

Bærekraftsregnskap som helhetlig verktøy for kommunalt bærekraftsarbeid?

En studie av Hurdal kommune

Ulrikke Wethal | Hege Westskog | Tanja Winther



Include

Forskningssenter for sosialt
inkluderende energiomstilling

Include – Forskningscenter for sosialt inkluderende energiomstilling
Rapport 2/2025
November, 2025

Bærekraftsregnskap som helhetlig verktøy for kommunalt bærekraftsarbeid? En studie av Hurdal kommune

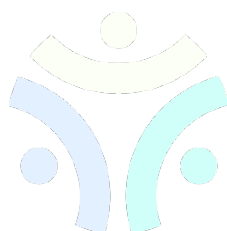
Forfattere:

Ulrikke Wethal, Senter for global bærekraft, Universitetet i Oslo

Hege Westskog, Senter for global bærekraft, Universitetet i Oslo

Tanja Winther, Senter for global bærekraft, Universitetet i Oslo

Rapporten er basert på uavhengig forskning gjennom forskningscenteret Include, som er finansiert av Norges forskningsråd, prosjekt nr. 295704.



Include er opprettet med finansiering fra Norges forskningsråd som et
Forskningscenter for miljøvennlig energi (FME).

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 global bærekraft
Postboks 1116
Blindern
0317 OSLO

www.sum.uio.no/include

Innhold

Sammendrag	2
Bakgrunn og formål.....	2
Viktige erfaringer	2
Anbefalinger til kommunesektoren	2
Introduksjon.....	3
Bakgrunn	5
Om Hurdal kommune	5
Institusjonalisering som prosess	6
Resultater og analyse.....	9
Utviklingen av bærekraftsarbeidet i Hurdal kommune	9
Etablering av bærekraftsregnskapet.....	11
Indikatorene.....	12
Valg av indikatorer	12
Andre muligheter	13
Forholdet mellom indikatorer.....	14
Målkonflikter.....	15
Prosess og involvering.....	15
Barrierer og muligheter	17
Konklusjon.....	20
Lyspunkter og anbefalinger	21
Referanser	23

Sammendrag

*Sammendraget er skrevet med
hjelp av KI (Copilot).*

Bakgrunn og formål

Kommunene har en nøkkelrolle i omstillingen til et lavutslippssamfunn og i oppfølging av FNs bærekraftsmål. Klimabudsjett er et kjent verktøy, men helhetlige styringsverktøy for bærekraft er mindre utviklet. Hurdal kommune lanserte i 2023 et **bærekraftsregnskap (BKR)** som skal gi oversikt over status og utvikling innen tre pilarer: økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft. Regnskapet brukes primært som styringsverktøy for kommunens egen drift.

Viktige erfaringer

- **Institusjonalisering er avgjørende:** Langsiktig bærekraftsarbeid krever formelle strukturer (planer, rutiner) og uformelle normer som gir legitimitet. Hurdal har beveget seg fra ambisiøse visjoner og arbeid ut mot lokalsamfunnet til mer interne prosesser.
- **Indikatorvalg er krevende:** Hurdal har brukt KS/SSBs taksonomi, men måtte tilpasse indikatorene til lokal kontekst og datatilgang. TrafikklysmodeLL gjør kommunikasjonen enklere.
- **Hierarki mellom pilarene begrenser mulighetsrommet:** Økonomi prioriteres først, deretter sosial og til slutt miljømessig bærekraft. BKR fanger ikke opp målkonflikter mellom pilarene eller innenfor hver pilar.
- **Forankring og involvering:** Arbeidet har vært drevet av en liten prosjektgruppe. Begrenset involvering av virksomheter, politikere og lokalsamfunn gir risiko for svakt eierskap.
- **Smådriftsfordeler og utfordringer:** Kort beslutningsvei gir fleksibilitet, men små fagmiljøer og begrensede ressurser gjør kommunen sårbar og avhengig av ekstern støtte.

Anbefalinger til kommunesektoren

1. **Bygg formelle og uformelle strukturer:** Integrer bærekraftsarbeidet i planverk, budsjettprosesser og kultur for å sikre kontinuitet. Skap legitimitet for arbeidet i kommuneorganisasjonen.
2. **Utvid og juster indikatorer:** Inkluder indikatorer fra flere tjenesteområder og vurder målkonflikter mellom pilarene og innenfor pilarene.
3. **Lag handlingsplan og budsjett for bærekraft:** Skap politisk diskusjon om prioriteringer og virkemidler.
4. **Styrk involvering:** Engasjer virksomheter, lokalsamfunn og næringsliv gjennom medvirkningsprosesser.
5. **Søk samarbeid og støtte:** Interkommunalt samarbeid og statlige/regional støtteordninger (kompetanse og finansiering) er avgjørende, særlig for små kommuner.
6. **Kommuniser enkelt:** Bruk visuelle modeller (som trafikklys) for å gjøre komplekse data forståelige for politikere og innbyggere.

Kort sagt: Bærekraftsregnskap kan være et nyttig verktøy for helhetlig styring, men krever lokal tilpasning, bred forankring og støtte fra flere nivåer for å lykkes.

Introduksjon

Kommuner er sentrale aktører innenfor energi-, klima- og miljøomstilling, og en rekke styringsverktøy er utviklet for å bidra inn i dette arbeidet. Det mest utbredte er klimabudsjett, som siden 2017 har blitt et viktig verktøy for mange norske kommuner. I dette arbeidet har norske kommuner ulike veiledninger tilgjengelige som de kan bruke for å utvikle klimabudsjett som styringsverktøy og beregne klimautslipp, blant annet fra Kommunesektorens organisasjon (KS) og Miljødirektoratet.¹ Et klimabudsjett skal hjelpe kommuner med å forstå status og trender i utslipp, utvikle tiltak for å nå klimamål og rapportere på disse. For det mer overordnede *bærekraftsarbeidet* er veiledningene mer begrenset, og kommunene må gjøre et større eget arbeid for å tilpasse ulike indikatorer til sin lokale kontekst. Bærekraftsarbeid er på mange måter også mer komplekst, da det skal treffe en trippel bunnlinje, dvs. være relevante for miljømessige, sosiale og økonomiske forhold. Denne rapporten gir innsikt i hvordan Hurdal kommune jobber med bærekraftsregnskap (BKR). Hurdal lanserte BKR i 2023, som et nytt tilskudd til verktøy for kommunens arbeid med miljø- og klimapolitikk.² Hurdal kommune er, så vidt vi kjenner til, den eneste norske kommunen som har laget et slikt verktøy, og prosessen rundt etableringen av dette må ses i sammenheng med konteksten den er utviklet i. Samtidig vil innsiktene fra dette prosjektet kunne bidra til å belyse hvordan klima- og miljøarbeid kan institusjonaliseres i kommuneorganisasjonen, og hvordan kommuner kan jobbe helhetlig med bærekraft.

En rekke globale og nasjonale forventninger og rammevilkår er styrende for hvordan kommunene arbeider med bærekraftsspørsmål. FNs bærekraftsmål (SDG) har siden 2015 lagt overordnede føringer for den nasjonale politikken. Det globale indikatorrammeverket som brukes for å måle oppnåelse av de 17 målene gjelder for nasjonal rapportering og er ikke tilpasset lokale forhold. I 2020 hadde Norge kun datagrunnlag for å rapportere på halvparten av målene (MDIR 2021), og mye av arbeidet med lokal tilpasning er delegert til regionalt- og kommunenivå. I forventningsbrevet fra statsforvalter ligger målsetningen om en omstilling til et lavutslippssamfunn innen 2050 som ramme for kommunenes planlegging (Statsforvalteren 2025). FNs bærekraftsmål skal nås innen 2030, og kommunenes rolle som arealplanlegger trekkes særlig fram, både hva gjelder å ta vare på dyrka jord og karbonrike arealer og som tilrettelegger for mer fornybar energiproduksjon (ibid). I de nasjonale forventningene til regional og kommunal planlegging 2023-2027 (Kommunal- og distriktsdepartementet 2023) framheves det at 'bærekraftsmålene, nasjonale klima- og miljømål, lokalt folkestyre og løsninger som styrker verdiskaping og bosetting i hele landet' (s.11) skal ligge til grunn for den overordnede samfunns- og arealplanleggingen. Plan- og bygningsloven har som hovedformål å sikre bærekraftig utvikling og demokratiske planprosesser. Regional planstrategi og kommuneplanens samfunnsdel anses som de viktigste dokumentene for å ivareta oppfølgingen av bærekraftsmålene i planarbeidet, oppgaveløsning og økonomisk planlegging. I samfunnsdelen er arealstrategien avgjørende for å sikre

¹ <https://www.ks.no/fagomrader/samfunnsutvikling/klima/veileder-for-klimabudsjett/>;
<https://www.miljodirektoratet.no/ansvarsomrader/klima/for-myndigheter/kutte-utslipp-av-klimagasser/klima-og-energitiltak/klimabudsjett/>

² Hele bærekraftsregnskapet kan leses her: [Bærekraftsregnskap](#)

at arealbruk og samfunnsutvikling ses i sammenheng, mens regionale planer skal utvikles i tett samarbeid med berørte kommuner og sikre helhetlig utvikling på tvers av kommunegrenser (ibid). I en rapport fra Nordregio (2024) om de nordiske kommunene arbeid med bærekraftsmålene kommer det fram at hele 98% av norske kommuner jobber for å tilpasse Agenda 2030 og bærekraftsmålene til sin lokale kontekst. Samtidig velger mange kommuner å prioritere individuelle bærekraftsmål i dette arbeidet. SDG 3 (God helse og livskvalitet), SDG 11 (Bærekraftige byer og lokalsamfunn) og SDG 13 (Stoppe klimaendringene) fremstår som særlig viktige for lokale styresmakter. Videre trekker Nordregios rapport fram utfordringer knyttet til ressurskapasitet, både økonomisk og i form av manglende personell til å koordinere selve bærekraftsarbeidet.

Gjennom en dokumentstudie og ti dybdeintervjuer med nåværende og tidligere administrative ansatte og politisk valgte i Hurdal kommune, gir vi innsikt i hvordan kommunen har etablert og arbeidet med bærekraftsregnskapet. Vi peker også på noen barrierer og muligheter som de har møtt i arbeidet med dette verktøyet. Prosjektet springer ut av et samarbeid med Hurdal kommune og deres ønske om å gjennomføre en slik studie. Intervjuene ble gjennomført høsten 2024, da forskerne besøkte Hurdal kommune. Med hjelp fra kommuneadministrasjonen rekrutterte vi relevante informanter fra kommunens administrasjon og ledelse. De fleste intervjuene ble gjennomført i kommunens lokaler, men ett intervju ble gjennomført digitalt på Teams. Vi har også hatt god nytte av samtaler om foreløpige funn med andre partnere i Include gjennom hele prosessen.

Rapporten er strukturert med en bakgrunnsdel som gir en beskrivelse av Hurdal kommune og en litteraturodel om institusjonalisering som prosess. Deretter følger en diskusjon av resultatene fra studien. Disse omfatter både utviklingen av bærekraftsarbeidet som har pågått siden 2014, for å gi en bredere kontekst for selve etableringen av BKR. Deretter følger en gjennomgang og diskusjon av de valgte indikatorene, hvordan prosessen har foregått, og hvilke barrierer og muligheter som tegner seg fra dette arbeidet. Til slutt diskuterer vi materialet i sammenheng med litteraturen på området og drøfter mulige implikasjoner for kommunenes arbeid med bærekraft.

Bakgrunn

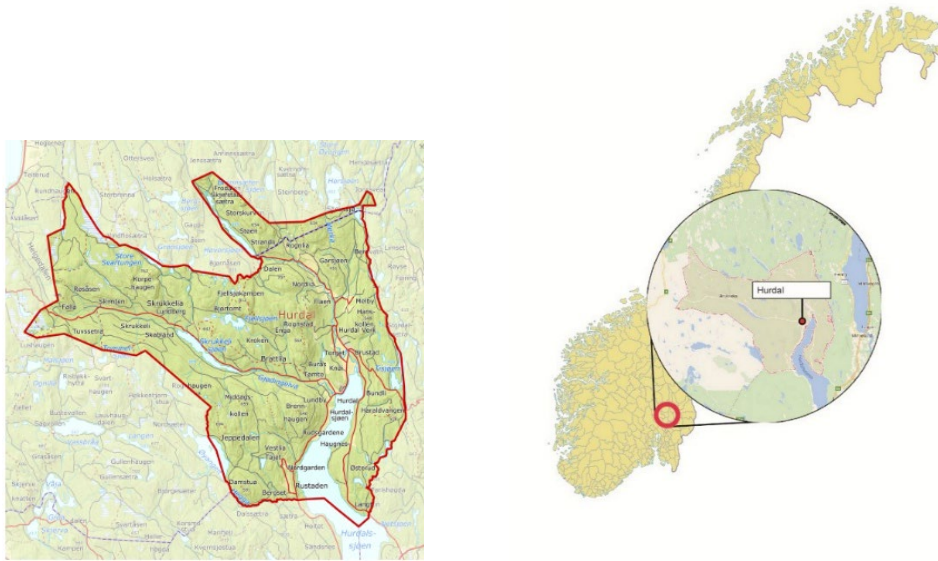
Om Hurdal kommune

Hurdal ligger nord i Akershus fylke og grenser mot kommuner i Innlandet (Vestre og Østre Toten, Gran) og kommunene Nannestad og Eidsvoll i Akershus. Kommunen er skogkledt (over 80% av kommunens ubebygde areal består av skog). Kommunevåpenet gjenspeiler denne geografien og har en grankongle som symbol. Hurdal sentrum ligger idyllisk til ved enden av Hurdalssjøen (ferskvann, utgjør nesten 9 % av det ubebygde arealet) og en Oslotur er 8 mil unna. Det er derimot kortere avstand til Norges internasjonale flyplass Gardermoen, som ligger 2,5 mil unna.

Kommunen hadde rundt 3000 innbyggere i 4. kvartal 2024, og befolkningen har vært svakt økende i de siste årene (SSB 2025a). Som for mange andre kommuner i utkanten av de større byene, har også Hurdal en aldrende befolkning. Befolkningspyramiden har tyngde mot midten, det vil si i alderskategoriene rundt 50-70 år (SSB 2025b). De fleste i Hurdal har ikke utdanning utover videregående (75%). 25% har utdanning på høyskole- og universitetsnivå (SSB 2025b).

Mange vil forbinde Hurdal med stedets økolandsby som ble etablert for over 20 år siden og senere utvidet. Kommunens egen satsing på bærekraft har også vært tydelig over mange år og bidratt til å sette Hurdal på kartet (se del Utviklingen av bærekraftsarbeidet i Hurdal kommune). Hurdal har en høyere andel sysselsatte i landbruket sammenliknet med andre kommuner i Akershus. (SSB 2025b). Den høyeste andelen sysselsatte finner vi innenfor kategorien «Varehandel, hotell og restaurant, samferdsel, finanstjenester, forretningsmessig tjeneste, eiendom» som virksomheten Hurdalsjøen hotell i kommunen er et eksempel på. Mange av Hurdals innbyggere har også sitt virke innen helse- og sosialtjenester samt i sekundærnæringer (SSB 2025b). Kommunen har for eksempel sagbruk og trevareindustri (SNL 2025). Mange av kommunens innbyggere pendler til arbeid i andre kommuner, og over dobbelt så mange pendler ut enn de som pendler inn i kommunen for arbeid (SSB 2025b).

Senterpartiet har den største gruppen i kommunestyret med fem medlemmer (av totalt 17 medlemmer) og har ordføreren (Hurdal kommune 2025b). Varaordføreren kommer fra Arbeiderpartiet og er i posisjon sammen med Senterpartiet. Arbeiderpartiet har to medlemmer i kommunestyret. Den nest største kommunestyregruppen er fra Fremskrittspartiet (3 medlemmer). Høyre er jamstort med Arbeiderpartiet og har like mange representanter som den lokale lista "Glad i Hurdal". SV og Rødt, Venstre og KrF er representert med et medlem hver. En stor endring i politisk sammensetning i Hurdal kom ved kommunestyrevalget i 2019. Før det hadde Venstre hatt ordføreren i mange år og vært det største partiet i kommunestyret med fem medlemmer og 25% oppslutning (VG 2025).



Kilde, kart 1: [2090 HURDAL - Norske postnummer med koordinatar](#)

Kilde, kart 2: *Omarbeidet fra Westskog m. fl. (2018).*

Institusjonalisering som prosess

Mye av arbeidet med bærekraft og klima- og miljøomstilling er overlatt til kommunenes initiativfrihet, og er derfor spesielt utsatt for nedskjæringer, omorganisering og skiftende politiske prioriteringer. At klima, miljø og bærekraft prioriteres er ofte et resultat av ildsjeler på politisk eller administrativt nivå i kommunene som jobber for at dette skal vektlegges (Kasa m. fl. 2012, Aasen m. fl. 2017). Ildsjelspregede satsinger er imidlertid ofte kortvarige. Vi har etter hvert mye kunnskap om hva som skal til for at kommuner skal lykkes på lenger sikt med arbeid innenfor områder som klima, miljø og bærekraft.

Det viktigste er at bærekraftsarbeidet institusjonaliseres. Institusjonalisering betyr både at det skapes formelle strukturer i en organisasjon innenfor et politikkområde (Christensen m. fl. 2007), og at det er uformelle strukturer/kultur både internt i en organisasjon og utenfor som gjør at arbeidet prioriteres og ikke motarbeides av for eksempel medarbeidere og innbyggere (Christensen og Røvik 1999, March og Olsen 1989, Selznick, 1957). Formelle strukturer kan skapes gjennom planarbeidet, rapporteringsrutiner, rutiner for behandling av saker i kommunestyret samt medvirkningsprosesser. Uformelle strukturer kan både fremme og hemme arbeidet på et saksfelt. Det å få suksess på et område som kommunen prioriterer innebærer også at man internt i en organisasjon deler noen verdier, normer og oppfatninger som for eksempel fremmer samarbeid og entusiasme for saken man jobber med. Området må også oppfattes som legitimt og viktig av politikere, innbyggere og andre aktører i lokalsamfunnet for en langsiktig satsing.

I et arbeid fra 1996 peker Tolbert og Zucker på at institusjonalisering av et fagområde/politikkområde i en organisasjon kan oppfattes som en prosess. De definerer tre faser av institusjonaliseringsprosessen: i) vanedanning; ii) fokusering (objektivisering) og iii) integrering

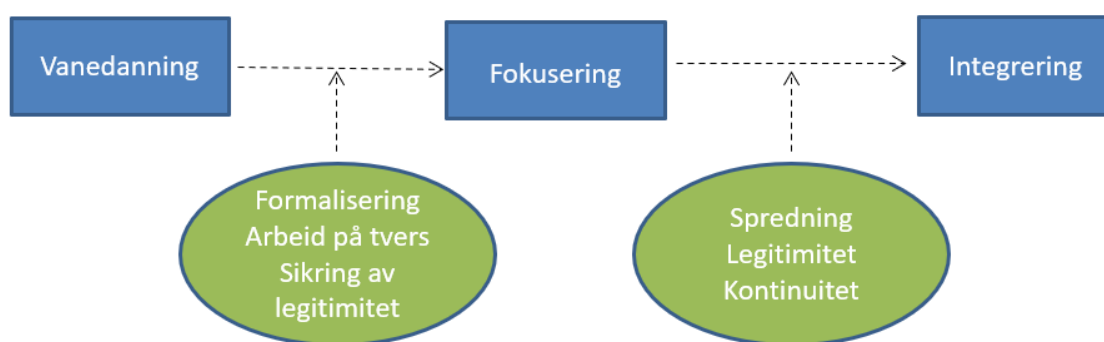
(sedimentering). Andre kilder har tolket deres teori i forhold til kommuners arbeid og forklarer og illustrerer disse fasene ut fra en kommunal kontekst (Amundsen og Westskog 2018, Kasa m. fl. 2018).

Vanedanning er altså første fase av en institusjonaliseringsprosess, og vi bruker bærekraftsarbeid inkludert arbeid med reduksjon av klimagasser som eksempel. I denne fasen formaliseres mye av arbeidet på lokalt nivå. Strukturer, rutiner, retningslinjer og regler etableres i administrasjon og politikk samt gjennom praksis. Ved å utarbeide et bærekraftsregnskap som Hurdal har gjort, etableres strukturer for arbeidet – den første fasen av en institusjonaliseringsprosess.

I fase 2, som kalles fokusering, etableres flere strukturer, rutiner og retningslinjer på tvers i organisasjonen og de får mer permanent karakter. Det jobbes med å sikre legitimitet for feltet i administrasjon, politikk og i lokalsamfunnet. Arbeidsområdet får også gjerne en lengre tidshorisont enn de fire årene et kommunestyre er valgt for. Institusjonalisering i denne fasen vil kunne innebære at man jobber med bærekraft på tvers av kommunens ulike tjenesteområder og at det etableres en kultur som fremmer arbeidet innad i kommuneorganisasjonen. Politikere er kjent med og støtter opp om dette. Det jobbes også med å skape forståelse for bærekraftsarbeidet i lokalsamfunnet, og ulike aktører inviteres til å gi sine innspill og være en del av satsingen.

I fase 3 er fagområdet/politikkområdet fullt integrert i kommunens politikk og administrasjon og det oppfattes som legitimt å satse på feltet. Det er ikke behov for å rettferdiggjøre arbeidet med saksfeltet hverken internt eller eksternt. Det jobbes også med å sikre kontinuitet for arbeidet. De tiltakene som iverksettes for å sikre bærekraft i kommunen ses på som nødvendige, befolkningen og andre samfunnsaktører oppfatter at deres innspill blir ivarettatt, og de formelle strukturene som skal sikre kontinuitet i bærekraftsarbeidet er på plass og revideres ved behov.

Figuren under illustrerer en institusjonaliseringsprosess og er noe omarbeidet i forhold til Kasa m. fl. (2018).



Figur 1: Institusjonalisering som prosess (Tolbert og Zucker 1996, Kasa m. fl. 2018).

Litteraturen peker på noen viktige faktorer som bidrar til at man kan oppnå full integrering av et politikkområde. Når man går fra fase 1 til fase 2 og 3 innebærer det en endring fra primært å anse

kommunen som tjenesteleverandør til bli en samfunnsaktør i større grad. I en utredning for KS fra 2016 (Wang m. fl. 2016) påpeker forfatterne betydningen av at kommuner tar rollen som samfunnsaktører for å kunne bidra til omstilling til lavutslippssamfunnet. Kommunene har mange muligheter til å påvirke arealbruk og næringsutvikling, fasilitere prosesser med lokalbefolkning og legge til rette for bærekraftig lokalsamfunnsutvikling. Kommunen har dermed ikke bare en rolle å spille som leverandør av tjenester til kunder i lokalsamfunnet (befolkning og næringsliv), men også som samfunnsutvikler for borgere i et lokalsamfunn. Denne forståelsen innebærer at man må tenke annerledes om ledelse (Christiansen og Rathje 2015, Hartley 2005). Det er ikke lenger bare mål og resultatstyring av kommunes kjerneoppgaver som står i fokus. Ledelse innebærer også å opptre som katalysator for endringsprosesser som sikrer et mer bærekraftig lokalsamfunn (Christiansen og Rathje 2015). Dette kan for eksempel skje ved at kommunen fasiliteter nettverk for mer bærekraftig næringsliv, er involvert i dialoger med befolkning om et bærekraftig lokalsamfunn og bidrar til politiske prosesser som sikrer legitimitet for saksfeltet.

Tilpasning av politikk til lokal kontekst har også stor betydning for at ulike omstillingsprosesser skal lykkes. Fra forskning på omstilling til lavutslippssamfunnet vet vi at kommuner som i større grad tilpasser strategier, planer og tiltak til det som allerede karakteriserer kommunen, for eksempel næringsstruktur og identitet, har mer kraft til å lykkes med politikken (Tørnblad m.fl. 2014, Westskog m. fl. 2022). Det er mange eksempler på dette. Hurdal er tidligere trukket fram som en kommune som har kommet langt i arbeidet med bærekraft (Westskog m. fl. 2022). Å etablere bærekraft som grunnlag for politiske beslutninger, ha dette som førende i plandokumenter og forsøksvis ha en identitet som 'Bærekraftsdalen' kan forklare at Hurdal trekkes fram som en kommune som har kommet lenger enn andre i omstillingsarbeidet. Andre kommuner som framheves i arbeidet til Westskog m. fl. (2022) er blant annet Gjøvik og Fredrikstad. Dette er også kommuner som har tilpasset omstillingstiltak til lokal kontekst.

Et siste forhold som er av betydning for graden av suksess med klima-, miljø- og bærekraftig omstilling er flernivåstyring (se for eksempel Betsill og Bulkeley 2021). En kommune kan ikke oppnå alt alene og er avhengig av interkommunalt samarbeid og støtte fra nasjonalt og regionalt nivå både i form av menneskelige og finansielle ressurser, kompetanse og tilgang til relevante verktøy. Dette er særlig viktig for mindre kommuner som Hurdal, og har også et rettferdighetsaspekt ved seg påpekt i Westskog m. fl. (2021). Mange små kommuner bidrar med viktige naturressurser for å dekke storsamfunnets behov, for eksempel for skogressurser, areal til utbygging av fornybar energi og rekreasjonsområder for andre kommuners innbyggere (Tønnesen m. fl. 2023). Samtidig prioriteres i liten grad mindre kommuners omstillingsarbeid fra sentralt og regionalt nivå. I rapporten fra 2021 påpekes det at tiltak som for eksempel å ansette omstillingskoordinatorer på regionalt nivå som kan bistå i praktisk arbeid rundt bærekraft kan gjøre at også mindre kommuner får anledning til å delta og få fordeler av grønne omstillingsprosesser. Dette kan også bidra til å øke legitimiteten for omstillingstiltak i disse lokalsamfunnene.

Resultater og analyse

Utviklingen av bærekraftsarbeidet i Hurdal kommune

Hurdal kan på mange måter ses på som en pioner innenfor bærekraftsarbeid og var tidlig svært aktiv rundt denne problematikken. Allerede i 2001 ble Hurdal Økolandsby startet opp, først som en håndfull selvbygde småhus. Økolandsbyen opererte relativt adskilt fra resten av Hurdal-samfunnet, men det daværende Venstre-ledede kommunestyret ønsket å bruke denne etableringen som en kraft inn i lokalsamfunnet. I en svært ambisiøs kommuneplan for 2010 ble 'den bærekraftige dalen' en ny målsetning og retning for kommunens arbeid. Det ble også en viktig 'branding' av Hurdal for å sette kommunen på kartet mot andre kommuner og styringsnivåer, samt internasjonalt. I 2014 ble *Bærekraftsvedtaket* enstemmig vedtatt i kommunestyret, samme år som den første utvidelsen av Økolandsbyen med et boligtau på til sammen 68 boenheter (Gaia arkitekter). Bærekraftsvedtaket fastslo at bærekraftige prinsipper skulle legges til grunn i Hurdals arbeid med areal- og samfunnsplanlegging, næringsutvikling og tjenesteproduksjon/-utvikling. Som overordnede mål for bærekraftsarbeidet ble det vedtatt at kommunen gjennom tjenesteproduksjon, arealplanlegging og samfunns- og næringsutvikling skulle søke bærekraftige løsninger, være et bærekraftig samfunn uavhengig av kommunegrenser og bli et pluss-samfunn innen 2025 (Kommuneplan Hurdal 2017-2030 – forslag til planprogram³). I etterkant av dette ble det utviklet et miljøoppfølgingsprogram som all utbygging i Hurdal sentrum skulle etterleve, som blant annet gjorde at Hurdal ble nominert til KLPs klimapris påfølgende år.⁴ Samme år ble det startet åtte prosjekter rundt bærekraft i kommunen, mange rettet mot grønn næringsutvikling. Dette innebar blant annet bærekraftig utbygging av Hurdal Økolandsby; planlegging av Hurdal sentrum som en Bærekraftig Urban Landsby og Østgreina med skisenter og plusshytter som en kortreist fritidsdestinasjon; etablering av lokal produksjon av kortreiste og karbonpositive heltrehus; økt produksjon, foredling, omsetning og bruk av lokal bærekraftig mat; økt bruk av kretsløpsteknologi for foredling og bruk av restprodukter; samt tilrettelegging av mer bærekraftig mobilitet gjennom kollektivsatsning, deleløsninger for bil og tilrettelegging for gange og sykkel (Kommuneplan Hurdal 2017-2030 – forslag til planprogram). Hurdal skulle også etablere et bærekraftakademi som del av NTNU.

Det enstemmige vedtaket i 2014 var overraskende ifølge en informant, men ga styrke og mandat til å videreføre bærekraftsarbeidet. Året etter ble Bærekraftsfestivalen etablert og gjennomført over to dager med foredrag og aktiviteter. Målene med festivalen var å skape synergier mellom lokalsamfunnet og økolandsbyen, og tiltrekke seg oppmerksomhet fra andre kommuner, offentlige institusjoner, næringsliv og andre for å vise fram Hurdals visjon og arbeid for å fremme et bærekraftig samfunnsskifte. Festivalen var en stor suksess, ifølge informanter, men inkluderte også mange personer uten Hurdal-tilknytning, noe som kanskje svekket den lokale forankringa.

³ <https://sru.hurdal.kommune.no/api/utvalg/2/moter/650/behandlinger/12/1>

⁴ https://www.klp.no/virksomhet/klimatiltak-fra-norske-kommuner/Magasin_Klimaprisen_A4.pdf

Videre satte Hurdal kommune i gang et pilotprosjekt i samarbeid med Det Norske Veritas (DNV-GL) i 2015, med formål om å utvikle en metodikk som Hurdal kunne bruke for å måle framgang og effekt av ulike bærekraftstiltak over tid. Forprosjektet var av betydelig omfang, med tett samarbeid mellom DNV-GL og representanter for Hurdal kommune, i alt fem arbeidsmøter inkludert tre workshops (DNV-GL 2016). Prosjektgruppen fra Hurdal kommune besto av rådmann, ordfører, varaordfører, en konsulent og en arkitekt (ibid), og det ble investert betydelige ressurser i arbeidet (Knai 2023 og oppgitt i et intervju med en informant). Forprosjektet resulterte i et forslag til metodikk der resultatene kunne følges på indikatornivå, men også på aggregert nivå per område (økonomisk, sosialt og miljø) via et dashbord for å enkelt kommunisere status og utvikling til interessenter (Knai 2023). Arbeidet med ferdigstilling, testing og implementering var utenfor prosjektets omfang og dermed opp til kommunen selv, som, ifølge flere informanter, på den tiden hadde en idé om at verktøyet på sikt skulle kunne selges til andre kommuner. I etterkant ble denne ambisjonen oppfattet å være for stor for Hurdal fordi indikatorsettet da måtte ha vært relevant for hele kommune-Norge, mens det i stor grad ble utviklet ut fra kommunens spesielle forhold og begrenset av hva slags type data som var tilgjengelig (se under).

Selv om Hurdal hadde en tydelig retning og sterk vilje til å satse på bærekraftsarbeidet gjennom denne perioden, utviklet det seg parallelt en motstand mot Hurdals bærekraftsarbeid. Ifølge våre informanter hadde det etablert seg en kløft mellom kommunens bærekraftsarbeid og befolkningens forståelse av hva Hurdal skulle være og kommunens rolle.

Mange i Hurdal vil ikke ha Hurdal på den måten og ville ikke at det skal bli veldig stort.
Kommuneplanen ble basert på luftsloft og det ble voldsomt for mange.

Denne misnøyen ble også plukket opp av den politiske opposisjonen, og bærekraftsarbeidet ble satt opp mot annen tjenesteleveranse. Blant annet ble det uttrykt misnøye med pengebruk knytta til bærekraftsarbeidet, inkludert arbeidet med DNV-GL, og en oppfatning av sentrumsplanen som overdimensjonert og pompøs for en liten kommune som Hurdal.

Bærekraft ble et skjellsord, og opposisjonen forsøkte å latterliggjøre det vi holdt på med.

Splittelsen kan delvis føres tilbake til etableringen av økolandsbyen, som utviklet seg noe isolert fra resten av lokalsamfunnet. På tross av festivalen var det få synergier og koblinger. Motstanden i lokalsamfunnet og den politiske stemningen gjorde at bærekraftsatsingen måtte bremse, og det var liten økonomisk vilje til å sette i gang nye tiltak og videreføre engasjementet. Bærekraftsfestivalen ble holdt årlig til og med 2018, men så ble det vanskelig å hente inn de nødvendige midlene til å holde det gående. Også arbeidet med DNV-GL strandet i denne perioden ifølge våre informanter. Økonomiske utfordringer innad i kommunen gjorde at deler av administrasjonen ble byttet ut, og daværende ordfører ble stående litt alene med den overordnede visjonen, mens administrasjonen måtte fokusere på å bedre kommuneøkonomien: 'Det ble aldri det samme'.

Oppsummert kan vi si at selv om Hurdal kommune har hatt mye oppmerksomhet på bærekraft siden tidlig på 2000-tallet er det likevel en tydelig endring i hvordan bærekraft forstås og jobbes med. I starten kunne de seile på en bærekraftsbølge knyttet til utviklingen av de globale bærekraftsmålene (SDGs), og de fikk mye oppmerksomhet. Samtidig var de tidlig ute og opplevde at det var vanskelig (og dyrt) å være frontrunner, med få sparringspartnere blant andre kommuner som gjerne først kom i

gang noen år senere. Tidligere ansatte i kommunen husker Hurdal som bærekraftspionér og forteller med sorg om engasjementet som gikk tapt:

En kommune skal være kjedelig og firkantet. Men Hurdal kommune fra 2014 var alt annet enn det. Her ville vi noe, vokse og utvikle oss, og ta gode valg. Noen var veldig ambisiøse på Hurdal-samfunnets vegne.

Dagens ansatte beskriver på sin side et utvannet og utskjelt bærekraftsbegrep og et behov for å modernisere og realitetsorientere arbeidet:

Planen hadde en liste med rekkefølgebestemmelser. Vi måtte også skalere ned ambisjonene fra bærekraftig europeisk landsby [...] Tok det ned til en vanlig sentrumsplan [...] Mange vil sikkert si at den er blitt tannløs.

Samtidig er det tydelige spor etter det langsiktige arbeidet rundt bærekraft. Bærekraftsvedtaket fra 2014 var med på å institusjonalisere bærekraft som del av kommunestyrets arbeid og ligger fast også i dag. Som en av våre informanter forteller: 'i hvert eneste kommunestyrevedtak ser vi på økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft'. Det tidligere arbeidet med vektlegging av de tre dimensjonen trekkes også fram som årsak til at det var bærekraftsregnskap som ble verktøyet kommunen ville ta i bruk, i motsetning til f.eks. klimabudsjett som løfter opp en begrenset del av den miljømessige dimensjonen.

Etablering av bærekraftsregnskapet

Bærekraftsregnskapet (BKR) for Hurdal kommune i 2023, som vi undersøker i denne rapporten, har røtter i de tidligere forsøkene på å få til et liknende regnskap, som beskrevet over. En antok at et BKR ville gjøre det lettere å styre mot kommunens mål fra 2014 om å bli et «pluss-samfunn» innen 2025, dvs. at kommunen skal være karbonnøytral eller bedre innen den tid. I dag er motivasjonen for regnskapet tilsvarende: å få et kunnskapsgrunnlag som viser status på en rekke indikatorer og utviklingen i disse over tid.

Bærekraftsregnskapet blir et referansepunkt: blir vi bedre eller dårligere? Det gjør oss også i stand til å lage forslag til tiltaksplaner for økonomiplanen.

BKR blir dermed først og fremst et verktøy for egen drift slik det framheves av våre informanter. En person sier også at det har vært et skifte i synet på hvilken 'retning' bærekraftsarbeidet skal ha. Tidligere var arbeidet i stor grad utadrettet. Kommunen opptrådte som samfunnsaktør og fasiliterte lokalsamfunnsprosesser med mål om mer bærekraft lokalt. I dag fokuseres det mer på egen organisasjon. Dette gjør også at bærekraftsarbeidet oppleves som mindre splittende, ifølge flere av informantene, men det kan samtidig skape mindre engasjement i lokalsamfunnet.

Etter at det ble 'kontroll med økonomien' i kommuneadministrasjonen, ble arbeidet med BKR gjenopptatt. Med dette ble oppmerksomheten dreid mer i retning økonomi og sosiale aspekter ved bærekraft:

Forståelsen for bærekraft har løftet seg. Før var fokuset kun på miljø. Nå trekkes også de økonomiske og sosiale sidene fram. Kanskje det har skjedd en endring til det positive?

I Hurdals rapport om bærekraft (Hurdal kommune 2025) angis dette som formålet med BKR: å kunne «identifisere utfordringer, muligheter og problemområder» med tanke på bærekraftsarbeidet og gi en «indikasjon på måloppnåelse». De legger den tradisjonelle definisjonen av bærekraft som vi kjenner fra Brundtlandkommisjonens rapport (WCED 1987) til grunn: En bærekraftig utvikling imøtekommer dagens behov uten å ødelegge mulighetene for at kommende generasjoner skal få dekket sine behov. Med utgangspunkt i denne definisjonen benyttes de tre hovedpilarene for bærekraft for å kategorisere indikatorer i BKR; økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft. Under miljømessig bærekraft legges det både vekt på klima- og miljøutfordringer.

Flere av de vi intervjuer uttrykker imidlertid at bærekraft har blitt et utvannet begrep i Hurdal – det kan bety alt og ingenting og er forbundet med den tidligere historien:

Hvis du nevner bærekraft, så er folk negative ... Ordet bærekraft er helt oppbrukt her. Vi kunne funnet et nytt ord, og har tenkt på ordet 'smart'. Vi har ikke landet noe på det, og det er også vanskelig å finne på noe nytt når det er så etablert ellers [i storsamfunnet]. Jeg føler at kommunen har vært en pionér, men ikke har truffet helt, så man er lei det pratet, dessverre.

En annen sier det slik:

Det har vært en litt 'de og oss'-kultur her. Innbyggere har følt at bærekraft har blitt litt oppbrukt, men det handler om at vi skal ha gode liv og etterlate det bra til neste generasjon. Kanskje den svenske termen «hållbart» er bedre.

Likevel deler mange av våre informanter den vanlige forståelsen av bærekraft som:

at vi har det greit der vi er og kan fortsette å ha det greit i fremtiden,
at vi kan istandsette generasjonen som vokser opp nå til å ta vare på sine framtidige generasjoner, eller
det å skape varige resultater.

Indikatorene

Valg av indikatorer

Utskiftningene i administrasjon og etter hvert i politisk ledelse gjorde at den nye administrasjonen hadde begrenset innsikt i hva som faktisk var blitt gjort i pilotarbeidet med DNV-GL (Knai 2023), utover et excel-ark som lister en rekke indikatorer. Den økonomiske situasjonen i kommunen gjorde også at bærekraftsarbeidet mistet sin styrke. Først gjennom KS sitt arbeid med Bærekraftsløftet i 2020, som samlet en rekke kommuner og fylkeskommuner for å jobbe helhetlig opp mot FNs 2030-agenda for bærekraftig utvikling og bærekraftsmålene, ble indikatorarbeidet gjenopptatt og videreført.⁵ Med utgangspunkt i en taksonomi for klassifisering av bærekraftsindikatorer (utviklet av SSB i samarbeid med KS⁶) ble det etablert plattformer for erfaringsutveksling og diskusjon om prioriteringsområder og

⁵ <https://www.ks.no/globalassets/fagomrader/samfunnsutvikling/Berekraftsløftet-DOGA-.pdf>

⁶ <https://www.ssb.no/natur-og-miljo/artikler-og-publikasjoner/attachment/445213?ts=17780d5d790>

indikatorer for måling av bærekraft på kommunenivå. Hurdal kommune deltok i kull1 i Bærekraftsløftet, sammen med 3 fylkeskommuner og 11 andre kommuner.

Indikatorsettet i Hurdals BKR er valgt ut ved hjelp av KS/SSBs taksonomi for bærekraft (KS 2025) og vektlegger både økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft. Men:

det ble ikke så mange igjen når vi skulle ha indikatorer vi kan påvirke alene, og de skal være målbare. Vi måtte også gjøre en jobb lokalt så de ble relevante for oss. Det var krevende, og det er sikkert en grunn til at ikke flere har gjort det.

Flere av våre informanter legger vekt på at det er viktig å ha indikatorer som gjør Hurdal sammenliknbar med andre kommuner og som oppdateres slik at det er lett å finne tall og kunne følge utviklingen over tid. Noen eksempler på indikatorer som er valgt for økonomisk bærekraft er *driftsmargin i kommuneregnskapet* og *andelen disposisjonsfond*. For sosial bærekraft er for eksempel *leseferdighet* og *arbeidsledighet* noen av indikatorene, mens *vannforbruk* og *utslipp fra mobil forbrenning* er eksempler på indikatorer for miljømessig bærekraft (se lenke til bærekraftsregnskapet til Hurdal kommune 2023 i fotnote⁷).

Indikasjon på måloppnåelse for de enkelte indikatorene angis etter trafikklysmodellen. Grønt angir positiv utvikling, gult at det er behov for forbedring og rødt at utviklingen er negativ. Når det gjelder økonomisk bærekraft, er det ingen røde indikatorer, og status for økonomisk bærekraft vurderes som god i 2022. Sosial bærekraft har både indikatorer som peker i negativ retning og vurderes mer positivt. Leseferdigheter er under landsgjennomsnittet for 2022, og arbeidsledigheten er høyere enn på landsbasis. På den andre siden har andelen barn som lever i husholdninger med lav inntekt, og som leier og bor trangt gått ned og det samme har andelen sosialhjelpsmottakere. På miljør siden har vannforbruket økt. Videre har utslipp fra mobil forbrenning i jord- og skogbruket vært økende, mens utslipp fra bygg- og anlegg er synkende. Totalt sett vurderes både status for sosial- og miljømessig bærekraft i Hurdal som middels (gult) utfra de indikatorene som er brukt.

Andre muligheter

Indikatorene er valgt både av hensyn til datatilfang, relevans for Hurdal og mulighet for påvirkning. Flere forhold som er viktig for lokalsamfunnets bærekraft dekkes imidlertid ikke. Eksempler på dette kan være konkursandel eller driftsresultat for næringslivet i Hurdal når det gjelder økonomisk bærekraft; andel lavinntektsfamilier og familier som bor trangt som mål for sosial bærekraft; og arealbruk og utvikling i biologisk mangfold når det gjelder miljømessig bærekraft.

Indikatorene av relevans for BKR benyttes allerede i dag av ansatte som for eksempel jobber med sosial bærekraft, og de bruker mye tid for å følge opp disse indikatorene:

Det var få målinger på mitt felt tidligere, for eksempel for antall kommunale boliger, antall sosialhjelpsmottakere, antall flyktninger som går gjennom introduksjonsprogram. Nå lages det egne målinger for dette som er tatt inn i kvartalsregnskapene.

⁷ [Bærekraftsregnskap](#)

Møteplasser for unge er også en indikator som benyttes, og et felt de har bedre tall for enn tidligere. De jobber også med utenforskap og antall innbyggere som opplever dette:

Det finnes tall for lavinntektsfamilier og familier som bor trangt som kan hentes fra BufDir og UngData. Tallene ligger i vår egen oversiktsrapport og kunne vært hentet inn i bærekraftsregnskapet.

På det boligsosiale området inkludert flyktningetjenesten gjøres det målinger av antall sosialhjelpsmottaker, antall flyktninger som går gjennom introduksjonsprogram og antall kommunale boliger. Noe av dette kunne vært aktuelt som indikatorer i BKR. Det fordrer imidlertid koordinering mellom ulike ansvarsområder og enheter. Det er også et spørsmål om å beholde anonymitet til de det gjelder. Hurdal er et lite samfunn med få innbyggere. Det kan være mulig å gjennomskue hvem statistikken omhandler:

Det er noen ting vi mangler info om, f.eks. på rus. Vi er så få, så da kan vi ikke bruke tallet, men heller omtale det.

På området klima og miljø jobbes det med et arealregnskap, og naturmangfoldsplanen er vedtatt. Det kan være muligheter for å etablere et klimaregnskap på sikt. Koblinger mellom disse planene/regnskapene og BKR kan gi muligheter for nye indikatorer.

I tillegg kan det være grunn til å vurdere om noen indikatorer skal tas ut av BKR:

Utslipp fra mobil forbrenning fra snøscootere, hvorfor er det tatt inn? Den er satt som grønn i regnskapet, og det er kanskje ikke så rart. Det er ikke lov å kjøre snøscooter i kommunen.

Forholdet mellom indikatorer

Når vi spør om forholdet mellom de ulike indikatorene, er det gjennomgående at våre informanter sier at økonomi trumfer de andre indikatorene, som dette sitatet er et eksempel på:

Det skal mye til for at det tas miljøhensyn hvis det går utover økonomien, det er det som betyr noe.

Noen antyder også at det er et hierarki med økonomi først, så sosial bærekraft og til slutt det miljømessige:

Sosial bærekraft er enklere å få politisk aksept for enn klima og miljø. Det sosiale prioriteres så lenge økonomien er ok.

Det er også informanter som påpeker at prioriteringen mellom de ulike pilarene for bærekraft har endret seg mye. Hurdal var litt for tidlig ute med å satse på bærekraft og forsøksvis også ved å ha større likevekt mellom pilarene. Det var imidlertid ikke så enkelt:

Tidligere bestrebet man seg på at alle pilarene skulle ha like stor vekt. Den økonomiske pilaren skulle ikke ha en for stor del. Det har snudd. Det er økonomi først, så kan vi gjøre litt miljø. Markedet var umodent da vi startet opp bærekraftsarbeidet for eksempel når det gjaldt muligheter for innkjøp av økologisk mat. Elbiler til hjemmesykepleien var ikke så lett heller når man må ha firehjulstrekk og piggedekk.

Målkonflikter

Positiv utvikling i økonomisk bærekraft er ikke alltid forenlig med miljømessig og sosial bærekraft og omvendt. Det kan oppstå målkonflikter for eksempel ved at lokal næringsutvikling gir høyere klimagassutslipp, eller ved at krav til miljøtiltak og forbedringer i sosial bærekraft gir høyere utgifter for kommunen og for lokalt næringsliv. BKR er imidlertid ikke tiltenkt å fange opp slike målkonflikter. Dette tilhører andre planområder ifølge en av informantene:

For eksempel vil mer kollektivtransport gi høyere utslipp, men dette tas ikke opp i bærekraftsregnskapet. Det må inn i kommuneplanen.

Gjennom å ha et klart hierarki mellom de ulike bærekraftspilarene, vil målkonflikter kunne unngås ifølge en informant:

Økonomi må være på plass først, så det sosiale Når det faller på plass, vil vi kunne ha fokus på enøk og flisfyring på skolen. Økonomisk bærekraft er klokt før vi for eksempel bygger en ny idrettshall.

En annen informant poengterer at BKR i sin form ikke er ment å belyse målkonflikter. Hvert felt ses for seg og er avhengig av hvor gode data som finnes. Når man velger ut indikatorer er det ikke et hierarki mellom dem. Det blir annerledes når man skal implementere tiltak for bærekraft. Da må man vurdere hvordan indikatorene står i forhold til hverandre.

Likevel er det flere som kommer tilbake til hierarkiet mellom bærekraftspilarene og påpeker at det er åpenbare målkonflikter som ikke adresseres. Økonomi trumfer alt, og dette gjenspeiles for eksempel i offentlige anskaffelser. Det er lett å omgå regler for klima og miljø når det er økonomisk lønnsomt. Og som alle andre kommuner, Hurdal er opptatt av vekst, som kan komme i direkte konflikt med miljøhensyn.

Prosess og involvering

Det har vært en tydelig avgrenset prosjektgruppe i arbeidet med Hurdal kommunes bærekraftsregnskap 2023, koblet til stabssjef og et sett utvalgte konsulenter med kompetanse på plan, klima og miljø, samt analyse og statistikk. Flere har relativt nylig kommet inn i kommuneadministrasjonen. Prosjektgruppen har opplevd godt samarbeid og engasjement rundt utviklingen av BKR, god støtte fra politisk og administrativ ledelse, og de anser arbeidet som viktig for å få på plass en grunnstruktur og forståelse som de på sikt kan avveie ulike tiltak ut fra. Stabssjefen trekkes fram som helt sentral i å få arbeidet med BKR på bena igjen og konkretisere selve utformingen. Videre forteller flere informanter at BKR har vært viktig for å endre oppfatningen av hva som menes med bærekraft: fra kun å handle om klima og miljø til også å ta inn de sosiale og økonomiske dimensjonene. Dette har bidratt til bedre forståelse for feltet og oppslutning rundt tematikken. Også virksomhetslederne trekker fram at det er positivt å bli mer drillet i å bruke statistikken som ligger tilgjengelig, og at det gjør dem tryggere i at ens eget arbeid er basert på fakta og ikke synsing. Tanken er at arbeidet med BKR skal gi dem en mer helhetlig prosess, basert på faktagrunnlag om tilstand:

Det er farlig å se hver fase for seg. Når man lager budsjett, glemmer man det man gjorde tidligere. Planene kan endre seg i løpet av året og henger ofte ikke sammen. Nå skal alt tas i forbindelse med økonomiplan.

Samtidig som selve regnskapet virker godt forankret i ledelsen og arbeidsgruppen, er det mindre tydelig hvordan BKR er koblet til andre planer, hvordan de øvrige enhetene har vært involvert, og hvilken funksjon BKR skal ha i deres arbeid. Dette gjenspeiler seg blant annet i at flere opplevde seg som irrelevante informanter da de ble kontaktet, ettersom de ikke visste stort om arbeidet som hadde blitt gjort:

Vi har ikke vært så involvert i bærekraftsregnskapet, det har vært staben som har vært involvert. Da jeg satte meg ned og leste hva det faktisk var så jeg at vi absolutt burde vært mer involvert. Jeg drøftet det med virksomhetslederen min, hun var heller ikke helt sikker på hva det var.

Denne usikkerheten i hvordan verktøyet skal brukes og av hvem uttrykkes også av de som har jobbet med utformingen av BKR, som delvis kan tilskrives at dette er første året de arbeider med det og at planen for hvordan det skal innlemmes i virksomhetene ikke er ferdig utviklet:

Nivået jeg jobber på er så overordnet, så når det kommer til *hvordan*, er det mye opp til virksomhetsområdene. De har en avstand til den overordnede biten. Vi gjør et forsøk nå med økonomiplanen, at det har en kopling til målene i kommuneplanen. Da blir de litt tvunget til å rapportere på overordnede mål. Det blir første gang vi gjør det og det kan tette noen gap. Jeg vet at noen synes det er litt skremmende. De er redde for at de vil pålegges mer.

Jeg er usikker på i hvor stor grad det brukes, men det brukes i de overordnede planene. Ble jo utarbeidet i fjor først, så også litt tidlig.

Gjennom intervjuer med administrativt ansatte i de ulike virksomhetene kommer det fram, som nevnt over, at mange arbeider med egne indikatorsett for å måle framgang innenfor egen virksomhet, basert på indikatorsett utviklet separat over tid eller via andre samarbeid. Som en av informantene uttrykker det: 'Jeg tror ikke de som skal utføre tiltakene vil ha et bevisst forhold til bærekraftsregnskapet'. Det anerkjennes fra arbeidsgruppen rundt BKR at det er behov for bredere involvering, både internt i kommunen og fra andre aktører:

Vi burde kople tiltakene bedre til virksomhetsstyringen og planene, f.eks. for å gjøre noe med vannlekkasjene våre. Når man vet hva som er utfordringen, er det rom for å gjøre noe.

Når det gjelder kommunestyret, er det også begrenset hvor involverte de har vært i selve arbeidet, og det er uklart hvor initiativet til gjenopptagelsen av arbeidet med BKR kom fra. Der administrasjonen referer til dette som en naturlig videreføring av det tidligere bærekraftsarbeidet, forteller politisk ledelse at det var via politisk posisjon og purring fra MDG at arbeidet ble gjenopptatt. Samtidig tydeliggjøres det at BKR først og fremst har vært administrasjonens ansvar:

Dette har vært stabens ansvar, jeg har ikke brukt mye tid på det. Jeg forventer at de har samlet indikatorer fra alle berørte enheter.

På tidspunktet for datainnsamlingen var det uklart hvor god kjennskap politikerne hadde til arbeidet som var blitt gjort og hva det skulle brukes til: 'Mange politikere vet ikke hvor de finner bærekraftsregnskapet', sa en av våre informanter. Samtidig var det en opplevelse fra administrasjonen av at politikerne på overordnet nivå var positive til arbeidet og involvert på en effektiv måte:

Jeg tror de er positive. Vi har hatt flere fagdager, de får opplæring, og så lenge de forstår, så er de med på det. Tror det er viktig. Det vi har gjort i regnskapet, det er mye tall, det vil være overveldende for et menneskesinn. Du må presentere en forenkling, de trenger ikke å vite detaljene.

Informanten forteller her om at de tidligere i større grad presenterte det fullstendige kunnskapsgrunnlaget for politikerne, men at de nå har jobbet for å kommunisere innholdet på en mer effektiv måte, for eksempel gjennom trafikklysmodellen de bruker i BKR.

Det har heller ikke vært noen direkte involvering av lokalsamfunnet i utviklingen av BKR. Det trekkes fram at dette kunne vært viktig for å bedre forståelsen lokalt for hva som ligger i og hvordan de tenker rundt bærekraft. Samtidig har erfaring fra tidligere folkemøter vært at få møter opp. Manglende lokal involvering kan også bunne i at bærekraftsbegrepet fremdeles er betent:

Tror ikke et bærekraftsregnskap for Hurdal kommune klinger godt på bygda. Det er nok også en grunn til at det ikke flagges. At det er viktigere i andre fora enn her.

Samtidig kan mangel på involvering føre til mindre engasjement lokalt:

Jeg er overrasket over at næringslivet ikke engang har fått henvendelse fra kommunen i forbindelse med samfunnsdelen. Det blir helt sikkert bra, men skjer uten engasjement.

Utviklingen av BKR har heller ikke skjedd i noe utstrakt samarbeid med andre kommuner, utover arbeidet som ble gjort med KS-gruppen på Bærekraftsløftet. Administrasjonen opplevde at kommunene var for forskjellige til å utvikle meningsfulle samarbeid på tvers, og at de andre kommunene ikke hadde kommet like langt som dem i arbeidet:

Vi har jo vært en del av en satsing som KS har hatt, og jeg opplever at den satsingen egentlig ønsker å komme dit hvor vi er med bærekraftsregnskapet. Vi har jobba masse med å få fram indikatorer i den gruppa. Og vi har egentlig bare gitt opp lite grann fordi kommunene er så forskjellige. De aller fleste kommunene stagnerer når det kommer til forankring av dette arbeidet. Det er for mange ledd opp, og det er for store prosesser i store kommuner til at de klarer å få den forankringa som vi har.

Verktøy fra nasjonalt nivå har heller ikke blitt opplevd som særlig relevant: 'Klimaregnskapet fra direktoratet passer ikke så godt på kommunenivå'.

Barrierer og muligheter

Våre informanter trekker fram flere positive aspekter og muligheter knytta til arbeidet med BKR. Når det gjelder BKR spesifikt, trekkes dette fram som et nyttig verktøy for å skape enighet rundt bærekraft som retning og veien å gå for kommunen, samtidig som det gir en realistisk beskrivelse av hvor de er per nå. Bruken av trafikklysmodellen gjør det også enklere å kommunisere innholdet i BKR på en effektiv og pedagogisk måte opp mot politikken, framhever en av våre informanter. Tiden har også kommet Hurdal til hjelp. Mens de tidligere opplevde å være mer alene i front, er nå bærekraft noe de fleste kommuner arbeider med. Dette gir tydeligere rammer for bærekraftsarbeidet og en ekstra dytt til å få etablert regnskapet.

Videre viser det seg at en liten kommune som Hurdal har et betydelig mulighetsrom til å sette i gang nye prosesser fordi beslutningsveiene er korte og relasjonene nære.

Så vår lille kommune er liksom helt unik fordi vi kan gå til kommunedirektør og bare banke på døra og si: 'Kan vi gjøre dette?' Og så sier han ja eller nei. Det er så enkelt.

Smådriftsfordelene gjør også at det er lettere å skape eierskap til de prosessene som settes i gang. Blant annet forteller informantene om stor suksess rundt involvering av befolkningen og i kommunen rundt budsjettarbeidet i 2024. Der ble først befolkningen bedt om å komme med innspill, som deretter ble tatt inn i budsjettutviklingsarbeidet på tvers av alle virksomhetene. Tanken var at dette ville gjøre at alle virksomhetene fikk bedre kjennskap til samfunnsdelen av kommuneplanen og mer aktivt kunne bruke denne og kjenne igjen arbeidet som ble gjort i fellesskap. Videre gjør de små forholdene at eventuelle utfordringer i kommunen – som de ikke har gode nok tall på til å inkludere som indikatorer i BKR – likevel vil kunne fanges opp fordi de har god oversikt over de lokale forholdene. 'Det er blindspots, men vi vet om dem'.

Samtidig møter kommunen på ulike utfordringer i arbeidet med BKR, spesielt knyttet til hvordan det skal brukes videre. Flere ser behov for å styrke forankringen av planen på tvers av virksomheter og forbedre sammenhengen mellom de øvrige kommuneplanene og BKR. Det tydelige hierarkiet mellom pilarene (økonomi først, deretter sosialt og så miljø) gjør at flere informanter hinter til at det kan bli vanskeligere å gjennomføre miljøtiltak når de ulike pilarene blir satt opp mot hverandre i planprosesser og budsjetteringsarbeid (nevnt over i del om forhold mellom indikatorer). Informanter fra administrasjonen nevner at dette er et diskusjonstema blant dem og at det ofte oppleves frustrerende i fagarbeid at økonomi kommer først. Likevel trekkes det fram at tiden kanskje nå er moden for å jobbe videre med bærekraftstematikken:

Bærekraft er et plussprosjekt. Man må ha regnskapet i orden før man kan gjøre de andre tingene. Jeg kjenner på det nå, at vi kommer litt på, at det er en felles glede og vilje til å samstemme planene.

Alle skjønner at vi må tenke smart og bærekraftig.

Samtidig er det tydelig at små prosjekter er lettere å gjennomføre enn de store som virkelig monner:

Hvis du må prioritere, er infrastruktur det siste du gjør. Da er det viktigere å få den læreren på plass. Derfor henger vi på hæla i plan og avløp i kommune-Norge.

Videre er det tydelig at selv om kommunens lille størrelse på mange måter gir fordeler og fleksibilitet, byr dette også på utfordringer. For eksempel er både fagmiljøet og de økonomiske ressursene begrenset. Administrasjonen er liten, og mange opererer med store ansvarsområder. Dette kan gjøre det vanskelig å holde fokus på overordnet strategi vis a vis drift i hverdagen, sier en av informantene, og det gir et begrenset fagmiljø for diskusjon og utvikling av planer. Som en av informantene uttrykker: 'Jeg er glad for at den første kommunejobben min er i en liten kommune. Men jeg skulle gjerne hatt flere fagpersoner på feltet'. Små fagmiljøer gjør også kommunen sårbar for endringer i staben, da mange prosesser drives av enkeltpersoner og ildsjeler uten forankring i den øvrige organisasjonen.

De som slutter tar med kunnskap ut. Det er ikke spor av hva de gjorde, så blir veldig personavhengig. Det ville man unngått med et strammere system.

En liten kommune som Hurdal er også sterkt avhengig av økonomisk støtte og bredere nettverk for å sette i gang tiltak. En informant trekker blant annet fram mangel på samarbeid i interkommunale nettverk som en utfordring for å møte innbyggernes behov:

Tilbake til det med liten kommune. For eksempel å bygge opp en stor ruspsykiatri her er ikke bærekraftig. Så de få som hadde trengt det, kunne fått tilbud et annet sted. Vi bør samarbeide om det. Små fagmiljøer er problematisk.

Veldig lite [samarbeid på tvers av kommuner]. Vi prøver å finne noen utvalgte områder og ha fokus på det. På noen områder treffer man kanskje godt, men det blir veldig pulverisert. For eksempel når det gjelder energitiltak, her burde flere kommuner gjort det samme. Kunne også gjort det på sosiale tiltak, blir ikke nok kraft alene.

De nasjonale støtteordningene for tiltak oppleves ikke nødvendigvis som tilpasset Hurdals eller tilsvarende mindre kommuners behov. Blant annet trekkes det fram at mange tilskuddsordninger kan ha kompliserte søknadsprosesser eller kreve 50% egenandel og dermed bli for dyrt for en liten kommune. Videre kan støtteordninger som Klimasats oppleves snevre da de kun åpner for prosjekter der effektene kan måles i CO₂-utslipp og ikke nødvendigvis treffer Hurdals ønske om et bredere bærekraftsfokus. Mangelen på egnede insentiv-ordninger fra staten framheves også som en potensiell årsak til at det tidligere bærekraftsarbeidet strandet i sin tid, på tross av bred politisk enighet og en vilje til å være framoverlent:

Hurdal kommune gjør alt riktig – helhetlig tettstedsutvikling i stedet for slik de gjør i Råde hvor det spres utover. Så vedtar vi sentrumsplanen. Det er kjempebra, men det skjer ikke noe. Det er en enorm jobb for en liten kommune å realisere planen. Vi må selge planen og få med grunneiere. Det er ikke lett. Vi får ingen drahjelp til å klare å gjennomføre så store prosjekter. Fylkeskommunen går ikke inn og sier at de skal hjelpe til med veistruktur. Det er for stort for Hurdal. Det er ikke nok kapital til å løfte noe slikt.

Videre uttrykker administrasjonen at en større tydelighet samt reguleringer på statlig nivå også kunne gjort det enklere for dem å stille krav lokalt, og dermed gjøre det enklere for dem å utvikle et godt BKR:

Staten burde vært inne og sagt hvilke mål Norge skal satse på – og så tre det nedover.

Det er vanskelig innimellom når vi skal se hvor vi kan bygge. Hadde det vært strengere regler på myr for eksempel, så hadde det vært greit. Da kunne vi ikke bygget der.

Konklusjon

Denne studien av Hurdal kommunes innovative bærekraftsregnskap 2023, som var det første i sitt slag, er basert på intervjuer med personer fra politikk og administrasjon i kommunen (både nåværende og tidligere ansatte) og dokumentstudier. Vi har ønsket å belyse hvordan Hurdal kommune har arbeidet med og etablert bærekraftsregnskapet, og hvilke barrierer og muligheter som ligger i et slikt verktøy.

Hurdal kommune var tidlig ute med å satse på en bærekraftig lokalsamfunnsutvikling. Sentrumsutvikling med fokus på bærekraft, økolandsby, bærekraftfestival og tverrpolitisk enighet om vurdering av bærekraft ved alle vedtak i kommunestyret er eksempler på dette. Hurdal kommunes rolle som samfunnsaktør og mulig påvirker for en bærekraftig utvikling sto sentralt i arbeidet. Manglende støtte regionalt og nasjonalt, økonomiske utfordringer og lokal motstand mot bærekraftsarbeidet er faktorer som gjorde at kommunens pionerarbeid ble skrinlagt for en periode. Bærekraftsregnskapet som kommunen nå har innført er et skritt for å bringe nytt liv i Hurdals bærekraftsengasjement.

Bærekraftsregnskapet (BKR) har som mål å gi en indikasjon om måloppnåelse innenfor de tre sentrale pilarene for bærekraft; økonomisk, sosial og miljømessig. Kommunen har valgt ut et sett med indikatorer basert på en taksonomi for klassifisering av bærekraftsindikatorer utviklet av SSB i samarbeid med KS. Indikatorene som er valgt skal være relevante for Hurdal, mulig å måle, og kunne benyttes i sammenlikning med andre kommuner. Det har resultert i et knippe indikatorer både for økonomisk, sosial og miljømessig bærekraft i stor grad med utgangspunkt i det som er relevant for egen drift av kommunen. Det er også flere som trekker fram at det er et tydelig hierarki mellom de ulike pilarene for bærekraft der økonomisk bærekraft utgjør grunnlaget og at prioriteringer av sosial og miljømessig bærekraft underordnes økonomi i den rekkefølgen.

Det er en første versjon av et BKR som nå er utviklet. En avgrenset prosjektgruppe har hatt hovedansvaret for utviklingen med politisk og administrativ støtte. Flere deler av organisasjonen og lokalsamfunnet har til nå ikke vært involvert.

Gjennomgangen av satsingen på bærekraft i Hurdal kommune over flere tiår har også gitt et innblikk i muligheter og utfordringer knyttet til det å skulle integrere et nytt politikkområde (klimaomstilling, miljøarbeid, bærekraftsatsing) i en kommune, slik at aktivitetene blir varige og kan utvikle seg videre. I rapportens bakgrunnsdel viste vi til litteratur som har analysert slike institusjonaliseringsprosesser. Trinnene i prosessen spenner gjerne fra å introdusere et arbeid og gi det noen formelle rammer innen et gitt område (fase 1) til at arbeidet er fullt integrert i kommunes arbeid, med klare strukturer og retningslinjer (fase 3, integrering/institusjonalisering). I den tredje fasen har arbeidet også full legitimitet i administrasjon, politikk og lokalsamfunnet. For å oppnå dette, må det både etableres formelle strukturer i organisasjonen og en kultur internt og eksternt, som gjør at arbeidet prioriteres og ikke motarbeides av for eksempel medarbeidere og innbyggere.

Hurdal kommunes tidligere arbeid med bærekraft hadde preg av at arbeidet til en viss grad var forankret i formelle og uformelle strukturer, men ikke fullt ut integrert, og den voksende lokale motstanden og andre hindringer gjorde arbeidet vanskelig. Vi kan si at de befant seg i fase 2 på denne tiden. Etablering av BKR i 2023 kan anses som et skritt tilbake til første fase i institusjonaliseringsprosessen, da nye formelle strukturer for bærekraftsarbeidet i kommunen ble etablert. Hurdals arbeid med bærekraft illustrerer dermed godt at ulike faser i en institusjonaliseringsprosess må forstås dynamisk. Det å opprettholde fokus over tid kan også innebære å måtte bevege seg «tilbake» og for eksempel etablere formelle strukturer for arbeidet på nytt. Å være bærekraftspionér for en liten kommune som Hurdal, er også vanskelig uten solid støtte fra andre forvaltningsnivåer. Vi vil mene at Hurdal kommune fortjener anerkjennelse for den innsatsen de allerede har lagt ned i bærekraftsarbeid og for viljen til å igjen satse på bærekraft selv om dette er utenfor kommunens lovpålagte oppgaver.

Det er også andre funn i vår studie som underbygger at Hurdal i dag befinner seg i fase 1 i en institusjonaliseringsprosess. Det er kun en liten gruppe i kommuneorganisasjonen som jobber med bærekraftsregnskapet, samt at hovedfokus ligger på egen drift og de formelle delene av regnskapet. Videre har det til nå blitt arbeidet lite med å informere og sikre medvirkning fra lokalsamfunnet i BKR og dermed reise en bredere diskusjon rundt lokal bærekraft. I tillegg er målkonflikter mellom de ulike pilarer for bærekraft (økonomi, sosialt, miljø) i liten grad adressert. Som nevnt uttrykker mange av våre informanter at det er økonomisk bærekraft som vurderes som viktigst, deretter sosial og miljømessig bærekraft.

Lyspunkter og anbefalinger

Samtidig er det mange spirer i det nåværende arbeidet i Hurdal kommune som gjør at BKR kan videreutvikles og i større grad institusjonaliseres både formelt og uformelt (gå mot fase 2 og 3). Dette kan oppnås ved å arbeide for en bredere forankring internt i kommuneorganisasjonen, for eksempel ved å inkludere flere indikatorer i BKR som allerede benyttes på andre områder i kommuneadministrasjonen, for eksempel innenfor helse og arbeid med ungdom. Det vil også være hensiktsmessig å inkludere indikatorer som illustrerer målkonflikter mellom og innenfor de ulike bærekraftspilarene (for eksempel mellom utslipp og næringsutvikling).

En handlingsplan og et budsjett for bærekraft kan løfte bærekraftsarbeidet ved å invitere til politisk diskusjon av prioritering mellom ulike bærekraftstiltak og – virkemidler. Videre mener vi at en bør jobbe for å identifisere områder der det mangler data som er viktig for å gjøre BKR relevant for alle berørte områder og finne måter å skaffe datagrunnlag for de identifiserte områdene.

Befolkningen og næringslivet bør i større grad involveres i diskusjon av BKR, for eksempel gjennom de medvirkningsprosessene som likevel gjennomføres i forbindelse med kommuneplanarbeidet. Gjennom informasjon til og dialog med andre kommuner kan Hurdal også være med på å spre kunnskap om arbeid med BKR og videreutvikle dette som et kommunalt verktøy.

For å gjøre Hurdal kommune og andres kommuners arbeid med bærekraft og verktøy som bærekraftsregnskap og bærekraftsbudsjett enklere, kreves det etter vår vurdering en rekke politiske grep både på nasjonalt, regionalt og lokalt:

- Lokalt: Hurdal har en liten kommuneadministrasjon og er sårbar dersom enkeltpersoner som for eksempel har ansvar for bærekraft, slutter. At arbeidet institusjonaliseres i administrasjon og politikk er vesentlig for å opprettholde satsingen over tid. Det er flere spor av dette i Hurdals arbeid med bærekraft (bærekraftsvedtaket, BKR). I videreutvikling er det viktig med ytterligere institusjonalisering.
- Regionalt og nasjonalt: Det er behov for nasjonal og regional støtte i bærekraftsarbeidet, for eksempel gjennom kompetanseressurser regionalt som kan benyttes kommunalt og finansielle støtteordninger til arbeidet. Støtteordningene må ha et bredt fokus og ikke bare være rettet mot enkelt-sektorer (som klima), men favne bredt for å inkludere alle aspektene ved bærekraft. Det er også nødvendig å vurdere om egenandel fra kommunene alltid skal kreves i støtteordningene. For små kommuner med få ressurser kan dette være utfordrende.
- Lokalt, regionalt og nasjonalt: Det er behov for sterkere involvering av lokalsamfunn gjennom medvirkningsprosesser i tilknytning til bærekraftsarbeidet. Regionale og nasjonale støtteordninger både i form av kompetanseutvikling og finansielle ressurser vil være viktige for å få til dette.

Referanser

- Aasen, M., Westskog, H., Korneliussen, K., 2016. Energy performance contracts in the municipal sector in Norway: overcoming barriers to energy savings? *Energy Effic.* 9, 171–185.
<https://doi.org/10.1007/s12053-015-9356-0>
- Amundsen, H., & Westskog, H. (2018). Omstilling til lavutslippssamfunnet – Hvordan kan kommunene bidra? In Haarstad, H., Rusten, G. (Eds.), *Grønn omstilling - norske veivalg*. Oslo: Universitetsforlaget
- Betsill, M. M., & Bulkeley, H. (2021). Cities and the multilevel governance of global climate change. In *Understanding Global Cooperation* (pp. 219-236). Brill.
- Christiansen, E., Rathje, P. (2015) “Omstillingsledelse med katalysator”. Fra Erhvervshåndboken Klimaledelse. Alborg Universitet og Sønderborg ProsjektZero
- Christensen, T., Lægreid, P., Roness, P.G., Røvik, K.A., 2007. Organization Theory and the Public Sector. Instrument, Culture and Myth. Routledge, London.
- Christensen, T., Røvik, K.A., 1999. The Ambiguity of Appropriateness, in: Egeberg, M., Legreid, P. (Eds.), *Organizing Political Institutions*. Scandinavian University Press, Oslo, pp. 159–180.
- DNV-GL (2016). Målemetode av Hurdals bærekraftssatsning. Hurdal kommune. Rapport 1 2016
- Hartley, J. 2005. Innovations in governance and public services: Past and present. *Public money and management.* 25 (1) 27-34.
- Hurdal kommune (2025). Bærekraftsregnskap. Hurdal kommune 2023. [Bærekraftsregnskap](#) . Lastet ned 12.03.25.
- Hurdal kommune (2025b). Politisk organisering. [Politisk organisering - hurdal kommune](#) , lastet ned 01.04.25
- World Commission on Environment and Development (WCED) (1987) Report of the World Commission on Environment and Development: Our common future. Accessed Feb, 10 (42, 427).
- Kasa, S., Leiren M.D. and Khan J., 2012. Central government ambitions and local commitment: Climate mitigation initiatives in four municipalities in Norway and Sweden. *Journal of Environmental Planning and Management*, 55 (2), 211-228.
- Kasa, S., Westskog, H., & Rose, L. E. (2018). Municipalities as Frontrunners in Mitigation of Climate Change: Does soft regulation make a difference?. *Environmental Policy and Governance*, 28(2), 98-113.
- Knai, I. M. E. (2023). *Bærekraftsprosjekt. Implementering av miljøregnskap I Hurdal kommune*. Bachelor I bærekraftsøkonomi. Høgskolen I Innlandet, Fakultet for økonomi og samfunnsvitenskap.
- Kommunal- og distriktsdepartementet (2023). Nasjonale forventninger til regional og kommunal planlegging 2023–2027. <https://www.regjeringen.no/contentassets/d71a3e61e774485fb4a98cab9255e53f/no/pdfs/nasjonale-forventninger-2023-2027-bokmaal.pdf>
- KS (2025). Sortering av indikatorer for mål på bærekraft. [Sortering av indikatorer for mål på bærekraft - KS](#). Lastet ned 12.03.25.
- March, J.G., Olsen, J.P., 1989. Rediscovering Institutions: The Organizational Basis of Politics. Free Press, New York.
- Mdir (Miljødirektoratet) (2021) Rapportering på bærekraftsindikatorer (SDG). Status for SDG-indikatorene på miljøområdet 2021. Rapport M-1986. Mdir. Accessed:

<https://www.miljodirektoratet.no/publikasjoner/2021/juli-2021/rapportering-pa-barekraftsindikatorer-sdg-2021/>

- Nordregio (2024) The Nordic view on Sustainability. Learnings from the local level. Nordic Voluntary Subnational Review. Nordregio 2024:16. Accessed: <https://pub.nordregio.org/r-2024-16-the-nordic-view-on-sustainability-learnings-from-the-local-level/index.html>
- Selznick, P. (1957). Leadership in Administration: a Sociological Interpretation. Evanston, IL: Row, Peterson
- SNL (2025). Hurdal kommune. Hurdal – kommune i Akershus – Store norske leksikon, lastet ned 01.04.25.
- SSB (2025a). Befolkning og endringer. Statistikkbanken. 06913: Befolkning og endringer, etter region, statistikkvariabel og år. Statistikkbanken, lastet ned 01.04.25.
- SSB (2025b). Kommunefakta Hurdal (Akershus). Kommunefakta – SSB, lastet ned 01.04.25.
- Statsforvalteren (2025). Forventningsbrev 2025. Statlige forventninger til kommunene og føringer for kommunal arealplanlegging. Statsforvalteren i Østfold, Buskerud, oslo og Akershus. <https://www.statsforvalteren.no/contentassets/c20822b79c1f4a51a64a0a8a18d38d33/forventningsbrev-2025.pdf>
- Tolbert, P. S., & Zucker, L. G. (1996). The institutionalization of institutional theory. I S. Clegg, C. Hardy, & N. W. R. (Red.), *Handbook of organization studies* (s. 174-190). Newbury Park: Sage.
- Tønnesen, A., Guillen-Royo, M., & Hoff, S. C. (2023). The integration of nature conservation in land-use management practices in rural municipalities: A case study of four rural municipalities in Norway. *Journal of rural studies*, 101, 103066.
- Tørnblad, S., Westskog, H., & Rose, L. (2014). Does location matter? Public acceptance of restrictive policy measures at the local level. *Journal of environmental policy and planning*, 16(1), 37-54.
- VG (2025). Valg 2015. [VG Valgnatt · Valgresultater 2015](#), lastet ned 01.04.25
- 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: KS.
- Westskog, H., Aarsæther, N., Hovelsrud, G. K., Amundsen, H., West, J. J., & Dale, R. F. (2022). The transformative potential of local-level planning and climate policies. Case studies from Norwegian municipalities. *Cogent Social Sciences*, 8(1), 2033457.
- Westskog, H., Tønnesen, A., Wang, L. og Grasbekk, B. (2021). Klimaomstilling med kvalitet. Muligheter, barrierer og virkemidler for klimaomstilling i distriktskommuner. Rapport til Kommunal- og moderniseringsdepartementet 2021, [klimaomstilling-i-distriktene.pdf](#).
- Westskog, H., T. Winther, and M. Aasen (2018). The Creation of an Ecovillage: Handling Identities in a Norwegian Sustainable Valley. *Sustainability* 10.6, 2074.



Include

Forskningssenter for sosialt
inkluderende energiomstilling