



OiER
Organization for International
Economic Relations
est. 1947

Sluttrapport

Jakten på bærekraftsmetoden
Høsten 2020 – vinter 2021

10. august 2021

www.kpmg.no

Oppsummering

Om ti år skal verdenssamfunnet ha nådd de 17 bærekraftsmålene. For at vi skal kunne nå målene må det skje store endringer. Behovet for økt innsats, ikke bare på globalt og nasjonalt nivå, er grunnlaget for prosjektet United for Smart Sustainable Cities (U4SSC) - hvor man ønsker å skape endringer også i byene.

U4SSC har utarbeidet en metode med et sett målbare indikatorer (KPI-er). Disse skal gi byene en konsistent og standardisert metode for å samle inn data og måle progresjon knyttet til bærekraftsmålene og bruk av teknologi for å nå bærekraftsmålene.

Kommunene Ålesund, Molde og Kristiansund er tre kommuner som har fått gjennomført en evaluering basert på U4SSC' metode. Møre og Romsdal fylkeskommune var det første fylket i Norge som bestemte at alle kommunene i fylket skulle bli evaluert etter U4SSCs metode.

Med de tre kommunene som allerede var evaluert etter U4SSCs metode, var det et svært godt utgangspunkt for å gjennomføre et pilotprosjekt i Møre og Romsdal der en ønsket å stimulere til enda raskere fremdrift i arbeidet med å skape løsninger relatert til de utfordringer som ble påpekt i rapportene fra evalueringene av de tre kommunene.

Formålet med pilotprosjektet har vært er å utvikle en metode som skal stimulere til innovativ samhandling mellom næringslivet og offentlig sektor (både lokalpolitikere og ansatte i de relevante virksomhetsområder i kommunene) for å skape løsninger på de utfordringer som er påpekt gjennom evalueringsrapportene.

Gjennom økonomisk støtte fra Sparebanken Møre – har KPMG, i tett samarbeid med OIER, Møre og Romsdal fylkeskommune, United Future Lab Norway (Framtidslaben) i Ålesund og UN Global Compact Norge gjennomført pilotprosjektet og utviklet metoden.

Det finnes flere initiativ, «ordninger» og prosjekter hvor det stimuleres til økt samhandling mellom privat og offentlig sektor, blant annet for å skape bedre løsninger for samfunnet, innbyggere mv. Det som skiller dette pilotprosjektet tydeligst fra slike ordninger og andre initiativ er samhandlingen på et veldig tidlig stadium mellom både politikere og ansatte i offentlig sektor (i kommunene) og næringslivet.

En viktig del av pilotprosjektet har vært å sette sammen representanter fra bedrifter/næringslivet, folkevalgte og ansatte i kommunen som på ulike måter er opptatt av eller arbeider med tematikken/utfordringene som skal løses. Ikke bare skal disse arbeide sammen med å finne løsninger på utfordringene, men de skal før de kommer til arbeidet med løsninger, sammen bruke tid på å definere rotårsaker til de utfordringene som skal løses.

Pilotprosjektet har pågått gjennom høsten og vinteren 2020/2021. Totalt deltok over 50 personer fra akademia, næringsliv, offentlig sektor og folkevalgte i pilotprosjektet.

På grunn av covid-19-pandemien måtte gjennomføring av prosjektet justeres på flere måter. Blant annet ble en planlagt to-dagers fysisk samling endret til å bli gjennomført som fire digitale samlinger.

Gjennom pilotprosjektet har det blitt arbeidet med flere ideer/løsningsforslag hvorav fem av disse til slutt ble presentert for fylkesordfører og ordførerne i de tre kommunene.

De fem prosjektene som ble presentert er kort oppsummert under:

- **ReSirkHub** – en kunnskaps- og informasjonsplattform for sirkulærøkonomi og resirkulering av råvarer.

- **Get Green** – Grønn Effektivisering og Teknologi er ment å være et prosjekt der man gjennom samarbeid mellom akademia og næringslivet Gjør Resirkulering og EnergiEffektivisering Naturlig for alle.
- **Spillbasert yrkesveiledning** - Gjennom spill og simulering (*gamification*); motivere ungdomsskoleelever til bruke mer tid på, samt reflektere mer over egen utdanning og påfølgende yrkesvalg.
- **Innovativt krafttak for bærekraftig reiseliv i Møre og Romsdal** – Et pilotprosjekt i Møre og Romsdal som en del av Innovasjon Norge sin «Merkeordning for bærekraftig reisemål» der sertifiseringsordningene *Miljøfyrtårn* og *Likestilt arbeidsliv* kombineres.
- **Digital tvilling for vann og avløp** – Ved å ta i bruk teknologien fra Offshore Simulator Centre, utarbeide en digital tvilling av vann- og avløpssystemet i en kommune eller i en region.

De ideer/løsningsforslag som ble foreslått og arbeidet videre med i pilotprosjektet hadde samlet sett en lavere innovasjonsgrad enn hva prosjektgruppen opprinnelig hadde sett for seg.

Det er likevel slik at ideene/løsningsforslagene, slik prosjektgruppen vurderer det, vil kunne representere forretningsmuligheter for næringslivet, enten på kort eller lengre sikt – og kunne bidra til strukturell og systemisk innovasjon. Det er derimot for tidlig på nåværende tidspunkt, per juni 2021, til at noen av løsningsforslagene har kommet videre og fått utviklet prototype og sikret finansiering for videre fremdrift.

Prosjektgruppen har konkludert med at pilotprosjektet i all hovedsak har vært vellykket og at det med enkelte justeringer – som skissert i denne rapporten – bør prøves ut som prosjekt også andre steder. KPMG, som har utviklet metodikken, er allerede i gang med å etablere prosjektet internasjonalt i samarbeid med United Cities / U4SSC.



Sparebanken
Møre

OiER

Organization for International
Economic Relations
est. 1947



Network Norway



United Future Lab Norway



Møre og Romsdal
fylkeskommune

Innhold

1. Innledning	1
2. Nærmere om pilotprosjektet	2
3. Overordnet om metodikken	4
4. Endret gjennomføring grunnet covid-19-pandemien	5
5. Gjennomføring, læringspunkter og «justert» metodikk	6
5.1 Forprosjekt	6
5.2 Identifisere og rekruttere deltagere	7
5.3 Forberedelse og egenopplæring	8
5.4 Arbeid i grupper i to-dagers bærekraftsverksted	9
5.5 Samskaping og egentid	10
5.6 Videre arbeid i løsningsteam	10
5.7 Bygge prototype og utvikle løsninger	11
5.8 Skalere, implementere og videreutvikler	13
6. Resultater fra pilotprosjektet	13
7. Konklusjon	16

1. Innledning

Om ti år skal verdenssamfunnet ha nådd de 17 bærekraftsmålene. For at målene skal nås må det skje store endringer. Det må skje endringer globalt, nasjonalt og lokalt. Flere aktører må samarbeide på tvers av sektorer, tettsteder, byer og regioner for å skape bærekraftige lokalsamfunn som støtter opp om den nasjonale og globale agendaen for en bærekraftig utvikling.

Behovet for økt innsats, ikke bare på globalt og nasjonalt nivå, er grunnlaget for prosjektet «United for Smart Sustainable Cities» - hvor man ønsker å kartlegge status for å sette inn innsatsen der den trengs mest og skape endring til det bedre for byer og regioner over hele verden.

«United for Smart Sustainable Cities» (U4SSC) er koordinert av FN organisasjonene ITU, UNECE og UN-Habitat, og støttet av en rekke andre organisasjoner¹. Initiativet setter søkelys på FNs bærekraftsmål, spesielt bærekraftsmål 11 med ambisjon å gjøre byer og bosettinger inkluderende, trygge, motstandsdyktige og bærekraftige.

U4SSC Implementeringsprogram (U4SSC-IP) skal bidra til at byer og lokalsamfunn i hele verden benytter bærekraftsmålene som utgangspunkt for handling, herunder gjennom bruk av teknologi, for å påvirke oppnåelse av bærekraftsmålene. U4SSC har utarbeidet et sett med målbare indikatorer (KPI-er). Disse skal gi byene en konsistent og standardisert metode for å samle inn data og måle progresjon knyttet til bærekraftsmålene og bruk av teknologi for å nå bærekraftsmålene. Mange kommuner og fylker arbeider i partnerskap med U4SSC-IP. Flere kommuner har allerede fått gjennomført en evaluering basert på U4SSCs metode.

Kommunene Ålesund, Molde og Kristiansund er tre av de kommuner som har fått gjennomført en slik evaluering. Møre og Romsdal fylkeskommune var det første fylket i Norge som bestemte at alle kommunene i fylket skulle bli evaluert etter U4SSCs metode. De tre kommunene og fylkeskommunen har et stort engasjement i arbeidet med å bli en mer bærekraftig region og et mer bærekraftig lokalsamfunn. Med de tre kommunene som allerede var evaluert etter U4SSCs metode, var det et svært godt utgangspunkt for å gjennomføre et pilotprosjekt i Møre og Romsdal der en ønsket å stimulere til enda raskere fremdrift i arbeidet med å skape løsninger på de utfordringer som ble påpekt i rapportene fra evalueringene av de tre kommunene.

Formålet med pilotprosjektet er å stimulere til innovativ samhandling mellom næringslivet og offentlig sektor (både lokalpolitikere og ansatte i de relevante virksomhetsområder i kommunene) for å skape løsninger på de utfordringer som er påpekt gjennom evalueringsrapportene.

Denne rapporten gir i kapittel to en overordnet beskrivelse av prosjektet og prosjektets organisering. I kapittel tre gis det en kort oppsummering av metodikken og i kapittel fire redegjøres det for endringer ved gjennomføring av pilotprosjektet som følge av covid-19-pandemien.

I kapittel fem redegjøres det for de enkelte deler av den planlagte gjennomføringen og metoden i pilotprosjektets ulike faser. Erfaring og læringspunkter fra gjennomføringen er beskrevet og der det er relevant er en justert tilnærming beskrevet. I kapittel seks er det redegjort for de faktiske resultater som følge av pilotprosjektet og i kapittel syv søker vi å konkludere på hvorvidt pilotprosjektet har resultert i en metode og tilnærming som kan videreføres andre steder.

Gjennomføringen hadde ikke vært mulig uten Sparebanken Møre, som gjennom sin finansiering, har bidratt til å realisere pilotprosjektet.

¹ CBD, ECLAC, FAO, UNDP, UNECA, UNESCO, FNs miljøprogram, UNEP-FI, UNFCCC, UNIDO, UNOPS, UNU-EGOV, UN-Women og WMO.

2. Nærmere om pilotprosjektet

KPMG Pure Sustainability startet sammen med UN Global Compact Norge og OiER arbeidet med å utvikle en skisse til et program, basert på U4SSCs KPI-evalueringer, for å stimulere til økt samarbeid mellom offentlig sektor og privat næringsliv i arbeidet med å nå FNs bærekraftsmål.

Gjennom finansiering fra Sparebanken Møre – og i tett samarbeid med Møre og Romsdal fylkeskommune og United Future Lab Norway i Ålesund – har KPMG i samarbeid med OiER og UN Global Compact Norge gjennom pilotprosjektet, videreutviklet programmet.

Pilotprosjektet er i sin opprinnelige form beskrevet i dokumentet «*På tvers av sektorer for bærekraftige løsninger i framtidens byer – Løsninger og samarbeid mellom privat og offentlig sektor, Pilot Møre og Romsdal (Ålesund)*».²

20. august 2020 ble det gjennomført et møte³ mellom aktørene nevnt over, samt andre interessenter, hvor programmet og pilotprosjektet ble presentert og diskutert. Basert på tilbakemeldinger i dette møtet ble programmet og pilotprosjektet justert. En revidert skisse for pilotprosjektet ble presentert i nytt møte⁴ 15. september 2020 hvor aktørene nevnt over, samt andre interessenter var tilstede.

Skissen for programmet og pilotprosjektet som ble presentert i dette møtet har ligget til grunn for gjennomføringen av pilotprosjektet. Metodikken er først og fremst utarbeidet for Norge, men vil samtidig være noe som lett kan tilpasses andre land. Det er et klart ønske og mål om at dette kan bli en «*blueprint*» for implementering av tiltak knyttet til U4SSC-IP som kan brukes også utenfor Norge.

På møtet 15. september ble det videre besluttet at prosjektet skulle rette oppmerksomhet på tre hovedutfordringer, påpekt gjennom de tre KPI-evalueringene, og som gjelder alle de tre kommunene som var omfattet av prosjektet; 1) stort vannforbruk og vanntap mellom renseanlegg og forbruker, 2) at en stor andel av søppel går til forbrenning og 3) lønnsgapet mellom kvinner og menn. Felles for de tre kommunene er også høyt energiforbruk. Dette ble ikke tatt med som spesifikt tema for prosjektets videre arbeid, men inngår i utfordringene knyttet til vannforbruk og vanntap.

Det finnes flere initiativ, «ordninger» og prosjekter hvor det stimuleres til økt samhandling mellom privat og offentlig sektor, blant annet for å skape bedre løsninger for samfunnet, innbyggere mv. Det som skiller dette programmet og pilotprosjektet tydeligst fra slike ordninger og andre initiativ, er slik vi kan se det, samhandlingen på veldig tidlig stadium mellom både politikere og ansatte i offentlig sektor (kommunene) og næringslivet.

En viktig del av prosjektet har vært å sette sammen representanter fra bedrifter, folkevalgte og ansatte i kommunen som på ulike måter er opptatt av tematikken/utfordringene som skal løses. Ikke bare skal

² Vedlegg 1: På tvers av sektorer for bærekraftige løsninger i framtidens byer – Løsninger og samarbeid mellom privat og offentlig sektor, Pilot Møre og Romsdal (Ålesund)

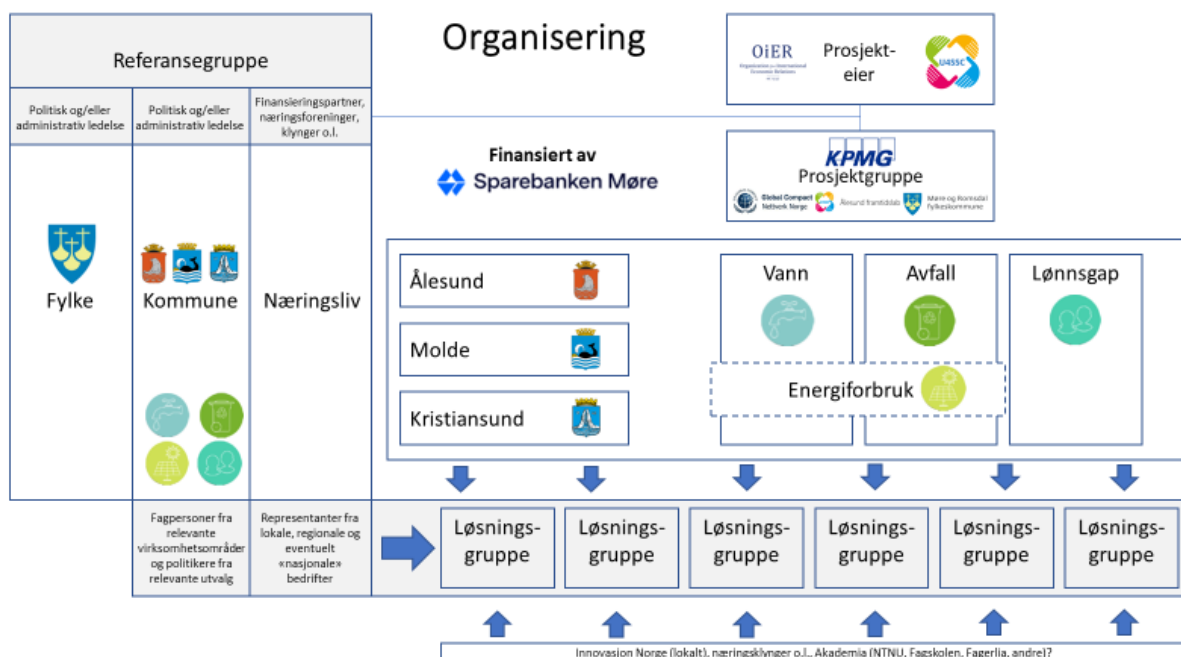
³ Tilstede i dette møtet var: Stine Lise Hattestad Bratsberg (KPMG), Marcus Borley (KPMG), Ane Håvardsholm (KPMG), Marielle Furnes Mannseth (United Future Lab Norway), Kristine Oda Walderhaug Sæther (United Future Lab Norway), Oda Bjerkan (UN Global Compact Norge), Anne Mette Liavaag (United Future Lab Norway), Anne Lise Sagen Major (United Future Lab Norway) og Bente Kristin Malmo (Oiier). Se vedlegg Vedlegg 2.1 «Kick-off møte nr 1 – 200820».

⁴ Tilstede i dette møtet var: Stine Lise Hattestad Bratsberg (KPMG), Marcus Borley (KPMG), Kristian Thaysen (innleid konsulent KPMG), Marielle Furnes Mannseth (United Future Lab Norway), Kristine Oda Walderhaug Sæther (United Future Lab Norway), Oda Bjerkan (UN Global Compact Norge), Anne Lise Sagen Major (United Future Lab Norway) og Kari Aina Eik (Oiier), Bente Glomseth Vikhagen (Ålesund kommune) og Johannes Brekke (Møre og Romsdal fylkeskommune). Se vedlegg vedlegg 2.2 «Kick-off møte nr 2 - 150920».

disse arbeide sammen med å finne løsninger på utfordringene, men de skal før de kommer til arbeidet med løsninger, sammen bruke tid på å definere rotårsaker til de utfordringene som skal løses. At disse aktørene arbeider sammen for å identifisere rotårsaker, og ikke bare identifisere løsninger, tror vi er en god måte å arbeide på og er det som i stor grad representerer det «unike» ved dette pilotprosjektet. Samtidig erkjenner vi at det er krevende for disse tre aktørene å arbeide sammen på denne måten all tid dette ikke har vært normalt.

Opprinnelig var det tenkt at pilotprosjektet skulle ha en bredt sammensatt referansegruppe. Av ulike årsaker ble det ikke satt opp en slik referansegruppe. Omstendighetene rundt dette er nærmere beskrevet i rapportens kapittel fem. Prosjektorganiseringen, slik den opprinnelig var tenkt, er gjengitt i figuren under.

Løsningsgrupper, bestående av representanter fra offentlig sektor og næringslivet jf. over, skulle være de som i fellesskap identifiserte rotårsaker og arbeidet videre med ideer og løsninger for å løse rotårsakene og dermed bidra til å forbedre indikatorene jf. rapportene fra KPI-evalueringene.



Det ble dannet en operativ prosjektgruppe som gjennom pilotprosjektet, med enkelte unntak, har hatt minst ukentlige møter hvor pilotprosjektets ulike faser og tilnærming har blitt diskutert.

Prosjektgruppen har bestått av Marielle Furnes Mannseth (United Future Lab Norway), Oda Bjerkan (UN Global Compact Norge), Johannes Brække (Møre og Romsdal fylkeskommune), Sjur Magnus Ringøen (KPMG) og Kristian Thaysen (innleid konsulent KPMG) som har ledet prosjektgruppen. Kari Aina Eik har vært oppdragsgiver (OIER) sin representant og Stine Lise Hattestad Bratsberg har vært KPMGs oppdragsansvarlige partner.

3. Overordnet om metodikken

KPMG Pure Sustainability har for pilotprosjektet utviklet grunnlaget for en metodikk som skal bidra til å løse lokale utfordringer identifisert gjennom U4SSC' KPI-kartlegging.

Utfordringene skal løses gjennom innovativ samhandling mellom næringslivet og offentlig sektor (både lokalpolitikere og ansatte i relevante virksomhetsområder i kommunen).

Som omtalt i kapittel to, er programmet i sin opprinnelige form beskrevet i dokumentet «*På tvers av sektorer for bærekraftige løsninger i framtidens byer – Løsninger og samarbeid mellom privat og offentlig sektor, Pilot Møre og Romsdal (Ålesund)*».

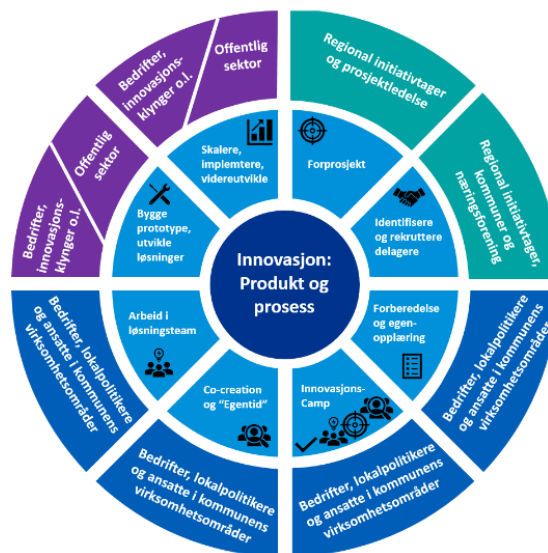
Siden dette har vært et pilotprosjekt har det vært viktig å justere tilnærming underveis når det har vært vurdert hensiktsmessig for å oppnå best mulige resultater. Dette har blitt gjort flere ganger underveis i pilotprosjektet.

Nedenfor følger en kort oppsummering av den tilnærming og metode som ble lagt til grunn etter innspill fra de to første møtene hvor ulike interessenter ga innspill og tilbakemelding på opprinnelig prosjektplan, herunder tilnærming og metode.

Det var et viktig premiss at løsningene enten på kort eller lengre sikt skulle representere forretningsmuligheter for næringslivet, men at det også kunne innebære at det ble identifisert behov for strukturelle, systemiske og/eller regulatoriske endringer før løsningene kunne være kommersielt interessante.

Metodikken var opprinnelig delt i åtte faser der de to første fasene var beskrevet som (1) forprosjekt/igangsettelse og (2) identifikasjon og rekruttering av deltagerne. Deretter var det en (3) forberedelsesfase for deltagerne, før neste fase (4) som var tenkt å være en to-dagers fysisk samling, omtalt som «bærekraftsverksted». Etter denne fasen skulle man gå over i en fase (5) omtalt som «samskaping og egentid» for deretter å arbeide i neste fase (6) som var tenkt å være arbeid i mindre grupper, omtalt som «løsningsteam». De to siste fasene var (7) bygge prototype og utvikle løsninger, og siste fase (8) som handler om å skalere, implementere og videreutvikle.

En nærmere illustrasjon og beskrivelse av disse åtte fasene er gitt i vedlegg til rapporten⁵, men er også i all hovedsak gjengitt i denne rapportens kapittel fem hvor opprinnelig plan, læringspunkter underveis og justert «metode» er oppsummert.



⁵ Prosjektskisse, illustrasjoner med beskrivende tekst.

4. Endret gjennomføring grunnet covid-19-pandemien

En viktig del av det den planlagte metodikken for pilotprosjektet var gjennomføring av en to-dagers idédugnad, omtalt som bærekraftsverksted, for alle deltagerne i prosjektet. Denne samlingen var planlagt gjennomført i Ålesund i United Future Lab Norway (Framtidslaben) sine lokaler.

Som følge av covid-19-pandemien var det i august 2020 ikke forsvarlig å planlegge for fysisk gjennomføring av idédugnaden som skulle gjennomføres sen-høsten 2020. Prosjektgruppen og oppdragsgiver gjorde derfor en vurdering av om det var hensiktsmessig å utsette hele prosjektet eller om det skulle planlegges for å gjennomføre idédugnaden helt eller delvis digitalt.

Det ble konkludert med at det ikke var ønskelig å utsette prosjektet og dermed planlegge for at idédugnaden kunne gjennomføres helt eller delvis digitalt, avhengig av hva omstendighetene tillot. Viktigste argumentet mot å utsette var at vi ikke visste hvor lenge vi da eventuelt måtte utsette prosjektet, mens kanskje viktigste argumentet for å utsette var usikkerhet rundt hvilken effekt vi ville klare å få ut av idédugnaden når den måtte gjennomføres helt eller delvis digitalt. Ut over høsten ble det klart for prosjektgruppen at det ikke var mulig å gjennomføre idédugnaden på noen annen måte enn helt digitalt.

Det planlagte detaljerte programmet for idédugnaden måtte revideres for å kunne fungere optimalt ved bruk av de digitale verktøy som ble valgt for gjennomføring av «samlingene» og til bruk i kreative prosesser, henholdsvis Zoom⁶ og Miro⁷.

I stedet for å gjennomføre idédugnaden over to fulle arbeidsdager som opprinnelig planlagt, besluttet prosjektgruppen å gjennomføre idédugnaden gjennom fem kortere samlinger fordelt på tre uker. Fire av samlingene ble fasilitert av prosjektgruppen og to ytterligere rådgivere fra KPMG. Den ene samlingen skulle gjennomføres uten fasilitering fra prosjektgruppen.

Av spesielle forhold som var særlig viktig å ta hensyn til i arbeidet med å justere idédugnaden da den skulle gjennomføres digitalt, oppsummeres følgende:

- ✓ At vi skulle ha en alternativ plan dersom digitale verktøy helt eller delvis ikke fungerer.
- ✓ Sikre at deltagerne forstår og er komfortable med de digitale verktøy som skal benyttes. Dette oppnås ved at deltagerne får testet verktøyene gjennom øvelser hvor resultatet er mindre viktig for idédugnadens suksess.
- ✓ Bruke tid innledningsvis på å skape forståelse hos deltagerne av at det er veldig viktig at alle benytter seg av videofunksjonaliteten i Zoom slik at alle *ser hverandre* under samlingene.
- ✓ Planlegge for å styre dialogen mer enn hva man ville gjort dersom idédugnaden skulle vært gjennomført fysisk.
- ✓ Dersom noen sitter samlet fysisk så ikke la denne gruppen dominere. Det beste, både for gruppedynamikkens del og for teknisk gjennomføring, at man sitter adskilt selv om man er i fysisk nærhet til hverandre.

I arbeidet med planlegging av den digitale gjennomføringen benyttet vi oss blant annet av tips fra leverandører av verktøy til bruk i digitale idédugnader, herunder *The Definitive Guide To Facilitating Remote Workshops*⁸.

⁶ www.zoom.us

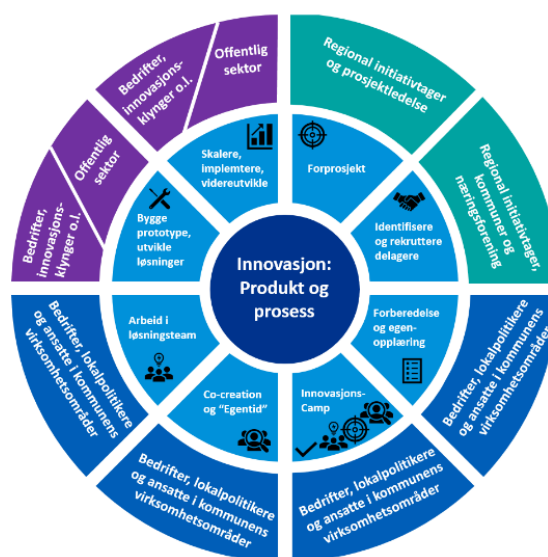
⁷ www.miro.com – se oppsett av workshops i vedlegg 4 «Teknisk oppsett - øvelser på Miro».

⁸ <https://www.mural.co/ebook>

5. Gjennomføring, læringspunkter og «justert» metodikk

I det følgende har vi oppsummert prosjektets opprinnelige metode/tilnærming for de ulike faser. Vi har deretter oppsummert de viktigste læringspunkter identifisert underveis i prosjekt og foreslått justeringer i metode/tilnærming der vi har funnet det riktig.

Dette kapittelet har samme inndeling som metodikken slik den er presentert i kapittel tre i sluttrapporten. De to siste fasene av metodikken representerer prosesser som tar lengre tid enn pilotprosjektets tidsforløp og er således, på tidspunkt for ferdigstilling av denne rapporten ikke ferdigstilt. For enkelte av ideene/løsningsforslagene er fase syv, *bygge prototype og utvikle løsninger*, påbegynt.



5.1 Forprosjekt

5.1.1 Prosjektgjennomføring

Prosjektet bør startes i en regional kontekst for å sørge for bred og helhetlig involvering i arbeidet med å finne løsninger. Etter at prosjektledelsen er definert startes et forprosjekt som skal identifisere felles utfordringer, basert på U4SSC-evalueringene for de lokalsamfunn (kommuner/byer) som skal inngå i prosjektet.

Når disse er identifisert, besluttes det hvilke områder som skal inngå i prosjektet, og prosjektledelsen opparbeider seg god forståelse for de underliggende utfordringene. Det defineres en prosjektgruppe og en referansegruppe.

5.1.2 Læringspunkter

Underveis i prosjektet ble det klart for prosjektgruppen at politisk og administrativ ledelse i de tre kommunene ikke hadde vært tilstrekkelig involvert i prosjektets oppstart. Læringspunkter fra dette oppsummeres under.

Det er svært viktig at både politisk og administrativ ledelse i de aktuelle kommuner involveres helt fra begynnelsen av prosjektet. Kommunedirektør og ordfører i alle aktuelle kommuner bør «forplikte» seg innledningsvis til at politikere som er engasjert i «temaer» som velges ut og ansatte i aktuelle virksomhetsområder i kommunen blir med på prosjektet.

Videre bør politisk og administrativ ledelse involveres i prosessen og beslutningen knyttet til hvilke områder (basert på KPI-evalueringen) som skal inngå i prosjektet.

På grunn av ovenstående, samt utfordringer knyttet til endret gjennomføring grunnet covid-19-pandemien ble det ikke benyttet ressurser til å få satt opp referansegruppen som tiltenkt. I ettertid var dette en riktig vurdering slik situasjonen var, men dette bør likevel gjøres ved fremtidige prosjektgjennomføringer.

5.1.3 Justert metodikk

Prosjektet bør optimalt startes i en regional kontekst for å sørge for bred og helhetlig involvering i arbeidet med å finne løsninger. Politisk og administrativ ledelse i aktuelle kommuner må være betydelig involvert helt fra oppstarten av prosjektet. **Dette er helt avgjørende for å sikre at man oppnår nettopp det som er det «unike» ved denne tilnærmingen; at folkevalgte, administrativt ansatte og næringslivet arbeider sammen for å identifisere rotårsaker og finne ideer/utarbeide løsninger.**

Etter at prosjektledelsen er definert startes et forprosjekt som skal identifisere felles utfordringer, basert på U4SSC-evalueringen for de lokalsamfunn (kommuner/byer) som skal inngå i prosjektet. Når disse er identifisert, besluttes det hvilke områder som skal inngå i prosjektet. Politisk og administrativ ledelse i de aktuelle kommuner må være involvert i denne beslutningen.

Prosjektledelsen opparbeider seg god forståelse for de underliggende utfordringene og det identifiseres hvilken innsikt som må innhentes for å gi deltagerne den nødvendige kunnskapen for å være en del av prosjektet. Det defineres en prosjektgruppe og en referansegruppe.

Det er viktig at prosjektgruppen og referansegruppen er satt sammen slik at de områder som skal inngå i prosjektet på en god måte blir ivaretatt i planlegging og gjennomføring av prosjektet. En bør her eksempelvis ta hensyn til om fylkeskommunen har en formell rolle knyttet til områdene som det skal arbeides med og/eller om det er andre forhold ved områdene som tilsier at det er hensiktsmessig å tenke regionalt (fylkeskommunen) i stedet for, eller i tillegg til, lokalt (kommunalt).

En bør videre vurdere om det kan være andre relevante aktører som bør inkluderes i prosjektgruppen og/eller referansegruppen. Dette kan være interesseorganisasjoner (som destinasjonsselskap, inkubasjonsklynger o.l.), arbeidstakerorganisasjoner, arbeidsgiverorganisasjoner og frivillig sektor.

Referansegruppen skal i tillegg til å gi innspill til prosess underveis, være aktive bidragsyttere i arbeidet med å rekruttere deltagere til prosjektet. Dette er en viktig oppgave som ikke må undervurderes i prosessen med å definere både prosjektgruppe og referansegruppe, jf. også kapittelet *Identifisere og rekruttere deltagere* under.

5.2 Identifisere og rekruttere deltagere

5.2.1 Prosjektgjennomføring

De utfordringer (områder) som er besluttet å arbeide videre med står sentralt når deltagere skal identifiseres og rekrutteres. Det skal rekrutteres både bedrifter, lokale politikere og ansatte i lokal offentlig forvaltning (kommuner).

Regional initiativtager, referansegruppe, næringsforeninger, innovasjonsklynger o.l. bør bidra i dette arbeidet.

5.2.2 Læringspunkter

Arbeidet med å rekruttere deltagere til prosjektet er en svært viktig del av prosjektet. Det er avgjørende at et tilstrekkelig antall politikere og administrativt ansatte fra relevante virksomhetsområder blir med i prosjektet. Særlig rekruttering av politikere erfarte vi i pilotprosjektet at vi ikke fikk startet tidlig nok med.

Dette er særlig viktig for å få rett dynamikk i løsningsgruppene og ikke minst også at aktørene fra næringslivet får den tilstrekkelige motivasjon til å delta i prosjektet.

En bør legge til grunn i planleggingen av prosjektet at det må legges ned en del arbeid knyttet til rekruttering av deltagere og at medlemmene i både prosjektgruppen og referansegruppen aktivt bidrar gjennom sine relasjoner i dette arbeidet. Det er viktig at det er god representasjon fra alle «grupper» (politikere, administrativt ansatte og næringslivet) i løsningsgruppene.

5.2.3 Justert metodikk

De utfordringer som er besluttet å arbeide videre med står sentralt når deltagere skal identifiseres og rekrutteres og det er således viktige at de personer/virksomheter som rekrutteres enten har kompetanse og/eller engasjement knyttet til temaene.

Det skal rekrutteres både bedrifter, lokale politikere og ansatte i lokal offentlig forvaltning (kommuner). Avhengig av områder skal belyses bør det vurderes om også politikere på fylkesnivå og ansatte i fylkeskommunen skal rekrutteres som deltagere.

Det må rekrutteres slik at det planlegges for at det blir god representasjon fra alle «gruppene» (lokalpolitikere, administrativt ansatte i kommunene og næringslivet) i alle løsningsgruppene.

Regional initiativtager, referansegruppe, næringsforeninger, innovasjonsklynger o.l. bør bidra i dette arbeidet. **Prosjektgruppen** og **referansegruppen** har ansvaret for dette.

I denne delen av prosessen er det viktig med en tydelig forventningsavklaring knyttet til prosjektets formål og den enkeltes deltagelse i prosjektet, noe som primært gjøres gjennom «invitasjonsbrevet»⁹ som sendes de aktuelle.

5.3 Forberedelse og egenopplæring

5.3.1 Prosjektgjennomføring

Alle som skal bidra i prosjektet (deltagerne) må få en grundig innføring i relevante tema når de har blitt en del av prosjektet. Deltagerne må få:

- 1) En grundig innføring av bakenforliggende årsaksforhold til svake resultater (fra U4SSCs KPI-evaluering) på de utvalgte områdene.
- 2) En innføring i relevant litteratur om tematikken som skal belyses, case-studier o.l. knyttet til innovasjon, samhandling, løsninger mv. innenfor de utvalgte områder.

5.3.2 Læringspunkter

I prosjektgruppens arbeid med å sette seg inn i valgt tematikk (de tre områdene) for pilotprosjektet erfarte prosjektgruppen at det ikke var budsjettert med tilstrekkelig tid/ressurser til å utarbeide materiell mv. som kunne benyttes til å gi deltagerne den nødvendige innføring av bakenforliggende årsaksforhold og heller ikke for å finne nødvendig relevant litteratur, case-studier o.l. knyttet til de ulike problemstillingene. Det var prosjektgruppens vurdering at det var viktig med innsikt knyttet til disse forholdene, både for prosjektgruppen og ikke minst for deltagerne som skulle arbeide i løsningsgrupper.

Prosjektgruppen utforsket muligheter for hvordan det likevel var mulig å fremskaffe noe informasjon om disse forholdene.

KPMG stilte tilgjengelig noe ressurser som kunne innhente informasjon, analysere og presentere dette i et lettfattelig format til deltagerne. Det ble utarbeidet et dokument¹⁰ som presenterte denne informasjonen og som ble tilsendt deltagerne i forkant av første samling i bærekraftsverkstedet. Som følge av behovet for å gi deltagerne tilstrekkelig innsikt i temaene mv. ble det også satt av tilstrekkelig med tid i programmet på bærekraftsverkstedet¹¹, til både en «faglig» innføring i tematikken samt et «case-studie» med presentasjoner fra «eksterne» innledere.

5.3.3 Justert metodikk

Alle som skal bidra i prosjektet (deltagerne) må få en grundig innføring i relevante tema når de har blitt en del av prosjektet.

Jf. beskrivelse under «justert metodikk forprosjekt» må det tidlig i prosjektet defineres hvilken innsikt som må innhentes/bearbeides for å gi deltagerne den nødvendige kunnskapen til å delta i prosjektet på en god måte. *Det må videre tas høyde for arbeid med dette både i budsjett/ressursbruk og prosjektets tidsforløp.*

⁹ Se vedlegg vedlegg 5.2 «Invitasjonsbrev - Jakta på Berekraftmetoden»

¹⁰ Se vedlegg 5.3.1 «Pre-read til deltakere før samlinger»

¹¹ Se vedlegg 5.3.2 «Agenda for samlingene»

5.4 Arbeid i grupper i to-dagers bærekraftsverksted

5.4.1 Prosjektgjennomføring

Denne delen av prosjektet er en viktig del og innebærer bruk av en rekke ulike verktøy og metodikker for å arbeide godt sammen i grupper. Hovedformålet med bærekraftsverkstedet er å gjennom kreative prosesser, analysere hvorfor problemstillingene eksisterer og formulere klare og tydelige problemstillinger og identifisere tydeligere rotårsaker til problemstillingene.

I tillegg skal også øvrige interessenter, i tillegg til de allerede rekrutterte, identifiseres. Gjennom ulike prosesser skal det arbeides frem mulige løsninger på de problemstillinger som er identifisert.

Ved behov for å redusere antall ideer det skal arbeides videre med, vil deltagerne stemme over ideene og et begrenset utvalgt «går videre» i prosessen.

5.4.2 Læringspunkter

Jf. rapportens kapittel fire om endret gjennomføring grunnet Covid-19-pandemien ble bærekraftsverkstedet ikke gjennomført som planlagt, men tilpasset gjennomføring i «heldigitalt» format. Det er prosjektgruppens vurdering at bærekraftsverkstedet ble gjennomført på en god måte under de begrensninger som følger av en heldigital gjennomføring.

Det er likevel slik at prosjektgruppen er av den vurdering at det ikke er optimalt å gjennomføre en samling som bærekraftsverkstedet heldigitalt. I prosesser som dette, hvor både samhandling på nye måter og mellom ukjente mennesker, samt innovasjon skal foregå, er det prosjektgruppens vurdering at en trolig hadde fått gjennomført bedre prosesser dersom samlingen (bærekraftsverkstedet) i større grad hadde vært gjennomført fysisk.

Det er mulig at en i prosjektet, i for stor grad var opptatt av «banebrytende innovasjon» i stedet for å finne faktiske løsninger på rotårsakene. Når rotårsaker har blitt identifisert betyr det i utgangspunktet mindre om løsningene er innovative eller ikke, så lenge de kan løse rotårsakene. Særlig kan det tenkes at løsninger kan skapes ved å ta i bruk kjente løsninger eller kjent teknologi på nye områder o.l.

Disse fem samlingene (fire organiserte¹² og en før siste planlagte samling hvor gruppene arbeidet individuelt) ble gjennomført over en periode på 16 dager. Siste samling ble gjennomført 10. desember 2020¹³. På samlingen 10. desember ble det presentert ni ideer fra åtte grupper.

Det ble presentert tre ideer fra temagruppen som arbeidet med vann og avløp (fra tre løsningsgrupper), tre ideer fra temagruppen som arbeidet med avfall (fra tre løsningsgrupper) og tre ideer fra temagruppen som arbeidet med lønnsgap (to av disse ideene fra samme løsningsgruppe).

Underveis i prosjektet ble det diskutert i prosjektgruppen om løsningsforslagene/ideene burde presenteres for ordførerne i de tre involverte kommunene samt fylkesordfører i Møre og Romsdal.

Disse ønsket å få prosjektet og løsningsforslagene/ideene presentert for seg og det ble avtalt en slik presentasjon i form av en avsluttende samling av prosjektet mot slutten av januar 2021¹⁴. Dette ble kommunisert til deltagerne, både for å gi de noe konkret å arbeide mot, samt som en motiverende faktor.

I etterkant av samlingene ble det gjennomført en evaluering¹⁵ av de fire samlingene som hadde vært gjennomført. Dette var i all hovedsak for å få tilbakemelding fra deltagerne på hvordan de opplevde gjennomføringen av digitale workshops, samt fasilitatorer og foredragsholdere. Det kom inn 25 svar på undersøkelsen, hvorav majoriteten var godt fornøyd med utbyttet av samlingene.

¹² Se vedlegg 5.4.1 «Samling 1 – 251120», 5.4.2 «Samling 2 – 261120», 5.4.3 «Samling 3 – 031220» og 5.4.4 «Samling 4 – 101220»

¹³ Se vedlegg 5.4.4 «Samling 4 – 101220»

¹⁴ Se vedlegg 5.4.5 «Samling med ordførerne – 280121»

¹⁵ Se vedlegg 5.4.6 «Spørreundersøkelse etter gjennomførte samlinger»

5.4.3 Justert metodikk

I justert metodikk tones forventningene til «banebrytende» innovasjon noe ned. Det viktigste er at aktørene kommer sammen, identifiserer rotårsaker og identifiserer mulige løsninger.

Hva slags løsninger som blir foreslått, herunder grad av innovasjon ved disse løsningene, vil være av noe mindre betydning. Det er likevel viktig å stimulere til løsningsforslag med høy innovasjonsgrad.

Forslaget om å få presentert løsningsforslagene/ideene til ordførerne og fylkesordfører ble tatt godt imot av deltagerne og foreslås lagt inn i justert metodikken.

5.5 Samskaping og egentid

5.5.1 Prosjektgjennomføring

Deltakere får 30 dager til å reflektere over hvor de ønsker/kan bidra til å realisere løsninger.

I dette arbeidet vil det være naturlig at deltakerne diskuterer løsningene med sine respektive «organisasjoner» og eventuelle andre relevante interessenter. Deltakere kan flytte mellom grupper. Dette er særlig aktuelt når eventuelle ideer blir valgt bort. Fasilitator danner en digital arena for sitt løsningsteam. Fasilitator følger opp etter behov i «hjemme» perioden.

5.5.2 Læringspunkter

Siden vi måtte endre fra en to-dagers fysisk samling til totalt fem digitale samlinger som ble spredd noe ut i tid (over 16 dager) er det noe vanskelig å vurdere gjennomføring av denne fasen opp mot opprinnelig tenkt gjennomføring.

Siste samling var 10. desember og det var således ikke mer enn ca. en arbeidsuke fra denne samlingen og før mange startet på juleferie og/eller var opptatt med andre arbeidsrelaterte forhold i forkant av julen.

Etter gjennomføring av bærekraftsverkstedet tror vi det vil være hensiktsmessig at det settes av noe tid der deltagerne kan gjøre som skissert i den opprinnelige planen for denne fasen, herunder å diskutere ideer med egen organisasjon, flytte mellom grupper mv.

Perioden trenger trolig ikke å vare så lenge som 30 dager. Dersom perioden settes til eksempelvis 14 dager vil trolig intensiteten i prosjektet opprettholdes.

Denne delen av prosessen kan muligens struktureres bedre enn hva som var gjort gjennom at deltagerne får tydeligere konkrete oppgaver i denne perioden. Dette kan for eksempel være konkrete oppgaver knyttet til diskusjon av løsningsforslag i egen organisasjon og «rapportering» tilbake på resultatene fra dette. Dette må vurderes opp mot arbeidsbyrden til deltagerne og deres egen motivasjon. Videre bør det også vurderes om en slik prosess kan gå på bekostning av kreativitet og arbeidsro for å videreutvikle ideer til det bedre mv. før de presenteres for virksomhetene og andre.

5.5.3 Justert metodikk

Tidsperioden for denne fasen reduseres til halvparten, dvs. ca. 14 dager. Ut over dette ser vi ingen behov for endringer i denne fasen, men en mer strukturert tilnærming til hva deltagerne skal gjøre i perioden kan vurderes.

5.6 Videre arbeid i løsningsteam

5.6.1 Prosjektgjennomføring

Etter 30 dager samles deltagerne fra gruppene i sitt løsningsteam og begynner arbeidet med endelig forslag til løsning.

Dette kan være en forretningsplan for et nytt produkt, tjeneste eller konsept, men kan også være skisse til nye samarbeidsformer eller andre måter å arbeide og/eller samhandle på som krever systemiske/strukturelle og/eller regulatoriske endringer.

I dette arbeidet benyttes relevante og allerede utviklede verktøy og hjelpemidler, eksempelvis entreprenørskapsplattformen «Entreprenerdy».

5.6.2 Læringspunkter

Prosjektgruppen så at denne fasen i all hovedsak ville handle om å videreutvikle løsningsforslagene/ideene slik at de på en god måte kunne presenteres for ordførerne og fylkesordføreren mot slutten av januar. Det ble begrenset reell videreutvikling av disse løsningsforslagene/ideene i denne perioden da det ble rettet mest oppmerksomhet mot å forbedre budskap og presentasjoner av løsningsforslagene.

Bruk av verktøy som Entreprenerdy mv. ble derfor ikke vurdert som nødvendig å introdusere til deltagerne på dette stadiet i prosessen.

I perioden etter siste samling av bærekraftsverkstedet (10. desember) ble det klart for prosjektgruppen at det var begrenset interesse for å arbeide videre med ideen/løsningsforslaget fra en av løsningsgruppene knyttet til avfall.

To av ideene fra temagruppen lønns-gap ble arbeidet videre med, mens en ikke ble fulgt opp videre i regi av pilotprosjektet.

De tre ideene som ble presentert fra løsningsgruppene fra temagruppen som arbeidet med vann og avløp hadde flere likheter ved seg, og det ble derfor i etterkant av presentasjonene 10. desember diskutert med gruppene om disse tre ideene/løsningsforslagene burde slås sammen og arbeidet videre med i fellesskap.

Deltagerne fra de tre gruppene var enige i dette, noe som understøtter behovet for metodikkens fleksibilitet hva gjelder endringer i gruppesammensetning mv. i etterkant av bærekraftsverkstedet.

I begynnelsen av januar 2021 ble det gjennomført flere møter hvor det ble diskutert hvordan de ulike ideene/løsningsforslagene kunne tas videre.

Prosjektgruppen var i dialog med flere av gruppene som arbeidet videre med løsningsforslagene og bidro i varierende grad med videreutviklingen av løsningsforslagene. I noen av gruppene hadde prosjektgruppen betydelig kontakt med gruppens øvrige medlemmer og bidra svært aktivt med videreutvikling av løsningsforslag, mens i andre grupper var prosjektgruppen helt begrenset involvert. I denne perioden var det også dialog mellom flere av deltagerne i pilotprosjektet og Framtidslaben.

Det var flere ideer som ble diskutert gjennom bærekraftsverkstedet, men som av ulike årsaker ikke ble en av de ideene som løsningsgruppene arbeidet videre med, som likevel enkelte ønsket å arbeide videre med. Framtidslaben ble for disse en viktig diskusjonspartner og bidro med å fasilitere oppfølging av disse ideene.

5.6.3 Justert metodikk

Denne fasen tydeliggjøres slik at den primært handler om å videreforedle ideene/løsningsforslagene for å kunne presentere de for ordfører, ledende kommunalt ansatte og andre relevante interessenter.

5.7 Bygge prototype og utvikle løsninger

5.7.1 Prosjektgjennomføring

Bedrifter arbeider videre med forretningskonsepter, bygger prototype, utvikler og tester løsninger mv. og offentlig sektor arbeider videre med eventuelle systemiske/strukturelle og/eller regulatoriske endringer.

Testingen skal skje med en pre-definert testgruppe som består av et utvalg av faktiske brukere/politikere og/eller andre interessenter. Metoden for testing vil avhenge type løsning og bør være vitenskapelig forankret.

Innovasjon Norge, ulike former for innovasjonsklynger, katalysator-miljøer o.l. vil kunne være viktige bidragsytere, både i det faktiske arbeidet, med finne relevante samarbeidspartnere mv. og ikke minst bidra med å søke om finansiering o.l.

5.7.2 Læringspunkter

Prosjektgruppen var i liten grad involvert i denne fasen, som var i henhold til prosjektplanen. Det betyr at gruppene har jobbet individuelt med videre fremdrift med varierende resultat. Ved hjelp av United Future Lab Norway har de fleste gruppene fått konkretisert sine ideer. United Future Lab Norway har fasilitert møter for de ulike arbeidsgruppene og formidlet kontakt mellom aktuelle samarbeidspartnere for realisering av ideene. I tillegg har også Møre og Romsdal fylkeskommune tatt videre en av ideene for realisering.

Det var lagt opp til testing i denne fasen med en pre-definert testgruppe bestående av et utvalg av faktiske brukere/politikere og/eller andre interessenter. Dette har i liten grad blitt gjort og burde vært initiert av prosjektgruppen i større grad for å få det gjennomført. Erfaringene viser at det for mange av løsningsforslagene har vært utfordrende å bygge prototype og utvikle løsninger på relativt kort tid, men det er gledelig å se at enkelte er i gang med å søke om midler til forprosjekt.

Basert på prosjektet ser vi at det er skapt nye nettverk og lagt til rette for samarbeid på tvers av sektorer. Det er foreløpig ingen av løsningsforslagene som har testet prototyper eller utformet konkrete systemiske eller strukturelle endringer. Derimot er nettverkene etablert og det jobbes for å finansiere løsningene, og det rapporteres om stor positivitet i virkemiddelapparatene (basert på tilbakemelding under siste oppfølgende samling i United Future Lab i mai 2021).

Enkelte deltakere trakk seg i denne fasen ut av sin gruppe, mens det kom nye deltakere til fra andre grupper. Det betyr at enkelte deltakere kunne velge å tre inn i en gruppe hvor de vurderte at deres egen kompetanse kunne komme til nytte – og som bygger opp om prosjektets natur omkring samarbeid. I andre type settinger ville en slik inntreden vært vanskelig uten en invitasjon, slik at den åpenheten som utvises her anser vi som et positivt trekk ved et åpent innovasjonsprosjekt på tvers av sektorer som «Jakten på bærekraftsmetoden».

Å koble med Innovasjon Norge, ulike former for innovasjonsklynger, katalysator-miljøer o.l. var en del av planen for bistand i det faktiske arbeidet, med finne relevante samarbeidspartnere og bidra med å søke om finansiering. Dette ble gjort for en av tematikkene, men ble fulgt opp i mindre grad for andre tematikker – og burde fått en mer sentral plass i prosjektet. Grunnet at prosjektets oppsett endret natur til digitale flater, så ble det ikke så sterkt prioritert som det var planlagt.

5.7.3 Justert metodikk

I justert metodikk vil vi styrke oppfølgingen fra prosjektgruppen jevnlig slik at gruppene har en ekstern mentor som kunne vært nyttig for å stimulere til fremdrift og for å bistå gruppene i sitt arbeid og fasilitere jevnlig møter gjennom denne fasen. Samtidig vil det være hensiktsmessig å sette enda tydeligere forventninger til gruppene omkring fremdrift, siden man har erfart at det er vanskelig for gruppene å prioritere arbeid i en hektisk hverdag for å komme videre i utviklingen av løsningsforslagene.

I den justerte metodikken så ville optimalt sett gjennomføringen være tidligere i prosjektfasen sånn at gruppene får lenger tid til å arbeide sammen i en årsplan for prosjektet. Det er en erkjennelse av at det er nybrottsarbeid å sette sammen aktører på tvers av offentlige etater, privat næringsliv og academia for å løse problemer på en slik måte, som gjør at flere utfordringer må forseres i utviklingen av løsningsforslagene.

I en justert metodikk ville det vært hensiktsmessig å koble løsningsforslagene med finansieringskilder i en mer planlagt og strukturert form enn det som faktisk ble gjort, gjennom eksempelvis fylkeskommune, klynger, Forskningsrådet, Innovasjon Norge og EU-midler. Dette var noe gruppene selv måtte stå for og som er et punkt hvor flere av gruppene står for å komme videre med forprosjekt, prototype, etc. Dette var en del av opprinnelig metodikk, men ble ikke like sentralt som det var håpet, og burde kommet tidligere i prosessen.

5.8 Skalere, implementere og videreutvikle

5.8.1 Prosjektgjennomføring

På dette stadiet skal det planlegges for videreutvikling, skalering og implementering.

Dersom det er behov for økonomisk støtte til videre utvikling, skalering og implementering skal bedriftene få støtte og veiledning i søknadsprosesser for å sikre finansiering mv.

Det er viktig at utgangspunktet – U4SSCs KPI-målinger – ikke glemmes når «effekt» skal måles.

5.8.2 Læringspunkter

Gitt at løsningsforslagene fortsatt jobber med å bygge prototype og utvikle løsninger så har det fortsatt ikke vært noen av løsningsforslagene som enda er kommet opp på et punkt hvor de er klare til å skalere, implementere og videreutvikle sine løsningsforslag. Læringspunktet basert på erfaringene er at det er tidkrevende å gå fra et løsningsforslag til å bygge prototype, som man videre skalerer og implementerer rundt komplekse problemstillinger med aktører fra ulike sektorer.

5.8.3 Justert metodikk

Gitt læringspunktene er det naturlig i en justert metodikk at man hadde satt opp en fremdriftsplan over lenger tidsrom, med en spesifikk forventning om når løsningsforslagene bør jobbe seg videre i de ulike fasene, for å oppmuntre til og stimulere fremdrift i prosessene. Det bør vurderes å dra ut lengden på prosjektet i en justert metodikk.

Det ville også i denne fasen vært nyttig å justere metodikken for – med fordel - å ha kapasitet til å ha prosjektgruppen tett på løsningsforslagene lengre enn det som var tiltenkt i pilotprosjektet, da erfaringene viser at det er behov for tett oppfølging av løsningsforslagene frem til finansieringen er på plass.

6. Resultater fra pilotprosjektet

Løsningsforslagene

Gjennom pilotprosjektet og jf. rapportens kapittel 5.6. ble det arbeidet videre med fem ideer/løsningsforslag. Disse fem ideene/løsningsforslagene er kort oppsummert under med beskrivelse og status per juni 2021.

Løsningsforslag	Beskrivelse	Status per juni 2021
ReSirkHub	En kunnskaps- og informasjonsplattform for sirkulærøkonomi og resirkulering av råvarer. Plattformen skal være både fysisk og digital og samle, skape og formidle kunnskap om resirkulering av materiale og hvordan vi oppnår størst mulig grad gjenbruk av råvarer. ReSirkHub skal være en informasjonsbank med oversikt over ulike typer råvarer, egenskaper, dokumentasjon, bruksområde osv.	ResirkHub har en godt sammensatt styringsgruppe som ønsker å arbeide for å realisere prosjektideen. Ettersom deltakerne har hatt begrenset tid til å arbeide med løsningsforslaget, har man foreløpig ikke konkretisert et videre løp. Status for øyeblikket er at det gjennom United Future Lab Norway har vært dialog med «Smart sirkulær by» om mulig oppkopling. Videre har det vært møte med fylkeskommunen, for å avklare støttemuligheter. Det planlegges her en søknad til fylket i løpet av høsten 2021.
Get Green	Grønn Effektivisering og Teknologi er ment å være et prosjekt der man Gjør Resirkulering og EnergiEffektivisering Naturlig for alle. Man ser for seg et tett samarbeid mellom akademia i Møre og Romsdal, bærekraftekspert og næringslivet der studenter med rettledning fra ansatte i akademia, kan identifisere og skape lønnsomme - og reelt bærekraftige produkter og tjenester, gjerne basert på eksisterende miljøproblemer og tidligere innovasjonsfeil.	Det har vært samtaler med Høgskulen i Volda om videreføring av prosjektet med flere partnere. Status for øyeblikket er at man avventer at Høgskulen i Volda sjekker mulighet for ekstern finansiering og hvordan prosjektet kam integreres med undervisningsopplegget for studentene.
Spillbasert yrkesveiledning	Gjennom spill og simulering (<i>gamification</i>); motivere ungdomsskoleelever til bruke mer tid på samt reflektere mer over egen utdanning og påfølgende yrkesvalg. Videre også bli bedre kjent med hva de ulike yrkesvalgene innebærer, både hva gjelder selve utdanningsforløpet og ikke minst jobbmuligheter etter endt utdanning. Tilnærmingen vil skape større forståelse for muligheter og begrensninger ved yrkesvalg som igjen vil føre til andre holdninger rundt yrkesvalg og på sikt en annen kjønnsbalanse i flere yrker og derigjennom "tette" lønns-gapet.	I dette prosjektet har Møre og Romsdal Fylkeskommune tatt en sentral rolle med å utvikle løsningsforslaget. Det er nå etablert et rammeverk, og finansiering til å ta tak i tematikken. Ønsket er å gi «Spillbasert yrkesveiledning» som ide til case for digitale talenter som skal ha praksis hos fylkeskommunen. Dette vil kunne gi oss noen enkle visualiseringer/eksempler som kan ligge til grunn for videre utviklingsarbeid og brukes i et nyetablert prosjekt i fylkeskommunen som starter opp over sommeren.
Innovativt krafttak for bærekraftig	Et pilotprosjekt i Møre og Romsdal som en del av Innovasjon Norge sin «Merkeordning for bærekraftig	Dette løsningsforslaget har ikke blitt tatt videre etter tilbakemelding fra reiselivsnæringen i fylket om at de ikke har kapasitet til å prioritere å være

<p><i>reiseliv i Møre og</i></p>	<p>reisemål» der sertifiseringsordningene <i>Miljøfyrtårn</i> og <i>Likestilt arbeidsliv</i> kombineres og inngår som en del av prosjektet. Pilotprosjektet vil etablere en metode og verktøy slik at reiselivet kan utvikles og drives bærekraftig og samtidig skape enda større positive ringvirkninger i regionen enn det den ellers ville gjort.</p>	<p>med på et pilotprosjekt for en kobling mellom likestilt arbeidsliv, miljøfyrtårn og merket for bærekraftig reisemål i denne omgang.»</p> <p>«Likestilt arbeidsliv» og Møre og Romsdal fylkeskommune er i dialog for mulig samarbeid mellom begge fylkeskommuner om sertifiseringen.</p>
<p><i>Digital tvilling for vann og avløp</i></p>	<p>Løsningsforslaget tar utgangspunkt i eksisterende innovativ teknologi fra regionen. Ved å ta i bruk teknologien fra Offshore Simulator Centre, kan en utarbeide en digital tvilling av vann- og avløpssystemet i en kommune eller i en region. Gjennom visualisering av nåsituasjonen og simulering av framtidige scenarioer vil en slik tvilling kunne være et svært nyttig verktøy for en fremtidsrettet utvikling innenfor vann og avløp og gi god samhandlings- og beslutningsstøtte for kommunene.</p>	<p>Dette er et komplekst prosjekt som krever stor gjennomføringskraft – og som tar tid. Dette gjør det vanskelig for mindre private aktører å dra lasset og kommunene har heller ikke hatt kapasitet til dette. Det har vært flere møter arrangert av United Future Lab Norway gjennom våren. I siste møte i slutten av mai ble det konkludert med at SINTEF drar løsningsforslaget videre og jobber for å skaffe finansiering. Det har også vært møter for å koble løsningsforslaget på prosjektet «Smart Water» (Et samarbeid mellom Ålesund kommune og NTNU).</p> <p>Status er at løsningsforslaget vil jobbes videre med, med bistand privat næringsliv, akademia og offentlig sektor, for å forhåpentligvis utvikle et svært nyttig verktøy for en fremtidsrettet utvikling innenfor vann og avløp. Dette er i dag et prosjekt hos United Future Lab Norway.</p>

Status for pilotprosjektet

Det registreres at pilotprosjektet har fått anerkjennelse fra flere hold. Det ble blant annet trukket frem som et virkemiddel for å skape møteplasser mellom alle som bidrar til å nå bærekraftsmålene, da regjeringen leverte sin andre frivillige rapport til FN med gjennomgang av Norges arbeid med bærekraftsmålene i juni 2021.

Prosjektet vil bli videreført av KPMG Norge og United Cities, som har inngått partnerskap for å gjennomføre programmet globalt for å hjelpe byer verden over å bli mer bærekraftige. Dette skjer gjennom et partnerskap forankret United 4 Smart Sustainable Cities (U4SSC). United Cities og KPMG vil jobbe tett med lokale myndigheter, privat næringsliv og akademia, for å se hvordan disse gapene best kan tettes basert U4SSC sine KPI-kartlegginger og ut fra erfaringene som ble høstet i pilotprosjektet «Jakten på bærekraftsmetoden».

Konklusjon

Formålet med pilotprosjektet har vært å videreutvikle en metodikk som skal bidra til å løse lokale utfordringer identifisert gjennom U4SSC' KPI-kartlegging. Utfordringene skulle løses gjennom innovativ samhandling mellom næringslivet og offentlig sektor (både folkevalgte lokalpolitikere og ansatte i relevante virksomhetsområder).

Siden prosjektet ble gjennomført under en pandemi som satte hindringer for fysiske workshops, så ble hele pilotprosjektet gjennomført digitalt. Dette fungerte godt – og ble en tilfredsstillende løsning. Samtidig erkjenner vi at innovasjonsprosesser vil dra nytte av fysiske møter. Dette ville gjort at deltakerne ble kjent på en enda bedre måte og ville kunne skapt sterkere forpliktelse i de ulike gruppene. Vi er derfor forventningsfulle til hvordan resultatet vil bli om prosjektet kan gjennomføres med fysisk tilstedeværelse når KPMG og United Cities skal skalere og gjennomføre programmet globalt.

Et viktig premiss var at løsningene enten på kort eller lengre sikt skulle representere forretningsmuligheter for næringslivet, men at det også kunne innebære at det ble identifisert behov for strukturelle, systemiske og/eller regulatoriske endringer før løsningene kunne bli kommersielt interessante.

Som en del av konklusjonen på hvorvidt pilotprosjektet har vært vellykket eller ikke, finner vi det hensiktsmessig å vurdere pilotprosjektet fra to perspektiver:

1. Om de ideer/løsningsforslag som har blitt utviklet gjennom pilotprosjektet møter prosjektets formål.
2. Om prosjektgruppen oppfatter at metodikken fungerer og kan gi de ønskede resultater.

Konkrete resultater/ideer

Når det gjelder de konkrete resultater (ideer/løsningsforslag) som har blitt utviklet i pilotprosjektet er det vår vurdering at det er gode ideer/løsningsforslag som kan bidra til å løse lokale utfordringer identifisert gjennom U4SSC' KPI-kartlegging. Løsningene skulle på kort eller lengre sikt representere forretningsmuligheter for næringslivet. De ideene og løsningsforslagene presentert i rapporten representerer ikke nødvendigvis forretningsmuligheter for næringslivet på kort sikt, men i et lengre perspektiv vil en kunne hevde at de vil kunne representere eller føre til forretningsmuligheter for næringslivet.

Ideene/løsningsforslagene hadde en lavere innovasjonsgrad enn hva prosjektgruppen innledningsvis hadde sett for seg. Dette trenger dog ikke være negativt. Ingen av løsningsgruppene rettet tydelig oppmerksomhet mot behov for strukturelle, systemiske og/eller regulatoriske endringer knyttet til de problemstillinger som ble diskutert. Innovasjonen i enkelte av ideene handler om å få aktører til å samarbeide. Samtidig erkjenner vi at ideene/løsningsforslagene ikke kom så langt i arbeidet med å utvikle prototyper, skalere og implementere som man hadde håpet. Dette arbeidet pågår fortsatt per juni 2021, men har tatt lenger tid enn det var tiltenkt i programmet. Noe av bakgrunnen for dette kan forklares med at man ikke har fått forankret ansvaret for løsningsforslagene godt nok – og at enkelte initiativ er krevende å gjennomføre som krever utarbeidelse av forprosjekter som skal finansieres. Det at arbeidet i stor grad pågår med alle løsningsforslag per juni 2021 er et positivt tegn – og det blir spennende å se endelig resultat av videre prosesser.

Metode

Når det gjelder spørsmålet om selve metoden KPMG har utviklet, som er videreutviklet i pilotprosjektet, kan fungere som en metode for å oppnå formålet er det prosjektgruppens vurdering at metoden videreutviklet gjennom pilotprosjektet, med de justeringer som er beskrevet i denne rapporten, vil kunne fungere og løse lokale utfordringer identifisert gjennom U4SSC' KPI-kartlegging.

Men for at metodikken skal ha størst mulig påvirkningskraft, så er det svært viktig at prosjektet blir godt forankret lokalt og at en gjennom denne forankringen sikrer at et tilstrekkelig antall relevante politikere og ansatte i kommunen som arbeider innenfor de relevante fagområdene blir med i prosjektet sammen med næringslivsaktørene.

Det er riktignok noen viktige justeringer som bør gjøres. Dette er særlig knyttet til rekruttering av deltagere og sammensetning av løsningsgruppene som skal arbeide sammen. I tillegg ville det vært fornuftig å justere slik at man har en tettere oppfølging av deltagerne i de siste fasene av pilotprosjektet for å støtte utvikling av prototype, kommersialisering og finansiering – og for at noen av gruppene skal klare å komme gjennom nåløyet for skalering og implementering.

Selv om metodikken ikke fikk gjennom løsningsforslagene til siste fase for videreutvikling, implementering og skalering fordi ting tok lenger tid enn forventet, så har prosjektet brakt med seg nye samarbeidsformer. Vi ser at metodikken har fungert godt for å løfte frem samhandling mellom politikere, kommunalt ansatte og næringslivet i arbeidet med å identifisere rotårsaker og påfølgende samarbeid for å finne løsninger. Dette gir en unik mulighet til å skape endring for å nå bærekraftsmålene.



Kontakt prosjekteiere ved spørsmål

Stine Lise Hattestad Bratsberg
Partner, KPMG Pure Sustainability

T +47 92 89 44 11

E stine.hattestad.bratsberg@kpmg.no

Kari Aina Eik
Generalsekretær, OiER

T +43 67 69 73 30 20

E kari.eik@oier.pro