er vellykket, til tross for potensielle fordeler for verdiskapingen. Faems et al. (2005, s. 240) påpeker at hele 60% av alle allianser mislykkes. Dette tyder på at selv om forskning og empirisk bevis viser at samarbeid kan være lønnsomt, er det ikke

alltid enkelt å sikre et vellykket samarbeid. Stadig flere aktører anerkjenner også verdien av samarbeid og hvordan det kan bidra til å løse komplekse sosiale og miljømessige problemer (Bryson et al., 2006, s. 44). Derfor har samarbeid blitt en stadig mer populær strategi for å fremme innovasjon og bærekraftig utvikling.

Resultat

“Det viktige er å løse problemet, ikke hvem som gjør det eller hva som ser bra ut” (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 135). For å løse de viktige problemene må bedrifter prioritere tiltak som har størst verdi på tvers av de tre dimensjonene; økonomi, sosial og miljø (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 122). *Resultatdelen* av RESTART handler om å prioritere de bærekraftselementene som er mest relevante for sin forretningsmodell (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 135). For å ta disse prioriteringene burde det være en grundig kommunikasjon med interessenter, for å finne ut av hva de riktige grepene er (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 117). En slik analyse av hva de bør prioritere, kalles en *vesentlighetsanalyse* (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 116).

Tredimensjonalitet

Tredimensjonalitet handler om å måle, planlegge og rapportere på den triple bunnlinjen, og ikke kun økonomi (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 153). For å følge opp mer enn økonomi, men også sosiale og miljømessige prestasjoner, er det særlig viktig at organisasjoner utvikler og følger opp målinger og styringsindikatorer for bærekraft (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 136). Bærekraftssertifiseringer som Miljøfyrtårn eller ISO14001, er eksempler på eksterne systemer bedrifter kan benytte seg av for å måle og rapportere sin bærekraft. EU-taksonomien og bærekraftskompasset er også slike systemer.

Ved å ta i bruk bærekraftskompasset kan bedrifter identifisere områder der de kan forbedre sin bærekraftige ytelse og utvikle tiltak for å redusere sin miljøpåvirkning, fremme sosiale rettferdighet og øke sin økonomiske bærekraft (GRI, UN global impact & WBCSD, u.å).



Figur 2. Bærekraftskompasset basert på SDGcompass (GRI, UN global impact & WBCSD, u.å)

Bærekraftskompasset (Figur 2) viser fem steg bedrifter kan ta for å maksimere sitt bidrag til FNs bærekraftsmål. Disse er å forstå bærekraftsmålene, definere hva de skal prioritere av bærekraftsarbeid, sette mål for bærekraftsarbeidet og integrere disse prioriteringene og målene i bedriften. Til slutt bør bedriften rapportere og kommunisere sitt bærekraftsarbeid. I henhold til Holden og Linnerud (2020, s. 36) fungerer kompasset hovedsakelig som en strategi og en tenkemåte, men gir ikke konkrete instruksjoner om hva som skal gjøres. Det er derimot systemer, standarder og sertifiseringsordninger som har ansvar for å spesifisere og definere konkrete krav og retningslinjer for bedriftene. For å dokumentere sitt system må en bedrift oppnå sertifisering fra en uavhengig instans, slik som en miljøsertifisering, hvor ISO-sertifisering 14001 er den vanligste formen (Holden & Linnerud, 2020, s. 33).

2.3 Regionale innovasjonssystemer

For å forstå hvordan grønn innovasjon fungerer i en spesifikk region, kan en benytte teoriene om regionale innovasjonssystemer (RIS). Disse dekker regionale forhold som enten stimulerer eller hemmer innovativ aktivitet (Isaksen, 2013, s. 130). Dette innebærer at regionale faktorer som infrastruktur, tilgang til kunnskap og samarbeidspartnere, samt offentlige reguleringer og støtteordninger kan ha en innvirkning på innovasjonsaktiviteten i regionen.

RIS er et rammeverk og verktøy for å forklare hvorfor noen regioner har høyere innovasjonsaktivitet enn andre, og hvordan man kan utforme politikk som kan bidra til å stimulere innovasjonsevnen til regionale økonomier (Asheim et al., 2019, s. 1). Kjerneelementene som presenteres i RIS teorien er aktører, nettverk og institusjoner (Asheim et al., 2019, s. 2). Tilnærmingen tar utgangspunkt i at innovasjon ikke skjer i isolasjon, men som en interaktiv læringsprosess som foregår i samhandling mellom ulike aktører (Asheim et al., 2019, s. 7). Aktører kan være bedrifter, forskningsinstitusjoner, offentlige institusjoner og finansielle institusjoner. Bedrifter som ønsker å innovere må bygge opp unik kunnskap internt i organisasjonen, samtidig som de må bringe inn supplerende kunnskap fra

eksterne aktører (Isaksen, 2013, s. 127). Utviklingen av ny kunnskap blir typisk oppnådd gjennom samarbeid mellom flere aktører, og kan både stamme fra erfaringsbaserte kilder og vitenskapelige kilder (Isaksen, 2013, s. 127). Jensen et al. (2007, s. 680) skiller mellom innovasjon som kommer fra STI (Science, Technology og Innovation) og DUI (Doing, Using og Interacting). STI er innovasjon som kommer fra kodifisert kunnskap og forskning (Jensen et al., 2007, s. 682), mens DUI er innovasjoner som kommer fra erfaringsbasert kunnskap og interaksjon mellom mennesker (Jensen et al., 2007, s. 684).

Forskningsfeltet deler RIS inn i tre kategorier med ulikt potensial for innovasjon og utvikling (Asheim et al., 2019, s. 44). Den første kategorien som identifiseres i denne konteksten er kjent som *"tykke og diversifiserte RIS"*. Dette er regioner som har mange forskjellige bedrifter innenfor forskjellige industrier, med variert kunnskap og kunnskapsnettverk, samt støtteorganisasjoner som bidrar til innovasjon innenfor forskjellige økonomiske og teknologiske felt (Asheim et al., 2019, s. 44). Den andre kategorien kalles *"tykke og spesialiserte RIS"* og inneholder sterke klynger, men kun innenfor få industrier. I slike regioner finnes det kunnskaps- og støtteorganisasjoner som støtter opp om den spesialiserte industrien (Asheim et al., 2019, s. 44). Den tredje kategorien *"tynne RIS"* er ofte funnet i perifere regioner og kjennetegnes ved få kunnskaps- og støtteorganisasjoner samt ingen eller svakt utviklede klynger (Asheim et al., 2019, s. 44). På grunn av færre aktører og relativt lite kunnskapsflyt i tynne RIS, påpeker Asheim (2019, s. 51) at det å hente ekstern kunnskap vil være viktig for utvikling i disse regionene. Aktører med tilknytning til ekstern kunnskap kan virke som drivere for utvikling i tynne RIS (Asheim et al., 2019, s. 51). Informasjon som hentes utenfra vil være avgjørende for kunnskapsdannelse i regionen.

Tynne RIS har generelt et dårligere utgangspunkt for utvikling (Asheim et al., 2019, s. 51). Innovasjon basert på STI har dårligere forhold i tynne RIS (Asheim et al., 2019, s. 89). Det er også en svakere kobling mellom forskningsinstitusjoner og bedriftene i regionen (Asheim et al., 2019, s. 73). Dermed vil det være utfordrende å gjennomføre innovasjoner basert på forskning og teknologi. Dette forklares av både forskning som ikke er rettet inn mot innovasjon i næringene i regionen og at bedriftene mangler kapasitet til å implementere den teoretiske kunnskapen til sin drift (Asheim et al., 2019, s. 73).

Som nevnt er tynne RIS ofte mer avhengig av ekstern kunnskap (Asheim et al., 2019, s. 73). Aktører som absorberer ekstern kunnskap, for så å spre den innad i regionen, spiller en signifikant rolle i innovasjon og læringsdynamikken i perifere plasser (Asheim et al., 2019, s. 91). Disse type aktører

kalles portvoktere i teorien (Asheim et al., 2019, s. 91). Absorberingsevnen er spesielt viktig i regioner som baserer seg på DUI-innovasjoner (Asheim, et al., 2019, s. 90).

Som en motsetning til teoriene over, viser Aarstad et al. (2020, s. 118) til en høyere grad av innovasjonsaktivitet blant bedrifter lokalisert i befolkningstynne regioner sammenlignet med bedrifter lokalisert i urbane områder. Vi ønsker å presisere at tynne RIS ikke kun handler om befolkningstetthet, men de er ofte funnet i perifere regioner, som generelt har tynnere befolkningstetthet enn byene. Dette funnet er interessant, da det går imot den vanlige oppfatningen om at urbane områder er mer innovative enn tynne regioner, som ofte er de befolkningstynne regionene. Forfatterne presenterer flere mulige forklaringer på dette resultatet. En forklaring kan være at noen tynne regioner i Norge har en lang historie med dynamiske og innovative sektorer innen havbruk, mekanisk industri og senere olje- og gassindustrien. En annen mulig forklaring kan være at tynne regioner er mer transparente, og at økonomiske transaksjoner i stor grad baseres på gjensidig tillit. Dette kan gjøre det lettere for næringsaktører å dele innovative ideer og samarbeide om innovasjonsprosjekter (Aarstad et al., 2020, s. 118). Aarstad et al. (2020, s. 118) argumenterer for at dette også gjelder grønn innovasjon. De benytter forklaringen over, men legger også til at den grønne innovasjonsaktiviteten kan komme fra et sterkt kollektivt samfunnsansvar bygd gjennom generasjoner, som kan ha ført til positive holdninger til utvikling av grønne og bærekraftige innovasjoner. Aarstad et al. (2020, s. 118) konkluderer sin forskning med *“foretak lokalisert i befolkningstynne regioner i større grad utvikler grønne, bærekraftige og miljøvennlige innovasjon sammenlignet med foretak lokalisert i befolkningstette regioner”*. Dette understøttes også av forskningen til Jakobsen og Lorentzen (2015, s. 87) som viser at grad av innovasjonssamarbeid er spesielt høy i perifere plasser, siden tynnheten i regionen gir et behov for eksternt samarbeid. Dette behovet kommer som følge av få aktører og lite kunnskapsflyt. Perifere plasser viser en høy grad av samarbeid på tvers av forskjellige type aktører, sammenliknet med sentrale byer (Jakobsen & Lorentzen, 2015, s. 88). Fordi bedrifter med omfattende innovasjonssamarbeid har større potensial til å utvikle grønne og bærekraftige innovasjoner (Aarstad et al., 2020, s. 117), støtter dette opp om at tynne RIS i større grad utvikler bærekraftige innovasjoner.

3. Casebeskrivelse

Dette kapitlet vil innledningsvis presentere innovasjonsselskapet Skåppå og dets forretningsaktivitet, etterfulgt av en beskrivelse av et konkret prosjekt som selskapet leder, nemlig *Krafttak for Grønn Vekst*. Videre vil vi beskrive hvordan Krafttak har som formål å bidra til en grønn omstilling i Gudbrandsdalen. Informasjonen er samlet inn ved observasjon av innovasjonssprinten i Krafttak, dokumentanalyser av planer, presentasjoner og analyser fra Skåppå, intervjuer av Skåppåaktører og henviste nettsider.

3.1 Skåppå

Skåppå er et innovasjon- og utviklingselskap som skal fremme innovasjon og vekst i Gudbrandsdalen. Innovasjonsselskaper har som mål å samle bedrifter, kunnskapsinstitusjoner og virkemiddelapparatet for å fremme kunnskapsoverføring og kompetanseutvikling (Jakobsen & Reve, 2007, s. 197-214). Selskapet har flere aksjonærer, deriblant statsforetaket SIVA som innehar en eierandel på 27,29% av selskapet (SIVA, u.å.a). Som en del av SIVAs portefølje, opererer innovasjonsselskapet med oppdrag knyttet til både SIVAs inkubasjons- og næringshageprogram, samt oppdrag fra andre aktører i virkemiddelapparatet, inkludert kommuner, fylkeskommuner og private selskaper (SIVA, u.å.b). Med hensyn til Skåppås virksomhet er 57,1% av deres arbeid relatert til SIVAs programaktiviteter, mens de resterende 42,9% omhandler forskjellige tilskuddsprosjekter og ekstern prosjektledelse. En implikasjon av at Skåppå eies og i en viss grad styres av politiske aktører er at deres arbeid påvirkes av dagens politiske agenda og retning, med bærekraft som et eksempel på et viktig fokusområde.

Navnet "Skåppå" kommer fra og er et dialektuttrykk hentet fra Gudbrandsdalen som betyr å skape noe nytt, bringe i stand, skape seg en framtid og skape blest om noe (Skåppå, u.å.b). Dette gjør selskapet gjennom å tilby både støtte og rådgiving for bedrifter i etableringsfasen, og de hjelper etablerte bedrifter med utvikling av nye forretningsideer og gjennomføring av strategiske planer og utviklingsaktiviteter (Skåppå, u.å.a). Videre leder og deltar Skåppå i utviklings-, nettverks- og klyngeprosjekter. Skåppå er lokalisert bredt ut i Gudbrandsdalen, gjennom leide kontorplasser på HUB Lillehammer og Otta, innovasjonssenteret på Ringebru, Smi på Peer Gynt huset på Vinstra, Smi på Skjåk, Ysteriet i Vågå og Trollhub på Dombås (Skåppå, u.å.b). Dette gjør det mulig for Skåppå å nå ut til et bredt spekter av potensielle gründere og bedrifter som kan ha nytte av deres tjenester og rådgivning.

Skåppås visjon for regionen er "*Den smarte grønne dalen*" og tar utgangspunkt i FN's bærekraftsmål og legger vekt på innovasjonsselskapets mål om å bidra til en fremtidsrettet og bærekraftig næringsutvikling i Gudbrandsdalen (Skåppå, u.å.a). Det "smarte" aspektet av visjonen innebærer fokus på teknologi, industri, sirkulær økonomi, nye samarbeidsformer og innovative løsninger. Den "grønne" delen fokuserer på landbruk, bioøkonomi, bærekraft og grønn vekst, med spesielt fokus på lønnsomme miljø- og klimatiltak. Visjonen inkluderer også "dalen" som henviser til kultur, reiseliv, kreative næringer og opplevelsesproduksjon.

En næringsanalyse av Gudbrandsdalen fra 2019, har vist at bedriftene i Gudbrandsdalen ser på samarbeid om innovasjon som viktig, selv om under halvparten ikke har noen slike samarbeid og mindre enn én av fem har utstrakt samarbeid om innovasjon (Rudihagen, 2019, s. 3). Ifølge næringslivsanalysen anser bedriftene samarbeid med FoU-aktører som mindre viktig enn samarbeid med andre bedrifter (Rudihagen, 2019, s. 3). Denne analysen har bidratt til Krafttak for grønn vekst, som er et prosjekt som kobler næringslivet, forskningsinstitusjoner og offentlige aktører sammen.

3.2 Krafttak for grønn vekst

Skåppå fungerer som prosjektleder i "*Krafttak for grønn vekst*", som er et samarbeidsprosjekt mellom offentlig og privat sektor. Det er verdt å merke seg at Krafttak ikke ble startet opp på initiativ av Skåppå, men av energiselskaper i Gudbrandsdalen. Prosjektet eies nå av Gudbrandsdal Energi Holding, Eidefoss, Skjåk Energi, Sparebank 1 Gudbrandsdalen og Sparebank 1 Lom og Skjåk (Krafttak, u.å.). Medlemmer fra disse selskapene utgjør en styringsgruppe som tar alle beslutninger, mens Skåppå har ansvar for å utføre oppgavene. Skåppå har også rollen som å foreslå alternative løsninger som styringsgruppen kan velge mellom.

Det overordnede målet til *Krafttak* er å fremme bærekraftig vekst og skape nye grønne og smarte arbeidsplasser (Krafttak, u.å.). De tre hovedmålene til prosjektet er å skape en aktiv samarbeids- og utviklingskultur, økt innovasjonsgrad i regionen og bærekraftig næringsliv med økt eksport. Nettverksbygging og samarbeid har her fått et sterkt fokus i utviklingsarbeidet. Strategiene for å nå disse målene handler i hovedsak om samarbeid mellom næringslivet, det offentlige, academia og innovasjonsaktørene "*Skåppå*", finansiering av bærekraftige utviklingsprosjekter og rådgi bedrifter for bærekraftig og konkurransedyktig næringsliv. Skåppås strategi bygger på troen på potensialet, folkene, kompetansen og ideene i Gudbrandsdalen. Prosjektet består av en rekke foredrag, workshoper og arrangementer for bedrifter i Gudbrandsdalen som ønsker en bærekraftig utvikling. I

tillegg til dette har prosjektet også bidratt til etableringen av et investeringsfond for utvikling i regionen, Varde investeringslaug.

En av de fremtredende initiativene innenfor *Krafttak for grønn vekst* er gjennomføringen av innovasjonssprintene som kalles *grønne forretningsmodeller*. Vår forskning er primært forankret i disse sprintene. Imidlertid, ettersom de utgjør en del av en bredere satsningstilnærming i Krafttak, som oppfattes som en helhet av deltakerorganisasjonene, vil funnene i denne forskningen også referere til de akkumulerte virkningene av hele Krafttak. Den første gjennomføringen av *grønne forretningsmodeller* skjedde i 2021, med fem deltakende organisasjoner og representanter fra utdanningsinstitusjoner. Denne workshopen ble arrangert som en del av Neon-konferansen. På høsten 2022 ble workshopen gjentatt, men denne gangen med kun to deltakere og igjen med deltakelse fra utdanningsinstitusjoner.

Sprintene baserte seg på en forkortet innovasjonsprosess, og inneholdt tre deler: problemdefinering, utvikling av løsninger og velge konsept. I forkant av innovasjonssprinten arbeidet deltakerne med å definere en problemstilling for sin organisasjon, som de skulle arbeide med på *Grønne forretningsmodeller* workshopen. På selve workshopen ga Skåppå en kort innføring i idéarbeidet fra scenen, samt at de var utplassert som bordstyrere for å bistå i arbeidet til hver organisasjon. Hvert individ som deltok fikk i prosessen arbeide med ideer for hvordan løse den gitte problemstillingen, og ideene ble skrevet opp på både Post-it lapper og senere utdypet i form av konsepttegninger. Her fikk hver deltaker forklare for resten av sitt bord hvordan de i detalj ser for seg en løsning på problemstillingen. Et viktig element i denne versjonen av innovasjonssprint er samarbeid mellom personene. En representant fra Skåppå kaller det å få disse innspillene utenfra for magien ved workshoper som dette. Deltakerne i innovasjonssprintene er utelukkende organisasjoner fra næringslivet i Gudbrandsdalen.

4. Forskningsmetode

I dette kapitlet vil vi presentere den metodiske tilnærmingen som har blitt benyttet for å undersøke hvordan prosjektet "*Krafttak for grønn vekst*" har bidratt til en bærekraftig omstilling i Gudbrandsdalen. Vi har valgt å utdype problemstillingen med fire forskningsspørsmål. Det er viktig å påpeke at disse forskningsspørsmålene krever ulike typer data. I dette kapitlet vil vi derfor presentere den metodologiske tilnærmingen og forskningsstrategien som har blitt benyttet for å samle inn data og empiri for å besvare disse spørsmålene.

4.1 Forskningsdesign

Bærekraft er et komplekst tema, og tiltak for bærekraftig utvikling er noe som ofte foregår over en lengre periode. Med bakgrunn i kompleksiteten knyttet til temaet, har vi anvendt en kvalitativ forskningsmetode for å besvare vår problemstilling. Kvalitativ forskning har som mål å generere en dyp innsikt i spesifikke emner, og dette oppnås gjennom en grundig involvering med steder og sosiale aktører (Clark et al., 2021, s. 350). Alle ringvirkningene av Krafttak har ikke blitt synlige enda. Derfor er det av større interesse å undersøke hvordan og hvorfor hendelser har utviklet seg i vårt forskningsprosjekt, enn å fokusere utelukkende på hva som faktisk har skjedd. En slik tilnærming gir en dyptgående analyse av årsakene til endringer og mulighetene for å skape varige og positive forandringer i samfunnet. Ved å benytte en kvalitativ undersøkelsesmetode fikk vi mulighet til å utdype informantenes refleksjoner og meninger om det aktuelle temaet, som gjør at vi kunne redusere potensielle misforståelser og ta opp forhold som ikke nødvendigvis var definert på forhånd. Dermed øker kompleksiteten og nyansene i datamaterialet (Tjora, 2017, s. 30).

I denne masteroppgaven er casestudie valgt som forskningsdesign. En casestudie er et forskningsdesign som innebærer grundige og intensive analyser av en enkelt sak eller enhet (Clark et al., 2021, s. 59). Vår problemstilling er i hovedsak basert på empiri, der Skåppå som et innovasjonsselskap i seg selv er en interessant aktør å se på i forhold til innovasjon og grønn omstilling i regionen. For å besvare vår problemstilling er det derfor valgt å gjennomføre en casestudie av prosjektet "*Krafttak for grønn vekst*", som Skåppå er prosjektleder i. Casestudiet har dermed gitt oss mulighet til å gå dypt inn i målene og planene bak prosjektet, hvordan gjennomføringen av prosjektet har vært og hvordan alle de deltakende organisasjonene har opplevd prosjektet og dets effekter. Hensikten med å fokusere på en spesifikk case er å gi en detaljert og grundig undersøkelse av den, inkludert analyse av dens kontekst, historie og relevante faktorer (Clark et al., 2021, s. 60).

4.2 Utvelgelse av informanter

Ved gjennomføring av en casestudie, er det viktig å følge bestemte retningslinjer for utvelgelse av informanter. En forsker bør først velge casen eller casene som skal inkluderes i studien, og deretter selektene informanter fra disse casene (Clark et al., 2021, s. 377). Vi har derfor valgt informanter som besitter relevant informasjon om hvordan Krafttak er planlagt, gjennomført og hvilke effekter prosjektet har hatt. Utvelgelsesstrategien stemmer også overens med det Johannessen et al. (2016, s. 114-115) uttaler som strategisk utvelgelse av respondenter. Det samsvarer også med Clark et al. (2021, s. 378) sitt valg av enheter som oppfyller bestemte kriterier. Der kriteriene for utvelgelsen foretas på grunnlag av informantenes eksisterende kunnskap om den aktuelle casen. På bakgrunn av de fire forskningsspørsmålenes natur har vi valgt å dele informantene i to grupper, heretter betegnet *gruppe 1* og *gruppe 2*. Kriteriene for hver gruppe blir beskrevet tydeligere nedenfor.

Oversikt over utvalget		
<u>Gruppe 1:</u>	Antall informanter	Stilling
Skåppåaktør 1	1	Mellomleder
Skåppåaktør 2	1	Prosjektleder
<u>Gruppe 2:</u>		
Organisasjon A	1	Daglig leder
Organisasjon B	1	Mellomleder
Organisasjon C	1	Mellomleder
Organisasjon D	1	Daglig leder
Organisasjon E	2	Eiere
Organisasjon F	1	Daglig leder

Tabell 1. *Oversikt over utvalget*

Gruppe 1 består av informanter som hovedsakelig vil besvare spørsmål fra Skåppå sin side. Utvelgelseskriteriene for denne gruppen inkluderer besittelse av relevant informasjon om bærekraftsarbeidet til Skåppå, samt kunnskap om hvordan bærekraftsarbeidet implementeres i Krafttak, inkludert forberedelser, gjennomføring og etterarbeid av prosjektet. Denne informantgruppen består av to personer fra Skåppå. Skåppåaktør 1 har vært en viktig aktør i planlegging og målsetting for Krafttak, og er derfor inkludert i vårt utvalg. Skåppåaktør 2 har vært prosjektleder i prosjektet og besitter derfor all kunnskap om hvordan prosjektet har blitt planlagt, gjennomført og hvilken aktivitet det har vært i etterkant. En generell retningslinje tilsier at utvalget

bør være tilstrekkelig stort for å kaste lys over problemstillingen. Det er imidlertid viktig å anerkjenne at antallet respondenter også avhenger av kvaliteten på intervjuene som gjennomføres (Johannessen et al., 2016, s. 112). Basert på Skåppå sin rolle i prosjektet, har de to valgte informantene mer enn nok kunnskap og informasjon til å dekke forskningsspørsmålene på Skåppå sin side. Dette på bakgrunn av informantene sine sentrale roller i alle deler av prosjektet.

Gruppe 2 skal svare på forskningsspørsmålene fra deltakernes perspektiv. Kriteriene for denne gruppa er at de må ha deltatt på en av de to "*Grønne forretningsmodeller-workshopene*" og fortsatt arbeider i organisasjonen som deltok. Grunnen til dette er at vi ønsker å se på hva workshopen kan ha ført til hos de deltakende organisasjonene. Vi har valgt ut en representant fra hver deltakende organisasjon, med unntak av en organisasjon som ikke lenger eksisterer. Disse informantene vil svare på kriteriene for hvilken form for endring prosjektet har hatt i deres virksomhet, samt hvilken rolle samarbeid har i en bærekraftig omstilling. Workshopen "*Grønne forretningsmodeller*" hadde syv deltakende organisasjoner, men en av dem er nå avviklet. Utvalget består derfor av seks organisasjoner som er representert av syv informanter.

Andre forskere argumenterer for at intervjuer bør fortsette inntil metningspunktet er nådd, hvor det ikke lenger er hensiktsmessig å intervju eller observere flere respondenter, fordi det ikke kan forventes at de vil bidra med ytterligere ny informasjon (Johannessen et al., 2016, s. 112). Etter gjennomføring av intervjuene av informantgruppe 2, observerte vi at informantene ikke presenterte noen vesentlige nye funn. Vi kan derfor anta at vårt utvalg har nådd sitt metningspunkt. Metning er når ny empiri ikke lenger bidrar med nye innsikter og perspektiver (Tjora, 2017, s. 262).

4.3 Innsamlingsmetode

For å oppnå en omfattende og grundig analyse av en case har det blitt benyttet datainnsamling gjennom semistrukturerte intervjuer, observasjoner og dokumentanalyser. Grunnen til at vi har brukt flere innsamlingsmetoder er for å få data fra flere perspektiver. Det kan for eksempel være manglende samsvar mellom hvordan informanter opplever en situasjon og hvordan vi observerer situasjonen. Vi valgte derfor å først observere en av to "*grønne forretningsmodeller*" workshoper i Krafttak, for både å oppleve hvordan workshopen ble gjennomført, men også for å få inspirasjon til resten av datainnsamlingen. Vi har deretter benyttet grundige dokumentanalyser av rapporter, planer, nettside-informasjon og presentasjoner fra Skåppå. Dette har gitt et innblikk i de formelle målene, planene og informasjonen gitt ut i sammenheng med prosjektet. Dataene fra både observasjon og dokumenter har deretter gitt oss et grunnlag for å utarbeide og gjennomføre

intervjuer med en forkunnskap om temaet. Vi vil videre presentere en mer detaljert beskrivelse av innsamlingsmetodene som er blitt benyttet.

Observasjon

Som første innsamlingsmetode benyttet vi oss av observasjon av workshopen "*Grønne forretningsmodeller*". Vi observerte den andre gjennomføringen av disse workshopene, da den første gjennomføringen var for to år siden og innen vi startet dette forskningsprosjektet. En av flere grunner til å velge observasjonsstudier i samfunnsforskning er at man kan belyse hva folk gjør, ikke bare hva folk sier at de gjør (Tjora, 2017, s. 53). Dataene fra denne initielle innsamlingen ga oss også en grundig innføring i hva selve prosjektet handlet om og hvordan det ble gjennomført. Dette bidro senere til mer kompetente intervjuer om teamet, siden vi allerede hadde fått satt oss inn i temaet gjennom observasjoner. I en studie som ellers benytter intervjuer kan observasjon virke som et godt supplement til intervjudataene, for å få innblikk i eventuelle kontraster mellom hva som sies og hva som gjøres i praksis (Tjora, 2017, s. 55). Observasjonene vi har gjort har i våre analyser enten støttet opp under og bekreftet det informantene har sagt i intervjuene, eller bidratt til å øke vårt kritiske syn på innholdet i intervjuene fordi vi selv har deltatt på prosjektet.

Dokumentanalyse

For å få mer informasjon om hvordan Krafttak er planlagt og hvilken formell informasjon som ligger ute om prosjektet, er det benyttet dokumentanalyse. I dokumentstudier brukes i hovedsak dokumenter som er produsert med andre formål enn forskning (Tjora, 2017, s. 182). Våre dokumentanalyser inkluderer nettsiden til Skåppå og prosjektets nettside: *Krafttak.net*, diverse presentasjoner fra Skåppå om bærekraft, Krafttak og deres egen generelle praksis og næringsanalyse av Gudbrandsdalen.

Semistrukturert Intervju

Vår data er i hovedsak samlet inn ved å bruke semistrukturerte intervjuer. Denne tilnærmingen ble valgt med formål om å få en åpen dialog med informantene. I semistrukturerte intervjuer har forskere mulighet til å stille spørsmål fra en intervjuguide etter situasjonen, samtidig som de har frihet til å utdype samtalen med relevante oppfølgingsspørsmål (Clark et al., 2021, s. 426). Dette har gitt oss som intervjuere en større fleksibilitet til å kunne tilpasse oss intervjuobjektets kontekst og perspektiv, og dermed få en mer utfyllende forståelse av emnet som blir diskutert.

Som beskrevet er utvalget delt i to grupper, hvor disse har forskjellige perspektiver som skal svare på problemstillingen. Vi har derfor utarbeidet to forskjellige intervjuguider. Begge intervjuguidene er strukturert etter samme temaer, slik at de fortsatt kan analyseres opp mot hverandre. Det er benyttet en struktur inspirert fra Tjora (2017, s. 145-146), bestående av oppvarmingsspørsmål, refleksjonsspørsmål som hoveddel, men med et mer åpent spørsmål som avslutning. Intervjuguidene er utformet basert på teori og empiri innhentet fra observasjon og dokumentanalyser. Dette har ført til hovedkategorier i guidene som: Oversettelse av bærekraftsbegrepet, bærekraftsarbeid, prosjektet Krafttak, tynne RIS og samarbeid. Intervjuene til informantgruppe 1 er ikke en del av samarbeidsprosjektet med REDINN, og er planlagt og gjennomført uavhengig av dette prosjektet. Intervjuene våre fra informantgruppe 2 er utført i samarbeid med REDINN prosjektet. Hvert intervju har blitt gjennomført med en representant fra oss og en fra forskere i REDINN prosjektet. I noen av intervjuene har det også vært med bachelorstudenter som med-intervjuere for innsamling til sin bacheloroppgave. Semistrukturerte intervjuer er å foretrekke om flere enn én person skal gjennomføre datainnsamlingen, da det gir mer konsekvent intervjustil (Clark et al., 2021, s. 428). Det har derfor vært nyttig for oss med et semistrukturert intervju, da det har satt føringer for at alle intervjuene har blitt utført med samme temaer og fokus, og noenlunde samme begreper benyttet om de forskjellige fenomenene diskutert.

Intervjuprosessen

Før gjennomføringen av intervjuene sendte vi ut informasjonsskriv via e-post, hvor vi presenterte intervjuet og problemstillingen, samt ba om samtykke til deltakelse i undersøkelsen. Dette er en del av vårt etiske ansvar som forskere, hvor vi sikrer at deltakelse er frivillig og at ingen blir presset til å delta (Johannessen et al., 2016, s. 141). Godkjennelsen ble gitt ved at informantene svarte på e-post, noe som forenklet prosessen med å finne informanter.

Det ble sørget for at intervjuene hadde en varighet på mellom 45-60 minutter, noe som gav respondentene tilstrekkelig rom til å utdype sine synspunkter. Vi benyttet oss av lydopptak etter å ha innhentet samtykke fra informantene. Vi transkriberte intervjuene umiddelbart etter at de ble gjennomført, og dette tillot oss å slette opptakene for å ivareta hensyn til sikkerhet og konfidensialitet. Intervjuprosessen er ikke uten visse utfordringer, som det er relevant å belyse. En av disse utfordringene er knyttet til risikoen for at interaksjonen mellom forskeren og informantene kan ha betydning for hvilken informasjon som fremkommer (Johannessen et al., 2016, s. 146). Vi var oppmerksomme på denne utfordringen og gjorde en bevisst innsats for å skape en trygg atmosfære for informantene under intervjuene. Dette gjorde vi ved å vise interesse for det de sa, lytte aktivt og

støtte deres perspektiver, uavhengig av om vi var uenige eller enige. Vi observerte også at tidsaspektet hadde en betydelig innvirkning på kvaliteten av informasjonen vi fikk fra informantene. Mens noen respondenter ga grundige og velbegrunnede svar, svarte andre mer bredt og til tider avsporende, noe som kunne forlenge intervjuene. Samlet sett har forskningstilnærmingen gitt oss en bred og detaljert forståelse av respondentenes synspunkter og erfaringer, samtidig som vi har kunnet ta hensyn til individuelle perspektiver.

Gjennomføring av Skåppå intervju

Intervjuene med Skåppåaktørene ble utført innledet med uformelle samtaler, for å skape en avslappet og komfortabel atmosfære. Dette kan hjelpe informantene med å åpne opp og føle seg tryggere når de uttrykker sine synspunkter og erfaringer. I starten presenterte vi først kort hva vi ønsket å forske på, vår problemstilling og hva vi ønsket at de skulle fokusere på i intervjuet. I disse intervjuene ble det presisert i starten at vi ønsker at intervjuet i hovedsak skal være om Krafttak og workshopen "*Grønne forretningsmodeller*". Dette for å forsøke å kun få informasjon om prosjektet og skille ut alt det andre Skåppå driver med. Deretter stilte vi en rekke spørsmål om hvordan de forstår begrepene innovasjon og bærekraft, og hvordan de arbeider med dette. Grunnen til dette er for å forstå mer spesifikt hva de mener med bærekraft og innovasjon, da det er komplekse begreper som kan forstås og defineres på forskjellige måter. I hoveddelen hadde intervjuguiden syv spørsmål om selve Krafttak, som inkluderte planer, mål, gjennomføring, drivere for bærekraft og hvordan de spesifikt jobber med det. Spørsmålene her var formulert åpent, slik at informantene fikk rom til å prate om hva de så relevant, samtidig som vi kunne stille mer spesifikke oppfølgingsspørsmål på en naturlig måte. Til slutt spurte vi informantene om det var noe mer de ville tilføye etter at vi hadde diskutert temaer som var relevante for casen, og avsluttet med en uformell samtale.

Gjennomføring av organisasjoners intervju

Intervjuene av organisasjonene er som sagt gjennomført i samarbeid med forskningsprosjektet REDINN. Fire av intervjuene ble gjennomført sammen med en representant fra forskere og en bachelorstudent. I et av disse intervjuene ble det også med en ekstra observatør fra forskerne. Det femte intervjuet ble gjennomført sammen med en forsker, og det sjette intervjuet ble gjennomført av oss.

Intervju	Antall informanter	Intervjuere	Sted
Organisasjon A	1	1 forsker, 1 masterstudent, 1 bachelorstudent	Møterom høgskolen
Organisasjon B	1	1 Forsker (pluss 1 observatør), 1 masterstudent, 1 bachelorstudent	Digitalt
Organisasjon C	1	1 forsker, 1 masterstudent, 1 bachelorstudent	Hos organisasjon
Organisasjon D	1	1 forsker, 1 masterstudent, 1 bachelorstudent	Digitalt
Organisasjon E	2	1 forsker, 1 masterstudent	Møterom høgskolen og informant 2 digitalt
Organisasjon F	1	2 x masterstudenter	Hos organisasjon

Tabell 2. Oversikt over gjennomføring av intervjuer informantgruppe 2.

Stedet for gjennomføring har enten vært digitalt, hos bedriftene eller på møterom på Høgskolen. Dette valget fikk organisasjonene selv ta, både for å gjøre det enklere for dem, men også for at de skulle føle seg trygge på møteplassen. Ved begynnelsen av hvert intervju ble det innledet med en uformell samtale, hvor informantene ble bedt om å beskrive innovasjonssprintene slik de husket det. Under denne samtalen fikk informantene en mulighet til å uttrykke seg fritt og prate løst om sine opplevelser og oppsummere hva de hadde erfart i Krafttak. Hensikten med denne åpne diskusjonen var todelt; å sette en positiv tone for intervjuet, samt å hjelpe informantene med å friske opp sin hukommelse om hendelsen og å identifisere de elementene fra prosjektet som gjorde sterke inntrykk på dem. I oppvarmingsfasen ble det også diskutert informantens rolle i organisasjonen som de representerer. Dette ble gjort med hensikt å få innsikt i informantens relevans og betydning for hvordan de ville besvare de påfølgende spørsmålene i intervjuet. Også i disse intervjuene ble det stilt spørsmål om hvordan de forstår begrepet bærekraft. Dette av samme hensikt som med gruppe 1. Organisasjonene fikk også rom til å prate om hvordan og hvorfor de arbeider med bærekraft. I hoveddelen ble det stilt spørsmål om selve Krafttak; prosessen, hva de lærte, hvilke effekter prosjektet har hatt og hvordan samarbeid, nettverk og regionen påvirker deres utviklingsarbeid. Etter å ha diskutert temaer som var relevante for casen, avsluttet vi med en uformell samtale og spurte om informantene ønsket å tilføye noe ytterligere.

4.4 Tematisk analyse

Vår dataanalyse er gjennomført både før, under og etter innsamling av data. I kvalitative undersøkelser er analyse en iterativ prosess, som bytter mellom innsamling og analyse av data underveis i forskningen (Clark et al., 2021, s. 524). Analysen av dokumenter og observasjoner har fungert som primære drivkrefter for denne oppgaven og har blitt gjennomført med begrenset grad av systematikk både før og under datainnsamlingen. Dette skyldes at formålet med dokumentanalysen og observasjonene har vært å skaffe inngående kjennskap til temaet, uten videre analytisk sammenkobling med den øvrige innsamlede datamengden. I forbindelse med vår analyse av datamaterialet, gjorde vi oss noen refleksjoner om hvilke temaer og teoretiske perspektiver som kunne benyttes for å belyse empirien, her fokuserte vi på forskningsspørsmålene. Det var også av stor betydning for oss å sikre at den teoretiske tilnærmingen i oppgaven skulle svare til empirien, og ikke omvendt. Dette skyldtes vårt ønske om å la empirien være den drivende kraften i oppgaven, og å la informantenes fortellinger og perspektiver danne grunnlaget for valg av relevant teori.

Datainnsamlingen av intervjuene er mer systematisk med tematisk analyse. Innen kvalitativ forskning finnes det flere metoder for dataanalyse, og en av disse er tematisk analyse (Clark et al., 2021, s. 524). Denne metoden innebærer en tematisk tilnærming der forskeren søker etter emner i dataene, og deretter koder disse emnene før de organiseres i grupper kjent som kategorier (Clark et al., 2021, s. 537). Analyseprosessen hjelper oss og fungerer som et argumenterende rammeverk som hjelper til med å besvare de forskningsspørsmålene som er formulert. Ved begynnelsen av vår analyse transkriberte vi det innsamlede datamaterialet fra intervjuene, etterfulgt av en grundig gjennomlesning av hvert intervju. Deretter var det først og fremst nødvendig å systematisere og gjøre teksten mer tilgjengelig. Dette ble oppnådd gjennom en omfattende gjennomgang av intervjuene, hvor vi identifiserte sitater, interessante temaer og potensielle kategorier. Prosessen med å gjøre datamaterialet mer oversiktlig og samtidig velge relevant teori, var en kompleks og ikke-lineær prosess. Vi måtte kontinuerlig veksle mellom teori og empiri for å identifisere de utvalgte kategoriene.

4.5 Metodevurdering

Vi ønsker i dette avsnittet å presentere hvordan våre valg av metode har påvirket kvaliteten til studien og påliteligheten til funnene våre. De elementene vi har sett relevante er samarbeid av innsamling, innsamlingsmetoder, forskningsdesign og anonymisering av informanter.

Studien er gjennomført i et større forskningssamarbeid med REDINN. Dette valget har medført både ulemper og fordeler. Ulempene ved dette har vært at vi ikke har hatt full kontroll over intervjuene, da flere har vært med i prosessen og valgene, både i forberedelser og gjennomføring av intervjuer. De forskjellige forskergruppene har ønsket forskjellige vinkler i intervjuene, som har bidratt til at intervjuene ikke har vært like spisset inn mot vårt tema, som om vi gjennomførte alene. På tross av disse ulempene har vi sett dette samarbeidet som nyttig og vellykket da det både ga oss en kvalitetssikring fra erfarne forskere og tilgang på et større støtteapparat for veiledning og innspill underveis. I tillegg var årsaken til samarbeidet å hindre slitasje på respondentene, da det ville vært uheldig om tre grupper forskere skulle etterspurt intervjuer av de samme bedriftene.

Studien er i hovedsak basert på intervjuer, kombinert med observasjon og dokumentanalyser. Observasjon og dokumentanalysene har gitt oss muligheten til å utvikle en forkunnskap om prosjektet, som vi har kunne benytte i innsamlingen av intervjuer. Dette har både gitt en mer helhetlig forståelse av temaene vi har diskutert, men har også gjort at våre egne oppfatninger har hatt innvirkning på tolkning og forståelse av dataene fra intervjuene, på godt og vondt. Dette har vi vært bevisst på for å prøve å unngå å la våre egne meninger påvirke analysen. Det har vært verdifullt med intervju, fordi det har gitt oss innsikt i informantenes individuelle tolkninger og oppfatninger av det aktuelle temaet. Samtidig er det nødvendig å vurdere hvordan respondentene har forstått og tolket spørsmålene, ettersom dette påvirker svarene. I intervjuene brukte vi derfor mye tid på å gå gjennom hver enkelt respondent forståelse av sentrale begreper. For å bevare informantenes uttalelser benyttet vi opptak av alle intervjuer. Dette gjorde vi både for å få med detaljer, men og for at all vår oppmerksomhet skulle være rettet mot samtalen og oppfølgingsspørsmål, i stedet for å notere. Oppfølgingsspørsmål ga oss muligheten til mer inngående og utfyllende svar fra informantene, og det hjalp oss med å oppnå en mer nyansert forståelse av deres perspektiver.

For å vurdere å benytte våre funn og tolkninger er det relevant å være klar over at denne studien er en casestudie. Casestudie som forskningsdesign har ikke som mål å produsere generaliserbare funn, men heller å lage og teste teorier (Clark et al., 2021, s. 62). Funnene våre fungerer dermed enten som bekreftende eller avkreftende på teoriene presentert, samtidig som resultatene kan bidra til å danne nye teorier som må testes opp mot flere tilfeller.

Det finnes også flere etiske hensyn som må tas i betraktning ved gjennomføringen av en kvalitativ undersøkelse. Ifølge Clark et al. (2021, s. 113) er etiske prinsipper for samfunnsforskning knyttet til å unngå å påføre informantene skade i løpet av studien, sikre informert samtykke, ikke forstyrre

informantenes privatliv og ikke mislede dem. For å håndtere de etiske hensynene på riktig måte, er forskning i henhold til og godkjent av NSD (Norsk senter for forskningsdata). Dette inkluderer informasjon til informantene om formål, lydopptak og deres rett til å trekke seg. Vi har valgt å anonymisere alle våre svar, både for å verne informantene og fordi deres identitet er irrelevant for studien. Det er mulig å søke opp deltakere fra prosjektet, men gjennom anonymisering vil det være vanskelig å identifisere sitatene opp mot bedriftene. Anonymiseringen har også medført noen ulemper for studien. Som en konsekvens har vi vært nødt til å unngå å benytte flere sitater, fordi de har vært identifiserende, som igjen har hatt innvirkning på troverdigheten til våre tolkninger. Dette kan føre til at det blir mindre tydelig hvilke data vi baserer våre konklusjoner på. Ved å bruke oppsummeringer i stedet for sitater kan det også være en risiko for at noen nyanser og detaljer i informantenes uttalelser går tapt. Dette kan svekke studiens evne til å formidle det fulle bildet av informantenes perspektiver og opplevelser.

Det er viktig å være bevisst på disse begrensningene når man tolker og vurderer studiens resultater. Det kan være nyttig for fremtidig forskning å vurdere alternative metoder for anonymisering som balanserer behovet for konfidensialitet med behovet for å bevare og presentere informantenes uttalelser på en mest mulig nøyaktig måte.

5. Analyse og diskusjon

I dette kapitlet vil vi gjennomføre en grundig analyse og diskusjon av ulike aspekter knyttet til hvordan Krafttak for grønn vekst bidrar til bærekraftig utvikling i Gudbrandsdalen. I avsnitt 5.1 vil vi utforske og diskutere hvordan Skåppå, som en sentral aktør i prosjektet, har implementert og arbeidet med bærekraft. Her diskuteres Skåppås arbeid med bærekraft i prosjektet og forståelse av begrepet bærekraft, da det anses som en viktig forutsetning for å kunne utvikle og implementere strategiske tiltak på området. Videre, i avsnitt 5.2, vil vi analysere og diskutere motivene bak arbeidet med bærekraft i Gudbrandsdalen, både fra perspektivet til Skåppå og de ulike organisasjonene som deltok i prosjektet Krafttak. Formålet med denne analysen er å undersøke hvorfor og hvilke motiver som ligger til grunn for deres engasjement i bærekraftsarbeidet. I avsnitt 5.3 vil vi diskutere de effektene som Krafttak har hatt for deltakerne i prosjektet. Dette avsnittet vil identifisere og utforske de effektene som organisasjonene selv hevder å ha oppnådd som følge av deltakelsen i Krafttak. Disse effektene vil også reflekteres i deres forståelse av og engasjement i bærekraft etter prosjektets gjennomføring. Til slutt, i avsnitt 5.4, vil vi argumentere for rollen samarbeid har i bærekraftig utvikling i Gudbrandsdalen. Dette vil undersøkes både gjennom bærekraftsarbeidet generelt i krafttak og spesielt for å overkomme utfordringene knyttet til å være lokalisert i en region som kan klassifiseres som et Tynt RIS. Gjennom en systematisk analyse og diskusjon av disse ulike aspektene, vil dette kapitlet bidra til en grundig og nyansert forståelse av arbeidet med bærekraft i prosjektet Krafttak, samt reflektere over utfordringene knyttet til bærekraft i en tynt RIS.

5.1 Hvordan arbeider Skåppå med bærekraft i Krafttak

Nedenfor vil vi presentere en grundig analyse av Skåppås arbeid med bærekraft i prosjektet Krafttak. Vi erkjenner betydningen av å forstå begrepet bærekraft som en forutsetning for å kunne utvikle en strategisk tilnærming til bærekraftig utvikling. Gjennom en grundig analyse av Skåppås bærekraftsarbeid i Krafttak og deres forståelse av bærekraft, vil vi kunne oppnå innsikt i deres strategiske tilnærming og bidrag til bærekraftig utvikling.

5.1.1. Skåppås forståelse av begrepet bærekraft

Under vil vi analysere hvordan Skåppå forstår begrepet bærekraft. I denne oppgaven benyttes definisjonen av bærekraft som et samspill mellom miljø, sosiale og økonomiske faktorer, som beskrevet av Holden og Linnerud (2021, s. 198). Denne definisjonen er også grunnlaget for FNs bærekraftsmål, og samsvarer med Brundtlandkommisjonens beskrivelse av bærekraftig utvikling. For å strategisk kunne arbeide med bærekraft mener vi det er en forutsetning å forstå hva bærekraft

betyr. Dette er også første steg i bærekraftskompasset (GRI, UN global impact & WBCSD, u.å): forstå FNs bærekraftsmål.

I analysen av vårt materiale har det blitt avdekket at Skåppåaktørene benytter denne teoretiske definisjonen av bærekraft som en sentral retningslinje for å fremme en bærekraftig utvikling. Skåppåaktør 2 utdyper betydningen av bærekraft i sitt arbeid og understreker at *“sånn generelt så er det trippel bunnlinjen tenker jeg”*. Vedkommende beskriver nærmere dette samspillet ved å understreke at *“det er økonomi, samfunn også er det klima og miljø, som henger tett sammen fordi at vi kan ikke løse klima og miljø sia, og tape penger, da faller man ut også har man mista de arbeidsplassene”*. Skåppåaktør 1 nevner også dette, men legger også til at definisjon de bruker på bærekraft er fra *“Brundtlandkommisjonen”*.

Videre uttaler Skåppåaktør 2 at grønn vekst er utfordrende, men at det er viktig å vekte ulike hensyn, spesielt i distriktene: *“Det er ekstremt vanskelig å få til. Men så spørs det jo hvordan man skal vekte det. I distriktet tror jeg det er veldig viktig å vekte det på mennesker og ressurser og kompetanse”*. Vedkommende utdyper dette med: *“Så det å tenke at vi må ha en, vi må sikre en økonomisk vekst og vi må ha sikre faste arbeidsplasser, spennende arbeidsplasser. Og arbeidsplasser som tar godt vare på arbeidstakere, men også det at du klarer å rekruttere arbeidskraft, har vi fokusert en del på. Da mener jo vi at du må tenke på hva slags kompetanse som, man må gå ut til skolen og se på trendene, hva er det folk har lyst til å jobbe med. Og antageligvis dele mer på ressurser, det er også noe vi har snakka mye om. Så egentlig så tror jeg vi har snakka minst like mye om den samfunnsmessige siden av det, som klima og miljø da”*. I dette utsagnet påpeker Skåppåaktør 2 at det er viktig å ta hensyn til samfunnsfaktorer i arbeidet med å fremme bærekraft og grønn vekst, og at dette er en nøkkelfaktor i distriktet.

Denne forståelsen som Skåppåaktørene har på bærekraft er relevant for å analysere hvordan Skåppå arbeider med bærekraft i Krafttak, fordi den beskriver hvordan de bruker en teoretisk definisjon av bærekraft som retningslinje for sitt arbeid, og hvordan de vektlegger ulike hensyn for å oppnå en bærekraftig utvikling.

5.1.2 Bærekraftsarbeidet i Krafttak

I det følgende avsnittet vil Skåppås arbeid med bærekraft bli utforsket og analysert. Skåppå engasjerer seg i å oppfordre Gudbrandsdalen til å ta mer bærekraftige valg og jobbe mer innovativt. Dette forklarer Skåppåaktør 2 med at deres bærekraftsarbeid handler om *“det litt større, det handler*

ikke bare om å ha nok caser som vi tjener penger på, det handler også om at dalen som helhet trekker i den smarte grønne dalen". Sitatet understreker Skåppås mål om å ikke bare oppnå økonomisk gevinst, men også å bidra til en grønn og bærekraftig utvikling for regionen som helhet. Først og fremst har Skåppå trukket frem bærekraft i Krafttak gjennom navnene *Krafttak for grønn vekst* og *grønne forretningsmodeller*. Skåppåaktør 2 forteller: "problemstillingene kan handle om hva som helst, men så har vi jo kalt den grønne forretningsmodellen. Det er jo vinkla som et grønt prosjekt, som kutte utslipp prosjekt". Dette indikerer at fokuset til Krafttak er å utvikle forretningsmodeller som er både lønnsomme og bidrar til bærekraft. I denne delen av analysen vil vi vurdere de aspektene som vektlegges i deres bærekraftsarbeid i prosjektet.

Skåppå har arbeidet med bærekraft i Krafttak gjennom å finansiere, planlegge og gjennomføre workshopen "Grønne forretningsmodeller". Skåppåaktør 2 forklarer, "Det Krafttak har bidratt med er jo å finansiering og rigging av hele prosessen", og "har bidratt med påfyll, som enten bekrefter eller avkrefter deres tanker, og dermed bidrar til å sette kursen dems framover". I disse workshopene har Skåppå bidratt med kompetanse om sprintmetodikk og verktøy for utvikling. Skåppåaktør 2 forteller: "Det er jo på en måte metodikker og verktøy som er det viktigste for oss. Verktøyene de nevner er kompetanse om innovasjonssprint og bærekraft, nettverksbygging og samarbeid.

I innovasjonssprinten har Skåppå bistått deltakerne med formulering, spissing og arbeid med problemstillinger tilpasset hver organisasjon. Skåppåaktør 2 forklarer at bedriftene selv stilte med en problemstilling med "enten en mulighet eller utfordring som dem ser for seg å ta tak i", og "så har vi prøvd å hjelpe dem til å utforske, og kanskje spisse mer, eller breie det opp litt. Eller kanskje prøve å justere kursen litt, alt ettersom hva vi som eksterne ser som de reelle utfordringer som de står ovenfor". Dette kan indikere at Skåppå utnytter sin kompetanse om idearbeid for å tilpasse og justere organisasjonenes tilnærming til bærekraft. Skåppåaktør 2 forklarer her at de både "er kursa i bærekraftsarbeid" og at de "bruker hele Skåppå selv om det er en som leder noe, så du har liksom hele temaet i sekken da". Vedkommende understreker at de mobiliserer hele sin totale ressurskapasitet for å tilby den beste kompetansen.

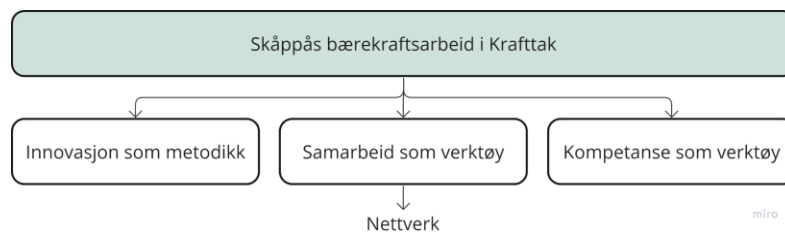
I tillegg til kompetanse innen bærekraft og innovasjonssprint, har Skåppå også fremmet betydningen av nettverksbygging og samarbeid som verktøy for å oppnå bærekraftige resultater, dette er også en del av målet med krafttak. Skåppåaktør 2 forteller: "å løse de store utfordringene som vi kommer til å gå inn i nå, både ved krav fra kunder, myndigheter, markedsendringer, teknologiendringer... Det er så mye store ting som kommer til å kreves fra oss, det klarer man ikke løse alene", og "når det er reell

utfordring, eller reell mulighet man vil ta tak i, så trur jeg man får mye gode innspill og refleksjoner hvis man tør å koble på noen andre enn de som sitter med dette hver dag da". Skåppåaktør 2 forklarer videre *"Der er jo målet å komme til den her co-creation-workshop", ved å "få forskere inn med bedrifter, få andre bedrifter til å sette seg ned og bry seg om en annen bedrift igjen da, eller at leverandører eller kunder av en bedrift også skal være med å utvikle"*. I den teoretiske delen understøttes betydningen av samarbeid som et verktøy for å fremme bærekraft av Jørgensen og Pedersens (2018, s. 121) RESTART og innenfor feltet grønne innovasjoner av Kanda et al. (2018, s. 1007). Skåppåaktør 2 forklarer også deres bidrag til samarbeid som: *"også noe som er viktig for vår del er at vi har kunnet bidratt med nettverket. Vi kjenner så mange i regionen, så det at det har vært mulig å hjelpe dem å koble på andre, og på en måte det å mobilisere og engasjere andre, til å engasjere seg for en annen virksomhet da. Så det og tror jeg er nesten største verdien i noe sånt"*. Dette viser at Skåppås bidrag til Krafttak ikke bare er begrenset til å gi veiledning og verktøy, men også inkluderer deres nettverk og mulighetene de har til å koble sammen organisasjoner.

5.1.3 Skåppås arbeid med bærekraft i krafttak

Skåppå har et teoretisk forankret arbeid med bærekraft i Krafttak, som i hovedsak utføres gjennom innovasjonssprint som metode og samarbeid og kompetanse som verktøy.

Skåppå sin tilnærming til bærekraftarbeidet i Krafttak kan betraktes som en respons på utfordringene som Gudbrandsdalen står overfor som et "tynt regionalt innovasjonssystem". Teorien om tynne RIS refererer til regioner der det er få aktører involvert og en svak kobling mellom dem (Asheim et al., 2019, s. 44), og dermed ikke et stort utvalg av potensielle samarbeidspartnere. Som nevnt tidligere gir samarbeid større potensial for en bærekraftig utvikling (Aarstad et al., 2020, s. 177). Som forskningen til Jakobsen og Lorentzen (2015, s. 88) fremhever er det et spesielt behov for samarbeid i tynne RIS på grunn av manglende aktører, kunnskap og ressurser. Den svake koblingen mellom aktører i tynne RIS gjør bedriftene også mer avhengig av ekstern kunnskap (Asheim et al., 2019, s. 73). Derfor ser vi behovet for en aktør som kan legge til rette for samarbeidsprosjekter som Krafttak, for å bistå i etableringen av samarbeid mellom ulike aktører i regionen, både bedrifter og forskningsinstitusjoner. Samtidig viser Jakobsen og Lorentzen (2015, s. 88) til at i perifere plasser er det en høyere grad av samarbeid, sammenliknet med sentrale byer og samarbeidet er ofte på tvers av forskjellige typer aktører. Dette støtter opp behovet for Skåppå som fasilitator for samarbeid i Gudbrandsdalen, fordi det er et tynt RIS. Samtidig nevner Skåppåaktør 2: *"Krafttak løser ikke på langt nær alt, men vi har snust på ganske masse spennende da, om ikke annet"*. I "figur 3" under, viser vi til funnene på Skåppås bærekraftsarbeid i krafttak.



Figur 3. Oppsummering av Skåppås bærekraftsarbeid i Krafttak

Skåppås fremviser en god teoretisk forståelse av definisjonen på bærekraft, basert på Brundtlandkommisjonen og trepillar-modellen. Deres forståelse av konseptet bidrar til at de strategisk kan arbeide med bærekraft i regionen. De arbeider i hovedsak med bærekraft gjennom å tilby sin kompetanse om bærekraft, men også om hvordan benytte innovasjonssprint og samarbeid som verktøy for å få til en bærekraftig utvikling. Samtidig har de rollen som koblingsledd mellom aktører og bidrar til nettverksbygging i Gudbrandsdalen. Nettverk skapes både gjennom Krafttak som møteplass og at Skåppås har et bredt nettverk i regionen.

5.2 Hvorfor utfører organisasjonene bærekraftige handlinger i Gudbrandsdalen

Nedenfor vil vi presentere motivene som Skåppås og deltakerorganisasjonene har for å engasjere seg i bærekraftsarbeid. Når det gjelder bedrifters motiv for utvikling av bærekraft og grønne innovasjoner, forklarer Jakobsen et al. (2020, s. 44) at det finnes ulike faktorer som påvirker bedrifters handlinger og beslutninger når det gjelder investering i miljøvennlige tiltak. Disse er relasjonelle, økonomiske eller moralske.

5.2.1 Skåppås motiver for bærekraftsarbeid i Krafttak

Skåppås fremhever at det økende eksterne presset fra markedet og banker utgjør motivasjonen bak arbeidet med Krafttak og bedriftene for å oppnå bærekraftighet. Som Skåppåaktør 2 uttaler: *“Alle må tenke på bærekraft nå på grunn av press fra markedet og banker, for å kunne overleve”*.

Skåppåaktør 1 understreker også dette med: *“Så skal vi utvikle nye ting, så må det være, altså det må være miljø og bærekraftige elementer, ...fordi at det er smart markedsmessig da”*. De påpeker at all utvikling fremover, må inneholde bærekraft. Vi kan anta at det økende eksterne presset om å integrere bærekraftige elementer i organisasjoners produkter og tjenester er en refleksjon av en økende bevissthet og kritisk syn på virksomheters påvirkning på miljøet, som samsvarer med Jakobsen et al. (2020, s. 44) sin beskrivelse av det relasjonelle motivet.

5.2.2 Organisasjonenes motiver for bærekraftig utvikling

Organisasjonene i Gudbrandsdalen arbeider med bærekraft av en rekke ulike årsaker. Under diskuteres disse i dybden.

Det fremheves at bærekraft er av fundamental betydning for å oppnå økonomisk fremgang. Dette nevner informant fra organisasjon B: *"... når vi forbruker mindre, så skaper vi jo en bedre økonomi for oss selv. Så vi er jo innenfor alle de tre der kan du si"*. Med de tre, mener informant trepilar-modellen. Uttalelsen kan tolkes som at redusert forbruk og at bærekraft kan være gunstig for organisasjonens økonomiske stabilitet. Organisasjon B nevner også: *"dette her påvirker jo både skatt og moms, for du får momsfradrag ..."*, og forteller her om hvordan de og deres samarbeidspartner får momsfradrag på en forretningsmodell som baserer seg på delingsøkonomi. Ved å få skatteletter på tiltakene sine for deling ovenfor eie, ser bedriftene på denne investeringen i noe bærekraftig som nyttig fordi det er økonomisk gunstig for dem. På en annen side argumenteres det imidlertid for at en sunn økonomi er en nødvendig forutsetning for å realisere bærekraftige tiltak. Organisasjon E uttaler dette ved spørsmål om bærekraft: *"For det er jo økonomi det her og du får ikke til dette bærekraft hvis ikke økonomien er på plass, det er ikke mulig"*. Disse to forskjellige uttalelsene representerer to ulike måter å tenke på når det gjelder bærekraft og hvordan man kan oppnå økonomiske resultater i organisasjoner. Økonomi som motiv støttes opp av teorien til Holden & Linnerud (2020, s. 32) om at bærekraft kan være god økonomi for bedriften.

I tillegg til å arbeide med bærekraft fordi det er økonomisk smart, understreker organisasjon A, C og D også at personlig interesse spiller en rolle i hvorfor organisasjonene arbeider med bærekraft. Organisasjon C for eksempel forteller: *"Men jeg tror alle som jobber her, når du hører, sånn sitter i kantina og sånn, så er dem levende opptatt av at de skal få hverdagen grønnere da. Altså gjøre det bedre, mere miljøvennlig måte"*. Uttalelsen viser at deres ansatte er opptatt av å gjøre hverdagen mer miljøvennlig på en grønnere måte.

Funnene fra vår studie indikerer også at flere av organisasjonene aktivt engasjerer seg i bærekraftig praksis for å oppnå konkurransefortrinn i markedet. Informant fra organisasjon F forteller: *"En annen ting er jo å ha det som et konkurransefortrinn, igjen tilbake til det at det er ikke mange som er rigga til å jobbe med det i sånne type bedrifter som oss da"*. Dette støttes av organisasjonene B, D og E. Videre forteller organisasjon D at bærekraft kan gi et konkurransefortrinn på lang sikt fordi: *"Det er for så vidt en grunn at en liten nisje i markedet etterspør det, en annen grunn er jo at vi ser og tror den nishen blir større ved tiden. Slik at en vil være i forkant.."*

Mer spesifikt nevner organisasjon D at: *“Vi ønsker jo ikke på en måte å være en sinker i den bransjen”,* noe organisasjon B støtter med: *“vi ønsker på en måte å heller fremstå som en litt motpol til dem”,* og prater her om at bransjen henger litt etter. Dette synet understreker viktigheten av å være oppmerksom på markedstrender og ta initiativ til å utvikle seg i forkant av markedstrender. Holden & Linnerud (2020, s. 32) nevner også i sin forskning at bedrifter bør arbeide med bærekraft fordi det kan gi et konkurransefortrinn.

Videre påpekes det at bærekraft er avgjørende for å imøtekomme kravene og forventningene fra spesielt yngre interessenter som kan gi konkurransefortrinn, ikke bare med tanke på kunder, men også med tanke på konkurransen om arbeidskraft. Det har blitt observert av to organisasjoner at yngre generasjoner legger større vekt på miljø og bærekraft, og det er antatt at denne trenden vil føre til økte krav til bærekraftig utvikling fremover. Organisasjon B forteller: *“Også tror vi at særlig yngre folk vil stille strengere krav til miljøvennlighet og utvikling innenfor det som har med bærekraft å gjøre. Hvis det skal være langsiktig det her som vi driver med”.* Organisasjon C nevner også en tendens blant yngre til å være mer fokusert på bærekraft, og at de forventer at denne trenden bare øker fremover. De nevner dette både i sammenheng med kunder, men også arbeidstakere. Dette støttes opp av Holden & Linnerud (2020, s. 32) sin teori om at nye arbeidstakere i større grad er opptatt av å arbeide i bærekraftige bedrifter.

Flere organisasjoner nevner krav om rapportering som et motiv for deres bærekraftarbeid. Dette står i tråd med Holden & Linnerud (2020, s. 32) sin teori om at bedrifter bør arbeide med bærekraft på grunn av økende krav av bærekraftsdokumentasjon. Organisasjon B nevner for eksempel at de må rapportere på bærekraft for å få finansiering: *“så ser vi at banker begynner å bli, dem spør litt nå og begynner å engasjere seg litt, og det er jo fordi det sannsynligvis kommer noen offentlige krav til banker, at dem må finansiere grønt da”.* Organisasjonene C og E er også enige i dette motivet. Det er også slik at organisasjoner som per i dag ikke er direkte berørt av rapporteringskrav, også ser på rapporteringer i fremtiden som motiver for bærekraftsarbeid. Organisasjon F sier for eksempel: *“jeg veit jo at det kommer som et krav og. Altså vi blir ikke direkte berørt av alle de rapporteringene som folk må gjøre enda, sånn EU-taksonomi og alt det der må ikke vi rapportere på. Men kundene våre må jo det, og da må vi være rigga til å rapportere til dem. Så vi har liksom ikke noe valg. Vi må bare henge med tror jeg hvis vi skal overleve”.* Organisasjonen erkjenner at de må være forberedt på fremtidige krav og forventninger fra både kunder og myndigheter, og at de må ta i bruk bærekraft som en strategisk ressurs for å overleve i markedet. Dette stemmer overens med Holden & Linnerud

(2020, s. 32) sin teori om at bedrifter som arbeider med bærekraft er bedre rustet til å håndtere fremtidige lover og regler fra myndighetene.

For noen er motivasjonen basert på et ønske om å møte etterspørselen etter miljøvennlige alternativer samtidig som de skaper økonomisk verdi. Andre organisasjoner søker å påta seg et etisk og moralsk ansvar for å minske deres innvirkning på miljøet og bidra til bærekraftig utvikling. Flertallet av organisasjonene derimot, har som hovedfokus å følge markedstrendene, sikre sin markedsposisjon og konkurrere på beste måte ved å innfri kunders og interessenters forventninger til selskapet. Dette inkluderer også etterlevelse av reguleringer og politiske føringer som påvirker bedrifters aktiviteter.

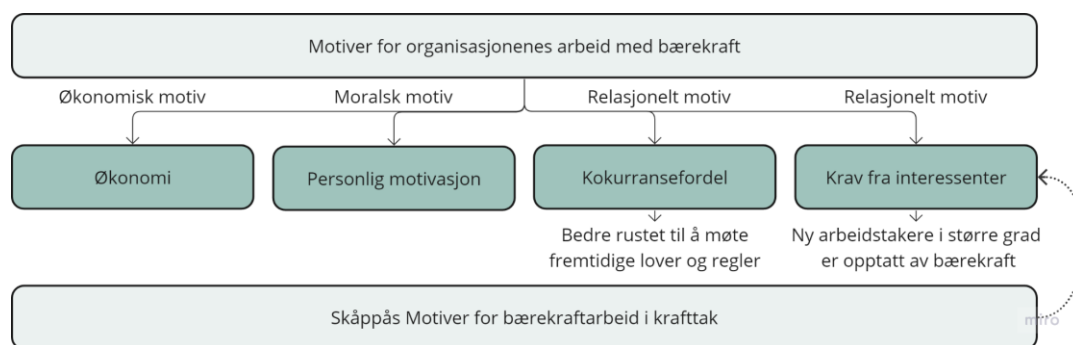
5.2.3 Motivene bak bærekraftsarbeidet i Gudbrandsdalen

I vår analyse ser vi at det finnes en rekke forskjellige motiver for hvorfor arbeide med bærekraft i Gudbrandsdalen. Skåppå nevner at bedriftene i regionen må arbeide med bærekraft for å realisere forventninger fra interessenter. Dette utdypes også av organisasjonene i regionen, samtidig som de nevner økonomi, konkurransekraft og et personlig ønske som bakgrunnen for hvorfor de arbeider med bærekraft.

Hovedmotivene for Skåppås arbeid med bærekraft i Krafttak skyldes primært et økende press fra markedet og banker. Det er samtidig viktig å merke seg at Skåppå, selv om de er uavhengige, likevel er påvirket av føringer fra SIVA. Krafttak har en styringsgruppe bestående av kraftselskaper, sparebanker, fylkeskommunen og kommunene. Dermed kan vi anta at Skåppå har mottatt retningslinjer fra SIVA og styringsgruppen om å prioritere bærekraft, og spiller en viktig rolle i motivasjonen bak dette arbeidet. Selv om vi identifiserte et ønske om å realisere forventninger fra interessenter, det relasjonelle motivet for bærekraft, er det tett knyttet til økonomiske motiver. Dette skyldes organisasjoners ønske om å oppfylle interessentenes forventninger for å oppnå økonomisk gevinst. Bærekraft er et konsept som tilstreber langsiktig overlevelse ved å ta hensyn til miljømessige, sosiale og økonomiske aspekter (Holden & Linnerud, 2021, s. 198). Vi argumenterer for at bærekraft i seg selv bør være en motivasjonsfaktor, da overlevelse er et mål for de fleste organisasjoner. Selv om noen bedrifter kan overleve uten å ta hensyn til miljø og sosiale elementer (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 22), hevder Skåppå at for langsiktig overlevelse må alle bærekraftspilarer tas i betraktning.

Analysen viser også at organisasjonene har en rekke motiver for å arbeide med bærekraft. Oppsummert støtter funnene opp om teoriene til Holden & Linnerud (2020, s. 32), om hvorfor bedrifter bør arbeide med bærekraft. Vi har fått bekreftelse på at organisasjonene arbeider med bærekraft fordi det kan være økonomisk smart, det kan gi konkurransefortrinn og at de har banker og investorer som krever dokumentasjon på bærekraft. De nevner også den yngre generasjonen som er opptatt av bærekraft, og støtter dermed opp teorien om å tiltrekke seg nye arbeidstakere som et motiv for bærekraft. Vi ser også støtte til det siste motivet, at bedrifter som arbeider med bærekraft er bedre rustet til å møte fremtiden. Det blir spesielt nevnt i forhold til valget med å sertifisere seg, og hvordan dette har gitt bedriftene mulighet til å enkelt rapportere på bærekraft i avtaler som krever dette. Flere av informantene nevner også at de tror dette blir enda mer relevant fremover. I tillegg til disse motivene har vi også identifisert at organisasjonene arbeider med bærekraft fordi de personlig ønsker det.

Vi har benyttet Jakobsen et al. (2020, s. 44) for å identifisere hvilke type motiv som er sentrale for organisasjonene. Noen arbeider med bærekraft fordi de ser det økonomisk lønnsomt, gjennom spesielt det å minske kostnader ved bærekraftige valg. Dette stemmer overens med det økonomiske motivet. Flertallet av organisasjonene derimot, har som hovedfokus å følge markedstrendene, sikre sin markedsposisjon og konkurrere på beste måte ved å innfri kunders og interessenters forventninger til selskapet. Dette inkluderer også etterlevelse av reguleringer og politiske føringer som påvirker bedrifters aktiviteter, som indikerer det relasjonelle motivet. Vi antar i den sammenheng at organisasjonene i Gudbrandsdalen drives og er mest motivert av å oppfylle kunders og interessenters forventninger til bærekraft. Samtidig kan det argumenteres for at motivene under relasjonelt motiv er koblet til et ønske om økonomisk gevinst, for eksempel at organisasjonene ønsker å innfri kunders forventninger for å tjene penger på salg. Vi ønsker også å argumentere for at organisasjonene har et stort moralsk motiv når det gjelder å fremstå som mer ansvarlige aktører enn resten av næringen. Det kan tolkes slik at det moralske ønsket om å ta ansvar for bærekraft kan være en konsekvens av oppfatningen om at andre aktører i markedet ikke oppfyller sitt ansvar på en tilstrekkelig måte. I "figur 4" under, viser vi til motivene for arbeidet med bærekraft med motiver fra Jakobsen et al (2020, s. 44).



Figur 4. *Motiver for arbeid med bærekraft* med motiver fra Jakobsen et al. (2020, s. 44)

Organisasjonene i vår analyse arbeider med bærekraft på grunnlag av de samme elementene Holden & Linnerud (2020, s. 32) presenterer som årsaker til hvorfor bedrifter bør arbeide med bærekraft. Disse er; konkurransefordel, krav om bærekraftsdokumentasjon og at nye arbeidstakere i større grad er opptatt av bærekraft, samt at bærekraft kan være god økonomi, og organisasjoner som jobber med bærekraft kan være bedre rustet til å møte fremtidige lover og regler. Alle motivkategoriene presentert av Jakobsen et al. (2020, s. 44) er representert, men flertallet av organisasjonene arbeider med bærekraft for å innfri forventninger fra interessenter. Dette er også motivet som Skåppå trekker frem.

5.3 Hvilken effekt har krafttak hatt for organisasjonene?

Nedenfor vil vi presentere effektene krafttak har hatt på organisasjonene. For en bærekraftig utvikling, må vi redusere de negative virkningene på miljøet og samfunnet, samtidig som vi sikrer økonomisk overlevelse (Longvanes & Årethun, 2020, s. 17). Krafttak har som nevnt mål om å fremme bærekraftig utvikling gjennom å bruke innovasjonssprint som metodikk, der samarbeid og kompetanse er verktøy for å få dette til. Innovasjonssprinten fokuserer på "*grønne forretningsmodeller*". Dermed har vi valgt å analysere effektene av Krafttak med referanse til Jørgensen og Pedersen (2017) sin modell RESTART, som forklarer hvordan en kan drive bærekraftig forretningsmodellinnovasjon. Ved evaluering av effektene av Krafttak, har vi i dette avsnittet valgt å først presentere effektene Krafttak har hatt for organisasjonene. Vi har valgt å følge dette opp med hvordan organisasjonene forstår konseptet bærekraft og hvordan de arbeider med bærekraft nå, da dette er utsagn informantene har kommet med i etterkant av prosjektet, og er i en viss grad påvirket av deltakelsen på prosjektet. Forståelsen og arbeidet i etterkant, mener vi støtter opp om funnene diskutert i effekter. Samtidig har forståelse og arbeid blitt påvirket av deltakelsen på Krafttak, og kan dermed ses på som indirekte effekter i seg selv.

5.3.1 Effekter av Krafttak

I vårt datamateriale fremkommer det at det har oppstått ulike positive effekter i kjølvannet av Krafttak. Det ser ut til at deltakelsen har bidratt til å plassere bærekraft som et sentralt tema på agendaen til deltakerne, samtidig som det har økt deres kompetanse innenfor dette området og flere av organisasjonene har arbeidet videre med ideene som enten ble bekreftet eller hentet fra workshopen. Dette inkluderer tiltak knyttet til idéarbeid, markedsføring, materialbruk, rapportering og sertifisering. Videre har det blitt initiert og gjennomført prosjekter i etterkant av Krafttak. På den andre siden virker det som at mange på tid etter prosjektet har vært et problem for noen organisasjoner.

Krafttak har bidratt til et økt fokus på bærekraft. Organisasjon C forteller: *“så tror jeg at for både min og x sin del da som var med, at vi har fått opp øya litt”*. I tilknytning til dette, kommer det fram at organisasjonene har arbeidet med en rekke forskjellige ting i etterkant av prosjektet. Et element de fleste av organisasjonene har tatt med seg ut fra workshopen er utvikling av ideer. For å oppnå økt bærekraft trenger organisasjoner en strategisk tilnærming og ideer på hvordan de skal få det til. Vår studie viser at Krafttak har spilt en rolle i dette idéarbeidet. Organisasjon F uttaler for eksempel: *“men så fikk vi jo selvfølgelig mange andre ideer og innspill og underveis”*. Dette uttales også av organisasjon C og D, som nevner ideer, innspill og inspirasjon som en effekt de fikk av deltakelsen i prosjektet. Dette kan kobles mot at organisasjoner oftest trenger nye ferdigheter og kunnskap som ikke nødvendigvis er innenfor bedriftens eksisterende kompetanseområde når de skal utvikle grønne innovasjoner, som nevnt av Aarstad et al. (2020, s. 117).

I tillegg til nye ideer, nevner organisasjonene A, B, C og D at bekreftelse på ideer og arbeidet de allerede gjør, har vært en viktig effekt av prosjektet for dem. Organisasjon A sier for eksempel: *“Så det vi fikk ut av det, det var egentlig ... en bekreftelse på at det vi har tenkt ikke er feil, da”*. De nevner også at selve deltakelsen har ført til et *“kvalitetsstempel”* på deres bærekraftsarbeid. Basert på dette vil vi argumentere for at deltakelsen i *grønne forretningsmodeller* i seg selv kan ses på som et tiltak for *eksperimentering*-elementet i RESTART (Jørgensen & Pedersen, 2017, s. 56). Dette fordi organisasjonene i trygge omgivelser, fikk muligheten til å eksperimentere med ideer for hvordan endre sin forretningsmodell på workshopen. Tilbakemeldingene bidrar til at de enten fikk avkrefta eller bekreftet om det er lurt å gå videre med ideene sine.

Et interessant funn i våre data, som ikke blir nevnt fra arrangørens side av prosjektet, er effekten Krafttak har hatt for markedsføringen til deltakerne. Organisasjon D nevner at de har blitt bedre på å

formidle bærekraft: *“Hovedforskjellen i forhold til før er jo dette med å få informasjonen ut sånn at vi jobber jo med å få.. altså det vi har gjort da som har kommet ut er jo det at vi har blitt bedre på å få det frem skriftlig, for eksempel på nettsida vår. Også har vi gjort noe mer på sosiale medier rundt det”*. Organisasjon F nevner også at de har vært dårlige på å fronte sitt bærekraftsarbeid, og at de fremover har mer fokus på å få frem disse elementene: *“Nei vi har egentlig alltid gjort det, men kanskje ikke fronta det ut mot..., ...Og da blant annet det å ha fokus på at man kan kjøpe x (produktene deres som er mer bærekraftige)”*. På den andre siden nevner organisasjon F at de også har fått mer synlighet av deltakelsen: *“Så jeg tror nok flere og flere har fått øynene opp for oss”*. Selv om synligheten i seg selv ikke nødvendigvis medfører bærekraftig utvikling, kan observasjonen av de positive effektene ved deltakelse i bærekraftprosjekter bidra til økt engasjement og potensiell fremgang mot bærekraftige praksiser. Dette kan resultere i økt deltakelse i slike prosjekter og en gradvis utvikling mot mer bærekraftige organisasjoner.

Våre funn viser også at flere av deltakerne på Krafttak har økt sin kompetanse om bærekraft som følge av prosjektet. Dette forklarer informant fra organisasjon A med at Krafttak har: *“både hjulpet meg med kompetanseløft og at jeg skjønner litt mer etter hvert hvordan ting foregår”*, *“at det ble mer håndfast, da, hva vi skulle ... hva dette er for noe egentlig. Dette ... prøve ut det grønne skiftet”* og *“Nei, det var blant annet den der speed varianten og måten å jobbe på, og veldig det der konkrete ... den veldig konkrete greia fra du gikk inn døra der til at nå skal vi gjøre noe”*. Vår fortolkning er at organisasjonen nå har en bedre forståelse av hva de bør fokusere på innen bærekraft Og at de har lært om gjennomføring av innovasjonssprint. Uttalelsene indikerer at den økte kompetansen innen bærekraft fører til en bedre forståelse av hvilke tiltak som bør implementeres. Dette aspektet kan knyttes til resultatdelen av RESTART-rammeverket, som legger vekt på problemløsning og fokuserer på de konkrete tiltakene som utføres (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 135). Organisasjon A gir videre en forklaring på at flere har utviklet en forståelse for bærekraft etter deltakelse av krafttak. Informanten uttrykker det slik: *“fra at vi var på den ... det prosjektet der, så har vi jo fått åpnet noen øyne på flere folk”*. Uttalelsen antyder at prosjektet har bidratt til at flere interessenter nå har fått en bredere forståelse av betydningen av bærekraftige tiltak. Organisasjon C har observert en økning i kunnskap om bærekraft innad i organisasjonen. Informanten uttrykker følgende: *Vi merker at flere i organisasjonen tenker litt mer bærekraftig og i hverdagen alle sammen, som sitter forskjellige avdelinger”*. Fra uttalelsen kan vi antyde at kompetansen på bærekraft har økt, imidlertid var ikke de andre avdelingene involvert i workshopene, noe som også forklarer at fokuset på bærekraft kommer fra en generell endring i hvordan folk betrakter bærekraft. Dette kan også ha påvirket informantens kompetanse om bærekraft.

Funnene viser også at Krafttak har bidratt med kunnskap om materialbruk og rapportering. Noen av organisasjonene som forklarer dette er organisasjon B, E og F. Organisasjon F som deltok i workshopen med en samarbeidspartner og en ekspert på materialet de benytter, forklarer at effekten av Krafttak var at det ble koblet på en ekspert, og at organisasjonen fikk innsikt i hvordan de kunne gjøre materialet mer bærekraftig. I henhold til Jørgensen og Pedersen (2018, s. 75), er eksperimentering av avgjørende betydning for å oppnå suksess innen forretningsmodellinnovasjon. Gjennom eksperimentering kan organisasjoner identifisere og evaluere hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Dette gir mulighet for læring og tilpasning av forretningsmodellen for å oppnå ønskede resultater. Organisasjon F testet dette i et prosjekt, men det viste seg at kvaliteten ikke oppfylte forbrukernes forventninger. Som en alternativ tilnærming valgte organisasjonen å heller fokusere på kvalitet på produktene de lager. Dette innebærer reduksjon av materialbehov og forlenget levetid. Som et resultat forklarer informanten fra organisasjonen: *“Så i vår verden så tenker jeg at det er et godt eksempel på bærekraft, at du kan bruke den (produktet) lenge”*. Ifølge teorier om sirkulær økonomi kan dette også ses på som å utvide ressurs-sirkelen (Bocken et al., 2016, s. 310). For å kunne endre dette til en total sirkulær forretningsmodell derimot, må de finne en måte å benytte materialer som er gjenbrukt eller kan gjenbrukes.

På spørsmålet om Krafttak har bidratt til kunnskap svarer organisasjon B: *«Jo, absolutt. På den siste samlinga som vi hadde på x, så var det et par av disse firmaene som var fremme (lenger i arbeid enn dem selv), var på en måte begynt å sett på/snuse på taksonomien da, og kommet ganske langt i vurdering og bedømming i hvordan dem selv kan bli bedre med sin materialbruk og sin materialbruk forståelse. Det imponerte meg egentlig, at dem var der allerede nå»*. Dette tyder på at noen organisasjoner i Gudbrandsdalen er i forkant av andre når det gjelder bærekraftsrapportering, og har arbeidet med dette før Krafttak. Organisasjon E forteller: *“... i 2020, og da hadde vi allerede satt i gang prosessen med å bli miljøfyrtårn”*. Selv om noen har kompetanse og erfaring med sertifisering før Krafttak, er det tydelig at flere organisasjoner nå har begynt å utforske og implementere flere rapporteringssystemer i kjølvannet av Krafttak. Organisasjon B uttrykker for eksempel følgende: *“Vi driver og jobber med taksonomien nå blant annet, for å se hvordan vi kan dimensjonere og kalkulere og vise frem hva vi eventuelt sparer”*. Organisasjonen viser til arbeidet de har påbegynt etter Krafttak og forteller at motivasjonen bak dette er å fremme arbeidet de faktisk gjør: *“derfor er taksonomien og kalkulasjonssystemet så viktig da, på en måte, slik at du kan etterprøve faktisk hva som er resultatet av dette her da”*. Som tidligere nevnt, har flere organisasjoner identifisert krav om rapportering som en motivasjonsfaktor for deres arbeid med bærekraft.

Kompetanse innen sertifiseringer og rapportering ser ut til å spille en vesentlig rolle i å bistå organisasjoner med å arbeide mer målrettet mot de bærekraftstiltakene som er mest relevante for deres virksomhet. Organisasjon F sier for eksempel: *"Ja, jeg tror det her at man må ha et bevisst forhold til det da. Og det er jo og litt i forhold til den sertifiseringa, og det man skal gjøre der er jo å kartlegge alle miljøpåvirkninger vi har da på det ytre miljø, også skal du ta en sånn vesentlighetsanalyse ikke sant. Velge deg ut noen områder som du kan og bør jobbe med. Vi kan jo ikke gjøre alt, men litt da, ta en ting av gangen"*. Siden sertifiseringsordningene bidrar til at organisasjonene velger bærekraftsprioriteringer, kan dette ses på som et tiltak for å fokusere på resultat, slik det er beskrevet av Jørgensen og Pedersen (2017, s. 109). Rapporteringer slik organisasjonene prater om i sammenheng med EU-taksonomien, vil bidra til at organisasjonene måler sin bærekraft på *tredimensjonalitet*, som Jørgensen og Pedersen (2017, s. 136) beskriver som en vei til en bærekraftig forretningsmodell.

Organisasjonene har som følge av Krafttak også utvidet sitt nettverk i regionen, samt fått en økt forståelse av samarbeid som et verktøy for bærekraftig utvikling. De påpeker at de har fått innsikt i hvordan de kan benytte ulike samarbeidspartnere i arbeidet med bærekraft. Dette forklarer organisasjon F med: *"Og ikke minst det å få et nettverk og vite hvem du kan ringe til liksom. Og føle det at du og bidrar med noe i et fellesskap da. At det er flere som jobber med det, det har vært fint"*. Organisasjon B uttrykker: *"prosessen som blir kjørt gjør jo at det er stor bevisstgjøring, så jeg ser jo at (aktører i næringen) selv begynner å snoke rundt på nettet og snoke rundt for å finne samarbeidspartnere som er flinke og som har utviklet systemer for å bruke enkelt videre da"*. Uttalelsen tyder på en økt bevissthet som har ført til at organisasjonen nå aktivt søker etter samarbeidspartnere.

Organisasjonene har også blitt mer oppmerksomme på viktigheten av å involvere flere eksterne samarbeidspartnere, samt å tilegne seg mer kunnskap ved å inkludere studenter i workshopen. Dette forklarer organisasjon D med: *"Ja om vi skal si det kort da så tror jeg det viktigste var at vi må.. at vi bør bruke litt tid hvert år på å åpne oss opp og dra inn eksterne.. kall det bidragsyttere som kan utvide horisonten vår litte grann"*. Dette utsagnet kan tolkes som at Krafttak ikke bare har bidratt til å utvide nettverkene til deltakerne, men også har satt videre nettverksutvikling og samarbeid på dagsordenen til organisasjonene. Uttalelsene angående samarbeid kan relateres til RESTART-rammeverkets perspektiv på allianser, hvor samarbeid og nettverk anerkjennes som sentrale faktorer for å få til bærekraftig forretningsmodellinnovasjon (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 121). Sitatet *"No single*

organization can solve the big problems alone" (Jørgensen & Pedersen, 2018, s. 121) oppsummerer på en treffende måte det overordnede bildet.

Organisasjon D uttrykker også verdien av et eksternt perspektiv og fremhever: *"Få litt synspunkter fra andre enn oss selv, for det er jo et problem for oss som for de fleste andre bedrifter i Gudbrandsdalen, at vi er jo små og det gjør at vi får tunnelsyn. Det er ikke så lett for oss å komme med de helt banebrytende nye tingene uten å få inspirasjon og innspill utenfra. Så det trengs til tider.. og det føler jeg at vi fikk ..."*. Videre påpeker de at innspill fra utdanningsinstitusjoner også hadde en positiv påvirkning: *"Så det å få ristet litt løst på ideene og tankene og få synspunkter som er litt ferske og litt utdanningsråd det er utelukkende positivt"*. Dette synet støttes også av organisasjon C.

I tillegg har det blitt dannet flere prosjekter som et resultat av Krafttak. Noen av de deltagende organisasjonene forteller at de har engasjert seg i prosjekter som har fokusert på bærekraft, og i visse tilfeller har disse prosjektene blitt påvirket av workshopen. Organisasjon B forteller om et stort prosjekt de arbeider med i etterkant, der de setter en tydelig kobling til Krafttak: *"Ja, det starta jo egentlig tankerekka der da, også har vi jo litt forankring av det som vi har gjort på grønn vekst, forankra litt i styret og eierskap"*. Prosjektet de arbeider med går både ut på bedre utnyttelse av naturarealer, ressurser og har elementer fra delingsøkonomi. Organisasjon B forteller: *"Det som er annerledes ... i forhold til andre ... prosjekter da, for det første så er det jo kompakt og tett."* Videre hevder de at dette utelukkende har positive konsekvenser, da det skaper arbeidsplasser og gir positive resultater innenfor taksonomien. Ved å utnytte arealet mer effektivt og redusere fotavtrykket man tar i bruk, oppnås fordeler som blir understreket av organisasjonen: *"Så summarum så er dette utelukkende positivt ikke sant, både skape arbeidsplasser, det kommer positivt ut på taksonomien fordi at du får større bruk av det arealet, det fotavtrykket du bruker"*. I tillegg fokuserer prosjektet på å gi tilgang, i stedet for eierskap, slik Jørgensen & Pedersen (2018, s. 89) beskriver delingsøkonomi i tjenestelogikk i RESTART-rammeverket. Dette beskriver organisasjon B som: *"Mens det er 365 døgn i et år, så det er veldig mye ledig kapasitet på den ene parkeringen, så ved å kunne gi dem en bruksrett og ikke gi dem parkeringen så åpner det seg en mulighet"*.

Både organisasjon E og F uttaler at de har vært involvert i prosjekter etter Krafttak, og at disse prosjektene er gjennomført i samarbeid med Skåppå. Organisasjon E uttaler: *"Vi har jo være gjennom et prosjekt med Skåppå nå, og er i gang med prosjekt nummer to"*. Organisasjon F bekrefter også samarbeidet med Skåppå og nevner spesifikt: *"Så det vi har dratt videre fra den prosessen det er jo en sånn digital portal som jeg ser for meg, eller merker at behovet hos kundene er da"*.

På den andre siden virker det som at noen av organisasjonene har hatt problemer med arbeid i ettertid, der mangel på tid har vært et problem. Organisasjon A sier for eksempel: *“Og så er det en mann som driver med dette her, og det er meg. Så det er vanskelig å måle om det har blitt noe annerledes”*. Dette tyder på at mangel på tid kan ødelegge for de potensielle effektene Krafttak kunne hatt. Organisasjon C forteller også at de ikke har fått arbeidet med ideene de fikk i etterkant. Selv om organisasjonene ikke har arbeidet med ideene i etterkant, kan en fortsatt se noen endringer som har skjedd i forhold til at organisasjonen har arbeidet med bærekraft i etterkant. Spørsmålet da blir om Krafttak kan ta noe av æren for dette. På den andre siden er det mye som tyder på at Krafttak har bidratt som en av flere faktorer til de identifiserte effektene. Organisasjon D utdyper dette med: *“Det kan godt hende at vi hadde gjort det uten at vi hadde vært i kontakt med Krafttak for grønn vekst, men det er klart at entusiasmen og alt som kom med.. altså alt det positive som kom igjennom at vi kom i kontakt med Krafttak for grønn vekst, det er klart at det bidro til at vi.. det var lettere på en måte å sette to streker under svaret og så gå i gang”*. Dette støttes opp av organisasjon E og F. Selv om Krafttak ikke har direkte ført til prosjektet de arbeider med, har det å få en bekreftelse på at de arbeider med noe riktig, vært av verdi for organisasjonen.

5.3.2 Organisasjonenes forståelse og arbeid med bærekraft

I dette kapitlet trekker vi frem hvordan organisasjonene forstår bærekraftsbegrepet og som konsekvens av dette hvordan de arbeider med bærekraft. Som nevnt i 5.1 er en forståelse av bærekraft en forutsetning for å strategisk kunne arbeide med temaet. Når det gjelder organisasjonenes forståelse av bærekraftsbegrepet, kan det observeres en viss grad av variasjon. Det varierer både i forståelsen av den teoretiske definisjonen og kunnskapsnivået om konseptet. På tross av noe varierende forståelse, har vi identifisert at organisasjonene arbeider med en rekke forskjellige elementer innenfor bærekraft. Som nevnt i *effekter* over er det flere som har fått mer kompetanse om bærekraft, hva det er og hva de bør prioritere. Vi ønsker å presisere at dette er i etterkant av prosjektet, og deres forståelse og arbeid vil dermed være indirekte påvirket av deltakelsen på Krafttak. Vi mener det er relevant å trekke fram hvordan organisasjonene arbeider med bærekraft i etterkant av prosjektet, selv om dette ikke er direkte effekter fra Krafttak. Noen av disse tiltakene har vært iverksatt før Krafttak, mens andre har startet opp etter prosjektet. Siden et økt fokus på bærekraft er identifisert som en effekt av Krafttak, kan bærekraftsarbeidet de prater om ses på som indirekte effekter av prosjektet.

Selv etter deltakelsen på bærekraftsprosjektet Krafttak, er det flere organisasjoner som mangler en teoretisk forståelse av begrepet. Organisasjon C uttrykker for eksempel: *"Hva er bærekraft? Hmm. Det er et ganske vidt begrep"*. Dette støttes også opp av organisasjon A, B og D. På tross av utfordringene rundt begrepene forklarer organisasjon D at bærekraft handler om å *"støtte opp om lokalsamfunnet som vi er en del av"*, og organisasjon B at *"Det som er mantra for oss, er at vi ønsker å gjøre et mindre fotavtrykk enn det som har vært tradisjonelt i denne bransjen fra før"*. Funnene viser at organisasjonene har en begrenset forståelse for innholdet og betydning til bærekraftskonseptet, men likevel en overordnet oppfatning av hva det innebærer. Årsakene til denne begrensede forståelsen kan være knyttet til en generell usikkerhet om hvordan man beskriver teorier man ikke er helt trygg på, eller det kan skyldes at organisasjonenes begrepsforståelse er basert på hvordan bærekraftskonseptet har blitt presentert i media og andre offentlige diskusjoner. Ofte blir det talt om fotavtrykk, uten at det klargjøres hvilke konkrete tiltak som faktisk må iverksettes for å redusere det.

Det er også tilfeller i vårt datamateriale med en dypere forståelse for bærekraft. Disse organisasjonene vektlegger de tre elementene i trepillar-modellen, slik den beskrives av Holden & Linnerud (2021, s. 199) som en balanse mellom miljø, sosial og økonomi. Dette indikerer at organisasjonene har en forståelse for at bærekraft ikke bare handler om å gjøre forretning mer miljøvennlig, men også tar hensyn til sosiale og økonomiske aspekter av bærekraft. Organisasjon F uttrykker dette samspeillet som *"... det er jo liksom det å ta vare på miljøet og folka ikke minst rundt deg, også skal man levere på bunnlinja i tillegg da"*. Her forstås bunnlinjen som å levere økonomiske resultater. Denne forståelsen finner vi også hos organisasjon E. Uttalelsene tyder på at organisasjonene som har en dypere forståelse av bærekraftsprinsippene, er mer opptatt av å skape en balanse mellom miljømessige, sosiale og økonomiske faktorer når de tar beslutninger og utvikler tiltak. Det er en ting å forstå dette teoretisk, men noe annet å bruke kunnskapen i praksis. Den ene handler om å kunne snakke og beskrive noe, mens den andre handler om å omgjøre kunnskapen til handling. I denne sammenheng ønsker vi å trekke frem hvordan organisasjonene arbeider med bærekraft, for å vise hvordan de virkelig forstår konseptet og bruker det i praksis.

Elementer som å skape arbeidsplasser og bruke lokale leverandører blir trukket fram som arbeid organisasjonene gjør for bærekraft. Organisasjon F forklarer at: *"Når vi skal se på oss selv så er det selvfølgelig det med å ja.. skape arbeidsplasser i Gudbrandsdalen"*. Organisasjonene B og D forteller også arbeidsplasser som et viktig bidrag for sosial bærekraft. Dette tyder på at organisasjonene ser på seg selv som et viktig verktøy i det å opprettholde et bærekraftig samfunn, gjennom å skape

arbeidsplasser i sitt respektive lokalområde, som viser en innsats på den sosiale pilaren som beskrevet av Holden & Linnerud (2021, s. 198). Innenfor dette temaet trekker informantene også fram at de prioriterer lokal arbeidskraft fremfor billigere arbeidskraft utenfra. Dette stemmer også overens med Skåppå sin visjon for Gudbrandsdalen.

Datamaterialet viser også at flere organisasjoner arbeider med å påvirke sine leverandører til å ta mer bærekraftige valg. Organisasjon B forteller: *“Også går det jo på leverandørkjeden da, at vi må bli flinkere kanskje til det. Å sette noen krav til de etter hvert”*. Organisasjon C og D prater også om at de ønsker å sette mer krav til sine leverandører fremover. Funnene viser til at selv om det ikke foreligger noen spesifikke krav til leverandørene i nåværende situasjon, viser organisasjonene interesse ved å stille spørsmål og forsøke å skape relevans for bærekraftighet blant leverandørene. Samtidig er det observert i datamaterialet at organisasjonene har tatt beslutninger om materialvalg basert på kriterier som utslipp i transportprosesser og lokal verdiskaping. Dette kan indikere at organisasjonene tar en tilnærming hvor de foretrekker bærekraftige leverandører som oppfyller deres definisjon av bærekraftighet, i stedet for mindre bærekraftige alternativer.

Hele vårt utvalg, med unntak av en organisasjon, forteller også om energieffektivisering som en del av sitt bærekraftsarbeid. Dette omfatter både reduksjon av energiforbruket gjennom effektivisering av eksisterende systemer og prosesser, samt utforskning av mulighetene for å generere egen energi fra fornybare energikilder. Organisasjonene A, D, og F uttrykker alle en tydelig prioritering av å redusere energiforbruket. Dette forklarer organisasjon D gjennom: *“Det er veldig strømkrevende det vi driver med. Så vi må få ned strømkostnadene”*. I sin forklaring for å oppnå dette, kunngjør de sin vilje til å investere økonomiske ressurser i energieffektiviserende tiltak: *“Så nå bruker vi ganske mye penger på å skifte ut den, for å få ned strømkostnadene, eller strømforbruket”*. "Den" refererer her til en spesifikk produksjonsmaskin. Organisasjon F nevner strøm som sitt satsingsområde på bærekraft, etter gjennomførte vesentlighetsanalyse i sammenheng med sertifisering av ISO 14001. Dette fremhever også Jørgensen og Pedersen (2017, s. 122) i RESTART-rammeverket, der *resultat* handler om å prioritere tiltak som har størst verdi på tvers av de tre dimensjonene; økonomi, sosial og miljø.

I tillegg til arbeid for å redusere energiforbruket, nevnes det også at flere undersøker muligheter for å produsere egen energi ved bruk av solceller og geoenergi. Organisasjon B forteller for eksempel: *“I tillegg for å gjøre bruken og utbyggingen mer miljøvennlig så bruker vi ... borra energibrønner”*. Organisasjon D uttaler at de arbeider med et prosjekt, som har som mål å bruke solceller: *“Og så har vi jobbet ut det solcelleprosjektet som vi presenterte på det møtet, det har vi jobbet ut og det er*

ferdigstilt". Både organisasjon B og D, har sett muligheten til å inkludere en viss grad av selvforsyning på strøm i sitt verdiforslag til kunden. Dette stemmer overens med Jørgensen & Pedersen (2017, s. 103) sin teori om å RESTART'e forretningsmodellen sin, ved å endre til mer sirkulær økonomi. Organisasjon F uttrykker på den andre siden at de har utforsket mulighetene til å produsere mer bærekraftig strøm til eget forbruk, men at kostnadene forbundet med dette alternativet er for høye. Organisasjon F uttaler dette med: *"også har vi og sjekka mulighetene for... hva heter det... solcelle! ... og da sparer vi bare 50 000 i året, altså 50 000 kilowatt... Jeg syns det var litt lite"*. Dette indikerer at organisasjonen oppfatter de positive effektene som for små til å rettferdiggjøre investeringen. Organisasjon A har også tatt i betraktning bruken av solceller i deres fremtidige drift, men per nå befinner de seg i en tidlig fase og det har ikke blitt gjort en grundig vurdering av verdien det kan tilføre organisasjonen.

Basert på definisjonen til Longvanes og Årethun (2020, s. 17), kan det argumenteres for at de tiltakene organisasjonene har gjennomført peker i retning av en mer bærekraftig verdiskaping. Altså verdiskaping der man produserer varer eller tjenester med mindre forbruk av ikke-fornybare ressurser. Vi inkluderer altså her strøm som ikke-fornybar ressurs selv om norskprodusert strøm kommer fra fornybare kilder, er vi en del av et større strømnettverk med resten av Europa som baserer seg på ikke-fornybare energikilder.

Flere organisasjoner vektlegger også betydningen av å gjøre riktige materialvalg som en del av deres bærekraftsarbeid. Denne innsatsen kan omfatte valg av leverandører som enten er lokale eller tilbyr bærekraftige materialer. Informanten fra organisasjon D uttaler sin innsats i arbeidet som: *" så har vi kjøpt 5% dyrere lokalt også har vi satt pris på å kunne være en del av å opprettholde lokalt næringsliv og våre kunder har satt pris på at vi er gjengående lokale"*. De forteller videre at: *"for eksempel det å bruke en stor grad av trevirke i x. Som er et fornybart materiale som er lett fornybart i Norge og lokalt ..."*. I begge tilfeller er målet å redusere organisasjonens negative miljøpåvirkning og samtidig øke kvaliteten på produktene eller tjenestene som tilbys. Selv om det kan være dyrere å velge bærekraftige materialer, kan organisasjonene rettferdiggjøre dette ved å fokusere på kundenes vilje til å betale for en mer bærekraftig og kvalitetsbevisst produktlinje.

Organisasjon F har også uttrykt sin intensjon om å redusere bruken av materialer i sin bærekraftstrategi. I den forbindelse nevner de viktigheten av å velge riktige leverandører og ha gode prosesser for maskinering for å unngå å fjerne for mye materiale eller kaste bort unødvendig mye materiale: *"Og at vi bruker riktige leverandører, har gode prosesser på maskinering, at vi ikke tar bort*

for mye materiale, kaster for mye materiale". Selv om disse tiltakene ikke er fullstendig sirkulære, er både fornybare materialer og reduksjon av materialbruk et skritt i retning av en sirkulær forretningsmodell, slik Jørgensen og Pedersen (2017, s. 68) beskriver det. Vi ser flere eksempler i vårt datamateriale på at det arbeides med sirkulær økonomi. Organisasjon C for eksempel har tatt et valg om å lage kontorbygget sitt av gjenbrukte materialer: *"Sånn som dette bygget her er jo et eksempel på det... . Vi har ikke kjøpt noen nye møbler, alt er kjøpt og gjenbrukt av andre som skal kaste"*. Ifølge Longvanes & Årethun (2020, s. 17) vil sirkulær økonomi utgjøre et viktig grunnlag for overgangen til bærekraftig framtid. Organisasjon C sitt tiltak om et bygg av gjenbruk, kan bidra til at de som bedrift er med å utgjøre et fremtidig grunnlag for bærekraft.

5.3.3 Krafttaks effekter for organisasjonene

Krafttak har tilsynelatende ikke resultert i revolusjonerende endringer for å redusere de negative konsekvensene på miljø og det sosiale. Imidlertid har det generert økt oppmerksomhet rundt bærekraft og sørget for at organisasjoner setter bærekraft på agendaen. Som et resultat har flere organisasjoner selv økt sin kompetanse og integrert bærekraft i deres operative virksomhet i etterkant av prosjektet. Vi kan ikke peke på Krafttak som en direkte årsak til dette, men organisasjonene anerkjenner at Krafttak har vært en del av denne utviklingsprosessen. I vårt datamateriale fremkommer det at det har oppstått ulike positive effekter i kjølvannet av Krafttak. Det ser ut til at deltakelsen har bidratt til å plassere bærekraft som et sentralt tema i agendaen blant deltakerne, samtidig som det har økt deres kompetanse innenfor dette området. Samtidig ser vi at noen organisasjoner har en begrenset oppfatning av begrepet bærekraft, men fokus på bærekraft i sitt arbeid lokalsamfunnsstøtte og miljøreduksjon.

På tross av manglende kunnskap om bærekraft arbeider organisasjonene med flere bærekraftselementer. Etter workshopen har flere av organisasjonene i Gudbrandsdalen arbeidet videre med ideene som enten ble bekreftet eller hentet fra workshopen. Dette inkluderer tiltak knyttet til idéarbeid, markedsføring, materialbruk, rapportering og sertifisering. Videre fremkommer det også at det har blitt initiert og gjennomført prosjekter i etterkant av Krafttak. For å plassere effektene på veien mot en bærekraftig framtid har vi benyttet Jørgensen & Pedersen (2017, s. 29) sitt rammeverk for syv veier til bærekraft, som til sammen utgjør en RESTART av forretningsmodellen.

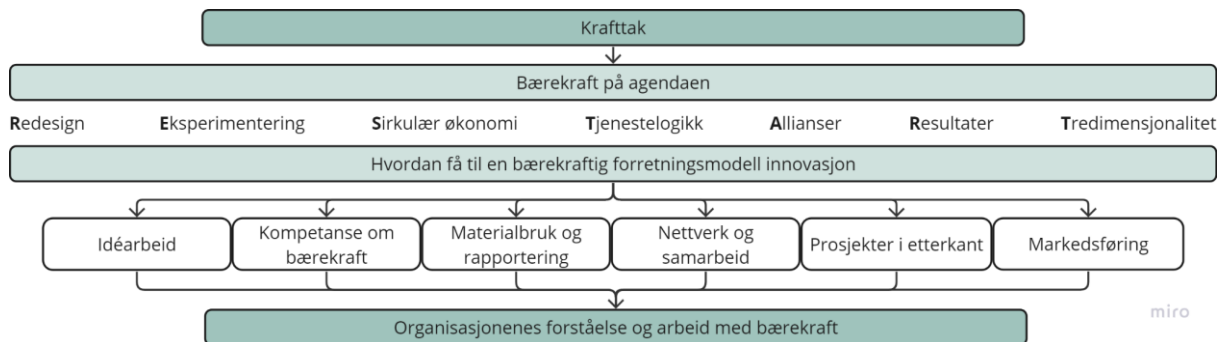
Analysen over viser at Krafttak har bidratt med noe på alle elementene i modellen RESTART til Jørgensen og Pedersen (2017). For eksempel kan selve workshopen *"grønne forretningsmodeller"*,

som har gått ut på å undersøke ideer for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon, ses på som et tiltak for å *redesigne* sin forretningsmodell. Gjennom idéarbeidet i workshopen har organisasjonene fått bekreftelse eller avkreftelse på sine ideer fra eksterne parter. De har altså fått utført kontrollerte *eksperimenter* av potensielle tiltak for å endre sine forretningsmodeller. Noen av organisasjonene som deltok på workshopen har arbeidet med bærekraftsprosjekter i etterkant, der delingsøkonomi er fremhevet i deres forretningsmodell. Dette kan ses på som eksempler for integrering av en *tjenestelogikk* i sitt verdiforslag, der de fokuserer på å dekke behovet til kunden ovenfor å selge eierskap til noe. Andre prosjekter i etterkant har fokusert på mer effektiv materialbruk. Dette er viktige elementer i *sirkulærøkonomi*. På selve workshopen har deltakerne i samarbeid med hverandre arbeidet med noen problemstillinger, samt at organisasjonene har hatt prosjekter med Skåppå i etterkant. Dette viser til innsats for å skape *allianser* ovenfor konkurranse blant organisasjonene i regionen. Krafttak har bidratt til et kompetanseløft for noen av organisasjonene, i form av at de har økt sin kompetanse om hvilke tiltak for bærekraft de bør arbeide med. Dette kommer også fram i arbeidet til organisasjonene, i sammenheng med sertifiseringer, der man må velge ut noen fokusområder. Dette arbeidet viser en innsats på *resultatet* av tiltakene, å prioritere det som er viktigst. Til slutt har funnene våre også vist arbeid som kan knyttes til *tredimensjonalitet*, å måle og rapportere på de tre delene av bærekraft. Krav om rapportering er både nevnt som motiv for bærekraftsarbeidet, men også noe de fleste av organisasjonene arbeider med gjennom å måle sitt bærekraftsarbeid. Alle de syv veiene til bærekraft har blitt trukket frem i effekter av Krafttak, og i henhold til RESTART-modellen til Jørgensen og Pedersen (2017) har Krafttak bidratt til bærekraftig utvikling.

Bærekraftstiltakene organisasjonene prater om i sin drift, ser ut til å være knyttet opp mot trender. Med dette mener vi tiltak som har blitt allmenn "kjent" som bærekraftige. Dette ser vi for eksempel med det konkrete tiltaket å bytte til solceller, som flere av informantene prater om. Flere nevner dette når de prater om hvordan de arbeider med bærekraft, selv om de ikke nødvendigvis har benyttet seg av solceller selv. Det som organisasjon F blant annet fant ut når de så nærmere på det, var at dette tiltaket ikke ga tilfredsstillende verdi for dem til at de ville ta investeringen. Dette viser relevansen til å ta grundige vesentlighetsanalyser slik som beskrevet av Jørgensen & Pedersen (2017, s. 116) før en startet et bærekraftstiltak, slik at en investerer i ting som gir størst mulig verdi og resultat på alle dimensjoner. Vi ser lignende i arbeid om materialer. Det som er velkjent som bærekraftige materialer, har basert på analyser blitt avdekket av organisasjon D som mindre bærekraftig. Ved å bytte materialer måtte andre elementer i forretningsmodellen også endres, som i

deres tilfelle gjorde at transporten ble mindre effektiv og ga mer utslipp på grunn av tyngre materialer.

Samlet kan vi ikke si at våre funn viser at effektene fra Krafttak er tilstrekkelig for å nå et bærekraftig samfunn, men effektene samlet bidrar på veien dit. I "figur 5" under, viser vi til funnene opp mot Jørgensen og Pedersen (2017) RESTART.



Figur 5. Effekter av krafttak med RESTART-modell etter Jørgensen & Pedersen (2017)

Modellen viser virkningene Krafttak har hatt på organisasjonene i forhold til å endre sine forretningsmodeller til mer bærekraftige. Flere komponenter i Jørgensen og Pedersens (2017) RESTART-modell for bærekraftig forretningsmodellinnovasjon kan identifiseres blant de observerte effekter av Krafttak. Krafttak har primært satt fokus på bærekraft i organisasjonene, med økt oppmerksomhet og kunnskap om temaet. Modellen identifiserer effektene som organisasjonene selv påstår å ha oppnådd gjennom Krafttak, som reflekterer deres forståelse og innsats etter prosjektet. På grunn av at intervjuene ble gjennomført etter fullføringen av Krafttak, kan vi ikke med sikkerhet fastslå om Krafttak har hatt en påvirkning på organisasjonenes forståelse og arbeid. Likevel antar vi at workshopen har hatt en innvirkning på organisasjonenes bærekraftsarbeid etter Krafttak.

5.4 Hvilken rolle har samarbeid for bærekraftig utvikling i Gudbrandsdalen

I casen om Krafttak og Gudbrandsdalen har *samarbeid* en fremtredende rolle i flere av elementene vi har forsket på angående bærekraftig utvikling. Aarstad et al. (2020, s. 117) forklarer at organisasjoner med omfattende bedriftssamarbeid har større potensial for å utvikle bærekraftige innovasjoner. Våre funn viser at samarbeid har en innvirkning på resultatene deltakerorganisasjonene har oppnådd gjennom Krafttak. Organisasjonene har uttrykt tilfredshet med samarbeidsaspektet i prosjektet. Dessuten reflekterer organisasjonenes synspunkter om hva som kunne vært forbedret i Krafttak også behovet for et sterkere fokus på samarbeid. Samtidig

anerkjenner vi at samarbeid kan betraktes som en potensiell løsning på utfordringene organisasjonene står overfor i forhold til bærekraftig utvikling og lokalisering i Gudbrandsdalen

5.4.1 Bærekraftig utvikling i Gudbrandsdalen

I dette avsnittet vil vi undersøke hemninger for bærekraftig utvikling i Gudbrandsdalen, slik de er oppfattet av organisasjonene som deltok på Krafftak, samt fordeler med å være lokalisert der. Gudbrandsdalen som innovasjonssystem passer i de fleste beskrivelser, til teoriene om tynne RIS. tynne RIS har generelt dårligere utgangspunkt for utvikling, enn tykkere RIS (Asheim et al., 2019, s. 51). Disse utfordringene og fordelene bidrar til å fremheve behovet for samarbeid som en mulig løsning for å fremme bærekraftig utvikling i regionen. Dette støttes også av Jakobsen og Lorentzen (2015, s. 87), om at tynne RIS har et spesielt behov for samarbeid. Funnene våre viser at mangel på tid, høye kostnader og kompetansemangel er sentrale hindringer for å integrere bærekraftsprinsipper i organisasjonene i regionen.

En godt representert utfordring er travle arbeidshverdager, der det er vanskelig å prioritere bærekraft fordi andre arbeidsoppgaver tar all oppmerksomheten. Organisasjon F beskriver: *“ofte så er det litt sånn ... den maser ikke på meg. Revisoren og regnskapsføreren maser på meg, og de ansatte maser på meg. Da blir det det som liksom blir prioritert da”*. En annen utfordring som nevnes er knapphet av ansatte, som resulterer i manglende tid til å engasjere seg i bærekraftsarbeid og utvikling. Organisasjon F forklarer dette som: *“Vi har ikke kapasitet. Vi klarer ikke å .. jeg tror det er masse gode ideer der ute, masse gode tanker, men du har ikke nok timer i døgnet til å iverksette det”*. Disse meningene blir også støttet av organisasjon A og C.

En annen faktor er kostnadene knyttet til bærekraftsarbeidet. Organisasjonene C, D, E og F nevner dette som en stor hindring for dem. Organisasjon C uttaler at: *“Det blir ganske mye dyrere hvis vi skal gjøre det ordentlig bærekraftig. Så blir det mye dyrere”*. Hovedutfordringen med dette, er at kundene ikke er villige til å betale for bærekraft. Organisasjon F beskriver for eksempel: *“men det igjen fordyrer jo x (produktet), så det er ikke sånn mange som er superinteressert i det”*. Organisasjon C støtter dette opp og nevner samtidig at kunder ikke er villig til å inngå kompromiss på kvalitet for å oppnå bærekraftige produkter og tjenester.

Det fremkommer også at mangel på kompetanse er et problem for organisasjonene, og at bærekraft oppfattes som et stort og komplekst tema. Organisasjon A sier: *“For dette er jo et voldsomt svært tema. Så det er jo vanskelig å vite helt hvor du skal begynne å gå hen”*. Organisasjonene har en rekke

gode ideer om hvordan de skal gå frem for å arbeide med bærekraft, men det er litt vanskelig å realisere det. Skåppåaktør 2 forteller: *“Det vanskelige med bærekraft er å integrere det inn i virksomheten”*. Forskningen på regionale innovasjonssystemer peker på at bedriftene i tynne RIS ofte mangler kapasitet til å implementere teoretisk kunnskap til sin drift (Asheim et al., 2019, s. 73). Dette nevnes også spesifikt av organisasjon C og F. Organisasjon F nevner for eksempel vanskeligheten med å tilpasse råd og praksiser fra FNs bærekraftsmål og ISO sertifisering: *“Så må du bare forme det til ditt eget da, det syns jeg er litt vanskelig”*. Bærekraftskompasset (GRI, UN Impact & WBCSD, u.å) fremhever viktigheten av å integrere bærekraft til sin bedrift, samtidig som kompasset også presenterer et verktøy som kan brukes for å løse denne utfordringen. Organisasjon D nevner også at det er en utfordring med å ikke ha riktig kompetanse i organisasjonen. Informant uttaler: *“Så føler vi jo at vi mangler kompetanse og det er vanskelig å på en måte å finne god kompetanse på det. Fordi at feltet er enda så pass spesialisert at det stort sett er.. det er litt mer.. altså ikke for å være stygg da men mer nerdete forskere og slik som sitter å som får ut noen tall fra forskjellige typer solcellepaneler eller slike ting. Sånn at ja der føler jeg at det på en måte er veldig mye som er opplevd og vedtatt, men som nødvendigvis ikke er verken riktig eller ferdig forsket, for å si det slik”*. Det virker som organisasjonen har behov for mer spisskompetanse, men mangler tillit til tiltakene som er kjent. Forskning viser at innovasjoner basert på kodifisert forskningskunnskap generelt har dårligere vilkår i tynne RIS (Asheim, 2019, s. 89). I tillegg viser forskning at tynne RIS på bakgrunn av dette kan inngå i samarbeid med andre bedrifter for å løse utfordringene med mangel på spesifikk kunnskap (Jakobsen & Lorentzen, 2015, s. 88). Det kan også være mangel på absorberingsevne for å ta til seg kompetansen de blir presentert. I regioner klassifisert som tynne er det ofte en utfordring at bedriftene ikke har absorberingsevnen til å ta i bruk kompetansen som behøves for å utvikle seg (Asheim et al., 2019, s. 91).

En annen observasjon er mangel på kompetanse blant styremedlemmene når det gjelder å forstå hvorfor og hvordan de skal investere ressurser og midler i bærekraftsarbeid. Organisasjon A forteller: *“organisasjonen har jo styre. Med en styreformannHan er bare sånn ... han går i regnskapet og ser: Det her er ... det grønne greiene, sier han, er det noe vi tjener penger på? Nei, ikke foreløpig. Nei, da skal vi ikke gjøre det”*. Informantene oppfatter at styret har et ensidig fokus på økonomi, og dette fokuset begrenser mulighetene for å drive bærekraftsarbeid. Organisasjon E uttrykker også bekymring for mangel på styrekompetanse som en hindring for bærekraftig utvikling. De uttaler at det styrene mangler er: *“kompetanse og interesse. ...Ikke bare bærekraft, men på den digitale utviklingen, ikke sant og det gjør at det merkes veldig godt. At hvis du ikke har et kompetent styre, så*

får du heller ikke pushet daglig leder i en retning, for daglig leder vet egentlig ikke hvilken retning jeg skal jobbe i". Dette forsterker påstanden om at forståelse er en forutsetning for bærekraftsarbeid.

Fraflytting og nedgang i arbeidsplasser nevnes også av organisasjonene som en stor utfordring i regionen. Organisasjon E forklarer at mangelen på jobbmuligheter har en betydelig innvirkning på fraflyttingen blant de yngre generasjonene i regionen: *"vi ser at det er en del trusler med at unge flinke folk, de flytter ut og kjem ikkje tilbake, egentlig på alle nivåer".* Tilstedeværelse av få aktører, er noe av det som karakteriserer et tynt RIS (Asheim et al., 2019, s. 44), som generelt har dårligere utgangspunkt for utvikling (Asheim et al., 2019, s. 51). En stadig fraflytting i regionen kan dermed antas er dårlig for utviklingspotensialet. Fraflyttingsproblematikken blir også nevnt som bakgrunnen til Krafttak. Skåppåaktør 1 forteller: *"Midt-Gudbrandsdalen er de regionene i Norge som har størst fraflytting og størst nedgang i arbeidsplasser så det".*

Oppsummert avdekker våre funn en rekke hindringer som begrenser mulighetene for å implementere bærekraftige løsninger og realisere bærekraftig utvikling i regionen. Først og fremst er det en mangel på tilgjengelig tid for å prioritere bærekraftsarbeid. Videre er det en tydelig utfordring knyttet til manglende kompetanse og menneskelige ressurser for å drive bærekraftige initiativer. Det er derfor viktig å anerkjenne denne utfordringen, og utforske måter å tiltrekke seg og beholde kompetanse og menneskelig kapital i tynne RIS for å styrke bærekraftig innovasjon og utvikling.

Til tross for utfordringene som er nevnt ovenfor, viser funnene våre også fordeler identifisert med en befolkningstynn region. Organisasjonene nevner at Gudbrandsdalen har innbyggere med et sterkt engasjement for lokalsamfunnet, korte avstander til beslutningstakere og ansatte som arbeider lenge i organisasjonene. Organisasjon E sier for eksempel: *"Så hjertet mitt er jo i Gudbrandsdalen. Det jeg liker og på en måte å vite at jeg er med som en bra skattebetaler der, jeg synes det er viktig".* De beskriver videre at *"Vi brenner jo litt for næringslivet i Gudbrandsdalen".* Dette engasjementet for lokalsamfunnet støttes opp av flere av våre informanter. Aarstad et al. (2020, s. 118) sier at innovasjonsaktiviteten er høyere i befolkningstynne regioner, og en mulig forklaring på dette sier de kan være at de er mer transparente, har høyere tillit, som gjør det lettere å dele innovative ideer. Vår forskning avdekker at innovative ideer deles i tynne RIS. Vårt materiale viser at det er en fordel med liten befolkning, fordi det er enklere å overbevise interessenter om utviklingstiltak. Effektene på en liten plass vil ha mer å si for hver enkelt person. Organisasjon A forteller: *"det er færre å overbevise på en måte da, når du bor på et lite sted" og "På et lite sted så vil en veldig god idé som blir satt ut i livet få så veldig stor betydning for så veldig mange".* Organisasjonene nevner også at det er liten

konkurransen om arbeidskraften i Gudbrandsdalen, og at dette er en fordel for dem. Organisasjon F forteller for eksempel: *“så er det ikke så mange andre jobber, det er ikke så kannibalisme på personalet... . Og det er kanskje ...en fordel her da, at det er ikke så mange som kan ta de ansatte”*. Dette er en fordel fordi de ansatte blir værende i organisasjonen over lengre perioder, som kan bidra til mer erfaringsbasert kunnskap og DUI-modus for innovasjon slik beskrevet av Jensen et al. (2007, s. 684).

Som beskrevet av Jørgensen & Pedersen (2018, s. 121) kan samarbeid være et viktig verktøy for å lykkes med bærekraftig utvikling. Vi har derfor undersøkt hva slags nettverk organisasjonene har og hva de bruker de til. Det kommer fram at ikke alle organisasjonene kan nevne nettverk de benytter seg av. På tross av dette nevner samtlige at de har i en eller annen grad samarbeid med Skåppå, og at de ser på dette som nyttig. Dette er også noe som blir trukket frem som årsak til hvorfor de meldte seg på Krafttak. Organisasjonene meldte seg på enten fordi de fikk det anbefalt av Skåppå selv, eller fikk høre om det gjennom eksisterende kjennskap til Skåppå. Organisasjon B sier for eksempel: *“Skåppå dem har vi jobbet med flere år egentlig”*. Organisasjon F forteller at *“Samarbeid er kanskje et fremmedord i Gudbrandsdalen”*. For samarbeid for utvikling og nettverk virker dette som et dårlig utgangspunkt. Dette støttes opp av Rudihagen (2019, s. 3) om at kun 1 av 5 som har et utstrakt bedriftssamarbeid i regionen. På tross av manglende kultur for samarbeid, er det flere av organisasjonene som er medlemmer i lokale næringsforeninger. Organisasjon B for eksempel forteller: *“Vi er medlem av Midt-Gudbrandsdalen næringsforening”*. Organisasjon F forteller også at de er medlem i flere foreninger. I tillegg til næringsnettverk har vi og avdekket at det er en kobling mellom organisasjonene og forskningsmiljøer. Som en motsetning til Rudihagen (2019, s. 3) sin næringsanalyse av Gudbrandsdalen, som viser at bedriftene ikke anser samarbeid med FoU som viktig viser våre funn at det finnes en rekke slike samarbeid. Alle organisasjonene i vårt datamateriale har en kobling til forskningsmiljøer, enten i form av forskere eller studenter. Dette er en motsetning til teoriene om tynne RIS, som ofte beskrives som regioner med lav kobling mellom bedriftene og kunnskapsinstitusjoner (Asheim et al., 2019, s. 73). Våre funn viser et noe annet bilde, at det hvert fall er noe kobling der. Organisasjon F forteller: *“men vi har jo vært i kontakt med både konsulentselskaper og mer rene forskningsmiljøer, enten det er på NTNU i Trondheim eller det er IFE eller andre da”*. Organisasjonene A, B og C nevner også kobling til forskningsmiljøer. Dette er i form av samarbeid med yrkesskoler for å påvirke utdanningen i regionen og samarbeid med studenter.

5.4.2 Organisasjonenes syn på samarbeid i Krafttak

Under diskuterer vi hvilke elementer organisasjonene har trukket fram i deres evaluering av Krafttak. Under vil vi presentere hvordan organisasjonene har oppfattet både metodikken for workshopen og samarbeidet underveis. Organisasjonenes oppfatning av Krafttak varierer. Organisasjonene uttrykker tilfredshet angående sprintmetodikken og samarbeidet som fant sted under workshopen, men og noe misnøye. Det er enighet blant organisasjonene om at oppfølgingen av prosjektet har vært utilstrekkelig, på tross av Skåppås tilbud om videre arbeid etter workshopen.

Organisasjonene var generelt fornøyd med gjennomføringen av Krafttak, men at de opplevde tempoet som litt for raskt. Når de ble spurt om deres syn på sprintmetodikken, uttalte organisasjon D: *“Vi syntes det var veldig fint fordi det tvang oss til å tenke raskt og nytt. Og det tvinga oss til å på en måte si og presentere oss.. skrive ting som ikke var gjennomtenkt.. Så, ja det var annerledes og nytt og sikkert lurt å gjøre det på en litt annen måte innimellom”*. Organisasjon A er også enig i dette synspunktet. Organisasjon E forteller også at workshopen har hatt positiv effekt for dem: *“jeg synes det var fantastisk interessant”*. Dette synspunktet blir støttet av organisasjonene C og F, som også fremhever at det var relevante personer som samarbeidet og diskuterte grundig. Selv om flertallet av organisasjonene generelt var tilfredse med sprintmetodikken, påpeker organisasjonene B, D, E og F at de opplevde tempoet som for raskt. Disse organisasjonene uttrykker også et ønske om å kunne hatt mer tid til å arbeide med sine individuelle problemstillinger. Organisasjon B for eksempel nevner: *“det var jo ikke noe tid til debatt eller meningsutveksling egentlig”*. Informanten deres forklarer videre: *“Jeg vet ikke om jeg lærte så mye i det hele tatt jeg, i og med at det ikke var noen meningsutveksling, så var det bare å få ned på papiret det du satt med i hodet selv, ikke sant da”*. I uttalelsen fremheves det at den manglende debatten under sprinten hindret muligheten for samarbeid og læring. Basert på disse uttalelsene kan vi anta at ved å sette av mer tid til å diskutere tanker og ideer underveis, kunne deltakerne potensielt ha hatt større mulighet til å lære gjennom samarbeidet. På den andre siden uttrykker organisasjonene samtidig at en enkelt dag er tilstrekkelig for workshopen. Organisasjon D uttaler for eksempel *“for vår del så hadde det jo vært uaktuelt vi har jo ikke råd til å ha folk borte fra jobb i tre dager i strekk...”*. For å engasjere organisasjonene i en bærekraftig utvikling kan det derfor være relevant å implementere tiltak som tar hensyn til deres tilgjengelige arbeidskapasitet.

I tillegg til selve sprintmetodikken nevner flere organisasjoner at de var fornøyd med samarbeidet underveis. Hver organisasjon som deltok på *“grønne forretningsmodeller”* arbeidet med en problemstilling på et bord, bestående av både eksterne og interne aktører. På spørsmål om de synes

det var nyttig med samarbeidet svarte organisasjon F: *“I og med at jeg hadde med meg så gode folk på det jeg, både en kunde, en fra Sintef og en som jobber her, som har jobba her siden lenge før jeg ble født liksom. Så følte jeg liksom at vi stilte hvert fall sånn faglig på det vi driver med det”*. Her beskriver informanten at kompetansen fra både forsker, kunde og ansatte har vært viktig i sprinten. Organisasjon C og E støtter også opp dette, men organisasjon E legger til at de er fornøyde med tilknytningen til Høgskolen som de fikk på workshopen. De uttrykker dette som: *“Altså jeg tror det er veldig nyttig å få innspill, for eksempel å få kontakt med dere (studenter) og Skåppå at du på en måte knytter seg sammen da, for det er unaturlig for x og x (deres industri) i utgangspunktet å ta kontakt med Høgskolen i Innlandet, og på en måte ta i bruk den kompetansen som er der. Hvis det ikke er noe sånne initiativ mot det”*. Dette støtter også opp diskusjonen i 5.4.1 om at funnene våre presenterer en motsetning til Asheim et al. (2019, s. 73) sin teori om svak kobling mellom bedrifter og kunnskapsinstitusjoner. Selv om deltakerne er generelt fornøyde med samarbeidet på workshopen, nevner en organisasjon at det også var med folk på deres bord som ikke var relevante for dem. Organisasjon F beskrev relevansen til forskere på deres bord som: *“joda de stilte noen spørsmål, men de hadde ikke så mye å... bidra med på en måte.”* og begrunnet dette videre med at: *“Men det er jo enormt sært og spesielt det vi driver med da. Ehm så det er jo liksom ikke, det tar litt tid før folk rundt skjønner egentlig hva det går ut på ikke sant”*. Dette kan tyde på at de organisasjonene som arbeider med mer spisskompetanse og “nisje felt”, trenger mer samarbeid med de som har spesiell kompetanse innenfor deres felt, dette viser at enten workshopen ikke har kunnet tilpasse denne spisse kompetansen eller at organisasjonen ikke ser verdien i å få inn eksterne synspunkter fra andre felt.

Organisasjonene uttrykker også at det er utfordrende å opprettholde arbeidet med problemstillingen etter workshopen, spesielt når de ikke føler noe eksternt press eller forpliktelse til å fortsette med bærekraftsarbeidet. Organisasjon A beskriver for eksempel at arbeidet for deres del, tok slutt når de forlot workshopen: *“Fordi at det er nok mange som ... litt sånn som meg og, som ... når du går ut døra der så var det fint og flott og kjempefint og en fin idé. Men var det noen av oss som ... var det noen som gjorde som vi ble enige om etterpå?”*. De forklarer videre at: *“Så det er jo det jeg savner etterpå, at det blir fulgt opp. For dette her var jo en veldig bra start liksom”*. Organisasjonene C og F nevner også dette i sine uttalelser. Organisasjon C legger også til at tidsaspektet er viktig for oppfølging: *“Jeg savna kanskje at det kunne vært en oppfølging etterpå. En sånn, ikke så lenge etterpå, kanskje en sånn to-tre uker etterpå... og gjort det samme. Og da kunne vi kanskje brukt tida imellom til å kanskje tenkt litt over at vi kunne, ... Da kanskje det hadde vært litt lettere for oss å dra den videre”*. Organisasjonene ønsker altså mer oppfølging av bærekraftsarbeidet. Samtidig er det

relevant å påpeke at Skåppåaktør 2 uttaler at organisasjonene får tilbud om videre oppfølging, men at det er opp til hver enkelt organisasjon å bestemme om de ønsker å fortsette utviklingsarbeidet etter deltakelsen i workshopene. Skåppåaktør 2 uttrykker: *“også kommer Skåppå med tilbud til hvordan vi kan hjelpe dem videre”*, men *“de må jo ha lyst”*. Det er med andre ord opp til bedriftene selv å bestemme hvorvidt de ønsker å fortsette utviklingsarbeidet etter deltakelsen i workshopene.

Oppsummert er organisasjonene fornøyde med sprintmetodikken, selv om de synes det gikk litt fort. De er også fornøyde med samarbeidet underveis og effektene det har gitt dem. Vi har avdekket et forbedringspotensial når det gjelder oppfølging, som flere i utvalget vårt nevner som for dårlig, på tross av at Skåppå tilbyr oppfølging. For å få mer effekt ut av et slikt prosjekt som Krafttak, kunne et oppfølgingsprosjekt vært nyttig. En ytterligere utfordring som fremheves er kompetansemangel, både på overordnet organisasjonsnivå og spesifikt blant styremedlemmene. En annen faktor som understreker utfordringen knyttet til bærekraft i Gudbrandsdalen er den pågående fraflyttingen og nedgangen i antall arbeidsplasser i regionen. Disse utfordringene indikerer kompleksiteten og variasjonen som ligger i bærekraftig utvikling i Gudbrandsdalen. Det er viktig å anerkjenne disse faktorene og ta dem i betraktning på en strategisk måte for å fremme og opprettholde bærekraftige initiativer i regionen.

5.4.3 Rollen samarbeid har for bærekraftig utvikling i Gudbrandsdalen

I vår studie har vi identifisert at samarbeid har en fremtredende rolle i bærekraftig utvikling i Gudbrandsdalen. Under vil vi trekke frem rollen samarbeid har hatt som en forutsetning for Krafttak og i effekter, oppfatning av prosjektet og omstillingsutfordringer i Gudbrandsdalen.

Samarbeid har vært en forutsetning for Krafttak

Samarbeid har vært en forutsetning for eksistensen til Krafttak, i tillegg til at hensikten bak prosjektet har vært å få til mer samarbeid. I avsnitt 5.1 blir samarbeid fremhevet som et av verktøyene Skåppå benytter i Krafttak for å realisere en bærekraftig utvikling i regionen. Denne utviklingen vil de oppnå både gjennom nettverksbygging og sprintmetodikk. Flere av organisasjonene nevner at de selv ikke har nok kompetanse om metodikken, og er avhengige av et samarbeid med noen som er kjent med metodikken. Teoriene om tynne regionale innovasjonssystemer, fremhever at portvoktere som absorberer ekstern kunnskap og sprer den internt, er spesielt viktig for utviklingen i disse regionene (Asheim et al., 2019, s. 91). I vår case presenterer Skåppå en slik portvokter, som sprer kunnskap om innovasjonsarbeid gjennom sprintmetodikk til organisasjonene i Gudbrandsdalen. Basert på dette avsnittet kan vi observere behovet for en aktør i Gudbrandsdalen som kan legge til rette for

samarbeidsprosjekter som krafttak, samt bistå i etableringen av samarbeid mellom ulike aktører i regionen, inkludert bedrifter og forskningsinstitusjoner. Samarbeidet mellom Skåppå og organisasjonene blir trukket frem av flere som årsaken til at de ble med på prosjektet. Organisasjon C uttrykker at deres samarbeid med Skåppå er bakgrunnen til deres deltakelse til krafttak: *“Det var jo, tror det var en ansatt og jeg, har veldig tett dialog med Skåppå. Så hun (Skåppå) synes at både jeg og (ansatt) skulle være med for at det var noe som kunne gagne oss da. Og da vi meldte oss på der, vi prøver å være med på alle sånne ting som skjer. Skåppå er jo veldig flinke da.”*. Det fremkommer også at noen organisasjoner har meldt seg på av eget initiativ, men at samarbeid med Skåppå har kommet i forkant av prosjektet. Organisasjon E, for eksempel meldte seg på av eget initiativ via søknad på nettet, men forteller samtidig at de hadde kontakt med Skåppå i forkant av krafttak.

Effekter av Krafttak handler om samarbeid

Samarbeid har også hatt en fremtredende rolle i det vi har identifisert som effektene Krafttak har hatt for bærekraftig utvikling. I avsnitt 5.3 oppsummeres de som; økt fokus, ideer, kompetanse(bærekraft, materialbruk, samarbeid), samarbeidsprosjekter og nettverk. Under vil vi argumentere for at hver av disse, er effekter som direkte eller indirekte henger sammen med samarbeid. Det ser ut til at deltakelsen har bidratt til å plassere bærekraft som et sentralt tema i agendaen til deltakerne, samtidig som det har økt deres kompetanse innenfor dette området. En effekt av betydning for flere har vært ideutvikling som følge av workshopen. Det er bemerkelsesverdig at ideene som organisasjonene har utviklet gjennom Krafttak, har en nær sammenheng med samarbeidet som fant sted under workshopen. Dette kan forklares av Jakobsen og Lorentzen (2015, s. 88) av at bedrifter lokalisert i tynne RIS har behov for eksternt samarbeid for å tilegne seg kunnskap og ressurser de ikke innehar. Både nye ideer som oppsto som en direkte følge av prosjektet, samt bekreftelse av organisasjonenes eksisterende ideer innen bærekraftsarbeid, har sitt utspring i samarbeidsprosessen under workshopen. Vi anser derfor samarbeid som en forutsetning for effekten Krafttak har hatt i form av ideutvikling hos deltakerne. I tillegg til ideutvikling har organisasjonene også rapportert på økt kompetanse som følge av Krafttak. Kompetansen er både om bærekraft, samarbeid og mer industrispesifikke kunnskaper om materialer. For å lykkes med grønn innovasjon kreves det ofte eksternt kunnskap som organisasjonen ikke allerede har (Aarstad et al., 2020, s. 117). Denne kompetansen har blitt oppnådd gjennom samarbeid med Skåppå og andre deltakere i prosjektet, samt gjennom eksperter og andre relevante aktører involvert i workshopen. Det er viktig å merke seg at graden av spesialisering innenfor deltakende organisasjoners bransjer har påvirket hvilken type kompetanseheving de har erfart gjennom samarbeidet. For eksempel har organisasjoner med spesialiserte virksomheter uttalt at de

har fått økt kompetanse om deres materialer gjennom samspillet med eksperter som deltok på workshopen. På den annen side har organisasjoner innen mer allment kjente næringer også funnet innspill fra eksterne aktører uten spesialisert kompetanse, som studenter og forskere utenfor deres felt, som nyttige. Samarbeid på workshopen har også ført til at deltakerne har utvidet sitt nettverk, som igjen har ført til samarbeidsprosjekter. Vi har i vårt materiale funnet flere eksempler på prosjekter i etterkant, der organisasjonene bygger mye av konseptet på et nytt samarbeid. På bakgrunn av dette kan vi si at samarbeid i Krafttak har vært en forutsetning for de identifiserte effektene, og i den sammenheng et viktig verktøy for bærekraftig utvikling.

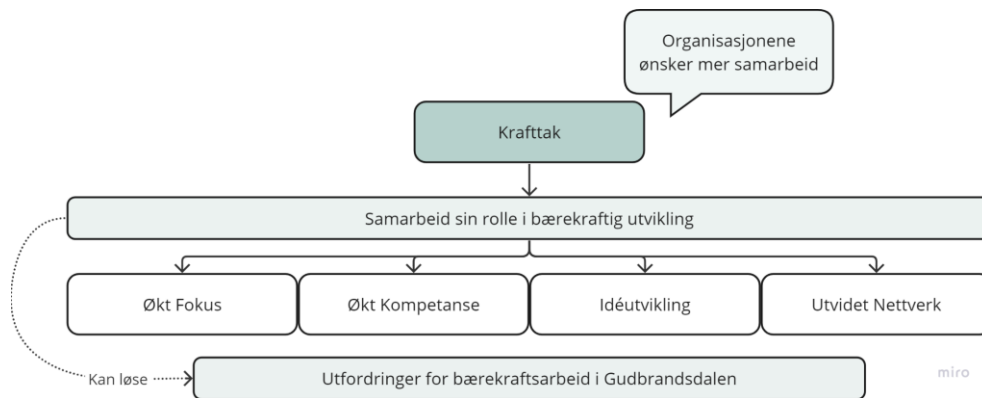
Organisasjonenes oppfatning av Krafttak handler i stor grad om samarbeid

I organisasjonenes oppfatning og evaluering av Krafttak handler både det de var fornøyde med og forbedringspotensialer utelukkende om samarbeidsrelaterte elementer. For det første blir Krafttak roset for hvordan samarbeidet fungerte underveis, men også deres kompetansebidrag i form av sprintmetodikk. I hovedtrekk handlet deltakernes forbedringsønsker til Krafttak om at de ønsket mer, med hensyn til mer debatt og mer oppfølging etter workshopen. Selv om deltakerne er tilfredse med samarbeidet som fant sted, uttrykkes det et tydelig ønske om mer tid til debatt og fordype seg i diskusjoner. Vi tolker dette som en indikasjon på at deltakerne selv ønsker at samarbeid i form av idéutveksling under workshopen skulle ha blitt viet enda større betydning på Krafttak. I tillegg har det blitt observert et ønske om mer oppfølging i form av oppfølgingsworkshoper. Dette er et ytterligere tegn på at organisasjonene ønsker økt samarbeid. Basert på utsagnene presentert i 5.4.1 kan det virke som organisasjonene ser det utfordrende å prioritere bærekraft, siden det på kort tid ikke maser nok. Ved å arrangere oppfølgingsworkshoper, tror vi en fremtidig avtale koblet mot bærekraftsarbeidet, kan bidra til at organisasjonene får prioritert sitt bærekraftsarbeid, fordi de forplikter seg til dette arbeidet i samarbeid med flere.

Omstillingsutfordringer i Gudbrandsdalen kan løses med mer samarbeid

I vårt datamateriale ser vi en klar sammenheng mellom hva organisasjonene sier de ønsker mer av i Krafttak, og hva de nevner som hemninger for bærekraftig omstilling hos dem. En av utfordringene som er nevnt handler om at bærekraft ikke prioriteres. Ved å fremover delta i samarbeid om sitt bærekraftsarbeid, vil bedriftene forplikte seg til å jobbe og få nedskrevne datoer eller evener å arbeide opp mot. Dette kan bidra til at bærekraft nå kanskje kan "mase" litt mer enn hva det har gjort hittil. Dette henger igjen sammen med ønske fra flere om å ha mer oppfølging av prosjektet, slik at de jobber med det i mellomtiden. Videre kan samarbeid bidra til å bygge kompetanse og kunnskap, både blant organisasjoner og styremedlemmer, og motvirke negativ påvirkning av

fraflyttingen ved å skape nye arbeidsmuligheter og tiltrekke seg investeringer. Et slikt samarbeid kan føre til mer effektivt bærekraftsarbeid, ved å hjelpe hverandre med å opparbeide kompetanse. Dette igjen kan bidra til å løse utfordringene uttrykket i sammenheng med for få ansatte til å fokusere på bærekraft. En slik tanke er også delt av organisasjon F, som nevner et ønske om å arrangere workshoper der man jobber med for eksempel søknader til sertifisering, eller rapportering sammen, slik at man kan få hjelp av aktører som for eksempel Skåppå. Organisasjon F forteller også: “ Men jeg tror vi har mye, mye å gå på samarbeid. Men jeg tror det er viktig at det er noen som hjelper hvert fall de små da, hele veien”. Rollen til Skåppå kan dermed antas å være viktig for å fasilitere samarbeid i Gudbrandsdalen fremover, som igjen kan bidra til en bærekraftig utvikling. I “figur 6”, viser vi til samarbeid sin rolle i bærekraftig utvikling.



Figur 6. Samarbeid sin rolle i bærekraftig utvikling

Gjennom analyser av Krafttak, effekter det har hatt, organisasjonens syn på prosjektet og analyser av Gudbrandsdalens forutsetninger for bærekraft har vi identifisert at samarbeid har en fremtredende rolle. Samarbeid mellom Skåppå og deltakerne har vært en forutsetning for at Krafttak har funnet sted, effektene identifisert av prosjektet henger tett sammen med samarbeid, organisasjonene trekker frem samarbeid spesifikt som det de er fornøyd med og ønsker mer av i slike prosjekter og samarbeid kan brukes som verktøy for å løse omstillingsutfordringene ved å være lokalisert i Gudbrandsdalen slik de er fremstilt av organisasjonene.

6. Konklusjon

I denne casestudien har vi gjennomført teoretisk og empirisk forskning for å diskutere hvordan *Krafttak for grønn vekst* bidrar til bærekraftig utvikling. En stor andel av regionene i Norge kan klassifiseres som tynne regionale innovasjonssystemer, slik som Gudbrandsdalen. På grunn av regionale forhold som store avstander, få folk og lite koblinger mellom bedrifter, kan utvikling i disse plassene være spesielt vanskelige. Bærekraftig utvikling er nødvendig for fremtidig overlevelse (Holden & Linnerud, 2021, s. 198). En faktor som trekkes frem for å få til dette er samarbeid (Aarstad et al., 2020, s. 117; Jørgensen & Pedersen, 2018). For Norges fremtid og forpliktelse til bærekraft, ser vi det dermed nødvendig å få med de tynne regionene i utviklingen. Et tiltak som er gjort i Gudbrandsdalen, er å arrangere samarbeidsprosjektet *Krafttak for grønn vekst*. Vi har derfor sett behovet for forskning på den overordnede problemstillingen:

“Hvordan bidrar Krafttak for grønn vekst til bærekraftig utvikling?”

For å besvare problemstillingen har vi benyttet oss av oppgavens utarbeidede teoretiske utgangspunkt og empiriske rammeverk. Det teoretiske grunnlaget dekker teorier om bærekraft, bærekraftig utvikling og regionale innovasjonssystemer. I den innledende fasen av vår teori har vi valgt å ta for oss bærekraftig utvikling som konsept for å operasjonalisere begrepet og klargjøre vårt forskningsområde. Deretter har vi tatt for oss to strategier for å få til bærekraftig utvikling; grønne innovasjoner og bærekraftige forretningsmodeller. Teorien om grønne innovasjoner har vært nødvendig for å avdekke behovet for samarbeid i bærekraftig utvikling og hvilke motiver som står bak bærekraftige innovasjoner. Teorien om bærekraftige forretningsmodeller har vært nødvendig for å presentere potensielle løsninger for å implementere og fremme grønne innovasjoner og bærekraftig utvikling. Teoriene om regionale innovasjonssystemer er benyttet for å ramme inn konteksten til vår case og forklare noen av de geografiske faktorene som påvirker den bærekraftige utviklingen. Innen dette er det benyttet klassifiseringen tynne regionale innovasjonssystemer, for å beskrive Gudbrandsdalen som en plass for utvikling.

I den empiriske delen av oppgaven har vi grundigere undersøkt problemstillingen gjennom våre fire forskningsspørsmål. Disse fire er:

FS1. *Hvordan arbeider Skåppå med bærekraft i Krafttak?*

FS2. *Hvorfor utfører organisasjonene bærekraftige handlinger i Gudbrandsdalen?*

FS3. *Hvilken effekt har krafttak hatt for organisasjonene?*

FS4. *Hvilken rolle har samarbeid for bærekraftig utvikling i Gudbrandsdalen?*

For å besvare disse spørsmålene har vi benyttet en kombinasjon av ulike datakilder. Vi har studert plandokumenter, presentasjoner og en næringsanalyse av Gudbrandsdalen, for å skaffe oss en grundig forståelse av prosjektets mål og strategier. Det er også gjennomført observasjon av en av innovasjonssprintene i Krafttak, slik at vi kunne få innsikt i selve gjennomføringsprosessen. Dette bidro til utformingen av spørsmålene som ble benyttet i den siste datainnsamlingen gjennom intervjuer. Primært er vårt datasett basert på åtte intervjuer utført med både prosjektledere for Krafttak og deltakerne involvert i prosjektet. Dette ga oss en omfattende forståelse av deres opplevelser og perspektiver knyttet til prosjektet.

Angående det første forskningsspørsmålet, som er: *“Hvordan arbeider Skåppå med bærekraft i Krafttak?”* viser våre funn at Skåppå arbeider med bærekraft basert på en grundig forståelse av den teoretiske definisjonen. De arbeider strategisk mot bærekraft som mål, samtidig som de bistår organisasjonene i regionen med sin kompetanse om bærekraft. I Krafttak prosjektet har Skåppå arbeidet med bærekraft gjennom å fremme innovasjon og samarbeid som verktøy for bærekraftig utvikling. Samtidig har Krafttak som møteplass gitt muligheten for å skape mer samarbeid og knytte nettverk i regionen. Skåppås tilnærming til bærekraft kan betraktes som en respons på utfordringene identifisert med å være lokalisert i et tynt regionalt innovasjonssystem, med få aktører og dermed utfordrende å få til strategisk samarbeid uten hjelp.

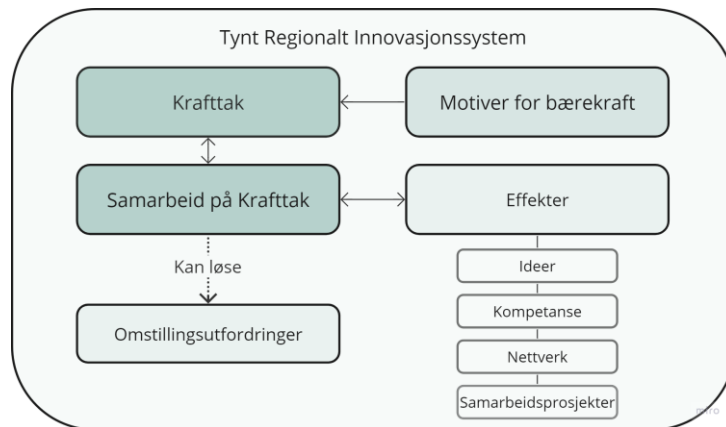
Det andre forskningsspørsmålet lyder som følger: *“Hvorfor utfører organisasjonene bærekraftige handlinger i Gudbrandsdalen?”*. Sammenfallende med teorien til Holden og Linnerud (2020, s. 32) arbeider organisasjonene i Gudbrandsdalen med bærekraft på grunn av at det kan være lønnsomt, gi konkurransefortrinn, krav om dokumentasjon på bærekraft, yngre generasjoner som er opptatt av bærekraft og at bærekraftsarbeid gjør de bedre rustet til å møte fremtiden. Det som kommer tydeligst frem i vår empiri er at organisasjonene i Gudbrandsdalen arbeider med bærekraft på grunn av et ytre press fra interessenter, noe som stemmer overens med et relasjonelt motiv for bærekraft slik det er beskrevet av Jakobsen et al. (2020, s. 44). Vi har og funnet bevis på at de resterende motivene: moralsk og økonomisk (Jakobsen et al., 2020, s. 44) også er representert i regionen.

Det neste og tredje forskningsspørsmålet er: *“Hvilken effekt har krafttak hatt for organisasjonene?”*. Våre funn viser at effektene ikke er tilstrekkelig for å få til bærekraftig utvikling i regionen, men at prosjektet har ført til økt fokus, kompetanse og arbeid innen bærekraft. Funnene våre viser at Krafttak ikke kan pekes på som enestående årsak for handlingene som har foregått, men det er

enstemmighet om at Krafftak har vært en del av veien, eller utviklingen mot en mer bærekraftig fremtid for regionen. Vår påstand om at effektene presentert er en del av bærekraftig utvikling støttes opp av RESTART rammeverket til Jørgensen og Pedersen (2017). Datamateriale viser at det har vært noe aktivitet i alle elementene som er presentert i rammeverket for bærekraftige forretningsmodeller.

Det fjerde og siste forskningsspørsmålet er: *“Hvilken rolle har samarbeid for bærekraftig utvikling i Gudbrandsdalen?”*. I alle våre funn er det spesielt et element som trekkes fram som relevant innen bærekraftig utvikling i regionen, og det er samarbeid. Samarbeid i form av ideer, prosjekter, støtte og forpliktelse, er både noe vi har identifisert som noe det ønskes mer av i regionen, noe Krafftak har bidratt med. Vi har også identifisert at mer samarbeid kan fungere som løsning på det som nevnes som hemninger for bærekraft hos organisasjonene i Gudbrandsdalen.

Formålet med oppgaven har vært å få en bredere innsikt i rollen samarbeidsprosjekter som Krafftak kan ha for bærekraftig utvikling i tynne regionale innovasjonssystemer, slik som Gudbrandsdalen. Hovedfunnene våre viser at Krafftak gjennom å fokusere på å skape mer samarbeid og utvikling av nettverkene i regionen, har bidratt til å påvirke organisasjonene i en retning av bærekraftig utvikling. Vi baserer antagelsen på funnene om at organisasjonene som har deltatt på Krafftak nå har fått mer fokus på og ideer om hvordan de kan arbeide med bærekraft, mer kompetanse og flere av de arbeider med bærekraftsprosjekter i etterkant. Våre funn indikerer også at det er et sterkt ønske om å utvikle samarbeid i regionen og at samarbeid er et potensielt verktøy for å overkomme noen av de regionale utfordringene knyttet til lokaliseringen.



Figur 7. Oppsummering av Krafttak sitt bidrag til bærekraftig utvikling

Vi ønsker å konkludere med at *Krafttak for grønn vekst* har en positiv innvirkning på bærekraftig utvikling ved å øke bevisstheten om og fokuset på bærekraft, noe som er nødvendig for å implementere mer konkrete tiltak i fremtiden. De observerte hovedeffektene av prosjektet er samarbeid, forpliktelse til bærekraftsarbeid, kompetanse og idéutveksling, samt nettverksbygging. Organisasjonene identifiserer flere utfordringer knyttet til bærekraftig utvikling, deriblant mangel på tilstrekkelig antall ansatte, begrensede økonomiske ressurser og manglende kompetanse om implementering av bærekraftige tiltak. For å overkomme disse hindringene, kan økt samarbeid, workshops og assistanse fra innovasjonsselskaper som Skåppå være viktige faktorer i fremtiden. Gjennom samarbeid kan organisasjonene forplikte seg til å arbeide med bærekraft, motta hjelp, veiledning og bekreftelse fra hverandre, samtidig som samskaping kan inspirere alle involverte parter. Til tross for at Gudbrandsdalen ikke har de beste forutsetningene for utvikling og innovasjon, viser denne studien at organisasjonene har en rekke motiver for å arbeide mot bærekraft.

En alternativ forklaring på funnene presentert over kan være at organisasjonene som har tatt initiativ til å melde seg på et bærekraftprosjekt, som Krafttak, allerede har startet prosessen med bærekraftig utvikling, og at det som førte de til å melde seg på prosjektet også er årsaken til handlingene vi ser i våre funn.

7. Refleksjon og videre forskning

Teoretisk bidrar vår forskning til å fremheve behovet for samarbeid i bærekraftsarbeidet i tynne regionale innovasjonssystemer. Den bidrar også til å forsterke eksisterende teorier om motiver for bærekraftsarbeid. Det praktiske bidraget i vår studie er å vektlegge hva samarbeidsprosjekter gjør for samarbeid i tynne regioner. Våre funn om hvorfor drive med bærekraft og hvilken rolle samarbeid kan ha for bærekraftig utvikling, kan bidra til at støtteapparatet, slik som Skåppå, kan rette fremtidige tiltak enda mer inn i det reelle behovet i regionen.

Vår forskning viser bare en liten del av bærekraftsarbeid i tynne regioner, og funnene kommer fra en liten andel av bedriftene i regionen. De kan dermed ikke generaliseres til alle i Gudbrandsdalen eller sees på som gjeldende for alle tynne RIS. I tillegg har vår studie tatt for seg bedrifter som allerede fokuserer på bærekraft, da påmelding til krafttak generelt er på eget initiativ. For senere forskning kan det være lurt å se på et større snitt av regionen, og inkludere bedrifter som ikke allerede har et bærekraftsfokus. På bakgrunn av arbeidet vi har utført har vi identifisert behovet for mer forskning på noen flere områder. Det er behov for mer forskning på hvordan samarbeid med interessenter kan føre til bærekraft. Vår forskning har vært innom forståelsen av begrepet bærekraft. I senere forskning kunne det være interessant å se på om det er forskjell i hvordan bedrifter arbeider med bærekraft, basert på hvordan de forstår begrepet. Vår forskning har også presentert hvilke motiver som finnes for bærekraftsarbeid i Gudbrandsdalen. For å benytte det fulle potensialet, vil det også være relevant å forske på hvordan forskjellige motiver påvirker arbeidet med bærekraft. Vår forskning viser til bidraget ett bærekraftstiltak har hatt, og videre forskning bør derfor ta for seg hvilke effekter lignende tiltak har i andre tynne RIS i Norge.

Litteraturliste

- Asheim, B. T., Isaksen, A., & Trippl, M. (2019). *Advanced introduction to regional innovation systems*. Edward Elgar Publishing.
- Bocken, N. M. P., De Pauw, I., Bakker, C., & Van Der Grinten, B. (2016). *Product design and business model strategies for a circular economy*. *Journal of Industrial and Production Engineering*, 33(5), 308–320. <https://doi.org/10.1080/21681015.2016.1172124>
- Bocken, N. M. P., Short, S. W., Rana, P., & Evans, S. (2014). *A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes*. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42–56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
- Brundtland, G.H. og Dahl, O. (1987) *Vår felles framtid*. Tiden.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Stone, M. M. (2006). *The Design and Implementation of Cross-Sector Collaborations: Propositions from the Literature*. *Public Administration Review*, 66(s1), 44–55. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2006.00665.x>
- Chaudhary, M. (2019). *Grønt skifte og andre endringer*. SSB.no. Hentet 19. mai 2023 fra <https://www.ssb.no/natur-og-miljo/artikler-og-publikasjoner/gront-skifte-og-andre-endringer>
- Chen, Y.-S., Chang, C.-H., & Wu, F.-S. (2012). *Origins of green innovations: the differences between proactive and reactive green innovations*. *Management Decision*, 50(3), 368–398. <https://doi.org/10.1108/00251741211216197>
- Clark, T., Foster, L., Sloan, L., Bryman, A., & Bryman, A. (2021). *Bryman's social research methods* (Sixth edition). Oxford University Press.
- European Commission. (2021). *Regional innovation scoreboard 2021*. Publications Office. <https://data.europa.eu/doi/10.2873/674111>
- Faems, D., Van Looy, B., & Debackere, K. (2005). *Interorganizational Collaboration and Innovation: Toward a Portfolio Approach**. *Journal of Product Innovation Management*, 22(3), 238–250. <https://doi.org/10.1111/j.0737-6782.2005.00120>.
- FN sambandet. (2021, 28. oktober). *FN-sambandet: Tema: Fattigdom: Bærekraftig utvikling* <https://www.fn.no/tema/fattigdom/baerekraftig-utvikling>
- FN sambandet. (2022, 21. desember). *FN-sambandet: Tema: Klima og miljø: Naturmangfold* <https://www.fn.no/tema/klima-og-miljoe/naturmangfold>
- FN sambandet. (2023, 04. April). *FNs bærekraftsmål*. <https://www.fn.no/om-fn/fns-baerekraftsmaal>
- Garst, J., Blok, V., Jansen, L., & Omta, O. S. W. F. (2017). *Responsibility versus Profit: The Motives of Food Firms for Healthy Product Innovation*. *Sustainability*, 9(12), 2286. <https://doi.org/10.3390/su9122286>

- Gliedt, T., Hoicka, C. E., & Jackson, N. (2018). *Innovation intermediaries accelerating environmental sustainability transitions*. *Journal of Cleaner Production*, 174, 1247–1261. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.11.054>
- GRI. UN Compact. & WBCSD (u.å.). *SDGcompass*. Hentet 26. Mai 2023 fra <https://sdgcompass.org/>
- Holden, E. & Linnerud, K. (2020). *Bærekraftig utvikling - fra global idé til lokal verdiskaping?*. I L. Longvanes & T. Årethun (red.), *Bærekraftig verdiskaping* (i utg, s. 23-38). Fagbokforlaget.
- Holden, E., & Linnerud, K. (2021). *Bærekraftig utvikling : en idé om rettferdighet*. Universitetsforlaget.
- Isaksen, A. (2013). *Regional innovasjon*. I B. Abelsen, & A. Isaksen & S E. Jakobsen (Red.), *Innovasjon : organisasjon, region, politikk* (1 utg., s. 127-150). Cappelen Damm.
- Jakobsen, S. & Fløysand, A. & Aarstad, J. (2020). *På den grønne eng - Hvilke bedrifter introduserer grønne innovasjoner?*. I L. Longvanes & T. Årethun (red.), *Bærekraftig verdiskaping* (1 utg, s. 41-56). Fagbokforlaget.
- Jakobsen, S.-E., & Lorentzen, T. (2015). *Between bonding and bridging: Regional differences in innovative collaboration in Norway*. *Norsk Geografisk Tidsskrift - Norwegian Journal of Geography*, 69(2), 80–89. <https://doi.org/10.1080/00291951.2015.1016550>
- Jakobsen, E. W., & Reve, T. (2007). *Norsk næringspolitikk: næringsnøytralitet eller klyngepolitikk?* I Kunnskap, næringsutvikling og innovasjonspolitik (s. 197–214). Fagbokforl.
- Jensen, M. B., Johnson, B., Lorenz, E., & Lundvall, B. Å. (2007). *Forms of knowledge and modes of innovation*. *Research Policy*, 36(5), 680–693. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.01.006>
- Johannessen, A., Christoffersen, L., & Tufte, P. A. (2016). *Introduksjon til samfunnsvitenskapelig metode* (5. utg.). Abstrakt. https://urn.nb.no/URN:NBN:no-nb_digibok_2020042348002
- Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. T. (2017). *Restart : 7 veier til bærekraftig business* (p. 173). Cappelen Damm akademisk.
- Jørgensen, S., & Pedersen, L. J. T. (2018). *RESTART sustainable business model innovation*. Palgrave Macmillan.
- Kanda, W., Hjelm, O., Clausen, J., & Bienkowska, D. (2018). *Roles of intermediaries in supporting eco-innovation*. *Journal of Cleaner Production*, 205, 1006–1016. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.132>
- Kanda, W., Hjelm, O., Clausen, J., & Bienkowska, D. (2018). *Roles of intermediaries in supporting eco-innovation*. *Journal of Cleaner Production*, 205, 1006–1016. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.132>
- Kollstad, S., & Jarvik, S. (2022). *Grønn næringsutvikling i tynne regionale innovasjonssystemer* [Inland Norway University]. <http://hdl.handle.net/11250/3019709>
- Krafttak. (u.å.). *Bakgrunn og metode: om krafttak for grønn vekst*. Hentet 10. April 2023 fra <https://www.krafttak.net/bakgrunn-og-metode>

- Longvanes, L., & Årethun, T. (2020). *Berekraftig verdiskaping* (1. utg.). Fagbokforlaget.
- NHO (u.å.) *EUs taksonomi og handlingsplan for bærekraftig finans*. Hentet 23. mai 2023.
<https://www.nho.no/tema/energi-miljo-og-klima/artikler/eus-taksonomi-og-handlingsplan-for-barekraftig-finans/>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2015). *Business model generation en håndbok for nytenkere, banebrytere og opprørere* (A. Sjøbu, Trans.). Gyldendal akademisk.
- Passaro, R., Quinto, I., Scandurra, G., & Thomas, A. (2022). *The drivers of eco-innovations in small and medium-sized enterprises: A systematic literature review and research directions*. Business Strategy and the Environment. <https://doi.org/10.1002/bse.3197>
- Regjeringen. (2021, 8. Desember). *Klima og miljø: Det grønne skiftet*.
<https://www.regjeringen.no/no/tema/klima-og-miljo/innsiktsartikler-klima-miljo/det-gronne-skiftet/id2879075/>
- Rennings, K. (2000). *Redefining innovation — eco-innovation research and the contribution from ecological economics*. Ecological Economics, 32(2), 319–332.
[https://doi.org/10.1016/S0921-8009\(99\)00112-3](https://doi.org/10.1016/S0921-8009(99)00112-3)
- Rudihagen, T. (2019). *Vurdering av næringslivet i Gudbrandsdalen og Lillehammer i et bærekraft perspektiv*. Rudihagen AS.
<https://static1.squarespace.com/static/5fb4da115cd9b23c8af8c185/t/5fcde3e5260a660a6bfd935c/1607328744395/Krafttak+for+gr%C3%B8nn+vekst+rapport.pdf>
- SIVA. (u.å.a). *Siva-strukturen*. Hentet 23. januar 2023 fra
<https://www.fhi.no/sv/reiserad/oppdatering-om-sykdomsutbrudd>
- SIVA. (u.å.b). *Eierskap i innovasjonsselskaper*. Hentet 3. mars 2023 fra
<https://siva.no/virkemidler/eierskap-i-innovasjonsselskaper/>
- Skåppå. (u.å.a). *Velkommen til skåppå*. Hentet 4. januar 2023 fra <https://www.skappa.no/>
- Skåppå. (u.å.b). *Om Skåppå*. Hentet 22. mai 2023 fra <https://www.skappa.no/om-skappa#samarbeidspartnere>
- Tjora, A. H. (2017). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis* (3. utg.). Gyldendal akademisk.
- Vangelsten, B. V., Dale, B., Bay-Larsen, I., Gjertsen, A., Bjørkan, M., Fabritius, M., Risvoll, C., & Aasen Lundberg, A. 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>
- Aarstad, J., Vai, F., & Aspenes, K. (2020). *Hva kjennetegner norske foretak som utvikler grønne og miljømessige innovasjoner?* I L. Longvasnes, & T. Årethun, Berekraftig verdiskaping (ss. 113-126). Fagbokforlaget.
- Aasen, T. M. B., & Amundsen, O. (2015). *Innovasjonsarbeid : organisasjon, kultur og ledelse* (p. 208). Gyldendal akademisk.

Vedlegg

Vedlegg A - Informasjonsskriv

Vil du delta i forskningsprosjektet

Hvordan bidrar Krafttak for grønn vekst til bærekraftig omstilling

Dette er et spørsmål til deg om å delta i et forskningsprosjekt hvor formålet er å *se på den bærekraftige omstillingen i Tynne RIS*. I dette skrivet gir vi deg informasjon om målene for prosjektet og hva deltakelse vil innebære for deg.

Formål

Vi skal som mastergradsstudenter ved fakultetet Handelshøgskolen Innlandet, Innovasjon, gjennomføre et forskningsprosjekt som avslutning for 2 års mastergrad. Prosjektet blir veiledet av Stine Jeanette Harby Lien, førsteamanuensis ved Handelshøgskolen Innlandet. I denne masteroppgaven skal vi se på hvordan en innovasjonsbedrift som Skåppå arbeider med og bidrar til grønn omstilling i Gudbrandsdalen. For å se nærmere på dette går vi dypere inn i et prosjekt Skåppå har arbeidet med de siste årene; *Krafttak for grønn vekst*. Vi skal ta for oss hvordan Skåppåprosjektet *krafttak for grønn vekst* har arbeidet med bærekraftig omstilling, og hvordan dette prosjektet eventuelt har bidratt til handlinger og endringer hos deltakerne i prosjektet. En faktor som ofte trekkes fram i litteraturen for innovasjon er viktigheten av samarbeid og kunnskapsdeling, og vi vil derfor også ta for oss om dette har hatt en betydelig rolle i bærekraftsarbeidet i krafttak prosjektet.

Opplysningene skal brukes til forskningsprosjekt og bacheloroppgave i tillegg til denne masteroppgaven.

Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?

Høgskolen Innlandet er ansvarlig for prosjektet.

Hvorfor får du spørsmål om å delta?

Ved gjennomføring av en casestudie, er det viktig å følge bestemte retningslinjer for utvelgelse av informanter. En forsker bør først velge caset eller casene som skal inkluderes i studien, og deretter selektere informanter fra disse casene. Vi spør deg om å delta for at du har vært med i prosjektet: krafttak for grønn vekst.

Hva innebærer det for deg å delta?

Deltagelse i masterprosjektet innebærer at du vil bli intervjuet i ca. 45 min. Intervjuet foretas av Emelie Eriksson og Johanne Myrhaug. Det vil være en semi- strukturert intervju med særlig fokus på Krafttak sin bakgrunn, formål og mål med prosjektet. Under intervjuet kommer vi til å bruke opptak med hjelp av nettskjema UiO. Et sikkert verktøy for datainnsamling der lydopptaket krypteres og blir sendt til nettskjema for sensitive data. Opptaket kan kun avspilles på Nettskjema gjennom innlogging på PC.

Mastergradsprosjektet er underlagt taushetsplikt og alle opplysninger blir behandlet konfidensielt.

Det er frivillig å delta

Det er frivillig å delta i prosjektet. Hvis du velger å delta, kan du når som helst trekke samtykket tilbake uten å oppgi noen grunn. Alle dine personopplysninger vil da bli slettet. Det vil ikke ha noen negative konsekvenser for deg hvis du ikke vil delta eller senere velger å trekke deg.

Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger

Vi vil bare bruke opplysningene om deg til formålene vi har fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket.

Vi vil bare bruke opplysningene om prosjektet til formålene som er fortalt om i dette skrevet. Vi behandler opplysningene konfidensielt og i samsvar med personvernregelverket. Resultatet av intervjuene vil presenteres anonymisert, og det vil ikke bli gitt spesifikk informasjon som kan spores tilbake til den enkelte informant. Den som kommer å ha tilgang er Høgskolen Innlandet sin institusjon. Dataene kommer bli behandlet av oss som masterstudenter, 2 bachelorstudenter og forskere her på høgskolen, ved navn REDinn.

Hva skjer med personopplysningene dine når forskningsprosjektet avsluttes?

Når prosjektet er avsluttet den 09.06.2023, vil også dataen kanselleres eller anonymiseres. Etersom at vi ikke kommer bruke personlig dataen av individet så kommer bedrift navnet bli i kodenavn. Prosjekt eier, Skåppå kommer ikke anonymiseres, men hver enkelt individ kommer bli brukt i kodenavn.

Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra Høgskolen Innlandet har Sikt – Kunnskapssektorens tjenesteleverandør vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

Dine rettigheter

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke opplysninger vi behandler om deg, og å få utlevert en kopi av opplysningene
- å få rettet opplysninger om deg som er feil eller misvisende
- å få slettet personopplysninger om deg
- å sende klage til Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger

Hvis du har spørsmål til studien, eller ønsker å vite mer om eller benytte deg av dine rettigheter, ta kontakt med:

Masterstudent:

Emelie Eriksson: Eme.eriksson@outlook.com

Johanne Myrhaug: johannemyr98@gmail.com

Høgskolen Innlandet, Veileder:

Stine Jeanette Harby Lien: Stine.Jien@inn.no

Personverombudet ved høgskolen:

personvem@inn.no

Hvis du har spørsmål knyttet til vurderingen som er gjort av personverntjenestene fra Sikt, kan du ta kontakt via:

- Epost: personverntjenester@sikt.no eller telefon: 73 98 40 40.

Med vennlig hilsen

Stine Jeanette Harby Lien, Emelie Eriksson & Johanne Myrhaug

Vedlegg B - Intervjuguide Skåppå

Intervjuguide for Masterprosjektet “Skåppås arbeid med grønn omstilling”

“Hvordan bidrar Krafttak for grønn vekst til bærekraftig omstilling?”

- FS1: Hvordan arbeider Skåppå med bærekraft i krafttakprosjektet?
- FS2: Hvilken effekt i form av endring og handling har prosjektet hatt for bedriftene?
- FS3: Hvilken rolle har samarbeid og kunnskapsdeling hatt for bærekraftig omstilling?

Oversettelse

Hva legger dere i begrepet innovasjon?

hvorfor definerer, verdsetter og forstår du innovasjon?

Hva legger dere i begrepet bærekraft?

Hva er deres bærekraftstrategi?

Hva legger dere i begrepet grønn omstilling?

Hvilke tiltak har dere arbeidet med i grønn omstilling?

Hva tenker dere er viktige tiltak fremover for grønn omstilling i regionen?

Hvilken kompetanse om bærekraft sitter dere på som dere kan bruke for å hjelpe bedriftene i regionen?

- evt hvilken kompetanse mangler for å lykkes med grønn omstilling i regionen ?

hvorfor arbeider dere med å fremme samarbeid mellom bedrifter?

Krafttak:

Hvordan startet dere opp prosjektet?

Hvilket mål har dere med prosjektet krafttak?

Hva var driveren/bakgrunnen/motivasjonen til at dere startet krafttak prosjektet?

Hva går prosjektet krafttak ut på?

- hvilken deler er det?

Hvilken faser i innovasjonsprosessen er med i krafttak?

Hvordan sørger dere for at bedriftene har nok kompetanse til å implementere ideene fra prosjektet?

Hvordan legger dere til rette for grønn omstilling og bærekraftig utvikling hos bedriftene?

Hvilket stadiet organisasjonen befinner seg, er det nyetablert eller veletablert?

Vedlegg C - Intervjuguide Organisasjonene

Spørsmål relatert til prosessen, workshop og sprint metodikken

Minne bedriftene på prosessen de har gjennomgått i forkant av workshop, selve arbeidsverkstedet og samarbeid i etterkant.

Introduksjon

1. Hva legger du/dere i bærekraftig omstilling? Hvordan jobber dere med bærekraft, generelt? Hva er viktigst for dere i forhold til bærekraft?/Hvorfor jobber dere med bærekraft?

Spørsmålene skal bidra til å få svar på i hvilken grad sprint metodikk kan føre til økt samarbeid/innovasjon for bedrifter i tynne RIS

2. Stille spørsmål om prosessen; rekruttering – hvordan ble du oppmerksom på mulighetene?
 - Hvilke aktiviteter har dere deltatt på i regi av Skåppå og Krafttak for grønn vekst? → generelle erfaringer med Krafttak
 - Hvorfor ble dere med?
 - Hvem fra bedriften deltok?
 - Hva var problemstillingen dere meldte inn til Skåppå?
 - Hvilke andre aktører var på bordet deres under sprinten?
3. Hvordan var prosessen? (før, under og etter workshop)
 - Forberedelser (hva gjorde Skåppå, hva gjorde bedriften)
 - Hva var fokuset deres på sprinten? Hva var det viktigste for dere under selve sprinten?
 - Har dere jobbet med dette etter sprinten? Evt samarbeidet med Skåppå?
4. Hva synes du om sprint metodikken (måten idearbeidet ble gjort på workshop)? (minne de om hvordan workshop ble gjennomført)
 - Ville dere deltatt igjen?
 - Er det noe dere savnet i workshopen?

Følg opp spørsmål hvis det er noe som er bra eller dårlig?

5. Hva lærte dere av prosjektet (Krafttak)?
 - Hvordan jobbe med bærekraft, innovasjon, grønne forretningsmodeller
6. Har dette samarbeidet ført til innovasjon, oppstart av innovasjonsprosess eller annet?
 - Har det ført til økt fokus på bærekraft? På hvilken måte?
7. Var det spesifikke arbeidsverkstedet (sprinten), som førte til at dere tok et steg videre mot noe nytt (hvis dette er tilfellet)? eller er det samarbeid i etterkant (nettverket som kanskje ble etablert)?
8. Har dere hatt kontakt med aktørene rundt bordet i etterkant? Og Skåppå? Videre samarbeid/dialog... Har prosesser blitt videreført?
9. Har dere opplevd kompetanse-utfordringer i tilknytning til prosessen? Har Skåppå og Krafttak for Grønn vekst vært med å bidra til kompetanseløft?

Regionale innovasjonssystemer:

10. Hvem er de viktigste samarbeidspartnere deres? Lokalisering? Hva samarbeider dere om? Er dere en del av noen nettverk eller klynger?
11. Hva hindrer grønn omstilling hos dere? Hvordan kan dere komme over disse, hva trengs?
12. Hvilke insentiver har dere for grønn omstilling (økonomisk, relasjonelt og moralsk)? Hvordan kan disse styrkes?

13. Ser dere noen muligheter for videre utvikling av bedriften, noen muligheter dere bør gripe?
Hva skal til for at dere gjør det?
14. Er det noen fordeler ved å være lokalisert i Gudbrandsdalen? Ulemper?
15. Hvordan er rammebetingelsene for å drive business generelt i Gudbrandsdalen?
Rammebetingelser for grønn omstilling?
16. Hva har Krafttak gjort for bedriften? (Kunnskap, nettverk, samarbeid +++)