

Arenaer for inkluderende omstilling

Fase 1: Rammeverk, behov og prosjektforslag

Lars Wang | Kjetil Bjørklund | Eivind Selvig | Ole Smørdal | Hege Westskog



Include

Forskningssenter for sosialt
inkluderende energiomstilling

Include – Forskningscenter for sosialt inkluderende energiomstilling
Rapport 1/2024
Januar, 2024

Arenaer for inkluderende omstilling

Fase 1: Rammeverk, behov og prosjektforslag

Forfattere:

Lars Wang, insam

Kjetil Bjørklund, KS

Eivind Selvig, Civitas

Ole Smørdal, UiO

Hege Westskog, UiO



Include er opprettet med finansiering fra Norges forskningsråd som et
Forskningssenter for Miljøvennlig Energi (FME Samfunn). Include ledes av
Senter for utvikling og miljø (SUM) ved Universitetet i Oslo.

Include skal frembringe kunnskap om hvordan vi kan realisere et sosialt rettferdig
lavutslippssamfunn gjennom inkluderende prosesser og nære samarbeid mellom forskning og
offentlig, privat og frivillig sektor.

Include
v/Senter for utvikling og miljø
Postboks 1116
Blindern
0317 OSLO

www.sum.uio.no/include

Forord

For Include som kunnskaps- og omstillingsaktør er det avgjørende å legge til rette for at både forskningsbasert og annen relevant kunnskap og innsikt fremmer læring.

Forskningsresultater fra Include vurderes som særlig relevant å bringe inn og innpasse i læringsprosesser for å fremme omstilling i praksis. Dette er bakgrunnen for initieringen av prosjektet *Arenaer for inkluderende omstilling*. Prosjektet er rettet mot å fremme bærekraftig omstilling (transformasjon) ved å:

Forsterke praksisbaserte inkluderende og grunnleggende (radikale) innovasjons- og omstillingsprosesser.

Prosjekter mål er ut fra dette å:

- Få erfaringer basert på praksis som fremmer Includes mål om økt innsikt i hvordan man kan oppnå en sosialt inkluderende omstilling.
- Bidra til at utviklingsprosesser (arenaer) kan bruke og nyttiggjøre kunnskap og innsikter som er utviklet gjennom Include og annen relevant for forskning.
- Styrke innsikten i hvordan *komplekse utfordringer* og samfunnsfloker (wicked problems) kan håndteres i praksis.
- Bidra til at det etableres konkrete arenaer eller utviklingsprosesser (prosjekter, programmer mm) som fremmer inkluderende omstilling og avklare mulige tilknyttede behov for forskningsaktivitet.

Prosjektet adresserer primært tverrgående problemstillinger, og det skal bidra til utdanning, forskerutdanning og til kommunikasjon mellom forskere, relevante samfunnsaktører og allmennheten (j.fr Includes arbeidspakke 6 - WP6). Samtidig har prosjektet en transdisiplinær og aktørovergrepene karakter, og er derfor også knyttet opp mot Includes øvrige arbeidspakker.

Det har også vært lagt vekt på å trekke på innsikter og kunnskap som er utviklet gjennom det erfaringsbaserte masterstudiet Bærekraftig omstillingsledelse (2022-23) i regi av SUM/Include, og det har vært lagt vekt på å knytte prosjektet opp mot kommunesektorenes arbeid om omstilling til et bærekraftig lavutslippssamfunn. Det er f.eks. trukket på rammeverket Kortreist kvalitet (2016), konferansen GrønnPraksis (2022 og 2023) samt Nettverk for sirkulærøkonomi som KS tok initiativ til i 2023.

Fase 1 har vært rettet mot å etablere et konseptuelt og begrepsmessig rammeverk, identifisere behov for omstillingsprosesser og peke på muligheter for å initiere konkrete prosjekter og prosesser (strategi). Samtidig har fase 1 vurdert videre arbeid (fase 2) i prosjektet. Arbeidet er gjennomført i 2023 av en prosjektgruppe bestående av Kjetil Bjørklund, KS; Hege Westskog, UiO; Eivind Selvig,

Include 1/2024 – Arenaer for inkluderende omstilling. Fase 1: Rammeverk, behov og prosjektforslag

Civitas; Ole Smørddal, UiO og Lars Wang, insam (prosjektleder/sekretær). Anders Tønnesen, CICERO har ikke deltatt i prosjektgruppen, men har gitt innspill i arbeidet.

Rapporten har Includes forskere og partnere som målgruppe. Den er særlig relevant for utvikling av prosjekter i samarbeid med KS og ev kommuner som knyttes til disse prosjektene i den forbindelse. Vi vil i neste fase prioritere hvilke prosjekter det skal jobbes videre med både for involverte aktører i Include og med tanke på annen ekstern finansiering.

Oslo, 4.1.2024

Innhold

Sammendrag og konklusjoner	5
1. Inkluderende omstilling	7
1.1 Økologisk og sosial vekst.....	7
1.2. Generative læringsprosesser	7
1.3 Hensiktsmessige forståelsesrammer	8
2. Arenaer for inkluderende omstilling.....	11
3. Strategiske prosjekter – det muliges kunst.....	14
3.1 Kompetanseutvikling for ledelse av inkluderende omstillingsprosesser	14
Hvorfor?	14
Hvordan?.....	15
3.2 Videreutvikling av nettverk for sirkulærøkonomi	15
Hvorfor?	15
Hvordan?.....	16
3.3 «State of the Future» – en ny målestokk for inkluderende omstilling	16
Hvorfor?	16
Hvordan?.....	16
3.4 Inkluderende omstilling for alle	17
Hvorfor?	17
Hvordan?.....	18
3.5 Handlingskapasitet for områdetransformasjon på tvers av «by og land»	18
Hvorfor?	18
Hvordan?.....	19
3.6 Landbruket som omstillingsarena	19
Hvorfor?	19
Hvordan?.....	20
3.7 Sirkulære og inkluderende virksomheter.....	20
Hvorfor?	20
Hvordan?.....	20
3.8 Digital infrastruktur (plattform) for inkluderende omstilling	21
Hvorfor?	21
Hvordan?.....	21
3.9 Praksisbasert og samskapende omstillingsforskning	22

	Hvorfor?	22
	Hvordan?	22
4.	Veien videre	23
	Mål	23
	Prosesstrategi.....	23
	Organisering.....	23
	Framdrift	24
	Økonomi.....	24
5.	Referanser	25

Sammendrag og konklusjoner

Prosjektet Arenaer for inkluderende omstilling er rettet mot å fremme bærekraftig omstilling (transformasjon) gjennom å:

forsterke praksisbaserte, inkluderende og grunnleggende (radikalt) bærekraftige innovasjons- og omstillingsprosesser.

Inkluderende omstilling er kjennetegnet ved økologisk og sosial vekst hvor økonomisk verdiskaping er virkemiddel. Andre kjennetegn er generative læringsprosesser. Utgangspunktet er forståelsesrammen «bærekraftig samskaping» og behovet for å håndtere samfunnsflokke (wicked problems), sikre transdisiplinaritet og fremme utfordringsbasert omstilling på sosialt inkluderende måter.

Med arenaer for inkluderende omstilling menes institusjonaliserte utviklingsprosesser rettet mot bærekraftig omstilling. Dette er foregangsprosjekter, programmer, nettverk, living-labs, klynger, undervisningstilbud, konferanser, seminar m.m. hvor kunnskap og innsikter *tas i bruk og fremmer læring og ny praksis*. Slike prosesser fremmes gjennom fysiske møteplasser og/eller digital infrastruktur.

I fase 1 av prosjektet har vi identifisert følgende prosjekter/prosesser som vi vil vurdere å jobbe videre med i fase 2:

1. Kompetanseutvikling for ledelse av inkluderende omstillingsprosesser
2. Videreutvikling av Nettverk for sirkulærøkonomi
3. State of the Future - en ny målestokk for omstilling
4. Inkluderende omstilling for alle
5. Handlingskapasitet for områdetransformasjon på tvers av «by og land»
6. Landbruket som omstillingsarena
7. Sirkulære og inkluderende virksomheter
8. Digital infrastruktur (plattform) for inkluderende omstilling
9. Praksisbasert og samskapende omstillingsforskning

Prosjektene kan ha samfunnsmessig effekt, og er samtidig realistiske å initiere/gjennomføre. De gir også en mulighet for å utvikle større FoU-satsninger rettet mot inkluderende omstilling og styrking av individuell, organisatorisk og samfunnsmessig «omstillingskapasitet».

Det anbefales at prosjektets fase 2 gjennomføres i perioden 2024-26 og rettes mot å initiere, operasjonalisere, videreutvikle, styrke/oppskalere foreslått strategi. Det bør også sikres stor grad av fleksibilitet for å kunne utnytte muligheter for å «spinne av» prosjekter som styrker inkluderende

Include 1/2024 – Arenaer for inkluderende omstilling. Fase 1: Rammeverk, behov og prosjektforslag

omstilling. Det anbefales at fase 2 ledes/koordineres av KS i samarbeid med Include og at det aktivt stimuleres til brede partnerskap og samskapende prosesser innenfor de foreslåtte prosjektene.

1. Inkluderende omstilling

Det legges her til grunn at inkluderende omstilling er kjennetegnet ved:

- Økologisk og sosial vekst
- Generative læringsprosesser
- Hensiktsmessige forståelsesrammer

1.1 Økologisk og sosial vekst

For å møte de totale bærekrafts-utfordringene kreves *inkluderende omstilling*, som innebærer:

Økologisk vekst: Utvikling som både reduserer det økologiske fotavtrykket (klimautslipp, ressursbruk, energibruk, arealpress, redusert biomangfold mv) og samtidig styrker økologiske kvaliteter. Dette kan sees som en naturpositiv utvikling.

Sosial vekst: Prosesser som styrker sosial rettferdighet (McCauley mfl., 2013) dvs. både mht. *fordeling* (byrder og goder ved omstilling), *prosesser* (hvem involveres i omstillingsarbeid og på hvilken måte) og *anerkjennelse* (at alle personer og grupper har en legitim og fri rolle).

Økonomisk verdiskaping som fremmer økologisk og sosial vekst, dvs. økonomisk verdiskaping som *virkemidler* for 1) og 2).

En nærmere begrunnelse for dette ligger f.eks. i Wang (2016), Klimautvalget (2023), Jakobsen (2023) og Rosa (2019) som på ulike måter adresserer behov for en helhetlig tilnærming hvor mennesker og natur gir rammer for økonomisk aktivitet. I dette ligger også at sosial vekst utvikles gjennom (primært) fysisk samvær og tillitsskapende prosesser.

1.2. Generative læringsprosesser

Læring innebærer både å styrke kunnskap, innsikt og handlingsevne (capacity). Læringen kan være individuell og/eller kollektiv læring (organisasjonslæring) (Eikeland, 2022). Generativ læring innebærer aktiv integrering av nye ideer i våre eksisterende «mentale modeller». Det forutsetter også at de som lærer aktivt konstruerer mening (Osborne og Wittrock 1983). For å realisere inkluderende omstilling kreves (Wang fl. 2016):

- 1) Etablering av hensiktsmessig **kontekstforståelse** (hva skjer?).
- 2) Utvikling av **strategier** (idegrunnlag, strategier, forretningsmodeller, konsepter mm) for både samfunns- og organisasjonsutvikling.

- 3) Løpende (dynamisk) utvikling av strukturer, prosesser (samhandlingsmønstre) og andre tiltak og virkemidler, dvs. ulike former for **institusjonalisering** som utvikler den samlede handlingsevne (total kapasitet).

1), 2) og 3) krever **generative læringsprosesser** (læringssirkler) som styrker både nødvendig kunnskap, innsikt og handlingsevne (makt) som er relevant for omstilling, jfr. figur 1.



Figur 1. Dynamisk omstillingsprosess (Wang m.fl. 2016).

1.3 Hensiktsmessige forståelsesrammer

Læringsprosesser kan fremme både effektivisering (inkrementell innovasjon), konseptuell innovasjon og omstilling (transformasjon). Endringsprosesser skjer imidlertid oftest innenfor rådende forståelsesrammer (paradigmer). Slike rammer er basert på forståelse både av hva som er faktiske sammenhenger og hvilke behov/mål som bør prioriteres. Forståelsesrammer kan derfor sees som «idealmodeller» for både samfunnsorganisering, styring og samfunnsutvikling generelt.

Figur 2 viser hvordan den tradisjonelle forvaltnings- og samfunnsplanleggingsforståelsen (byråkrati/plan) har blitt supplert med og utsatt for konkurranse av et paradigme basert på fristilling og marked/konkurranse (New Public Management). Dette paradigmet har gradvis blitt supplert med en mer nettverksbasert styringsmodell (Network Governance) som blant annet ligger til grunn for modeller basert på samspill mellom styringsnivåer (flernivåstyring m.v.). Også nye former for innovasjonssamarbeid mellom ulike aktørgrupper (triple helix/penta helix) kan sees som strategier innenfor denne forståelsesrammen.

	A) Traditional public administration	B) New Public Management	C) Networked governance	D) Sustainable and transformative co-creation
Context	Stable	Competitive	Continuously changing	Critically “out of control”, metamorphing.
Population	Homogenous	Atomized	Diverse	Diversity and common challenges
Need/problems	Straightforward, defined by professionals	Wants, expressed through the market	Complex volatile and prone to risk	Complex and super-wicked
Strategy	State and producer centred	Market and customer centred	Shaped by civil society	Establishing/reclaiming “the commons” in an extended sense.
Governance through actors	Hierarchies, Public servants	Markets, purchasers and providers, Clients and contractors	Networks and partnerships, civic leadership	Co-creation through institutional “panarchy” by citizens on all levels, spheres and across all kinds of institutionalized borders

Figur 2 Utvikling av forståelsesrammer (paradigmer) for samfunn og organisasjoner basert på Torfing m.fl. (2020) (A-C) og Wang (2016) (D).

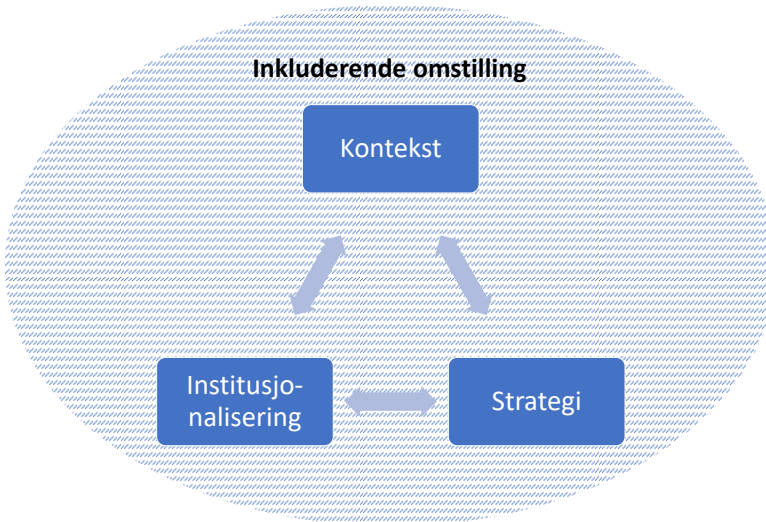
Spørsmålet er imidlertid om behovet for inkluderende omstilling krever en forståelsesramme som i større grad fanger opp behovene for å:

- håndtere samfunnsfloker (wicked problems).
- etablere prosesser på tvers av fag/felt (transdisiplinaritet).
- gjennomføre bredere satsninger rettet mot samfunnsutfordringer (utfordringsbasert omstilling)
- sikre inkluderende medvirkning og samskaping (co-creation).

Figur 2 viser derfor en forståelsesramme (D) basert på Wang m.fl. (2016) som bygger på at inkluderende omstilling er en «rammebetingelse (forgrunn)» dvs. ikke bare et av mange «hensyn» (bakgrunn) som fort blir tilfellet innenfor rammen A), B) og C). Ved å legge forståelsesramme D) til grunn endres både hva som er nødvendig og mulige (realistisk) når det gjelder omstilling. Det kan argumenteres for at det etableres et annet og større mulighetsrom for omstilling i praksis fordi man (til en viss grad) «frigjøres» fra etablerte paradigmer.

Ved å bruke forståelsesramme D) som utgangspunkt for å konkretisere strategier og tiltak kan det arbeides bevisst for å forhindre uheldig «sti-avhengighet» (Klimautvalget 2050). Sti-avhengighet betyr at strategier for omstilling formes innenfor en eller flere av de øvrige forståelsesrammene, og derfor i praksis kan bli utilstrekkelige til å håndtere dagens og fremtidens utfordringer. Dette kan i beste fall begrense eller «nøytralisere» og i verste fall *motarbeide* eller *hemme* inkluderende omstilling. F.eks. vil strategier for tilpasning (adaptation) baseres på behov for å «rette avvik», noe som er en rådende tilnærming innenfor forståelsesrammene A) og B). Dette betyr også at en hensiktsmessig forståelsesramme for inkluderende omstilling kan forebygge ulike former for «symptombehandling» og søke mer grunnleggende (radikale) løsninger.

Dzhengiz m.fl. (2023) peker f.eks. på at det er avgjørende at overgangen til sirkulærøkonomi skjer innenfor en hensiktsmessig referanseramme dersom målet om å begrense den totale ressursbruken (ikke bare ressurseffektiviteten) skal nås. Figur 3 viser hvordan læring/innovasjon skjer innenfor en forståelsesramme som fremmer inkluderende omstilling (D).



Figur 3 Lærings- og innovasjonsprosesser innenfor forståelsesrammen "inkluderende omstilling".

Selv om D) er et hensiktsmessig utgangspunkt for arbeid rettet mot inkluderende omstilling, vil det i praksis være viktig å også forholde seg til A), B) og C) (og kanskje også flere paradigmer) som «delrammer» (jfr. figur 1). Dette stiller samtidig økt krav til kommunikasjon og dialog for å unngå å «snakke forbi hverandre». Dette gir behov for å institusjonalisere denne type utviklingsprosesser eller arenaer.

2. Arenaer for inkluderende omstilling

Med arenaer for inkluderende omstilling menes her institusjonaliserte utviklingsprosesser rettet mot inkluderende omstilling.

Slike prosesser kan være foregangsprosjekter, programmer, nettverk, living-labs, klynger, undervisningstilbud, konferanser, seminar m.m. hvor kunnskap og innsikter *tas i bruk og fremmer læring* (læringssirkler) og *innovasjon* (ny praksis).

Det som kjennetegner arenaene (utviklingsprosessene) er at de:

- har som mål å styrke *handlingskapasitet* for omstilling (transformational capacity) enten dette er gjennom økt kompetanse, mer hensiktsmessig organisering av utviklings-/omstillingsprosesser, nye finansieringsmodeller, hensiktsmessig kommunikasjon (kvalitet, type, omfang) mm.
- er rettet mot *samarbeid og samskaping i praksis*, f.eks. ved at elever/studenter, næringsliv eller innbyggere tar aktivt del i praktisk utvikling av f.eks. eget lokalsamfunn eller skole/universitet.
- har fokus på å styrke både *bredde (kvantitet)* og *kvalitet i kommunikasjon* og gjennom dette fremme både tillit, refleksjon og innovasjon (realisering av nye løsninger). Dette betyr at tillit sees som *resultat* av inkluderende omstillingsprosesser som starter «der aktørene er».
- tar i bruk *metoder og prosessverktøy* egnet for omstilling/innovasjon. Dette kan f.eks. være rammeverk/metoder som Three Horizons (O'Brien 2018).

Arenaer for inkluderende omstilling fremmer gjennom dette både grunnleggende (radikal) innovasjon og legger grunnlag for transformative prosesser. Figur 4 viser at inkluderende omstilling innebærer en bevegelse mot mer grunnleggende spørsmål gjennom refleksjon/dialog. Dette innebære på sett og vis å «dra hverandre opp etter håret» gjennom samarbeidsdrevet innovasjon.

Styring og ledelse: Tiltaksnivå:	Enkel	Reflektert	Transformativ
I Effektivisering	Mål- og resultat- styring		
II Utvikling			
III Omstilling			Samarbeids- drevet innovasjon



Figur 4 Fra enkel styring til transformative prosesser.

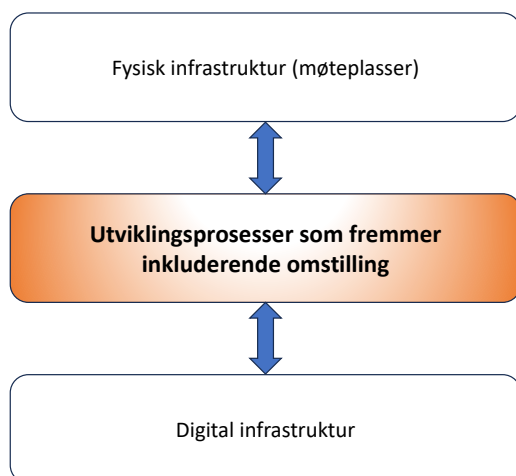
Arenaene kan også ha ulike hensikter. Spesielt aktuelt er:

- Sette spørsmål på dagsorden (agendasetting eller «awareness raising»)
- Opplæring (tilføre/formidle kunnskap)
- Styrke praktiske ferdigheter (øve/trene)
- Fremme økt innsikt/forståelse (gjennom refleksjon og dialog)

Noen arenaer kan også ha flere hensikter. F.eks. kan et studium i omstillingsledelse ta utgangspunkt i hvordan egen praksis kan styrkes. Samtidig kan det «bringes til torgs» relevant kunnskap og innsikter som anses som hensiktsmessige for å styrke deltakernes egne ferdigheter (handlingskapasitet).

Sentrale virkemidler i arenautvikling (jfr. figur 5) er:

- Fysisk infrastruktur gjennom tilrettelegging av egnede fysiske/geografiske møteplasser som fremmer inkluderende omstillingsprosesser.
- Digital infrastruktur dvs. plattformer for kommunikasjon, kunnskapsportaler, underliggende databaser mm som sikrer tilgang til relevant kunnskap og legger grunnlag for kommunikasjon med andre aktører.



Figur 5 Kjernen i arenaer for inkluderende omstilling er utviklingsprosesser. Disse fremmes av fysisk og digital infrastruktur.

Tabell 1 viser et rammeverk som spenner opp mulighetsrommet og legger grunnlag for å:

- drøfte aktuelle strategier for arenautvikling (hensikt og virkemidler)
- konkretisere tiltak/prosjekter ved å presisere geografisk nedslagsfelt (lokalt, regionalt, nasjonalt eller internasjonalt), målgruppe/deltakere, tematikk (perspektiv, felt, fag, bransje), scope (faglig spisset eller bredere/transdisiplinær), lokalisering, ansvar og roller (organisering), ressursbehov, finansiering mv

- drøfte hvordan arenaene kan realiseres (gjennomføring/veien videre).

Tabell 1 Rammeverk for å drøfte arenaer for inkluderende omstilling.

	I Sette dagsorden	II Opplæring og formidling	III Styrke praktiske ferdigheter	IV Refleksjon og innsikt
Fysiske møteplasser				
Utviklings- prosesser				
Digital infra- struktur				

3. Strategiske prosjekter – det muliges kunst

Med strategi menes her kombinasjonen av og innretningen av tiltak/prosjekter som fremmer inkluderende omstilling på en optimal måte. Aktuelle prosjekter kan både hver for seg og sammen (synergieffekter) ha potensial for å fremme inkluderende omstilling. Det er lagt vekt på å identifisere prosjektmuligheter som vurderes å ha samfunnsmessig effekt, og er realistiske å gjennomføre. Vi har identifisert følgende mulige prosjekter/prosesser i fase 1 av arbeidet som vi vil vurdere å jobbe videre med i fase 2:

1. Kompetanseutvikling for ledelse av inkluderende omstillingsprosesser
2. Videreutvikling av Nettverk for sirkulærøkonomi
3. State of the Future – en ny målestokk for omstilling
4. Inkluderende omstilling for alle
5. Handlingskapasitet for områdetransformasjon på tvers av «by og land»
6. Landbruket som omstillingsarena
7. Sirkulære og inkluderende virksomheter
8. Digital infrastruktur (plattform) for inkluderende omstilling
9. Praksisbasert og samskapende omstillingsforskning

Tiltak kan også sees som en samlet strategi som legger grunnlag for nye/tyngre FoU-satsninger rettet mot inkluderende omstilling. Prosjektenes profil tar utgangspunkt i tabell 1, dvs. på hvilken måte individuell, organisatorisk og samfunnsmessig «kapasitet» styrkes.

Strategien er på ingen måte «fullstendig», dvs. den best mulige som kan tenkes eller utvikles. Det er basert på en prosess med svært begrenset tid/finansiering (fase 1) og preget av en viss grad av «tilfeldighet». Samtidig bygger prosessen på innsikter, refleksjon og dialog utviklet over lang tid og mange relevante erfaringer. Strategien vurderes også som et svar på hvordan behovet for «nedvekst» kan håndteres i praksis gjennom å legge til grunn en definisjon av inkluderende omstilling som fremmer økologisk og sosial vekst.

3.1 Kompetanseutvikling for ledelse av inkluderende omstillingsprosesser

Hvorfor?

Forprosjektet Omstillingskompetanse for et bærekraftig lavutslippssamfunn (Asker kommune m.fl. 2021) utviklet forslag til strategi for kompetanseutviklingstiltak i kommunesektoren. Et prioritert

tiltak var et erfaringsbasert masteremne (EVU-program med 15 studiepoeng) i Bærekraftig omstillingsledelse. Dette programmet ble utviklet og gjennomført i regi av Include/SUM (2022-23) og har vist betydningen av å styrke ledelses- og utviklingskompetanse rettet mot inkluderende omstilling. Samtidig har det vist at en slik kompetanseutvikling krever en tilpasset læringsstrategi (jfr. kap. 4) hvor det vektlegges egen praksis, refleksjon over forståelsesrammer og fokus på handlingskompetanse samt initiering og drift av endringsprosesser. Programmet har fått en positiv evaluering og vil bli videreutviklet og gjentatt i 2024/25.

EVU-programmet har som mål at kompetanseutvikling rettet mot inkluderende omstilling skal gi effekt (impact). Det er mye som tyder på at denne type kompetanseutvikling krever nødvendig tid til fordypning og prosess for ikke å bli for enkel og instrumentell. Det er behov for et styrket fokus på hvordan samspillet mellom drift/forvaltning, beslutningsprosesser, prosjekter og utviklingsprosesser kan organiseres (Eikeland, 2022) for å kunne håndtere komplekse prosesser i praksis (jfr. figur 2).

Denne type kompetanseutvikling bør derfor kunne videreutvikles, tilpasses ulike målgrupper (bransjer og/eller regioner/lokalsamfunn) og oppskaleres.

Hvordan?

Det bør gjennomføres et forprosjekt rettet mot å konkretisere hvordan erfaringene fra EVU-programmet kan brukes for spredning/oppskalering/tilpasning (til ulike målgrupper) av denne type kompetanseutvikling. Prosjektet skal både styrke praktiske ferdigheter (egen praksis og kontekst) og gi økt innsikt og handlingsevne (jfr. tabell 1).

Dette kan innebære en økt vektlegging av «ledelsesprosesser» som fremmer samskaping og transdisiplinære prosesser og slik sett innebære en nødvendig «kommunikativ vending» i omstillingsarbeidet. Et forprosjekt kan også gå nærmere inn på hvordan denne type kompetanseutvikling kan sees som en samfunnsøkonomisk god investering (paradigme D), ut over å være rammet inn som «salg av tjenester» innenfor rammen av en samfunnsinstitusjon (paradigme A og B).

Forprosjektet kan også belyse hvordan det kan utvikles tilbud regionalt, lokalt, organisasjonsinternt (f.eks. i større kommuner) eller rettet mot ulike felt/bransjer/nettverk. Det bør vurderes å invitere aktuelle foregangskommuner/fylkeskommuner til å aktivt være med i utvikling og gjennomføring av slike tiltak. Det vil da være mulig å utvikle tilbud som tar utgangspunkt i de utfordringer og muligheter som deltakerne ser som mest sentrale.

Forprosjektet kan organiseres som et prosjektsamarbeid mellom Include og KS evt. med ekstern finansiering/partnere.

3.2 Videreutvikling av nettverk for sirkulærøkonomi

Hvorfor?

Nettverk for sirkulærøkonomi er etablert av KS (<https://www.linkedin.com/groups/9376312/>) og har i dag ca. 300 medlemmer, fordelt på en stor bredde av aktørgrupper. Nettverket er et viktig «nav» i arbeidet for omstillingen til styrket sirkulærøkonomisk praksis. Samtidig må en

sirkulærøkonomisk omstilling som skal utvikles til beste for lokalsamfunn og natur, være inkluderende.

Denne satsingen har en profil som spenner fra å sette dagorden, bidra til opplæring/erfaringsformidling, styrke praktiske ferdighet og bidra til å «flytte innovasjonsfronten». Nettverket legger vekt på å stimulere både til fysiske møteplasser/prosesser og samtidig være i front mht. bruk av digital infrastruktur.

Hvordan?

Nettverket kan styrkes gjennom:

- økt antall medlemmer ved aktiv rekruttering.
- videreutvikling av aktiviteter som synliggjør potensialet for å bruke sirkulærøkonomi som «inngang» til inkluderende omstilling (det sosiale perspektivet).
- etablering av en nasjonal og samlende årlig (fysisk) møteplass for ledende (innovativ & inkluderende) sirkulær praksis rettet både mot formidling og læring (SirkulærPraksis).
- videreutvikling av «eksempelbanken» som KS har etablert for sirkulær beste praksis, og legge til rette for at den er lett tilgjengelig ved styrket digital infrastruktur (jfr kap. 6.8).

3.3 «State of the Future» – en ny målestokk for inkluderende omstilling

Hvorfor?

Det er nødvendig å skape økt bevissthet om behovet for og innholdet i inkluderende omstilling. Dette innebærer å konkretisere og skape forståelse og konkrete (mentale) bilder av hva inkluderende omstilling betyr i praksis.

Noe forenklet legges det da vekt på «å være på rett vei» i ønsket utvikling framfor å «måle avvik fra mål/plan/trend» (dvs. styre etter kjølvannet). En «ny standard» kan derfor gi et kraftfullt grunnlag for å forebygge ulike varianter av «grønnvasking», som ofte er prosjekter som innebærer «enkel styring» med økt vekt på «miljø» (jfr. figur 4).

Hvordan?

Det etableres et prosjekt rettet mot å flytte fokus fra tradisjonell resultatoppfølging, dvs. effektivitet og «enkel styring» i *etterkant*, til dialoger som gir økt oppmerksomhet om hvor «lista nå bør legges». En slik oppdatert «målestokk» vil avspeile behovet for inkluderende omstilling og nye forståelsesrammer.

En slik «styring 2.0» vil være i *forkant*, dvs. legge grunnlag for innovasjon (utforskning) mer en «avvikshåndtering» og i større grad være effekt- (impact) eller utfordringsbasert (mission based) framfor å forlenge/tilpasse «business as usual».

Samtidig kan det etableres en form for «framtidforståelse» som «folkeliggjør» inkluderende omstilling. Det kan da etableres «standarder» som ikke er å forstå som detaljerte krav/resultatmål, men i større grad en felles, omforent forstilling om hva som er en ønsket framtid.

«State of the Future» kan utvikles gjennom en prosess som sikrer bredde i perspektiv/innsikter og samtidig er målrettet for eksempel ved samskapende prosesser med høyt innovasjonstrykk og lite «byråkrati». Gjennomførte og pågående case kan derfor bidra med innsikter og fungere som «drivere» for en ny målestokk/standard som da også kan være dynamisk og fungere i ulike kontekster. Arbeidet vil også kunne trekke på relevante teknikker, som f.eks. Rehearsing the Future, Democratic Design Experiments, Three Horizons etc., som alle er rettet mot å stimulere til andre forestillinger (imaginaries) om framtiden.

Prosjektet kan initieres av KS i samarbeid med Include, som gjør en nærmere vurdering av aktuelle samarbeidspartnere og mulighet for gjennomføring/finansiering.

3.4 Inkluderende omstilling for alle

Hvorfor?

Det er i dag et misforhold mellom hvordan ulike grupper bidrar i omstillingsprosesser. Gruppen som har vært «arkitektene bak dagens samfunn» har gjennomgående en dominerende posisjon som «maktforvaltere», mens f.eks. ungdom, som er «brukere av framtiden», i liten grad deltar direkte. Også andre grupper er relativt mindre involvert. Dette knytter an til behovet for rettferdig omstilling (jfr. kap 3.1), noe som også vektlegges av Klimautvalget 2050 (2023).

Det er etablert utviklings- og innovasjonsprosesser rettet mot økt inkludering, feks. prosjektet Samskaping gjennom simulering, scenarier, samtaler og spill for og med ungdom (S4U), med deltakelse av blant annet Lillestrøm/Drammen. Målet med prosjektet er å styrke involveringen av ungdom. Det legges vekt på å utvikle mer egnede strukturer for inkluderende omstillingsprosesser. Tilsvarende er det et potensial knyttet til satsninger for et «aldersvennlig samfunn», som kan rettes mot medvirkning og deltakelse i omstilling av eget nærmiljø, lokalsamfunn eller kommune.

Også erfaringer fra Kristiansand (insam og Include 2021) viser at klimaomstilling i større grad bør knyttes opp mot medvirkning og lokaldemokratiutvikling. Det bør samtidig kombineres med utvikling av kommunens rolle som katalysator og «brobygger».

Det er behov for oppskalering av prosesser som i større grad gjør omstilling til en utfordring og mulighet for alle. En slik endring vil også ha konsekvenser for hvordan ulike offentlige virksomheter/sektorer utvikler egne roller og arbeidsformer.

Hvordan?

Satsningen vil være godt egnet til å knyttes opp mot konkrete case/prosjekter (living-labs). F.eks. kan bruk av lokale skoler som praksisarenaer (møteplasser) for inkluderende innovasjon og samskaping, være slike case. Her kan de «interne» (folkevalgte, skoleledere, lærere, elever), de «halvinterne» (foreldre, driftspersonell, leverandører mm) og «eksterne» (naboer, lokalsamfunn, næringsliv, ideelle organisasjoner mm) involveres.

Behovet for inkluderende omstilling kan også være et godt utgangspunkt for å etablere et nettverk rettet mot samskapende og innovative modeller og foregangsprosjekter som sikrer involvering fra alle relevante grupper. Et eventuelt nettverk kan initieres av KS i samarbeid med Includes satsinger på inkluderende omstilling. Virksomheter som har ansvar for hhv. barn og unge og eldre, kan det være naturlig å involvere.

3.5 Handlingskapasitet for områdetransformasjon på tvers av «by og land»

Hvorfor?

Det er behov for innovasjon av områdeutvikling/transformasjon i byer og steder for å utvikle mer kompakte steder (økt arealeffektivitet), styrke steders totale kvalitet (korteiste kvaliteter) og bruke stedsutvikling som virkemiddel for sosial og økonomisk lokalsamfunnsutvikling

Det er i dag et tydelig konseptuelt (og faglig) skille mellom hhv. by- og distriktsutvikling, knyttet til geografiske og demografiske ulikheter. Samtidig er det betydelige likheter mellom by og land knyttet til å realisere inkluderende omstilling. Områdeutvikling/områdetansformasjon er satsninger som krever svært store ressurser (inkl. arealbruk) og kan ha et stort økologisk fotavtrykk knyttet til bolig og fritidsbolig. Samtidig har de potensial til, om områdeutviklingen gjøres rett, å bidra til kvalitativ gode lokalsamfunn med korteiste kretsløp.

Områdetransformasjon er uansett prosesser som krever samspill/samarbeid, noe som også kan gjelde mellom byer og distrikter. F.eks. kan det utvikles boligkonsepter som i større grad er rettet mot sambruk/deling og som også kan redusere behov for separat fritidsbebyggelse.

Dagens «planparadigme» (jfr. figur 2) kommer også til kort ift. å kunne håndtere kompleksiteter på en bevisst og samskapende måte (Tortzen, 2023). Det betyr at det er behov for å styrke handlingskapasitet, dvs. kompetanse og evne til å både tilpasse og endre eksisterende systemer (Wolfram et al. 2019). Områdeutvikling kan i større grad sees som utfordringsbaserte innovasjonsprosesser med behov for styring, samarbeid, prosessledelse og kommunikasjon av komplekse problemstillinger. Fokus på transformativ kapasitet i en kommunal kontekst er viktig fordi det fremmer handlingsevne (Ison, 2010).

Hvordan?

Det kan etableres case/foregangsprosjekter som kan utgjøre et «nettverk for områdetransformasjon og inkluderende omstilling». En slik tilnærming støttes av transformasjonsforskning som legger vekt på bruk av ulike kilder og perspektiver. (Lang et al. 2012). Prosjekter (case) som har ulik kontekst kan da bidra til et mangfold av stemmer og historier som muliggjør forståelse fra ulike aktørers perspektiv, basert på deres opplevde situasjon (Ison, 2010). Samarbeid på tvers av «by og land» kan også bidra til å snu negative dynamikker og vise mulighet for positive synergier.

Et eventuelt nettverk kan ta utgangspunkt i og/eller bygge videre på etablerte program (forskning/innovasjon/undervising). Aktuelle case som kunne inngå i et slik innovasjonsnettverk må indentifiseres på forhånd, f.eks. gjennom et dialogseminar i regi av Include/KS.

3.6 Landbruket som omstillingsarena

Hvorfor?

Naturpanelet (IPBES, 2019) retter søkelyset mot utfordringene med dagens globaliserte og industrialiserte matsystem, med skadelig påvirkning på biologisk mangfold og økosystemfunksjoner. Et mer diversifisert landbruk med større grad av lokale kretsløp og som engasjerer andre aktører enn produsenter i matsystemet (for eksempel. forbrukere, offentlig sektor og lokale organisasjoner), trekkes fram som en vei for styrket bærekraft (IPBES, 2019). Korteiste kretsløp med større innslag av lokalmat og nye distribusjonsmodeller (REKO, bondens marked, direkte salg fra gård) kan for eksempel gi mulighet for lokalsamfunnsutvikling i mer bærekraftig retning (Westskog m. fl, 2024).

Ved å fokusere på korteiste kretsløp i landbruket kan det synliggjøres muligheter for samhandling/deltakelse med andre næringer og grupperinger av betydning for lokalsamfunnsutvikling. Dette kan f.eks. være undervisning, reiseliv, kultur, bygg/rehabilitering og nye sirkulære logistikk-løsninger. Det kan også være relevant å knytte en slik satsning opp mot utvikling av digitale plattformer som optimaliserer «korteiste kretsløp».

Det er også behov for å skape oppmerksomhet om og legge grunnlag for synergieffekter knyttet til det korteiste landbruket, både i de enkelte lokalsamfunn og på tvers av kommuner/regioner. Dette er viktig for å bringe dagens «eksperimenter» og forskning fra «godt, men smått» til «den nye standarden» (jfr. «State of the Future»). En større vekt på korteiste kretsløp i landbruket, som involverer lokalsamfunnsaktører, kan sees i lys av regenerativ ledelse, som har mange paralleller med bærekraftig omstillingsledelse (jfr. kap. 6.1). En dansk definisjon (www.lederne.dk) er f.eks.:

Regenerativ ledelse handler om at genskabe og revitalisere de levende systemer vi indgår i og skabe de mest optimale vilkår for trivsel i den måde hvorpå vi producerer, leder og lever. Som regenerativ leder er du ikke filantrop, men du forstår nødvendigheden af, at skabe mere værdi, end du tager.

Regenerative ledelsesstrategier innebærer å sikre at natur og menneskers energi gjenskapes på måter som samtidig fremmer økologisk vekst. Dette kan f.eks. skje gjennom nye produksjons- og distribusjonsmetoder i landbruket med økt involvering av lokalsamfunnet.

Hvordan?

Det tas initiativ til et nettverk for kortreiste kretsløp i landbruket basert på deltakelse fra foregangsprosjekter og piloter som ønsker å bidra til oppskalering/ringvirkninger. Et slikt nettverk kan adressere både utfordringer og muligheter med utgangspunkt i egen praksis hos deltakerne. Samtidig kan det legges til grunn at oppskalering bør samskapes nedenfra og innenfra.

Nettverket kan bidra til en «inkluderende kortreist sirkulærøkonomi» i både landbruket og i de mange grensesnitt mot andre aktører og verdikjeder som bygger opp om mindre bygdесentra i Norge.

Et nettverk kan også være et utgangspunkt for å drøfte etablering av tyngre program eller prosjekter. For Include kan et utgangspunkt også være prosjekt om småskalalandbruket og prosjekt om kortreist mat.

3.7 Sirkulære og inkluderende virksomheter

Hvorfor?

Mange nye og viktige initiativ for å etablere sirkulærøkonomiske konsepter og forretningsmodeller har krevende økonomi/rammebetingelser. Dette gjelder både ombrukskonsepter/butikker, sirkulære ressursentraler, utlåns- og reparasjonstjenester, sosiale «knutepunkt» (f.eks. Mulighetenes hus i Vennesla), kortreist mat (RekoRing), bylogistikk hub-er (first-last mile logistikk) mv.

Det er derfor behov for å videreutvikle disse konseptene for å sikre nødvendig lønnsomhet og for å styrke samarbeid mellom de enkelte sirkulærøkonomiske virksomhetene (lokale samarbeidspartnere og verdikjeder). En mulighet kan være å utvikle «knutepunkter» for sirkulære varer og tjenester, dvs. ulike former for samlokalisering, markedssamarbeid og klynger. Dette kan synliggjøre/markedsføre sirkulære satsninger og gi styrket lønnsomhet. Samtidig bør det også kunne utvikles et stort mangfold av konkrete konsepter som er tilpasset lokal kontekst. Det er derfor også viktig å fremme læring og innovasjon mellom ulike virksomheter og kommuner.

Et styrket samarbeid/samspill om sirkulærøkonomiske løsninger må synliggjøre rammebetingelser og virkemidler som har inkluderende omstilling som premiss. Et innovativt og sirkulært program med bred deltakelse vil derfor være viktig for å stimulere en nødvendig omstilling av aktuelle finansieringsordninger (f.eks. statlige lån og tilskudd). Ved at det legges mer hensiktsmessige forståelsesrammer til grunn for politikk- og virkemiddelutforming kan dette også fremmes på enklere måter.

Hvordan?

Det søkes initiert et program for «sirkulære og inkluderende» knutepunkter. Et utgangspunkt kan være et nettverk for sirkulær forretningsutvikling for virksomheter som har en sterk kobling med lokalsamfunnsutvikling og/eller sosial bærekraft. Dette kan bidra til et at programmet/nettverket «spisses» og dermed stimulerer lokalt samarbeid og «vinn-vinn» løsninger.

Fokus på sirkulære knutepunkter kan også bidra til å tiltrekke nye/flere aktører som har behov for synlighet/markedskanaler. Dette kan f.eks. være aktører som leverer nye produkter med svært lang evt. ubegrenset levetid (f.eks. høykvalitets trevirke eller produkter som selges med livsvarig vedlikehold), men som også har behov for økt profilering og aksept for økt pris (som gir lavere årskostnad).

Prosjektet bør trolig utvikles gradvis, men bør også ha som mål på sikt å bidra til at det etableres tyngre satsninger innenfor det næringsrettete virkemiddelapparatet (klyngeprogram, SFI mm). Satsningen vil også være godt egnet til å bygge opp under sirkulære bevaringsstrategier innenfor kulturmiljøfeltet, jfr. f.eks. samarbeidet Bygg og Bevar (BNL og KLD /RA).

For kommunesektoren vil satsningen være godt egnet til å få til synergieffekter ved bruk av kommunens ulike roller (stedsutvikler, eier av selskaper, eiendomsbesitter, forvaltningsmyndighet, tjenesteleverandør mm). Samfunnsbedriftene bør ut fra dette kunne ha en viktig rolle.

3.8 Digital infrastruktur (plattform) for inkluderende omstilling

Hvorfor?

Det er i dag en rekke prosjekter og prosesser som har ledet til gode eksempler på inkluderende omstilling. Prosjektene kan ha ulik faglig «sortering» (bygg, mobilitet, sirkulærøkonomi, helse, frivillighet, kulturminner mm) og foreligge i ulike nettsteder, kunnskapsbaser, eksempelbanker, veiledere mm. Det er behov for både å synliggjøre slike satsninger og å gjøre dette kunnskaps- og erfaringsgrunnlaget lett tilgjengelig/søkbart.

Det er behov for å utvikle forståelse for hvordan digitale grenseobjekter kan forenkle og muliggjøre samarbeid på tvers av ulike praksiser, som offentlig planlegging, skoleaktivitet og fritidsaktivitet, og hvordan plattformer for involvering av innbyggere og andre blir brukt og bør utvikles.

Hvordan?

Med utgangspunkt i UiOs arbeid med infrastruktur for samskaping kan det videreutvikles en digital *plattform* som en dynamisk ressurs (infrastruktur) rettet mot inkluderende omstilling. Det legges til grunn at denne infrastrukturen må utvikle et egnet brukergrensesnitt. En slik plattform vil være en felles ressurs for aktører, programmer, nettverk m.v. som arbeider med spørsmål knyttet til bærekraft, omstilling og sirkulærøkonomi.

Utvikling/uttesting kan også skje gjennom samarbeid med blant andre Includes partnere, f.eks. kommuner.

3.9 Praksisbasert og samskapende omstillingsforskning

Hvorfor?

Inkluderende omstilling endrer også krav/forventninger til de prosesser som leder fram til beslutninger om forskningsprogrammer. Det er derfor viktig at også ideutviklings- og søknadsprosesser er godt forankret i relevant kunnskap, innsikter og behov hos relevante grupper. Dette kan sikre økt sosial rettferdighet (jfr. kap 1.1).

En åpen og inkluderende prosess for å identifisere behov/ideer vil også styrke en bred og transdisiplinær tilnærming og bidra til bruker-/utfordringsbasert forskning. Dette kan øke muligheten for å få etablert brede og utfordringsbaserte forskningsprogrammer som også har en tilstrekkelig radikal tilnærming (jfr. figur 2).

Hvordan?

Gjennom prosjektet Arenaer for inkluderende omstilling vil det også være en god mulighet for å sikre både bredde og kvalitet i vurderinger om hvordan forskning best kan fremme nødvendig omstilling.

I det videre arbeid kan det derfor sikres at behov og ideer i praksisfeltet identifiseres og spilles inn i den løpende dialog om hva som bør være prioritert forskning. F.eks. kan det være at innovasjonsprogrammer for næringslivet bør få en sterkere sosial profil og forankres sterkere i den norske samarbeidsmodellen. Også kommunesektorens rolle og betydning innenfor en ny forståelsesramme (jfr. figur 2) kan være viktig å utforske.

Dette vil være innspill som også kan være relevant ift. identifisering og utvikling av nye prosjekter i Include (avsluttes i 2027).

4. Veien videre

Det foreslås at prosjektet Arenaer for inkluderende omstilling videreføres i 2024-25 (fase 2). Fokus for fase 2 bør være å bidra til å initiere, operasjonalisere, videreutvikle, styrke/oppskalere foreslått strategi eller noen elementer av strategien.

Mål

Prosjektet rettes mot å:

- styrke både en individuell, organisatorisk og samfunnsmessig «omstillingskapasitet».
- styrke formidling og utnyttelse/effekter av resultater fra Include for praktisk bruk.
- skape økt innsikt om muligheter for å realisere inkluderende og radikal omstilling.
- styrke engasjement og bredden av inkluderende omstillingsarbeid.
- styrke samarbeid og nettverk mellom aktører og personer innen relevant forskning, undervisning og praksis (offentlig sektor, næringsliv og idebaserte organisasjoner).
- bidra til synergieffekter mellom relevante satsninger (internt/lokalt, nasjonalt og internasjonalt).

Prosesstrategi

Prosjektet kan være en katalysator for å fremme samspillet mellom relevant forskning og beste praksis for inkluderende omstilling.

Prosjektet rettes mot å fasilitere en interaktiv prosess hvor utforming av prosjekter/prosesser og løsninger skjer i dialog med/mellom aktuelle aktører. Samtidig settes søkelys på mulighet for synergieffekter mellom prosjekter/satsninger. En slik tilnærming bidrar også til fleksibilitet/dynamikk, herunder å utnytte muligheter for å «spinne av» prosjekter gjennom den strategiprosessen det legges opp til (Mintzberg, 2009).

Organisering

Det anbefales at fase 2 ledes/koordineres av KS i samarbeid med Include. Det stimuleres til brede partnerskap og samskapende prosesser innenfor aktuelle prosjekter/tiltak (jfr. kap 3.1 – 3.9).

Det legges opp til følgende organisering:

- *Koordineringsgruppe tilknyttet prosjektledelse/sekretariat (som i fase 1).*

Include 1/2024 – Arenaer for inkluderende omstilling. Fase 1: Rammeverk, behov og prosjektforslag

- *Samarbeid om initiering/operasjonalisering/utvikling av prosjekter* i samarbeid med relevante aktører. Tiltak/prosjekter vil ha sin egen institusjonalisering (organisering, finansiering mv).
- *Includes partnerforum og formidlingskanaler* brukes for å sikre innspill/dialog og formidling.

Framdrift

Det anbefales at prosjektets fase 2 gjennomføres i perioden 2024-26

Økonomi

Det tas utgangspunkt i at timebruk for Include-partnere (Iped og SUM) finansieres gjennom tilgjengelige midler (tidsbruk) til Include. Dette anslås til 100-150' pr. år totalt for Iped og SUM.

Det legges til grunn at kostnader til prosjektledelse/sekretariat, prosessfasilitering, seminar/møtevirksomhet mv. dekkes gjennom ekstern finansiering. Anslått finansieringsbehov er 4-600' pr.år.

5. Referanser

Asker kommune, Include/Universitetet i Oslo, CICERO, KS og insam (2021). Omstillingskompetanse for et bærekraftig lavutslippssamfunn. Strategi for planlegging og gjennomføring av kompetanseutviklingstiltak i kommunesektoren. Forprosjekt

Dzhengiz, T., Miller, E., Ovaska, J.-P., & Patala, S. (2023) Unpacking the circular economy: A problematizing review. *International Journal of Management Reviews*, 25, 270–296. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12329>

Eikeland O. (2022). På sporet av en syvende forfatning: Aristoteles og den norske samarbeidsmodellen - makt, dialog og organisasjonslæring. New Deal Publishing

Feagan R (2007). The place of food: mapping out the “local” in local food systems. *Progress in Human Geography* 31(1): 23–42.

Harley, Alicia G., and William C. Clark. 2020. “Capacity to Promote Transformations .” In *Sustainability Science: A Guide for Researchers*, edited by William C. Clark and Alicia G. Harley, 1st ed. <https://doi.org/10.21428/f8d85a02.6bc9d7aa>.

Insam og Include (2021) Sosialt rettferdig stedsutvikling og klimaomstilling. Rapport for Kristiansand kommune.

Intergovernmental science–policy platform on biodiversity and ecosystem services (IPBES) (2019). *Global assessment report on biodiversity and ecosystem services*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.3831673> (accessed 14 May 2023)

Jakobsen (2023). *55 Shades of Green*. New Deal Publishing.

Klimautvalget 2050 (2023), NOU NOU 2023:25: Omstilling til lavutslipp – Veivalg for klimapolitikken mot 2050.

McCauley D.A. et al. 2013. Advancing Energy Justice: The Triumvirate of Tenets. *International Energy Law Review* 32(3).

Mintzberg, H. et al. (2009). *Strategy Safari. The complete guide through the wilds of strategic management*. 2. utgave. Storbritannia: Pearson education limited.

O’Brien, Karen (2018). Is the 1.5°C target possible? Exploring the three spheres of transformation, *Current Opinion in Environmental Sustainability*, Volume 31.

[Osborne](#) R. J. and [Wittrock](#) M. C. (1983). *Learning science: A generative process*.

Rosa, Hartmut (2019), ["Resonanz als Schlüsselbegriff der Sozialtheorie"](#), Resonanz, Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co.

Torfinn J. Bøgh Andersen, L. Greve C. og Klausen K. K. (2020) *Public Governance Paradigms: Competing and Co-existing. Policy, administrative and institutional change*. Edward Elgar Publishing.

Tortzen, A. (2023). Samskabende styring af bæredygtig planlægning og byudvikling. Hvad er behovet? Hvad står i vejen? Hvad skal der til for at lykkes? Notat, Center for Borgerdialog, September 2023.

Wang, L., Westskog, H., Selvig, E., Mygland, R., & Amundsen, H. (2016). Kortreist kvalitet. Hva betyr omstilling til et lavutslippssamfunn for kommunesektoren? (KS FoU-prosjekt nr. 154025. 162s.). Oslo.

Westskog H. (2021). Klimaomstilling med kvalitet. Muligheter, barrierer og virkemidler for klimaomstilling i distriktskommuner. Rapport til Kommunal- og moderniseringsdepartementet 16.12.21 Karen O'Brien.



Include

Forskningssenter for sosialt
inkluderende energiomstilling