

Grete Ingemann Knudsen og Kari Aslaksen Aasly

## "Vi kommer ikke langt alene"

En studie om implementering av FNs bærekraftsmål i to statlige kunnskapsorganisasjoner

Masteroppgave i Master of Public Administration

Veileder: Espen Ingvar Leirset

Mai 2022



Grete Ingemann Knudsen og Kari Aslaksen Aasly

## **"Vi kommer ikke langt alene"**

En studie om implementering av FNs bærekraftsmål i  
to statlige kunnskapsorganisasjoner

Masteroppgave i Master of Public Administration  
Veileder: Espen Ingvar Leirset  
Mai 2022

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet  
Fakultet for økonomi  
NTNU Handelshøyskolen



**NTNU**

Kunnskap for en bedre verden



## Sammendrag

Denne oppgaven er en undersøkelse av hvordan statlige kunnskapsorganisasjoner jobber med FNs bærekraftsmål. Med utgangspunkt i Norges geologiske undersøkelse (NGU) og Nord universitet (Nord) har vi stilt spørsmålet om i hvor stor grad de har implementert bærekraftsmålene. FNs bærekraftsmål ble vedtatt av alle FNs medlemsland i 2015 og var en viktig milepæl for verden. Gjennom resolusjonen som ble vedtatt i Paris har alle FNs medlemsland forpliktet seg til 2030-Agendaen med de 17 bærekraftsmålene. Dette innebærer at også Norge må ha en plan for hvordan vi skal bidra til dette.

Med bakgrunn i dette har vi gjort en kvalitativ undersøkelse om hvordan NGU og Nord ser på dette og hvor langt de har kommet i arbeidet. Dette har vi gjort ved hjelp av intervju og dokumentstudier. I vår undersøkelse har vi intervjuet ledere og nøkkelpersoner i Nord og NGU, samt ansatte i de respektive eierdepartementene, Nærings- og fiskeridepartementet og Kunnskapsdepartementet. Vi har også gjort en dokumentanalyse av styrende dokumenter fra departementene samt fra Nord og NGU. Vi har følgende problemstilling:

*I hvor stor grad har statlige kunnskapsorganisasjoner som NORD og NGU implementert FNs bærekraftsmål?*

For å besvare oppgaven har vi tatt utgangspunkt i 3 teoretiske tilnærminger som har policyutforming og iverksetting til felles. Dette er implementeringssteori, translasjonsteori og teori rundt samskaping og styring av dette.

Våre hovedfunn viser at NGU og Nord, når det gjelder bærekraftsmålene, er tidlig i implementeringsfasen foreløpig. Dette kan til dels forklares med at bestillingen fra eierdepartementene har vært uklar og i liten grad og samordnet. Våre funn viser også at NGU har kommet noe lenger enn Nord med dette arbeidet og i større grad translaterer bærekraftsmålene som et verktøy i tillegg til et rapporteringssystem. Både departementene og virksomhetene er i ferd med å ta målene innover seg og ser at man må endre seg og arbeide på en annen måte for å nå målene, men det lite som er gjort på dette området ennå. Strukturelle hindre, i dagens organisering, gjør det krevende å få til samskaping som vil være nødvendig for å nå FNs bærekraftsmål.

## Abstract

This thesis is a study on how knowledge based governmental agencies work with UNs sustainable development goals (SDG). Based on The Geological Survey of Norway (NGU) and Nord University (Nord) we have asked the question to what degree they have implemented the SDGs. UNs sustainable development goals was decided by all UN members states in 2015 and was an important milestone for the world. Through the resolution, that was decided in Paris, all UN member states have committed to the 2030 Agenda with the 17 SDG. This also implies that Norway needs a plan for its contribution.

Based on this we have executed a qualitative study on how NGU and Nord approaches this and how far they are in implementing the work. We have based this study on interviews and document studies. We have interviewed leaders and key personnel in both the governmental agencies and informants in the respective ministries, Ministry of Trade, Industry and Fishery and Ministry of Education and Research. In our document analysis we have used steering documents from the ministries, Nord and NGU. In this thesis we address the following issue:

*To what extent have knowledge based governmental agencies like Nord and NGU implemented UNs sustainable development goals?*

To answer the questions, we have used 3 theoretical approaches that all have policy design and implementation in common. This is implementation theory, translation theory and theory on co-creation and management.

Our main findings are at NGU and Nord, when it comes to the SDG, are at an early stage of implementation. This can partly be explained by the fact that the request from the ministries were unclear and to a small degree coordinated. Our findings also show that NGU have come a little further than Nord with this work, and to a larger degree translate the SDG as a tool in addition to a reporting system. Both the ministries and the agencies are in process of taking the goals into account and realize that they might need to change and work differently, but not much have been done here yet. Structural obstacles in today's organization, makes it demanding to have co-creation that will be necessary to achieved UNs Sustainable Development Goals.

## Forord

Denne oppgaven er slutten på vårt studieløp i masterprogrammet Public Administration ved NTNU Handelshøyskolen. Det har vært svært berikende og lærerike år hvor vi har fått nytt perspektiv på offentlig ledelse og styring som vi vil ha svært god nytte av i fremtiden.

Masteroppgaven er skrevet som en del av prosjektet Ledelse, samskaping og bærekraft i norske organisasjoner (LESAB) ved Nord Universitet (LESAB, 2021)

Studiehverdagen ble noe annet enn vi hadde forestilt oss når Covid19-pandemien som slo til våren 2020. Samlinger ble digitale og utenlandsopphold som var en viktig del ble avlyst. I den grad pandemien hadde noen fordeler, så gjorde den at vi lettere kunne konsentrere oss om studiene siden det meste annet var avlyst.

Våre veier møttes omtrent halvveis i studieløpet etter at vi begge var på utkikk etter en partner å jobbe litt tettere sammen med. Vi testet samarbeidet først gjennom noen prosjektoppgaver og ettersom vi hadde felles interessefelt så bestemte vi oss for å skrive masteroppgaven sammen. Selv om vi bor langt fra hverandre, så har det fungert godt å samarbeide. Vi har hatt felles skriveøkter der vi med jevne mellomrom møtes over Teams for å diskutere. Vi skal ikke legge skjul på at selv om dette har vært en svært lærerik periode så har det vært krevende å kombinere studier og jobb, og vi er stolte av å nå komme i mål.

Vi vil gjerne takke gode medstudenter og dyktige og engasjerte forelesere som har gitt oss engasjerte diskusjoner og perspektiver underveis. Takk også til informantene som velvillig stilte opp til intervju. Vi vil rette en spesiell takk til vår veileder, Espen Leirset, for støtte, konstruktiv tilbakemelding og for å lede oss inn på den riktige veien, tusen takk!

En stor takk går også til familiene våre for uvurderlig støtte de siste årene, nå skal vi endelig ha tid til å være mere sammen igjen!

Vi vil også takke hverandre for et krevende, men veldig godt og nyttig samarbeid. Dette hadde vi ikke klart alene!

Bodø, 21. mai 2022

*Grete Ingemann Knudsen*

Trondheim, 21. mai 2022

*Kari Aslaksen Aasly*

## Innhold

Sammendrag .....	i
Abstract .....	ii
Forord .....	iii
Figur og tabelloversikt .....	viii
Forkortelser .....	ix
1 Innledning.....	1
1.1 Tema og bakgrunn for valg av tema.....	1
1.2 FNs bærekraftsmål og Norges arbeid med dem .....	3
1.3 Riksrevisjonens rapport .....	4
1.4 Våre case.....	5
1.4.1 Nord universitet.....	5
1.4.2 NGU .....	7
1.5 Problemstilling og forskningsspørsmål .....	8
1.6 Avgrensning.....	8
1.7 Oppgavens struktur.....	9
2 Teoretisk rammeverk.....	10
2.1 Bærekraft og bærekraftsmål .....	10
2.2 Implementering av politikk .....	11
2.2.1 Politikkformulering og politikkdesign .....	12
2.2.2 Implementeringsprosessen .....	14
2.3 Translasjon.....	15
2.3.1 Dekontekstualisering og kontekstualisering.....	16
2.3.2 Kontekstualiseringsregler.....	18
2.3.3 Translatørkompetanse .....	18
2.4 Styringsstruktur og samskaping.....	19



2.4.1	Samskaping som verktøy .....	20
2.4.2	Organisasjonsstruktur og styring.....	22
2.5	Oppsummering av teoretisk rammeverk.....	23
3	Metode.....	25
3.1	Begrunnelse for valg av forskningsobjekt.....	25
3.2	Vitenskapsteoretisk utgangspunkt .....	25
3.3	Forskningsdesign/forskningsstrategi .....	26
3.4	Komparativt design.....	27
3.5	Datainnsamling.....	28
3.5.1	Dokumentstudier .....	28
3.5.2	Intervju som datainnsamling .....	30
3.5.3	Gjennomføring av intervju .....	32
3.6	Databehandling/Valg av analysemetode .....	33
3.7	Kvalitet på studien .....	34
3.7.1	Pålitelighet.....	34
3.7.2	Gyldighet.....	36
3.7.3	Generaliserbarhet .....	36
3.8	Oppsummering, etiske vurderinger og vurdering rundt egne valg.....	37
4	Resultater fra dokumentstudier og intervju.....	39
4.1	Funn fra dokumentanalyse.....	39
4.1.1	Tildelingsbrev og etatsstyringsmøter .....	39
4.1.2	Årsrapporter .....	41
4.1.3	Strategi .....	42
4.1.4	Styremøter Nord .....	43
4.1.5	Andre sentrale styringsdokumenter.....	44
4.2	Hvordan implementeres bærekraftsmålene ved Nord og NGU?.....	46
4.2.1	Politikkformulering .....	46

4.2.2	Virkemidler .....	48
4.2.3	Hva har Nord og NGU gjort i forhold til implementering? .....	49
4.3	Hvordan forstås og translateres bærekraftsmålene av sentrale personer i departementene, Nord og NGU? .....	51
4.3.1	Forståelsen av begrepene bærekraft og bærekraftsmålene.....	51
4.3.2	Translasjon og translatørkompetanse .....	53
4.4	I hvilken grad oppfatter virksomhetene at de må samarbeide og arbeide på nye måter for å oppnå bærekraftsmålene?.....	55
4.4.1	Samarbeid for å implementere bærekraftsmålene .....	55
4.4.2	Hva må til få oppnå bærekraftsmålene.....	57
4.5	Oppsummering .....	59
5	Oppsummering og teoretisk analyse .....	62
5.1	Hvordan implementeres bærekraftsmålene ved Nord universitet og NGU?.....	62
5.1.1	Politikkformulering .....	62
5.1.2	Virkemidler .....	64
5.1.3	Oppsummering forskningsspørsmål 1.....	65
5.2	Hvordan translateres bærekraftsmålene av sentrale personer i Nord universitet, NGU og departementene?.....	66
5.2.1	Hvordan translaterer den norske regjeringen bærekraftsmålene? .....	67
5.2.2	Hvordan translaterer departementene bærekraftsmålene? .....	68
5.2.3	Hvordan translaterer Nord og NGU bærekraftsmålene?.....	72
5.2.4	Oppsummering av forskningsspørsmål 2.....	75
5.3	I hvilken grad oppfatter virksomhetene at de må samarbeide og arbeide på nye måter for å oppnå bærekraftsmålene?.....	76
5.3.1	Samskaping – en utfordring?.....	76
5.3.2	Arbeide på nye måter?.....	80
5.3.3	Oppsummering forskningsspørsmål 3.....	82
6	Konklusjoner .....	83

6.1	Den overordnede problemstillingen og funnene .....	83
6.2	Forskningsspørsmålene – en kort oppsummering .....	86
6.3	Refleksjoner og anbefalinger .....	87
	Referanseliste .....	89
	Vedlegg .....	94
	Vedlegg 1 Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt.....	94
	Vedlegg 2 Svar fra NSD.....	96
	Vedlegg 3 Intervjuguide – NGU/Nord.....	99
	Vedlegg 4 Intervjuguide - departementene .....	101

## Figur og tabelloversikt

Figur 1 Organisasjonskart Nord.....	6
Figur 2 Organisasjonskart NGU.....	7
Figur 3 Deler av Winters integrerte implementeringsmodell .....	12
Figur 4 En interaktiv modell for analyse av kvalitative data.....	33
Tabell 1 Oversikt over likheter og ulikheter mellom NGU og Nord .....	2
Tabell 2 Nøkkeltall 2021 hentet fra Årsrapport 2021-2022 Nord.....	6
Tabell 3 Nøkkeltall NGU hentet fra årsrapport 2021 .....	7
Tabell 4 Fremstilling av likheter og ulikheter mellom Nord og NGU.....	28
Tabell 5 Dokumenter i dokumentanalysen.....	29
Tabell 6 Informantenes rolle .....	30
Tabell 7 Oppsummering av metodevalg .....	37
Tabell 8 Oversikt antall ganger begrepene er nevnt i tildelingsbrev.....	40
Tabell 9 Oversikt antall ganger begrepene er nevnt i etatsstyringsmøter. ....	41
Tabell 10 Oversikt antall ganger begrepene er nevnt i årsrapporter. ....	42
Tabell 11 Oversikt antall ganger begrepene er nevnt i strategi.....	43
Tabell 12 Oversikt over antall ganger begrepene er nevnt i styremøter ved Nord .....	44
Tabell 13 Oversikt over antall ganger begrepene er nevnt i budsjettproposisjoner og langtidsplan .....	45
Tabell 14 Oversikt antall ganger begrepene er nevnt i årsrapporter, etatsstyringsmøter og tildelingsbrev.....	45
Tabell 15 Utdrag av sentrale sitater fra Nord, NGU, KD og NFD .....	61

## Forkortelser

KD: Kunnskapsdepartementet

KDD: Kommunal- og distriktsdepartementet

NFD: Nærings- og fiskeridepartementet

NFR: Norges forskningsråd

NGU: Norges geologiske undersøkelse

Nord: Nord universitet

NPG: New Public Governance

NPM: New Public Management

OECD: Organisasjonen for økonomisk samarbeid og utvikling

UH-sektoren: Universitets- og høyskolesektoren

# 1 Innledning

## 1.1 Tema og bakgrunn for valg av tema

I denne oppgaven skal vi se på hvor langt statlige kunnskapsorganisasjoner har kommet i å ta i bruk FNs bærekraftsmål og om dette har påvirket organisasjonene i særlig grad. Bakgrunnen for at vi har valgt dette temaet er aktualiseringen av bærekraftsmålene og at vi ser at symbolene og logoen til målene blir mer og mer synlig i det offentlige rom. Likeså ser vi at de fleste organisasjoner, både private, offentlige og frivillige henviser til bærekraftsmålene i sitt arbeid og begrunner sine valg i målene. Vi ønsker i denne oppgaven å undersøke hvor dypt dette egentlig stikker i staten og om man ser at må gjøre tilpasninger for å bidra til at målene nås, eller om det bare er et glansbilde med fine logoer og symboler. Er bærekraftsmålene implementert i virksomheten, hvordan er de oversatt og har dette endret hvordan man jobber? FNs bærekraftsmål ble vedtatt av alle FNs medlemsland i 2015 og var en viktig milepæl for verden. Gjennom resolusjonen som ble vedtatt i Paris har alle FNs medlemsland forpliktet seg til 2030-Agendaen med de 17 bærekraftsmålene. Dette innebærer at også Norge må ha en plan for hvordan vi skal bidra til dette.

The interlinkages and integrated nature of the Sustainable Development Goals are of crucial importance in ensuring that the purpose of the new Agenda is realized. If we realize our ambitions across the full extent of the Agenda, the lives of all will be profoundly improved and our world will be transformed for the better.

Sitatet over er et utdrag fra resolusjonen som ble vedtatt av FNs Generalforsamling 25. september 2015 og som oppsummer hvordan de 17 bærekraftsmålene er avhengig av hverandre. (United Nations, 2015).

Den norske regjeringen har laget to meldinger til stortinget knyttet til arbeidet med bærekraftsmålene. Den første, «*Felles ansvar for felles fremtid - Bærekraftsmålene og norsk utviklingspolitikk*» (Meld. St. 24 (2016-2017)) kom i 2017 og fokuserer primært på utviklingspolitikk og bistand. Den andre stortingsmeldingen «*Mål med mening - Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030*» beskriver hvordan regjeringen mener Norge skal bidra (Meld. St. 40 (2020-2021)). Regjeringen har bestemt at disse målene også skal være styrende for de norske politiske valgene. Dette gjør også at alle virksomheter i offentlig sektor i Norge må arbeide for at bærekraftsmålene skal nås. For at dette skal fungere må derfor bærekraftsmålene konkretiseres innen alle virksomheter i offentlig sektor og tiltak må iverksettes - fra ord til handling.

Med utgangspunkt i to statlige kunnskapsorganisasjoner som ligger under to ulike departement ønsker vi å undersøke hvordan de arbeider for å nå FNs bærekraftsmål. Vi har derfor tatt utgangspunkt i virksomhetene hvor vi er ansatt som case for denne oppgaven. Norges geologiske undersøkelse (NGU) og Nord universitet (Nord) utarbeidet i løpet av 2020 ny strategi der bærekraft og FNs bærekraftsmål er tatt inn som en del av bakteppet. Vi opplever derfor at dette er svært aktuelt i våre virksomheter.

Vi mener at denne oppgaven kan ha overføringsverdi til andre virksomheter, både offentlig og private som skal implementere og oversette overordnede ideer eller reformer. FNs bærekraftsmål er viktige mål som man skal forholde seg til globalt, men for at de skal ha sin effekt må de også forankres lokalt i virksomheter og man må ta eierskap til dem. Det ligger også forutsetninger om samarbeid og endring i målene. Vår studie om hvordan dette er gjort i to statlige kunnskapsorganisasjoner kan dermed bidra til å belyse hvilke muligheter og utfordringer som ligger i implementering av målene, hvordan man kan translaterer en ide inn i en organisasjon og om hvordan statlige virksomheter vurderer at de må jobbe annerledes for løse de komplekse utfordringene som ligger foran oss. Vi mener også at vår studie kan være med på å belyse hvor krevende det er å implementere FNs bærekraftsmål når det på mange måter for mange oppleves som diffust og lite konkret.

Nord og NGU er begge kunnskapsorganisasjoner, men er ellers ganske forskjellig, styres av to forskjellige departement, KD og NFD og har noe ulik grad av autonomi. Når det gjelder bærekraftsmålene viser begge institusjoners eiere økt oppmerksomhet på dette gjennom arbeidet med nevnte stortingsmeldingen fra 2021 og at det er tatt inn i andre styrende dokumenter som tildelingsbrev. Tabell 1 gir en overordnet oversikt over likheter og ulikheter mellom de to organisasjonene. Casene presenteres også nærmere i kapittel 1.4.

*Tabell 1 Oversikt over likheter og ulikheter mellom NGU og Nord*

Likheter	Ulikheter
Statlige forvaltningsorgan	NGU ligger under NFD, mens Nord ligger under KD.
Kunnskapsorganisasjoner	Styre som øverste organ vs administrerende direktør
Ledelseshierarki	Størrelse og kompleksitet
Høy andel forskere	Ulike sektorer med ulikt samfunnsoppdrag

## 1.2 FNs bærekraftsmål og Norges arbeid med dem

FNs 8 tusenårsmål ble vedtatt i år 2000 og hadde blant annet som mål å halvere antall mennesker som levde under fattigdomsgrensen, sikre grunnskoleutdanning for alle barn, bekjempe sykdommer. Som en forlengelse av tusenårsmålene ble FNs 17 bærekraftsmål vedtatt av FNs Generalforsamling 25. september 2015. Disse legger vekt på at verden sammen må jobbe sammen for å møte de komplekse utfordringene og nå målet om å utrydde fattigdom innen 2030 (United Nations, 2015). De 17 bærekraftsmålene er ytterligere definert i 169 delmål som i ulik grad er relevante for Norge (Meld. St. 24 (2016-2017); Meld. St. 40 (2020-2021)). Det er viktig at alle land bidrar etter beste evne for å nå bærekraftsmålene fordi ulike land har ulike forutsetninger og ressurser til å bidra. I tillegg så har ulike land ulike utfordringer og rike land må bidra mer også for å hjelpe fattige land.

Stortingsmeldingene «*Felles ansvar for felles fremtid - Bærekraftsmålene og norsk utviklingspolitikk*» (Meld. St. 24 (2016-2017)) og «*Mål med mening – Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030*» beskriver den norske regjeringens planer for hvordan Norge skal bidra for å nå målene innen 2030 (Meld. St. 40 (2020-2021)). Et viktig moment for norske aktører som arbeider med bærekraftsmålene er gjøre de forståelig og håndgripelig i de ulike kontekster slik at det gir mening for den enkelte. Stortingsmeldingen fra 2021 er tydelig på at alle i samfunnet må bidra og regjeringen har som mål å bidra i dette arbeidet gjennom tilrettelegging (Meld. St. 40 (2020-2021) s. 188). Dette krever at de globale målene må tas ned til hver enkelt virksomhet og translateres og tilpasses slik at de blir forståelig for alle samtidig som man ikke mister hensikten med dem.

Bærekraftsmålene er omfattende og henger tett sammen, og det er derfor viktig at sektorer, politikkområder og forvaltningsnivåer samarbeider på tvers og trekker i samme retning. Dette i seg selv er krevende både av budsjettensyn og styringsutfordringer (Meld. St. 40 (2020-2021) s. 196). Denne utfordringen er identifisert av mange og OECD (OECD, 2019) har laget en anbefaling som Norge har sluttet seg til og som beskriver hvordan regjeringer kan legge opp en helhetlig politikk på alle områder som støtter bærekraftsmålene.

Det er politisk enighet i Norge om at vi skal bidra til å oppnå de 17 bærekraftsmålene. Det var regjeringen Erna Solberg som i 2015 vedtok å implementere bærekraftsmålene og som fram til høsten 2021 har ledet dette arbeidet i Norge. Høsten 2021 dannet Arbeiderpartiet sammen med Senterpartiet ny regjering med Jonas Gahr Støre som statsminister. Den nye regjeringen har i Hurdalsplattformen, som er regjeringens utgangspunkt for arbeidet, også forpliktet seg til



å jobbe for å nå klimamålene fra Parisavtalen og FNs bærekraftsmål (Statsministerens kontor, 2021).

Det er departementene som har ansvaret for at politikken til regjeringen gjennomføres. Og som gjennom tildelingsbrev og etatsstyring gir sine underliggende virksomheter mål som skal oppfylles og oppgaver som skal gjennomføres. Departementene og de underliggende etatene har dermed et ansvar for å tilpasse sitt arbeid slik at en sikrer at Norge gjør sitt for å bidra til at bærekraftsmålene nås innen 2030.

Bærekraftsmål nummer 17 er oversatt til «*Samarbeid for å nå målene*», og skiller seg fra de andre målene ved at det er et metodemål. I dette ligger det en forventning om at man må samarbeide for å nå målene. Det er også presisert i FN resolusjonen fra 2015 at for å nå de ambisiøse målene må alle jobbe sammen på en måte som en ikke har gjort før. Dette krever samskaping i form av både horisontalt og vertikalt samarbeid mellom det offentlige, private og frivillige organisasjoner.

### 1.3 Riksrevisjonens rapport

I 2030-agendaen står det at det er det enkelte lands regjering som er ansvarlig for å følge opp bærekraftsmålene samt å sørge for at de gjennomføres på alle nivåer, fra globalt til nasjonalt og lokalt. Det enkelte land skal dermed blant annet tilpasse bærekraftsmålene til nasjonale forhold gjennom å identifisere nasjonens utfordringer og fastsette nasjonale delmål, og integrere disse i den nasjonale politikken, planer og i strategier. Videre er det viktig at det føres statistikk og målinger for å følge utviklingen (Riksrevisjonen, 2020). Nasjonale riksrevisjoner er av International Organization of Supreme Audit Institutions (INTOSAI) ansett som de sentrale kontrollorganet når det kommer til oppfølging og rapportering av de nasjonale agenda-2030 målene. På bakgrunn av dette gjorde Riksrevisjonen en undersøkelse av den norske regjeringens styring og rapportering på den nasjonale oppfølgingen av bærekraftsmålene og dette ble beskrevet i rapporten «*Riksrevisjonens undersøkelse av styring av og rapportering på den nasjonale oppfølgingen av bærekraftsmålene*» som tar for seg arbeidet som den norske regjeringen har gjort med bærekraftsmålene i perioden 2016 til utgangen av 2019 (Riksrevisjonen 2020).

Denne rapporten konkluderer med at 1) Den nasjonale oppfølgingen av bærekraftsmålene ikke har vært godt nok koordinert. Riksrevisjonen peker her på at det tok for lang tid før det ble lagt til rette for en nasjonal implementering, samt at organiseringen ikke har vært helhetlig og tverrsektorielle slik som 2030-Agendaen forventer. For Norge ble det i 2016 besluttet at

sektorprinsippet skulle legges til grunn for organiseringen og bærekraftsmålene ble fordelt på 12 departementer. Det var dermed ikke noe departement eller dedikert enhet som hadde ansvaret for helheten og sammenhengen mellom bærekraftsmålene. Først i 2020 ble Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) tildelt ansvaret for å koordinere arbeidet. 2) Undersøkelsen viser videre at det ikke er utarbeidet en egen nasjonal plan for oppfølging av bærekraftsmålene og det er heller ingen klargjøring av hvilke ambisjoner Norge har og hvilke prioriteringer som må gjøres. Videre er det ikke utarbeidet egne nasjonale delmål og bærekraftsmålene er ikke tydelige integrert i budsjettprosessen slik som den nasjonale oppfølgingen forutsetter. 3) Statistisk sentralbyrå (SSB) som sentral myndighet for offisiell statistikk er ikke blitt involvert i arbeidet med utvikling av indikatorer for bærekraftsmålene i særlig grad. Dette har gjort at indikatorer og statistikk har fått en mindre sentral plass i den nasjonale gjennomføringen. 4) Svakheter i punktene ovenfor har gjort at Stortinget ikke har fått tilfredsstillende informasjon om status for Norges oppfølging av bærekraftsmålene. Riksrevisjonen finner det kritikkverdig at det ikke er utarbeidet en samlet rapportering for oppfølging av bærekraftsmålene.

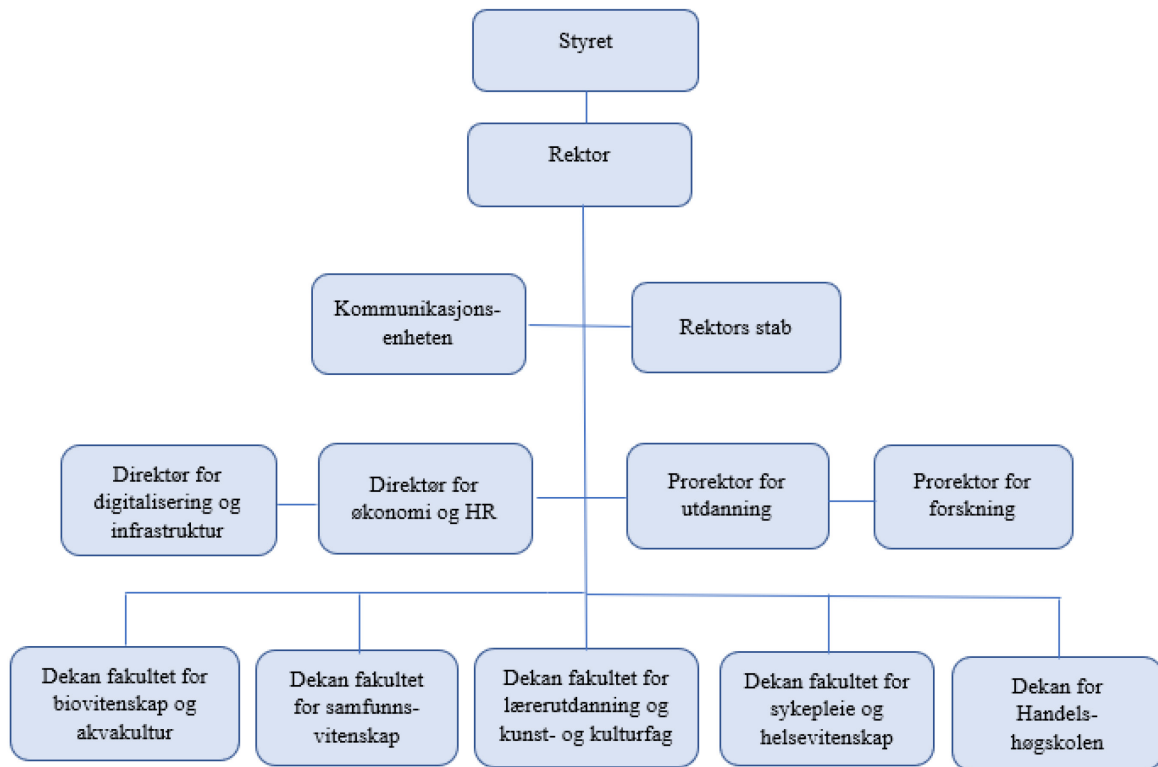
#### 1.4 Våre case

I vår oppgave har vi valgt å se nærmere på to kunnskapsorganisasjoner, NGU og Nord universitet. Nord er underlagt Kunnskapsdepartementet (KD) og NGU er underlagt Nærings- og fiskeridepartementet (NFD). Vi valgte å studere Nord og NGU ettersom vi kjenner organisasjonene godt personlig og de er begge i prosess med å implementere ny strategi som har bærekraft og bærekraftsmålene som bakteppe. Begge virksomhetene har autonomi og stor frihet i hvordan arbeidet skal utføres og hvordan virksomhetenes mål skal oppnås. Vi vil likevel anta at Nord har mye større grad av autonomi enn NGU, dette begrunner vi i at NGU har et snevrere samfunnsoppdrag og mål enn Nord som universitet med sin akademiske frihet.

##### 1.4.1 Nord universitet

Nord er et av de nye universitetene i Norge og er et resultat av fusjoneringen i 2016 av tidligere Universitetet i Nordland, Høgskolen i Nord Trøndelag og Høgskolen i Nesna. Styret er øverste organ og ledes av styreleder som er utnevnt av KD. Rektor er øverste faglige og administrative leder og er tilsatt av styret. Ledergruppen består av prorektor for utdanning, prorektor for forskning og utvikling, dekanene ved de fem fakultetene og ledere i rektors stab. Nord har en tradisjonell universitetsstruktur med fakulteter som innenfor sine fagområder har en stor grad av autonomi. Et årlig tildelingsbrev fastsetter mål, resultatkrav og prioriteringer for universitetet. Universitetet tilbyr utdanninger på alle nivå, bachelor- og master- og

doktorgradsnivå. Aktiviteten er spredt over 8 studiesteder i Nordland og Trøndelag (tidligere Nord-Trøndelag). Nord og andre utdanningsinstitusjoner er forvaltningsorgan med særskilte fullmakter og er gitt faglig uavhengighet og større økonomisk frihet til å styre innenfor de økonomiske rammer de har fått (NOU 2003, s. 37).



Figur 1 Organisasjonskart Nord (Nord universitet, 2022)

Tabell 2 Nøkkeltall 2021 hentet fra Årsrapport 2021-2022 Nord

Antall årsverk	1 364
Antall årsverk - ansatte innen forsknings- og undervisningsstillinger	699*
Antall studenter	11 705
Statstilskudd	1 528 500 000
Samlede driftsinntekter	1 684 500 000
Samlede driftskostnader	1 661 212 000

\*Hentet fra Database for statistikk om høyere utdanning

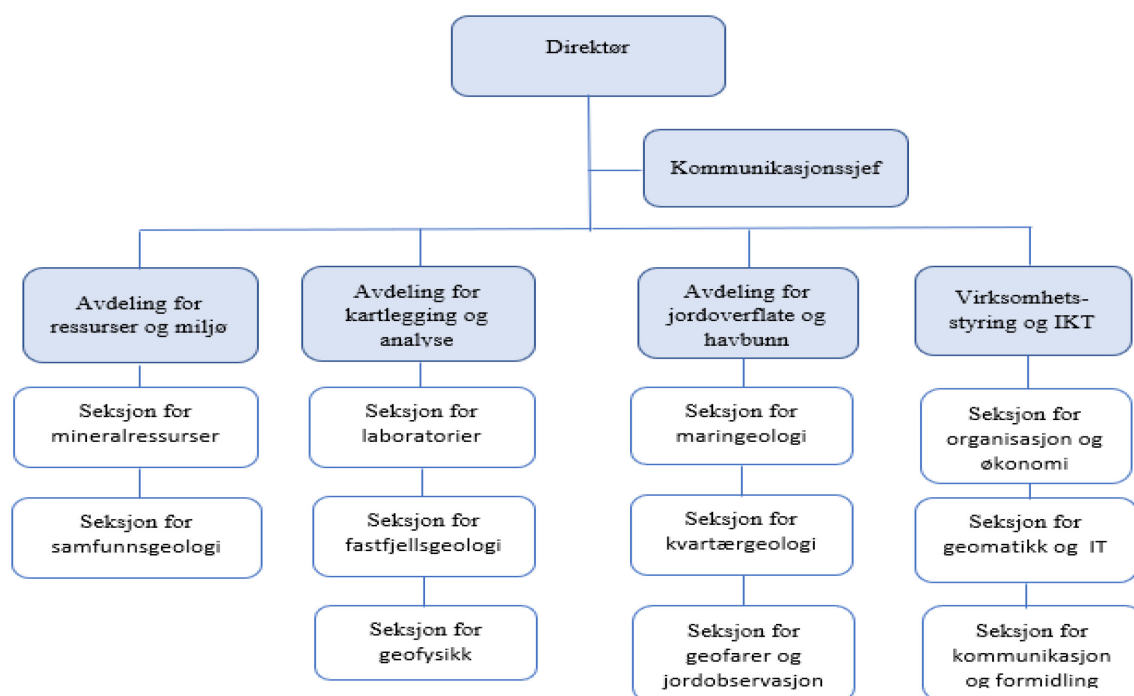
## 1.4.2 NGU

NGU er et statlig forvaltningsorgan under Nærings- og fiskeridepartementet (NFD). NGU sitt formål er «å samle, bearbeide og formidle kunnskap om de fysiske, kjemiske og mineralogiske egenskapene til landets berggrunn, løsmasser og grunnvann». NGU er i så måte sektorovergripende. Et årlig tildelingsbrev fastsetter mål, resultatkrav og prioriteringer for etaten. Virksomheten er organisert med avdelinger og underliggende seksjoner og toppledelsen består av administrerende direktør og 4 avdelingsdirektører og kommunikasjonssjef. NGU er en kunnskapsorganisasjon med høy andel forskere, hvor det meste av arbeidet er forskningsbasert, og initiativene kommer ofte nedenfra. Virksomheten har i underkant av 200 ansatte og får tildelt omtrent 70 % av sitt årlige budsjett over statsbudsjettet. NGU sitt hovedkontor er lokalisert i Trondheim, i tillegg har NGU et lokalkontor i Tromsø samt ett nasjonalt borkjerne- og prøvesenter på Løkken i Orkland kommune. NGU har ikke et råd eller styre, men styres direkte gjennom NFD sin etatsstyring.

Tabell 3 Nøkkeltall NGU hentet fra årsrapport 2021

Antall årsverk	199
Ansatte med høyere utdanning*	157
Statstilskudd	312 206 667
Andre driftsinntekter	75 407 763
Samlede driftskostnader	260 247 278

\* Som høyere utdanning regnes fullført utdanning som cand scient/siv.ing (master)



Figur 2 Organisasjonskart NGU (NGU, 2022)

## 1.5 Problemstilling og forskningsspørsmål

Vi ønsker i denne oppgaven å undersøke hvor langt man har kommet med implementering av bærekraftsmålene i statlige kunnskapsorganisasjoner i Norge, og vil benytte Nord og NGU som case for å undersøke dette. NGU og Nord er begge statlige kunnskapsorganisasjoner hvor forskerne og faggruppene opplever stor grad av selvledelse. Samtidig er det en del forskjeller både i størrelse, organisering og samfunnsoppdrag samt at de styres av to ulike departementer, likeså antas det at organisasjonskulturen er ulik ettersom Nord er en mye større organisasjon med flere studiesteder i regionen.

Målet med vår undersøkelse å studere hvordan to statlige kunnskapsorganisasjoner underlagt to ulike departement jobber med FNs bærekraftsmål og hvordan de blir brukt og konkretisert i organisasjonene både i ord og handling. Det er et uttalt politisk mål i Norge at vi på alle nivå skal bidra til å nå bærekraftsmålene innen 2030. Både FN resolusjonen og regjeringen beskriver at samarbeid mellom ulike aktører er viktig for at målene skal nås, og det 17. målet i 2030-agendaen handler om nettopp dette.

Med bakgrunn i dette og vår beskrivelse tidligere i dette kapittelet vil oppgavens problemstilling være:

*I hvor stor grad har statlige kunnskapsorganisasjoner som NORD og NGU implementert FNs bærekraftsmål?*

Vår antakelse er at NGU og Nord enda er i startfasen med arbeidet med bærekraftsmålene og at selv om det er innarbeidet i strategier så dette ikke enda fullt ut innarbeidet i hele organisasjonen. Vi velger derfor å dele problemstillingen opp i tre forskningsspørsmål:

- 1. Hvordan implementeres bærekraftsmålene ved Nord og NGU?*
- 2. Hvordan forstås og translateres bærekraftsmålene av sentrale personer i departementene, Nord og NGU*
- 3. I hvilken grad oppfatter virksomhetene at de må samarbeide og arbeide på nye måter for å oppnå bærekraftsmålene?*

## 1.6 Avgrensning

Tema for oppgaven er implementering av FNs bærekraftsmål i offentlig sektor, som kan sees på som en masteride. Dette vil vi nærmere beskrive i kapittel 2.2. Oppgaven er avgrenset til offentlig sektor og statlige kunnskapsorganisasjoner. Med kunnskapsorganisasjon mener vi organisasjoner hvor mye av arbeidet er forskningsbasert og med ansatte med høy kompetanse.

Vi skal undersøke hvordan statlige kunnskapsorganisasjoner jobber med bærekraftsmålene og empirien er innhentet gjennom informanter fra KD, NFD, Nord og NGU samt dokumenter i de samme organisasjonene. Våre informanter er ledere og sentrale personer som er involvert i arbeidet eller som er opptatt av temaet. Videre har vi brukt informanter fra KD og NFD som representerer eieravdelingene og de som har ansvaret for etatsstyringen i begge departement.

Intervjuene ble foretatt i tidsrommet januar til februar 2022. I tillegg har vi i våre dokumentanalyser sett etter hvordan FNs bærekraftsmål er omtalt i sentrale dokumenter. Vi har hovedsakelig innhentet dokumenter for perioden 2019-2022 fra de to virksomhetene samt sentrale styringsdokumenter fra regjeringen og departementene i samme tidsperiode. Begrunnelsen for at denne tidsperioden ble valgt var at vi tidlig opplevde at frem til den tid var bærekraftsmålene i liten grad kommunisert til statlige virksomheter hvilken rolle de hadde. Dette beskrives også i rapporten fra Riksrevisjonen (Riksrevisjonen, 2020).

## 1.7 Oppgavens struktur

Innledningsvis gir vi en introduksjon til og aktualiserer temaet samt beskriver våre case. I kapittel 2 presenteres det teoretiske rammeverket og tidligere forskning på temaet. Her beskriver vi det teoretiske grunnlaget for oppgaven med teori rundt bærekraftsmålene, implementeringssteori, translasjonsteori, samt teori rundt styring og samskaping. I kapittel 3 beskriver vi og begrunner vår metodiske tilnærming i denne oppgaven. Kapittel 4 er vår empiriske analyse hvor vi presenterer våre funn samt gjør en analyse av disse. I kapittel 5 drøfter vi våre funn opp mot det teoretiske rammeverket som vi har valgt, mens vi kapittel 6 oppsummerer våre funn med noen konklusjoner, refleksjoner og anbefalinger for videre arbeid.

## 2 Teoretisk rammeverk

Vi tar utgangspunkt i tre teoretiske tilnærminger som har policyutforming og iverksetting til felles, men aller først vil vi innledningsvis skrive om bærekraft og bærekraftsmål. FNs bærekraftsmål kan på mange måter oppleves av mange som overordnet og være vanskelig å forstå hvordan man skal bruke dette i egen organisasjon.

Vi tar her for oss teorier som legges til grunn for vår studie. For det første tar studien for seg implementeringen av FNs bærekraftsmål i to kunnskapsorganisasjoner og vi starter med å se på det med utgangspunkt i Winters integrerte implementeringsmodell (Winter & Lehmann Nielsen, 2008, s. 18). For det andre vil vi ta utgangspunkt i Røvik (2007) og teorien om translasjon av ideer inn i egen organisasjon. Vi vil da se på hvordan ledelsen fortolker den bestillingen som kommer fra overordnet myndighet. For det tredje vil ta for oss teori knyttet til samarbeid og samskaping ettersom samarbeid er veldig sentralt i arbeidet med FNs bærekraftsmål. I sammenheng med samarbeid og samskaping presenterer vi teori rundt organisasjonsstruktur og styring som kan være med å belyse vår problemstilling og våre forskningsspørsmål.

### 2.1 Bærekraft og bærekraftsmål

Bærekraft og bærekraftsmål er to begreper som av mange brukes litt om hverandre når vi snakker om bærekraftsmålene. Det er ikke alltid åpenbart at de brukes i samme betydning. Begrepet bærekraft ble for alvor tatt i bruk etter Brundtland kommisjonens rapport på 1980-tallet. Mange mener at ordene bærekraft og bærekraftig over tid har mistet noe av sin betydning og det kan være fordi at det brukes i mange ulike sammenhenger. Vi ønsker derfor å beskrive dette nærmere.

For at alle FNs medlemsland skulle bli enige om hva en bærekraftig utvikling betyr var det nødvendig å lage runde formuleringer. Utfordringen ble da å lage bærekraftsmål som var konkrete nok til å kunne operasjonaliseres (Holden & Linnerud, 2021, s. 16-17). Ifølge Holden og Linnerud (2021, s. 16-17) er man pr i dag er heller ikke kommet til enighet mellom ulike fagretninger om hvordan man skal definere bærekraftig utvikling. Det er viktig å finne måter å måle utviklingen i bærekraftsmålene og det jobbes med å finne indikatorer som kan måle dette. En annen måte å se på utviklingen er å finne rapporteringssystem for å vise hvordan man jobber med bærekraftsmålene og her finnes det mange ulike måter å gjøre det på (Holden & Linnerud, 2021, s. 195-196).

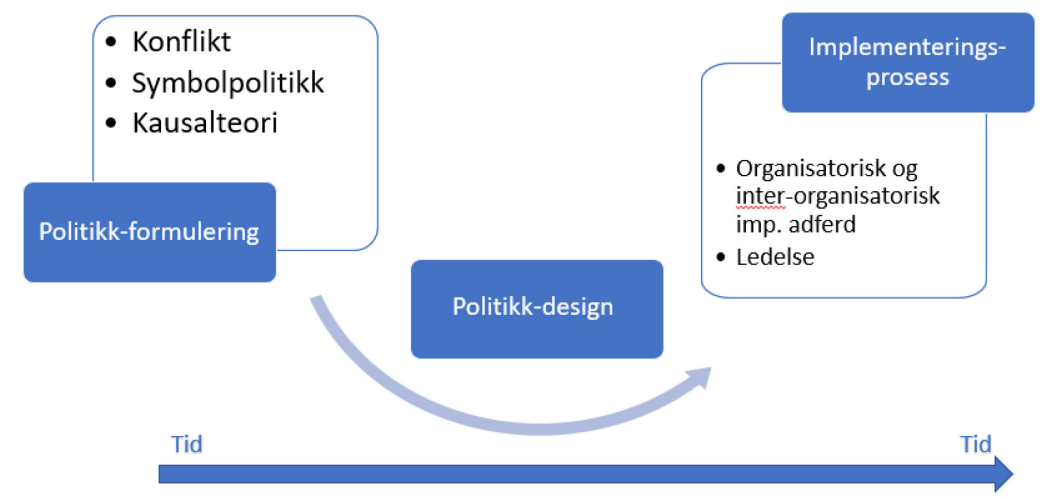
Ordet bærekraft henger tett sammen med bærekraftsmålene og brukes mye i den forbindelse. I begrepet bærekraft legger vi i denne oppgaven da til grunn samme definisjon som Holden og Linnerud (2021, s. 15) bruker i forhold til fattigdom, rettferdighet og miljø. Det som er viktig er vår felles framtid både mennesker, dyr og natur. Bærekraft og bærekraftig brukes mye i daglig tale når vi for eksempel snakker om økonomi, prosjekter og turisme. Mange tenker fort på miljø og da mer i betydningen av å kunne være bærende over tid, men i denne sammenhengen er det mye mer. Brundtland-kommisjonen snakket om bærekraftig utvikling i kraft av at man ser på sammenhengen mellom fattigdom, rettferdighet og miljø (Verdenskommisjonen for miljø og utvikling, 1987). Arbeidet med bærekraftsmålene krever endring av holdninger, verdier og motivasjon siden det vi mennesker har gjort til nå ikke er tilstrekkelig (Holden & Linnerud, 2021, s. 301)

Holden og Linnerud (2021, s. 298) peker på tre områder hvor de mener at utdanningsinstitusjoner kan bidra til en bærekraftig utvikling. Utdanningsinstitusjoner kan som alle andre se på hvordan driften kan gjøres så miljøvennlig som mulig i alt fra reiser, bygninger, arealeffektivisering osv. Det andre er at de kan bidra med sin forskning gjennom som bidrar til en bærekraftig utvikling ved å se på nye teknologier og hvordan man på andre områder kan bidra. Det er videre viktig at denne forskningen spres ut i samfunnet. Det siste punktet er at utdanningsinstitusjonen bidrar med utdanning ved å studenter kunnskap om hva bærekraftsmålene er og hva det innebærer at vi har en bærekraftig utvikling slik at de kan bringe det videre når de skal ut i jobb.

## 2.2 Implementering av politikk

Vi har valgt å ta utgangspunkt i Winters integrerte implementeringsmodell i denne oppgaven. Implementeringsmodellen er delt opp i tre faser; politikkformulering, implementeringsprosessen og implementeringsresultat. Modellen er i utgangspunktet rettet mot adferden til borgere eller virksomheter, men kan brukes til å se på deler av prosessen og vedtak som er fattet på organisasjonsnivå (Winter & Lehmann Nielsen, 2008, s. 18). FNs bærekraftsmål ble vedtatt i 2015 og på mange måter er arbeidet med å innføre dem i Norge enda i startgropa. Oppgaven vil derfor avgrenses til å se på politikkformuleringsfasen og implementeringsfasen. Både NGU og Nord har nylig vedtatt ny strategi der bærekraft og bærekraftsmålene spiller en sentral del, og det er derfor for tidlig å gjøre opp en status over implementeringsresultatet.





Figur 3 Deler av Winters integrerte implementeringsmodell (hentet fra Winter & Lehmann Nielsen, 2008, s. 18)

### 2.2.1 Politikformulering og politikkdesign

Det er politikerne som i utgangspunktet har en visjon for hva de ønsker å gjennomføre og må definere hvordan man skal oppnå dette. Politikformuleringsfasen kan knyttes til kausalteori. Det er viktig at det er sammenheng mellom målene for hva man ønsker å oppnå og hvilke tiltak man planlegger for å oppnå målene (Winter & Lehmann Nielsen, 2008, s. 41).

Politikkformuleringen kan som over komme fra et top-down perspektiv som innebærer at ideene kommer fra politikerne. Det er heller ikke uvanlig man kan se på det fra en bottom-up-modell hvor påvirkning til endringen kommer nedenfra i forvaltningen eller befolkningen. Sabatier (1986, s. 36) peker på at det er interessant å se på begge perspektiv og at de har ulike styrker og svakheter og kan brukes i ulike sammenhenger.

Utfordringen kan mange ganger være å finne de riktige virkemidlene for å nå de politiske målene som er satt, og ofte vil det være uenighet om hvilke virkemidler som skal brukes. Det er heller ikke gitt at politikerne klarer å definere klare mål og man kan oppleve at ulike mål er motstridende. Bærekraftsmålene kan oppleves som sammensatte og kompliserte og dermed er det også vanskelig å finne gode virkemidler for å nå målene. Det har vært en del forskning på betydningen av å ha klare mål. Mazmanian og Sabatier (1981; 1983) la i sin forskning vekt på at det var viktig med entydige mål. Andre forskere mener man kan oppnå gode resultater fra en implementeringsprosess på deler av det man ønsker å oppnå selv om det ikke er konsise mål (Sabatier, 1986, s. 29).

Når politikken er formulert må det lages en plan for hvordan målene skal oppnås. Hvilket politikkdesign som velges vil kunne påvirke alle faser i implementeringsprosessen. Winter og Lehmann Nielsen (2008, s. 43-58) beskriver 5 virkemidler som forvaltningen kan bruke: organisering, regler, insentiver og økonomiske instrumenter, informasjon og ressurstildeling.

*Organiseringen* innebærer å bestemme hvilken myndighet eller organisasjon som skal være ansvarlig for å gjennomføre implementeringen (May, 2003). Politikerne må bestemme om det er offentlig forvaltning, private organisasjoner eller bedrifter som skal stå for utførelsen. En måte å organisere implementeringen på, er å bruke nettverk der flere myndigheter og organisasjoner bidrar fordi oppgaven er kompleks og krever at flere aktører bidrar (Winter & Lehmann Nielsen, 2008, s. 47). Konkurransetsetting av tjenester er en annen måte å organisere implementeringen av politiske beslutninger på. Ifølge Winter og Lehmann Nielsen (2008, s. 53) er det ikke noe forskning som støtter at det nødvendigvis blir en bedre måloppnåelse ved konkurransetsetting enn om tjenesten utføres av offentlig forvaltning.

Et annet virkemiddel er å fastsette *regler* i form av lover og retningslinjer som reguleres via tillatelser, påbud eller forbud (Winter & Lehmann Nielsen, 2008, s. 44). Ved å fastsette klare regler kan bakkebyråkratene i ingen eller liten grad utøve skjønn i myndighetsutøvelsen.

Gjennom *insentiver og økonomiske instrumenter* kan man påvirke befolkningen til å handle i tråd med politikernes beslutninger. Eksempler på insentiver er subsidier, støtte til bedrifter, statlige refusjoner og tilskudd (Winter & Lehmann Nielsen, 2008, s. 44). Også Holden og Linnerud (2021, s. 17) pekte på at økonomiske virkemidler kan være et nyttig verktøy for å fremme FNs bærekraftsmål og hvis ikke økonomiske virkemidler brukes kan det bli vanskelig å implementere bærekraftsmålene. Det har vært hevdet at økonomiske insentiver virker bedre enn andre instrumenter fordi det gir implementeringsorganet et motiv til å gjennomføre politikken. Den mest effektive er hvis det økonomiske instrumentet er så enkelt og direkte som mulig. Utfordringen er at insentiver forutsetter at alle involverte handler rasjonelt. Det vil si at rasjonelle mennesker automatisk tilpasser seg og gjør en vurdering av kostnaden opp mot nytten. Det er dermed ikke gitt at insentivene som brukes får den ønskede effekt (Winter & Lehmann Nielsen, 2008, s. 48-50).

*Informasjon* er et mykt virkemiddel som forsøker påvirke adferden gjennom opplysning og veiledning (Winter & Lehmann Nielsen, 2008, s. 44). Informasjon brukes blant annet mye innen helsepolitikken for å påvirke befolkningen til å leve sunnere. Informasjon kan også brukes som et viktig middel i forbindelse med innføring av bærekraftsmålene.

Underliggende etater som får i oppdrag å gjennomføre et politisk vedtak vil nødvendigvis trenge de nødvendige *ressurser* for å gjennomføre oppdraget og vil selvfølgelig gjerne argumentere for det. Det hevdes likevel at det ikke alltid blir bedre gjennomført selv om det tilføres ressurser. Forskning har vist at det i flere tilfeller med tilføring av ressurser ikke gjør at forvaltning gir bedre resultater (Winter & Lehmann Nielsen, 2008, s. 57-58).

Et viktig styringsverktøy for regjeringen er de målene de setter for sine underliggende etater. På den måte gir de et tydelig signal om hva som er viktig. Det er imidlertid ikke alt som er like enkelt å rapportere på om man har nådd målene. Det vil derfor være en tendens til at man i mindre grad vil fokusere på det som er vanskelig å måle, men heller rapporterer på det som er lettere å måle (Opstad, 2020, s. 354). Offentlige virksomheter har til enhver tid mange mål å forholde seg til, og vil kanskje ikke klare å ha like stor oppmerksomhet på alle mål. Krav om å rapportere på målene vil være med på å sette fokus på målet. Ifølge Opstad (2020, s. 352) vil mål som er utydelig eller ikke prioritert gi utøvende virksomhet stort handlingsrom i utførelsen. Dette vil igjen kunne medføre at måloppnåelsen er usikker og at man ikke oppnår den ønskede effekten.

For å oppnå den politikken man ønsker er det ikke uvanlig at flere virkemidler tas i bruk – gjerne både harde som for eksempel regler og myke virkemidler som for eksempel informasjonskampanjer. Designet påvirker også politikken.

### 2.2.2 Implementeringsprosessen

Politikkformuleringen og policydesignet legger grunnlaget for selve implementeringsprosessen. Ifølge Winters integrerte implementeringsmodell så er det mange aktører i denne prosessen som gjensidig påvirker hverandre. Organisatorisk og interorganisatorisk adferd henviser til at det er mange ulike myndigheter og organisasjoner som påvirkes av hverandre og som kommer inn i prosessen med ulike intensjoner og interesser. Dette medfører at gjennomføring av politikken ikke nødvendigvis er så strømlinjeformet som beslutningstakerne ønsker. En annen viktig faktor er ledelsens rolle i en organisasjon i implementeringsprosessen, hvordan de oversetter til sin organisasjon og hvordan beslutninger skal videreføres i praksis. Bakkebyråkratene er de som skal gjennomføre beslutningen i siste instans og er de som er i kontakt med målgruppene. Hvordan bakkebyråkratene påvirkes av mange faktorer og påvirker også resultatene til implementeringen. I neste instans vil adferden til målgruppen i mange tilfeller påvirke resultatet. Winters modell viser også at det foregår påvirkning mellom de ulike aktørene gjennom hele prosessen (Winter & Lehmann Nielsen, 2008, s. 18-23).

### 2.3 Translasjon

Vi har valgt å ta utgangspunkt i translasjonsteori for å svare på forskningsspørsmål 2.

Translasjon brukes ofte om en språklig oversettelse, men i denne sammenhengen handler det om oversettelser og fortolkninger og hvordan det virker i ulike kontekster. Vi vil bruke translasjonsteori til å forsøke å forklare hvordan departementene, Nord og NGU jobber med å implementere bærekraftsmålene som de har som bestilling fra henholdsvis regjeringen og sine eierdepartementer.

Først vil vi se på masterideer. Røvik (2014, kap. 2) beskriver masterideer som globale utbredte og innflytelsesrike ideer som har uklart opphav, men som har stor nok kraft til å utløse reformer. FNs bærekraftsmål er klart en globalt utbredt og innflytelsesrik idé, med et opphav i FN og gjennom Parisavtalen. Selv om opphavet til FNs bærekraftsmål ikke er særlig uklart velger vi i denne oppgaven å se på bærekraftsmålene som en masteridé.

Røvik (2007, s. 247) definerer translasjon som «overføring og spredning av organisasjonsideer». Translasjonsteori handler om hvordan man oversetter eller fortolker ideer mellom organisasjoner. Det brukes ofte analytisk for å bedre forstå kunnskapsoverføring mellom organisasjoner. Vi velger å bruke en translasjonsteoretisk tilnærming til overføring og mottak av ideer, slik som i Røvik (2007), når vi skal undersøke hvordan bærekraftsmålene er overført og spredt av departementene og tatt i bruk ved Nord og NGU. Dette gjør vi fordi FNs bærekraftsmål er et forholdsvis nytt konsept som statlige forvaltningsorganer også skal implementere og dermed sette ut i praksis i sin kontekst. Det er 17 bærekraftsmål med 169 delmål. Her må departementene og ledelsen i virksomhetene dekontekstualisere bærekraftsmålene til sine ideer før dette skal kontekstualiseres og overføres til organisasjonene i praksis. Målene må oversettes på en slik måte at de lett kan tas i bruk i en ny organisasjon, uten at man mister formålet med målene. Både departementene og ledelsen i de underliggende virksomhetene må derfor ha translasjonskompetanse for å være i stand til å ta ideene inn i organisasjonen. Translasjonsteori kan dermed brukes som grunnlag når man skal studere hvordan implementeringen av bærekraftsmålene er gjennomført ved de to organisasjonene. Røvik (2007, s. 56) beskriver translasjonsteori som en form for pragmatisk kunnskapsoverføring ved at noen avgir kunnskap som ideer og oppskrifter og at dette tas inn i andre organisasjoner, ikke som objekt eller ting, men heller som det Røvik beskriver som en idemessig representasjon, altså med tilpassing og blanding slik at det passer best mulig i den nye organisasjonen.

### 2.3.1 Dekontekstualisering og kontekstualisering

Når man ser på translasjon, altså overføring av organisasjonsideer så deler Røvik (2007, s. 22) dette inn i to typer oversettelsesprosesser, dekontekstualisering og kontekstualisering. Kort fortalt handler *dekontekstualisering* om tilfeller der en idé eller praksis hentes ut av en kontekst og skal overføres til en annen. *Kontekstualisering* er tilfeller når ideer skal settes inn i en ny organisatorisk kontekst eller sammenheng. Røvik (2007) skiller mellom disse to og forklarer dette med at når det kommer til organisasjoner så er det ofte slik at de som dekontekstualiserer, altså de som henter ut ideer, er andre aktører enn de som tar de videre i en annen organisasjon eller kontekst, altså de som kontekstualiserer. Vi skal utdype begrepene nærmere nedenfor.

Når det gjelder *dekontekstualisering* så velger Røvik (2007) å skille mellom to hovedfaser, løsrivelse og pakking. Med *løsrivelse* menes fasen hvor en forsøker å ta en konkret rutine eller praksis i en organisasjon og gir den en språklig representasjon før overføring. Dette gjør man ofte når en vil kopiere en god praksis eller suksess i en organisasjon. *Pakking* er fasen hvor en ide tas ut av en kontekst og omformes slik at den blir overførbar til andre kontekster eller organisasjoner.

Røvik beskriver videre to strategier for løsrivelse, uthenting og utbringning. *Uthenting* benyttes når aktører som skal oversette og hente ideen kommer utenfra den organisasjonen der praksisen eller ideen kommer fra. *Utbringning* er når aktører eller representanter fra den organisasjonen som ideen kommer fra presenterer den og forsøker å selge den til andre utenfor sin egen organisasjon.

Om man lykkes med å oversette en praksis til en idemessig representasjon avhenger i stor grad av hvor oversettbar den er. Røvik (2007, s. 262) definerer oversettbarhet slik: «muligheter og begrensninger knyttet til det å kunne transformere en praksis til en idemessig representasjon uten at vesentlige elementer ved praksisen blir utelatt». Begreper som eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet er viktige begreper i den sammenheng. *Eksplisitet* sier noe om hvor godt praksisen kommer til uttrykk i organisasjonen hvor den er lokalisert. Taus kunnskap vil for eksempel sjelden være formalisert og kommunisert, og blir ofte tatt som en selvfølge. Praksisens *kompleksitet* har også noe å si hvor oversettbar den er, om årsaks-virkningssammenhengene er klare og hvor komplisert teknologien er eller hvor mange mennesker som er involvert. Det tredje begrepet er *innvevdhet*, altså i hvor stor grad en praksis er forankret eller innstøpt i den organisatoriske konteksten fra før.

Det motsatte av dekontekstualisering er *kontekstualisering*. Dette begrepet brukes når en ide skal oversettes til praksis i en annen organisasjon. Ideen må da oversettes for at den kan passe inn i den nye konteksten. Røvik (2007, kap. 13) tar utgangspunkt i en hierarkisk oversettelseskjede som gir forutsetninger og forventninger til hvilke arenaer og aktører som vil være sentrale når en ny praksis skal innføres. Videre sier Røvik at denne prosessen har mye til felles med en rasjonell implementeringsprosess. Gjennom *den hierarkiske oversettelseskjeden* så skjer implementeringen gjennom en *top-down-orientering*, hvor ledelsen introduserer den nye ideen og definerer hvilke arenaer og aktører som vil være relevante. Videre forventes det at ledelsen har god oversikt over problemer og utfordringer i virksomheten og at de ideene som velges blir oppfattet som verktøy. I en hierarkisk oversettelseskjede vil det videre være en begrenset frihet for de underliggende enhetene til å oversette ideene og konseptene videre, ledelsen vil være opptatt at lokale tilpasninger er innenfor de overordnede rammene. Videre vil kontekstualiseringen foregå etappevis og i et nivå av gangen, slik at en oversettelsesprosess i en enhet vil starte når nivået over ber om det. Konseptet om den hierarkiske oversettelseskjeden kan også beskrives som en prosess med konkretisering og materialisering, hvor ideene blir mer konkrete jo lenger ned i organisasjonen den synker.

Røvik mener imidlertid også at det finnes flere tilfeller hvor den hierarkiske oversettelseskjeden ikke passer inn og derfor må suppleres og modifiseres: Det finnes eksempler på det de kaller *eksterne utviklingsarenaer* slik som konferanser, kurs, nettverk og annet som viktige idebærere og oversettelsesarenaer for fagfolk. Her hentes da ideer ikke bare fra toppen, men også fra utsiden og fra fagfolk på ulike hierarkiske nivåer i en organisasjon. På denne måten kan den sentrale masterversjonen blir mindre fremtredende enn mangfoldet av lokale versjoner. Et spørsmål kan være om dette er relevant for NGU og Nord også, så lenge de ikke ligger noen føringer fra sentralt hold i regjeringsapparatet om hvordan man skal jobbe med bærekraftsmålene og fagfolk og ildsjeler får inspirasjon fra sine nettverk og er med på å sette sitt preg på hvordan man jobber med bærekraftsmålene.

En annen utfordring ved den hierarkiske oversettelseskjeden er at det i større grad vil utvikle seg lokale variasjoner av en ide eller konsept dersom masterversjonen til toppledelsen er for svak. Utfordringer her er at det da gjøres lokale oversettelser uten at disse er koordinert og kvalitetssikret av toppledelsen, disse kan videre utvikle seg ved at de materialiserer seg og sirkulerer innenfor en organisasjon og oversettes på ny. Ved denne modellen får man da heller ikke den rettlinjede transformasjonen som er forventet i den ideelle hierarkiske

oversettelseskjeden. En annen modell som utfordrer er det Røvik (2007) kaller soppmodellen. Her er ideen at oversettelser gjøres samtidig og at lokale versjoner lages, men uten at det påvises noen særlige forbindelser eller påvirkning fra andre.

### 2.3.2 Kontekstualiseringsregler

Når Røvik (2007) beskriver kontekstualiseringsregler så skiller han mellom innskrivningsregler og oversettelsesregler. *Innskrivningsregler* handler om hvordan man transformerer ideer før de introduseres for en organisasjon. Man gjør da tilpasninger og gir dem markører som gjør at ideen blir gjenkjennbar i den lokale konteksten. Dette handler om lokalisering og tidsmarkering av organisasjonsideer. *Oversettelsesregler* handler om hva som skjer med innholdet i ideen når den overføres til en annen kontekst. Man ser her på hvordan og i hvilken grad innholdet blir omformet når man oversetter noe til en ny organisasjonskontekst. Fire oversettelsesregler presenteres av Røvik (2007, kap. 13); kopiering, addering, fratrekking og omvandling. Videre beskriver han ulike tilnærminger til translasjon slik som den *reproduserende modus* hvor organisasjonen gjengir og gjenskaper ideen så nøyaktig som mulig, altså kopiering. En annen tilnærming er *den modifierende modus* hvor oversettere til en viss grad omformer og tilpasser det som oversettes, her forsøkes det å balansere det å være tro mot ideen samtidig som det skal inn i en ny kontekst, her benyttes det i stor grad addering og fratrekking. Den tredje tilnærmingen er *den radikale modus* hvor oversetterne anser at de ikke er bundet av konsepter og suksessoppskrifter, men heller benytter dem som inspirasjon til lokal innovasjon, her benyttes i stor grad oversettelsesregelen om omvandling.

### 2.3.3 Translatørkompetanse

For at organisasjoner skal være i stand til å oversette og kontekstualisere bærekraftsmålene inn i egen organisasjon kreves det at oversetteren eller translatøren har kunnskap om konteksten, dette kalles translatørkompetanse. Røvik (2007, kap. 14) sier at god translatørkompetanse øker sannsynligheten for at overføring av ideer fra en organisasjon til en annen lykkes og at dette er spesielt viktig i moderne organisasjoner. Det er tre faktorer som er kritiske for translatørkompetansen og som bør være til stede. Disse faktorene er presise begrepsverktøy, kontekstkunnskap og kunnskap om oversettelsesregler. Røvik (2014, kap. 15) viser til at aktører som er involvert i oversettelsesarbeid ofte ikke forstår hele konteksten eller reflekterer over sin rolle i denne prosessen, *presise begrep* om modus og regler kan derfor være en viktig del av kunnskapsgrunnlaget til en oversetter. Ved å bruke dette kan man få en økt bevissthet rundt hvilke valgmuligheter en oversetter vil ha og ikke minst unngå å gå

i fellen med å bruke gammel vane. Det vil også være nødvendig at oversetteren har *kontekstkunnskap*. Det vil si at den har kunnskap om konteksten som en ide eller praksis oversettes fra og hvilke betingelser den fungerer under, samt forståelse og kunnskap om konteksten som dette skal oversettes til. I vårt tilfelle vil departementene representere en type kontekst, mens Nord og NGU vil utgjøre en annen viktig kontekst hvor bærekraftsmålene skal implementeres. Røvik (2014, s. 407) mener at den gode oversetteren er flerkontekstuell, altså at den har kunnskap om både avgivende og mottakende kontekst. Her er språk viktig, Røvik (2007, kap. 13) mener at det er avgjørende at en god translatør kan språket til både avgivende og mottakende kontekst på en slik måte at en lett kan veksle mellom begge. En god oversetter må også ha *kunnskap om oversettelsesregler*. Det vil si at oversetteren er i stand til å vurdere om en praksis eller ide kan oversettes direkte, som kopi, eller om det er nødvendig å endre den for å tilpasses den nye organisasjonen den skal overføres til.

Røvik benytter også virus som en metafor for hvordan ideer kan utvikle seg og modnes over tid. Dette forklares med at ideer og virus kan ha lang inkubasjonstid, kan forsvinne igjen, mutere, inaktiveres, reaktiveres og ha massive effekter. Med utgangspunkt i pragmatisk institusjonalisme mener han at virusteorien kan brukes for å forstå hvordan ideer og adopsjon av disse virker i mangfoldet av ulike moderne organisasjoner (Røvik, 2007, kap. 15). Vi velger å bruke virusteori om bærekraftsmålene med utgangspunkt i at bærekraftsmålene er en ide som det er vanskelig å være uenig i, som alle tar som en selvfølge, men som likevel er veldig overordnet og vanskelig å gjøre håndfast. Da kan man se for seg at man får ulike versjon er målene basert på hvordan de translateres.

#### 2.4 Styringsstruktur og samskaping

I bærekraftsmål 17 «Samarbeid om å nå målene» ligger det en forutsetning om samarbeid for å nå de 16 første målene. Og i referatet etter møtet i forbindelse med Paris-avtalen i 2015 står det at samarbeid vil være en kritisk faktor for å nå målene (United Nations, 2015). Som tidligere nevnt er bærekraftsmålene omfattende og sektorovergrepene og vil i mange sammenhenger skape behov for samarbeid både mellom ulike offentlige virksomheter både på kommunalt og statlig nivå samt mot private virksomheter og frivillige organisasjoner. Dette åpner også i stor grad for at man må innføre mer samskaping eller co-creation som det kalles på engelsk. Dette er et relativt nytt begrep i Norge og kan sees på som en videreføring av begrepet samstyring (Røiseland & Lo, 2019, s. 53). Paris-agendaen åpnet med andre ord en mulighet til å utvikle dette videre da målene er formulert på en slik måte at de ikke lar seg oppnå uten samarbeid på tvers av det offentlige, private og frivillige (Florini & Pauli, 2018). I



en artikkel fra 2013 gjør Hermansen og Stigen (2013) en vurdering av hvordan den norske staten er organisert. De gjør her en vurdering av om ting har endret seg etter at NOU-rapporten med tittel «En bedre organisert stat» (NOU 1989:5, 1989) ble utgitt. I artikkelen fra 2013 drøfter forfatterne blant annet utfordringen med at man i Norge ikke har praksis med ministere med samordningsansvar som kan ta hånd om de sektorovergrepene. Ettersom samarbeid er så sentralt i bærekraftsmålene vil vi derfor se på hvordan Nord og NGU ser på dette og praktiserer rundt samarbeid. I den sammenheng vil vi derfor i delkapittel 2.4.2 se på organisasjonsstruktur og hvilke muligheter og utfordringer som kan ligge i dette.

#### 2.4.1 Samskaping som verktøy

Offentlig virksomhet var fram til 1980-tallet preget av hierarkiske strukturer med styring fra toppen og utover i virksomhetene som beskrevet av Max Weber. Utover 1980-tallet vokste New Public Management (NPM) fram som en reform i mange land. NPM teorien prøver på mange områder å styre offentlig virksomhet etter samme prinsipp som private bedrifter (Christensen, Egeberg, Lægreid & Aars, 2014). Målet er å styre effektivt og utnytte ressurser på beste måte for samfunnet. For å få dette til legges det vekt på styring og kontroll gjennom at det settes mål som skal gi definerte resultater. Politikerne får i mindre grad direkte mulighet til å påvirke hvilke midler som brukes for å oppnå målene (Christensen et al., 2014).

Etter hvert vokste det fram en ny reformbølge kalt New Public Governance (NPG) som på norsk gjerne betegnes som samstyring. NPG kom som en reaksjon på at offentlig virksomheter ikke nødvendigvis kunne styres etter samme prinsipper som private bedrifter samt at politikere mistet direkte påvirkning og ble sett på som et supplement til de foregående styringsregimer (Røiseland & Vabo, 2016, s. 20). Samstyring bygger på filosofien om at samfunnet etter hvert er så komplekst at ulike aktører, både private og offentlige instanser, må være med for å løse felles oppgaver. I dette ligger det at offentlige virksomheter må ta en aktiv rolle i samstyring for å løse samfunnets oppgaver fordi man i mange tilfeller er gjensidig avhengig av og påvirker hverandre (Røiseland & Vabo, 2016, s. 15 og s. 20). Man kan gjerne si at i samstyring så samarbeider ulike parter for sammen å oppnå noe som det ikke er mulig å oppnå på egenhånd og hver enkelt bidrar med sine ressurser. Samstyring krever dermed en annen styringsform der bruk av makt vil virke mot sin hensikt og det er mer hensiktsmessig å sammen diskutere og bli enige om mål og fremgangsmåte. I virkeligheten finnes verken NPM eller samstyring slik som beskrevet i teorien, og ofte vil det i praksis være en blanding mellom ulike teorier.

Ifølge Torfing, Sørensen og Røiseland (2019) er samskaping også et begrep som ser ut til å forankres og forstås bedre enn New Public Governance fordi det henviser til samspillet i nettverk og samarbeidsgrupper. Når man snakker om samskaping så er det når flere offentlige og private aktører sammen går inn i et likeverdig samarbeid for å gjøre noe med et felles problem (Sørensen, Torfing & Røiseland, 2020b, s. 29). Tanken er da at man sammen kan finne nye måter å løse problemer på som de ikke ville klart alene og da uten at det blir dyrere enn om de gjorde det hver for seg ((Torfing et al., 2019); (Sørensen, Torfing & Røiseland, 2020a, s. 32)). Den potensielle virkningen og fordelene med samskaping mellom private og offentlige aktører ligger i muligheten i å få til nye og innovative løsninger for sammensatte utfordringer (Torfing et al., 2019). Samskaping er sånn sett nært knyttet opp mot FNs bærekraftsmål 17 «Samarbeid for å nå målene» og i det ligger det at alle må bidra og det må bygges sterke partnerskap. I en samskappingsprosess må alle parter delta aktivt og binde seg til samarbeidet. Aktørene må stole på hverandre og ha evne til å dele makt. Utfordringen er at de ulike aktørene har ulik bakgrunn, ressurser og kompetanse og derfor er det viktig at man klarer å komme til en felles forståelse for å løse felles problemer. Sånn sett er ikke samskaping et nytt fenomen, men nå er det mer satt i system og formalisert enn tidligere. En annen utfordring er at det offentlige lovverket og til tider byråkratiske struktur i mange tilfeller kan gjøre samskappingsprosessen kronglete (Sørensen et al., 2020b, s. 29-30).

Å skulle styre samskaping er krevende. Dette har flere forskere pekt på de siste årene. Ved å dra tråder til arbeidet med tiltak for klimaendringer viser også Wolfram, van der Heijden, Juhola og Patterson (2019) at dette til nå i stor grad ikke har lyktes særlig. For å lykkes med samskaping slik at man kommer ut med gode resultat, må dette styres på en måte som samler sammen og legger til rette for samspill mellom flere aktører og på flere plattformer. Florini og Pauli (2018) mener at for å oppnå det partnerskapet og samarbeidet som kreves for at FNs bærekraftsmål skal nås, så kreves det en form for partnerskap, megler eller plattform som sentral drivkraft for å sikre at alle aktørene tilpasser seg og drar i samme retning. Hofstad og Vedeld (2021) peker også på at det i dag ikke finnes gode styrings- eller ledelsesteorier som understøtter dette behovet. De tradisjonelle teoriene basert på top-down og prestasjonsfremmende teorier vil ikke fungere innenfor samskaping hvor man er avhengig av grenseoverskridende samarbeid mellom ulike private, offentlige og frivillige aktører. I sin artikkel forsøker Hofstad og Vedeld (2021) å definere styring av samskaping slik:

Det er en generisk måte å oppnå resultater på gjennom og sammen med andre aktører. Styring av samskaping er mer ledelse enn styring da det handler om å engasjere, motivere og inspirere aktører, fasilitere og gi retning og sørge for progresjon mot problemløsende og offentlig verdiskaping.

Holden og Linnerud (2021, s. 260) peker på at det er viktig for den norske regjeringen å sikre at handlingsplanene for å nå FNs bærekraftsmål er slik at de «blir å sikre politisk koordinering på tvers av politiske myndighetsnivå og sektorer».

#### 2.4.2 Organisasjonsstruktur og styring

For å beskrive organisasjoner opererer Bolman og Deal (2018) med fire ulike fortolkningsrammer; *den strukturelle rammen*, *HR-rammen*, *den politiske rammen* og *den symbolske rammen*. Ettersom organisasjoner er komplekse og til tider vanskelige å forstå og ville det vært mest riktig å se alle disse i sammenheng. Ettersom vi i denne oppgaven ikke dykker særlig dyp ned i organisasjonsteori velger vi her, for primært å beskrive strukturelle muligheter og utfordringer med samstyring innad i organisasjoner og mellom organisasjoner, å ta utgangspunkt i kun den strukturelle rammen. Opprinnelsen til den strukturelle rammen ligger blant annet i Max Webers byråkrati-tankegang samt industrianalytikeren Frederick W. Taylors ideer om effektiv oppbygging av organisasjoner fra starten av 1900-tallet. Dette ble videreutviklet etter andre verdenskrig av flere andre teoretikere.

Den strukturelle rammen kan brukes for å beskrive hvordan en virksomhet er organisert og strukturert for å oppnå de strategiske målene. Hvordan arbeidet skal fordeles og koordineres. Vil det være best å strukturere en organisasjon basert på funksjon, tid, produkt, kunder, sted eller prosess? Både i Nord og NGU er organisasjonen strukturert basert på funksjon, altså kunnskap og fag. Når en organisasjon deles opp i mindre enheter sikrer man et fortrinn med spesialisering, men det er også utfordringer til dette knyttet til samordning og kontroll. For at helheten skal bli bra må man sikre at de enkelte enhetene ikke kun fokuserer mot sine egne mål og budsjett, men ser sin rolle ut ifra et holistisk perspektiv (Bolman & Deal, 2018). Vellykkede organisasjoner benytter seg av mange metoder for å samordne enkelt individers og enkeltgrupper sine aktiviteter. Dette kan deles inn i vertikal og horisontal samordning og organisasjoner må ha begge. Ved vertikal samordning benyttes virkemidler som myndighet, regler- og retningslinjer samt planleggings- og kontrollsystemer. For horisontal samordning kan formelle og uformelle møter, prosjektgrupper, nettverk, samordningsansvar og matrisestrukturer være nyttige verktøy for å sikre at hele organisasjonen når sitt mål.

Henry Mintzberg (Mintzberg, 1979) utviklet noen grunnleggende organisatoriske konfigurasjoner, blant annet fagbyråkratiet. *Fagbyråkratiet* kan karakteriseres ved at det er organisert i faggrupper med en flat desentralisert struktur, hvor faggruppene er den operative kjernen. Styringen og beslutningene er dermed primært basert på medlemmenes faglige skoloring og med stor akademisk frihet. Et fagbyråkrati vil dermed reagere langsomt på endringer og reformer. Innenfor spesialområder vil fagfolkene være i forkant, men organisasjonen som helhet vil ha et lavt endringstempo og reagere negativt på pålegg ovenfra. Nord med sin klassiske universitetsstruktur kan i helt klart karakteriseres som et fagbyråkrati. Selv om NGU sin ledelse har mer innflytelse ved at prosjekter og aktiviteter godkjennes av toppledelsen, velger vi her også å si at NGU er et fagbyråkrati basert på at virksomheten består av faggrupper med egne mål.

Reformene som har vært innen høyere utdanning har også gått i retning av at utdanningsinstitusjonene har blitt mer autonome og derigjennom i mindre grad detaljstyres av departementet. Bakgrunnen for å gjøre utdanningsinstitusjonene mer autonome har vært å gjøre virksomhetene i sektoren selvstendige med en intensjon om at det vil bedre effektiviteten og kvaliteten (Gornitzka, 2009, s. 134-135).

## 2.5 Oppsummering av teoretisk rammeverk

For å svare på oppgavens problemstilling og de tre forskningsspørsmålene tar vi som beskrevet utgangspunkt i disse tre teoretiske tilnærmingene; implementering, translasjon og samskaping og styring. Aller først i dette kapittelet har vi beskrevet begrepene bærekraft og bærekraftsmål og vist til utfordringer som adresseres med de ulike begrepene og at de ofte blandes. Vi har videre beskrevet at vår definisjon av bærekraft er den sammen som Holden og Linnerud (2021) sin og omfatter fattigdom, rettferdighet og miljø.

Utgangspunktet for de teoretiske tilnærmingene er som følger: For det første kan implementeringssteori med, vår avgrensning om å se på politikkformuleringsfasen og implementeringsfasen, være utgangspunkt for en vurdering av hvor langt NGU og Nord har kommet implementering av bærekraftsmålene. Implementering av ny politikk kan være en krevende prosess og Winters integrerte implementeringsmodell beskriver dette (Winter & Lehmann Nielsen, 2008, s. 18). I vår presentasjon har vi sett på første del av implementeringsmodellen og belyst fasene politikkformulering, politikkdesign og implementeringsprosessen. For det andre kan translasjon og hvordan bærekraftsmålene translateres ulikt være med å forklare hvordan departementene, NGU og Nord angriper

arbeidet med bærekraftsmålene. Vi har i dette teorikapitlet sett på translasjonsteori og translatørkompetanse hvordan dette kan påvirke hvordan masterideer, her FNs bærekraftsmål, kan oversettes ut fra hvor kompleks eller eksplisitt en kontekst er. Og for det tredje kan teori rundt samskaping og styring hjelpe oss til å vurdere om og hvordan NGU og Nord ser at man må jobbe sammen med andre for å bidra til å nå FNs bærekraftsmål. Vi har i teorikapitlet først gått inn på rundt bakgrunnen for teori rundt samskaping og som kan være viktig å ha med seg når man skal implementerer FNs bærekraftsmål fordi som bærekraftsmål 17 påpeker er det viktig at man inngår partnerskap og samarbeider for å nå alle målene. Vi har så sett på organisasjonsstruktur og styring som kan både fremme og hemme samskaping.

### 3 Metode

I dette kapitlet vil vi redegjøre for våre valg av metode som vi har gjort for best mulig å kunne svare på problemstillingen som er definert i denne oppgaven. Først beskriver vi valg av forskningsobjekter, Nord og NGU, og hvorfor vi har valgt dem. Vi vil så presentere det vitenskapsteoretiske utgangspunktet som danner grunnlag for videre valg av metode. Deretter presenterer vi valg av forskningsdesign og datainnsamlingsmetode og begrunner våre valg. Vi har valgt dokumentstudier og intervju som datainnsamlingsmetoder, og har nærmere beskrevet hvordan vi har gått fram for å analysere våre data. Til slutt drøfter vi oppgavens styrker og svakheter med tanke på pålitelighet, gyldighet, generaliserbarhet og etiske refleksjoner.

#### 3.1 Begrunnelse for valg av forskningsobjekt

Vi har valgt å studere Nord og NGU når vi skal se nærmere av implementeringen av FNs bærekraftsmål. Først og fremst begrunnes det ut ifra at vi har NGU og Nord som arbeidsgivere og at vi så at masteroppgaven kunne komme oss til nytte senere i jobbsammenheng. Dette gjør det enklere fordi vi har inngående kjennskap til de virksomhetene vi studerer, men det gjøre også at vi samtidig må være klar over de utfordringer dette kan medføre. Dette har vi diskutert senere i kapitlet. Begge virksomhetene er statlige kunnskapsorganisasjoner og har forskning som et sentralt arbeidsområde med høy kompetanse innen sine fagområder og var utgangspunktet for at vi så at det kunne være interessant å studere disse to virksomhetene. Begge virksomhetene utarbeidet i 2020 ny strategi der bærekraft og bærekraftsmålene var innarbeidet. Vi har i innledningen til denne oppgaven gjort en sammenligning av de to virksomhetene og finner både likheter og ulikheter.

#### 3.2 Vitenskapsteoretisk utgangspunkt

Det er ulike syn på hvordan ulike mennesker tolker virkeligheten og hvilket kunnskapssyn den enkelte har (Ringdal, 2018). Dette vil avgjøre våre metodiske valg som igjen har innvirkning på de svarene man får.

Ifølge Moses og Knutsen (2012, s. 4) er ontologi er læren om det som eksisterer og hvordan virkeligheten ser ut. Innen ontologien stiller man det filosofiske spørsmålet «hva består verden i realiteten av»? Epistemologi dreier seg om hvordan man kan få kunnskap om verden og hvordan det kan forsvares eller hvordan det henger sammen med sannheten/antagelsen.

Når en forsker velger metode, så velges strategien for hvordan man skal gå frem for å samle inn empiri for å beskrive virkeligheten (Jacobsen, 2015, s. 21). Det finnes flere metodologiske retninger, blant annet positivismen og sosialkonstruktivismen. Mens man innen positivismen tar for seg det mer generelle og verifiserbare, er utgangspunktet i sosialkonstruktivismen at man er mer opptatt av hvordan verden oppfattes og fortolkes (Ringdal, 2018, s. 28-44).

Vår studie tar utgangspunkt i det sosialkonstruktivistiske synet ved at vi går inn i Nord og NGUs virksomheter og ser på hvilken oppfatning de har av hva bærekraftsmålene innebærer for dem og om hvordan de er implementert. Epistemologisk vil vi gjennom intervju og dokumentanalyse få menneskers tanker og synspunkter og vi må forvente at de ulike informantene vil ha ulik forståelse og oppfatning av virkeligheten (Tjora, 2021). Dette vil gi oss en hermeneutisk tilnærming gjennom at vi kartlegger fenomener (Jacobsen, 2015, s. 28).

### 3.3 Forskningsdesign/forskningsstrategi

Det er vanlig å skille mellom kvantitativ og kvalitativ forskningsstrategi, eventuelt kan en kombinasjon av disse brukes. Mens en kvantitativ forskningsstrategi baserer seg på positivisme, altså en beskrivelse av virkeligheten gjennom talldata, vil et sosialkonstruktivistisk syn kreve en kvalitativ forskningsstrategi basert på tekstlige beskrivelser (Ringdal, 2018, s. 25). I vår studie vil vi gå i dybden for å finne det unike heller enn det generelle, et kvalitativt forskningsdesign passer derfor best. Ved å bruke en kvalitativ metode kan vi studere et fenomen i dybden, det vil da være nødvendig at vi konsentrerer undersøkelsen rundt noen få enheter for å finne et mønster i de innsamlede dataene.

Forskningsdesign kan beskrives som en oppskrift på hvordan man skal belyse en problemstilling. Det blir en overordnet plan for hva som skal studeres, hvem, hvordan og hvor undersøkelsen skal finne sted (Ringdal, 2018, s. 24). Det finnes flere fremgangsmåter for hvordan dette kan gjøres, Tjora (2021) forklarer at den kan være induktiv, deduktiv eller en kombinasjon av disse. En induktiv tilnærming vil basere seg på empiri eller eksplorasjon, da bruker man eksempler eller erfaring som utgangspunkt for å lage teori. En motsetning til dette er den deduktive tilnærmingen hvor man tar utgangspunkt i en etablert teori eller forventning om virkeligheten og forklarer en konklusjon ut fra det (Jacobsen, 2015, kap. 2.). Vi har i vår arbeid brukt en kombinasjon av induktiv og deduktiv tilnærming, også kalt abduktiv (Tjora, 2021, s. 40). Når vi har jobbet med dataene vi har samlet inn, har vi sett behov for finne teori som kan forklare våre funn. Vi har med andre ord gått frem og tilbake mellom funn og teori i vårt arbeid.

Ved å velge en kvalitativ metode velger vi en metode med nærhet, åpenhet og relevans som viktige faktorer. Gjennom intervjuer oppnår man en nærhet mellom den som undersøker og informanten. Videre vil åpenhet være et tema i dataene gjennom at det stilles åpne spørsmål og at informanten selv bestemmer hva slags informasjon man får. Man kan også argumentere med at man får frem relevansen og riktig forståelse i stor grad i en kvalitativ fremgangsmåte fordi man har en toveiskommunikasjon mellom informant og undersøker. På samme måte vil man også med denne metoden lettere få frem nyanserte svar. Metoden gir også rom for større fleksibilitet enn for eksempel kvantitativ spørreundersøkelse, ved at man kan tilpasse datainnsamlingen underveis og gjøre endringer i forskningsprosessen (Jacobsen, 2015, kap. 7). I tillegg til intervju har vi også en dokumentanalyse hvor vi har gått inn og sett på hvordan bærekraft og bærekraftsmålene er omtalt i sentrale dokumenter. Dokumentanalysen er med på å understøtte de funnene vi gjør gjennom intervjuene.

### 3.4 Komparativt design

Ifølge Ringdal (2018, s. 172-173) ønsker man med en komparativ studie se om det er interessante likheter eller ulikheter mellom to eller flere case (analyseenheter). Det viktige er altså «å finne teoretisk interessante egenskaper ved analyseenhetene som kan brukes til å forklare det fenomenet eller utfallet som studeres» (Ragin, 1987). Vi studerer implementeringen av bærekraftsmålene i to virksomheter og ønsker også å se på om det er noen forskjeller mellom de to virksomhetene i hvordan implementeringen har foregått. Vi ser på to case, Nord og NGU, og et fenomen, implementering av FNs bærekraftsmål.

Nord og NGU er like i at de er kunnskapsorganisasjoner som driver med forskning og begge er forvaltningsbasert og styres av sine eierdepartement, KD og NFD. Nord's øverste organ er styret som er sammensatt av representanter utnevnt av KD og ansatte- og studentrepresentanter (Universitets- og høyskoleloven, 2005, § 9-1). Rektor er daglig leder for Nord (Universitets- og høyskoleloven, 2005, § 10-1) og ansettes av styret. I NGU er administrerende direktør øverste leder og svarer direkte til NFD. Også visjonen er overraskende lik i at begge er opptatt av «Kunnskap for framtida». De to virksomhetene har også noen grunnleggende forskjeller som størrelse både i antall ansatte og omsetning og samfunnsoppdrag. Det vi kan se på er om det er noen forskjeller i implementeringen av bærekraftsmålene og om det kan skyldes noen av de ulikheter som er i virksomheten og hvordan de forholder seg til eierdepartementet.



Tabell 4 Fremstilling av likheter og ulikheter mellom Nord og NGU

NGU	Nord
Forvaltningsbasert	Forvaltningsbasert
Styres av NFD. Næringspolitisk avdeling i NFD har 5 underliggende virksomheter	Styres av KD og styret. Eieravdelingen i KD har 27 underliggende virksomheter
Ca 200 ansatte	Ca 1.350 ansatte
Statstilskudd: kr. 312 206 667	Statstilskudd: kr. 1 528 500 000
Kunnskapsorganisasjon	Kunnskapsorganisasjon
Byråkrati som er hierarkisk oppbygd	Byråkrati som er hierarkisk oppbygd
Visjon: Geologi for samfunnet – kunnskap for framtida	Visjon: Nord i verden - kunnskap for fremtiden
Verdier: Samspill, Tillit, Integritet	Verdier: Respekt, Åpenhet, Nærhet, Kreativitet
Samfunnsoppdrag: NGU skal bidra til økt verdiskaping gjennom å fremskaffe, bearbeide og formidle kunnskap om Norges geologiske ressurser på land og i havområder. NGU skal dekke samfunnets behov for geologisk basiskunnskap, bl.a. for næringsutvikling.	Samfunnsoppdrag: UH-loven § 1-1. Formålet med universiteter og høyskoler Universiteter og høyskoler formål er å tilby a) høyere utdanning på høyt internasjonalt nivå. b) utføre forskning og faglig og kunstnerisk utviklingsarbeid på høyt internasjonalt nivå c) formidle kunnskap om virksomheten og utbre forståelse for prinsippet om faglig frihet og anvendelse av vitenskapelige og kunstneriske metoder og resultater, både i undervisningen av studenter, i egen virksomhet for øvrig og i offentlig forvaltning, kulturliv og næringsliv. d) bidra til en miljømessig, sosialt og økonomisk bærekraftig utvikling.

### 3.5 Datainnsamling

Vi har tidligere redegjort for at vi har valgt en kvalitativ forskningsstrategi og har valgt å bruke foreta dybdeintervju som våre primærdata og supplerer dette med dokumentstudier som er sekundærdata. Ifølge Jacobsen (2015, s. 140) vil det ofte være en fordel å bruke ulike data for å belyse en problemstilling. Gjennom å bruke to ulike typer datakilder ønsker vi å belyse og nyansere problemstillingen vår med ulike innfallsvinkler og se om det er samsvar mellom det informantene sier og det som står i dokumentene.

#### 3.5.1 Dokumentstudier

Vi har brukt dokumentstudier til å få innblikk i hva som er gjort både nasjonalt fra regjeringen, spesielt de to eierdepartementene, og lokalt ved de to virksomhetene vi studerer. Ifølge Tjora (2021, s. 195-196) er dokumentstudier en viktig kilde for å hente inn data i forbindelse med kvalitativ forskning. I noen tilfeller brukes det kun dokumentstudier som datakilde i en undersøkelse, men det er ofte brukt som et supplement til annen datainnsamling. Dokumentstudier innebærer at forskeren selv ikke må gå ut i felten og foreta

intervju eller observasjoner og kan dermed være tidsbesparende, selv om det kan være mye arbeid med å finne de riktige dokumenter og analysere data.

Dokumenter har blitt hentet inn både før vi startet med intervju, men også etter intervju på bakgrunn av opplysninger fra våre informanter. Dette er dokumenter som er offentlig tilgjengelig via internett. Disse dokumentene har gitt oss nyttig bakgrunnsinformasjon både i forbindelse i utforming av intervjuguide og i forbindelse med analysen. I analysen har vi brukt dokumentene til å understøtte de funn vi har fra intervjuene.

### 3.5.1.1 Valg av dokumenter

I dokumentanalysen har vi gått gjennom ulike dokumenter fra Nord og NGU samt sett på ulike styrende dokumenter fra departement og regjering. Som søkeord i dokumentene har vi brukt bærekraft og hovedsakelig fått opp treff på ord som bærekraftsmål, bærekraft, bærekraftig. Vi kunne deretter se gjennom dokumentene på disse treffene og se om bærekraft var relatert til betydningen – en bærekraftig utvikling, eller den mer dagligdagse omtalen av ordene bærekraft og bærekraftig, jfr definisjonen til Holden & Linnerud (2021, s. 15).

Gjennom søk på disse begrepene var det mulig å gå gjennom store mengder med dokumenter for å se hvor mye og hvordan begrepene ble brukt. Vi valgte å se på perioden 2019 og fram til 2022 for å kunne se på utviklingen over tid over hvor mye FNs bærekraftsmål blir omtalt i sentrale dokumenter.

Tabell 5 Dokumenter i dokumentanalysen

NGU	Nord
Tildelingsbrev 2019-2022	Tildelingsbrev 2019-2022
Årsrapporter 2020-2021	Årsrapporter 2020-2021
Strategi 2020-2030	Strategi 2030 - inklusiv delstrategier fra 5 fakultet
Budsjett proposisjoner NFD 2020-2022	Innkallinger og protokoller styremøter 2019-2022
Etatstyringsmøter 2019-2021	Budsjett proposisjoner KD 2020-2022
	Etatstyringsmøter 2019-2021
	Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019–2028

Tildelingsbrevene er det sentrale styringsdokumentet fra de ulike departementene til underliggende virksomhetene. De klargjør prioriteringer, resultatmål og krav til rapportering, samt at de angir hvilke økonomiske rammer de har å forholde seg til (Regjeringen, 2022).

Etatstyringsmøtene er en oppfølging av den enkelte virksomhet og er en del av

styringsdialogen. Virksomhetenes årsrapporter skal gi et godt bilde av resultater og gi eierdepartementene grunnlag for å vurdere om virksomhetene oppnår de mål som er satt (Regjeringen, 2022). Budsjettproposisjonene gir også signaler om hva virksomhetene skal styre etter og gir den økonomiske rammen for alle virksomheter kommende år.

Langtidsplanen for forskning høyere utdanning skal gi retningen for politikken og utviklingen innen sektoren og opererer med tiårige mål som revideres hvert fjerde år (Meld. St. 4 (2018 – 2019)).

### 3.5.2 Intervju som datainnsamling

Ut ifra vårt epistemologiske utgangspunkt der vi ønsker å få våre informanternes beskrivelse av virkeligheten er det, som tidligere beskrevet, fornuftig å benytte en kvalitativ datainnsamlingsmetode. Innen kvalitativ forskning er åpne individuelle intervju, også kalt dybdeintervju, den mest benyttede metoden (Tjora, 2021, kap. 4).

#### 3.5.2.1 Valg av informanter

Tabell 6 Informantenes rolle

NGU	NORD	KD	NFD
Administrerende direktør	Tidligere styreleder	Ekspedisjonssjef *	Ekspedisjonssjef *
Avdelingsdirektør	Rektor	Seksjonssjef *	Seksjonsleder*
Tidligere utredningsleder	Dekan		Seniorrådgiver*
Seksjonsleder/Prosjektleder	Dekan		
Forsker/Ildsjel	Administrativ leder		
	Prosjektleder		
	Professor/ Ildsjel		

\*gjennomført som gruppeintervju i departementene

Vår primære datakilde er dybdeintervjuer og valg av informanter baserer seg på at de er i ledelsen ved Nord eller NGU. Fra Nord har vi intervjuet ledere fra sentral ledelse og fra fakulteter. Fra NGU har vi intervjuet ledere på ulike nivå i virksomheten. Vi har videre intervjuet ansatte i både NGU og Nord som er involvert i arbeidet med bærekraftsmålene. I tillegg har vi intervjuet ansatte i de to departementene, Kunnskapsdepartementet (KD) og Nærings- og fiskeridepartementet (NFD), som de to organisasjonene er organisert under. Informantene fra de to departementene ble valgt ut ifra informasjon fra ledelsen ved Nord og NGU om aktuelle personer. Videre innhentet vi informasjon fra ledelsen om hvem som hadde et særlig ansvar for implementeringen av bærekraftsmålene og dermed hadde kunnskap om dette arbeidet ved de to organisasjonene. Dette er det vi kaller et strategisk utvalg ut ifra at informantene ikke er tilfeldig valg ut for å kunne generalisere, men er valgt ut ifra dem selv og tema for oppgaven (Tjora, 2021, s. 145). Underveis i prosessen fikk vi også informasjon om at det var ansatte i både Nord og NGU som ble oppfattet som spesielt opptatt og

kunnskapsrik på tema rundt bærekraft og FNs bærekraftsmål. Vi ønsket derfor å intervju dem for å se deres perspektiv og oppfatning av organisasjonens implementering av FNs bærekraftsmål og hva det innebærer. Vi har kalt disse personene ildsjeler for vi opplever at de brenner for temaet og til en viss grad kan ha en påvirkningskraft i sine organisasjoner på ulike nivå. Vår framgangsmåte har derfor også til dels fulgt det Tjora (2021, s. 150) kaller snøballmetoden hvor utvalget utvides på bakgrunn av informasjon fra førstekontakter. Spesielt ved Nord var dette nyttig siden det er en relativt stor organisasjon hvor det er vanskelig å få oversikt over hvilke informanter utover ledelsen som kan være aktuelle å kontakte.

Vi gjennomførte til sammen 14 intervju der to var gruppeintervju med departementene. Vi følte etter hvert at vi fikk et ganske godt bilde fra begge organisasjoner. Dette samsvarer også med det Tjora (2021, s. 158) sier er vanlig for masteroppgaver innen samfunnsvitenskapelige fagområdet som er mellom 8 og 15 intervju.

Alle informanter ble kontaktet via e-post der vi la ved et brev som forklarte bakgrunnen for vår studie, hvordan intervjuet skulle foregå, personvern og at det er frivillig å delta. Kun en av de informanter vi kontaktet avsto å delta i studien. Dette var en leder som var relativt ny i organisasjonen og som henviste til at dette kunne en annen leder besvare bedre.

### *3.5.2.2 Dybdeintervju*

Dybdeintervju er en god måte for å få fram nyanser i informanternes holdninger, meninger og erfaringer. Man kan si man får den enkeltes subjektive oppfatninger og meninger (Tjora, 2021, s. 128). Gjennom dybdeintervju så er det mulig å få en dyptgående forståelse av informantens forståelse av det du undersøker. FNs bærekraftsmål er av flere omtalt som ganske generelle for at ulike ledere i verden skulle klare å bli enige om noen felles mål. Dette gjør at gjennom dybdeintervju kan se på hvordan ulike informanter tolker begrepet, hva det innebærer og hvordan det skal implementeres i virksomheten.

Ved intervju er det vanlig med åpne spørsmål i motsetning til strukturerte intervju hvor spørsmålene er lukket. Likevel bør det ikke være helt ustrukturert fordi man da kanskje ikke vil få svar på det man ønsker å undersøke (Jacobsen, 2015, s. 150). Vi har derfor valgt å gjennomføre semistrukturert intervju og har utarbeidet en intervjuguide (se vedlegg nr. 3 og 4) som hjelper oss med å svare på det vi ønsker å undersøke. Ifølge Ringdal (2018, 244) kan semistrukturerte intervju være nyttig for uerfarne forskere. Intervjuguiden var en hjelp i å

sikre at vi fikk svar på spørsmålene samtidig som vi kunne stille oppfølgingsspørsmål eller om å be informanten utdype svaret hvis det er behov for det.

### 3.5.2.3 Fokusgruppeintervju

Fokusgruppeintervju brukes for å få en gruppes synspunkter på problemstillinger som er aktuelt å stille en gruppe og har blitt mye brukt innen markedsforskning. Her får man informasjon fra mange informanter samtidig og kan spare tid på det (Tjora, 2021, s. 137-138). Gruppestørrelsen vil påvirke hvor stor bredde det er i synspunktene vi avdekker og ved for små grupper vil kunne få en begrenset meningsutveksling (Jacobsen, 2015, s. 161-162). Ifølge Kreuger (1994) så kan mini-fokusgrupper være på 3-4 personer som diskuterer tema som de er eksperter på.

Vi hadde i utgangspunktet ikke planlagt å gjennomføre gruppeintervju, men begge departement foreslo dette ut ifra at de mente at de fikk fram mest mulig informasjon og kunne utfylle hverandre. Vi så ingen grunn å motsette oss dette. I den ene departementet var det to deltakere og i det andre tre deltakere. Begge disse fokusgruppene er små i forhold til gruppestørrelsen som omtales i teorien og vi kan se noen svakheter ved at det var ledere som deltok sammen med ansatte i departementet som de var ledere for. Ulempen med fokusgrupper er at man kan oppleve at en eller flere deltakere styrer diskusjonen og at andre ikke kommer til orde (Ringdal, 2018, s. 247). Vi fant det likevel hensiktsmessig siden vi var ute etter informasjon om hvordan eierdepartementene håndterte innføringen av FN's bærekraftsmål.

### 3.5.3 Gjennomføring av intervju

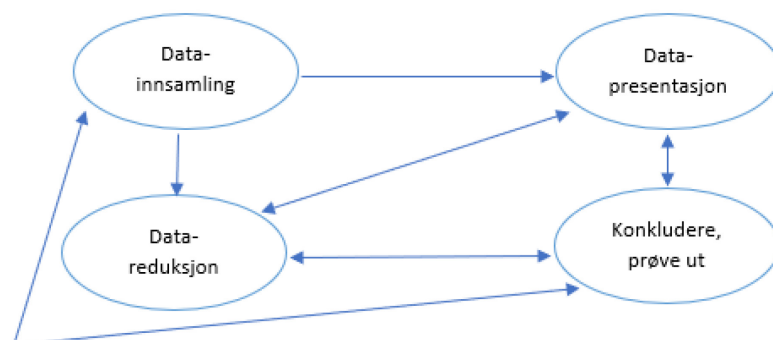
I vår studie har vi foretatt intervju av ansatte i de to organisasjonene som er valgt ut som case, NGU og Nord, samt ansatte ved de to departementene som er ansvarlige for de to virksomhetene, Nærings- og fiskeridepartementet (NFD) og Kunnskapsdepartementet (KD). Det ble til sammen gjennomført 14 intervju. Vi deltok begge på alle intervjuene og vi fordelte ledelsen av intervjuene slik at vi ikke ledet intervjuer med kolleger i egen institusjon. Vi valgte å gjøre det på denne måten for å skape en viss distanse mellom oss som forskere og våre informanter som er kolleger. Den som ikke ledet intervjuet, tok notater underveis. Jacobsen (2015, s. 56-57) beskriver fordeler og ulemper ved å forske på egen organisasjon og en ulempe kan være at det er vanskelig å beholde den nødvendige avstanden som er viktig når man skal studere egen organisasjon. Vi hadde diskuterte dette en del mellom oss i forkant av intervjuene og vi opplevde at det ble lettere å gjennomføre intervjuene på en uavhengig og nøytral måte ved å fordele ansvaret på denne måten. Vi kunne også valgt å ikke delta på

intervjuet i egen organisasjon, men vi mener at vår erfaring og kunnskap om konteksten fra eget arbeidsted også kunne bidra til å oppklare misforståelser underveis.

De fleste intervjuene varte mellom 40-60 minutter. På grunn av Covid-19 ble alle intervjuene gjennomført via Teams. Alle våre informanter inkludert oss selv har etter hvert god erfaring med å gjennomføre møter digitalt, da dette har vært normen de siste to årene. Vi mener dette er et godt alternativ til fysisk intervju samtidig som det er tidsbesparende og gjorde det mulig for oss å gjennomføre flere intervju. NFD foreslo at tre personer deltok og dette ble så gjennomført som et gruppeintervju. KD foreslo at to fra eierskapsavdelingen deltok. Vi satte derfor av lengre tid til disse intervjuene, men dette var kun nødvendig for intervjuet med NFD. Vi opplevde at gruppeintervjuene fungerte godt. Deltakerne fra KD satt sammen under intervjuet, mens deltakerne fra NFD deltok på Teams fra hjemmekontor.

### 3.6 Databehandling/Valg av analysemetode

I kvalitativ metode analyserer vi data i form av tekst. Tjora (2021, s. 216) skriver at bearbeiding av kvalitative data tar tid og krever tankearbeid for å sortere innsamlede data. Man må jobbe systematisk for å trekke ut den informasjonen som er relevant.



Figur 4 En interaktiv modell for analyse av kvalitative data (Miles & Huberman, 1994, s. 12).

Bearbeiding av data er ofte en interaktiv prosess slik som Figur 4 viser. Arbeidet med datapresentasjon er viktig og vil foregå i flere runder, det er selvfølgelig spesielt viktig at denne inneholder de viktigste elementene fra datainnsamlingen, samtidig som den ikke blir for omfattende. Videre må man være forsiktig med å dra konklusjoner tidlig i analyseprosessen slik at man ikke går glipp av andre viktige funn (Ringdal, 2018, s. 252-253) Intervjuguiden som vi utformet mener vi var et utgangspunkt for å holde en viss struktur på intervjuene og gjøre prosessen med datareduksjon enklere.

Alle intervjuene ble gjennomført med lydopptak og transkribering i etterkant. Vi gjorde en muntlig briefing av intervjuene rett etter gjennomføring for å sikre at vi satt igjen med det

samme inntrykket. Transkriberingen var tidkrevende og ble gjort så nøyaktig som mulig for å få med nyanser i det informantene sa (Tjora, 2021, s. 185-187).

Etter transkribering gikk vi i fellesskap gjennom alle intervju og prøvde å ta ut det viktigste fra hvert intervju. Vi valgte så å sammenstille dette i en tabell for å kunne få en oversikt over data vi hadde. Datareduksjonen gjorde det mulig å gå videre med analysen og er påvirket av valg vi har gjort tidligere i prosessen, fra problemstilling til hvordan data blir innhentet (Ringdal, 2018, s. 252-253). Tabellen ble brukt som redskap for å systematisere de omfattende data vi hadde innhentet i de 14 intervjuene. Vi kunne dermed se hvor det var samsvar mellom flere informanter og hvor det var forskjeller for å svar ut våre forskningsspørsmål. I dette komprimeringsarbeidet var det viktig å bære bevisst på at de valgene som ble gjort kunne bidra til at vi mistet viktige momenter. I analysearbeidet gikk tilbake til selve transkriberingen der det var behov for få med detaljer fra de ulike intervjuene. Vi kunne videre i analysen sammenstille informasjonen fra intervjuene med informasjon fra våre dokumentstudier og dermed se om det var noen viktige sammenhenger i vårt datamateriale. Prosessen var tidkrevende og til tider frustrerende, men vi mener det ga oss nyttig kunnskap.

I analysen har vi tatt med sitater fra intervjuene der vi finner det meningsbærende gjennom for eksempel hvordan den enkelte har ordlagt seg. Det har vært en balansegang mellom å ha med for mange sitater og flyten i teksten og vi har derfor tatt bort unødige fyll ord uten at det har gått på bekostning av innholdet.

Ifølge Jacobsen (2015, s. 74) kan det underveis være hensiktsmessig å gjøre mindre justeringer på problemstilling. Også vi så behov for i løpet av prosessen både å justere hovedproblemstillingen og våre forskningsspørsmål. Som eksempel kan vi nevne at begrepet FNs bærekraftsmål ikke nødvendigvis forstås likt av alle våre informanter, og at det dermed ble behov for å inkludere dette i analysen.

### 3.7 Kvalitet på studien

I forskning er kvaliteten på arbeidet viktig. Kvaliteten vil være avhengig av om dataene er pålitelige (relabilitet), gyldige (validitet) og i hvilken grad de er generaliserbare (Tjora, 2021, s. 259).

#### 3.7.1 Pålitelighet

Når man skal vurdere påliteligheten til kvalitative data ser man på hvordan datainnsamlingen har foregått og det er her viktig å gjøre en vurdering av mulige feilkilder (Ringdal, 2018, s.

248). I arbeidet vårt har vi vært bevisst på at vi gikk inn i studien med vår bakgrunn og tanker om fenomenet, implementering av FNs bærekraftsmål, som vi undersøkte. Vi diskuterte dette både mellom oss og med veileder at dette selvfølgelig vil kunne påvirke hele prosessen. Problemstillingen vår og forskningsspørsmålene vil være preget av ståstedet vårt og holdningene våre. I tillegg til dette har vi intervjuet kolleger i denne studien og det vil være en viss nærhet som kan være utfordrende og som kan være med å påvirke hvordan vi tolker empirien vi samler inn. For oss var det derfor viktig å være bevisst dette og å gå inn i intervjusituasjonen med det i bakhodet. Vi valgte derfor å bytte på å lede intervjuene, og som nevnt, ledet vi intervjuet ved den andres virksomhet, og gjennom det forsøkte vi å skape en viss nøytralitet og distanse til informantene. I analysen har vi også vært bevisst på dette og vært opptatt av at det som kommer fram er hentet fra datainnsamlingen og ikke fra egne synspunkter. I dette arbeidet har vært nyttig å være to slik at vi kunne stille kritiske spørsmål til hverandre om dette var empiri eller egne meninger.

Videre er transparens viktig når kvalitative data skal fremstilles, det er viktig å beskrive og begrunne de valgene vi har gjort Tjora (2021, s. 263-266). Dette kan være informasjon om hvordan informanter er valgt ut og kontaktet, om hvordan vi har håndtert utfordringer underveis, hva slags teori som er valgt og på hvilken måte tolking av data er utført. På den måten vil de som leser masteroppgaven vår danne seg et eget bilde av hvordan vi har kommet fram til konklusjonene våre.

Når vi presenterer sitater og beskriver informantene er det en del etiske hensyn som må tas. Vi har anonymisert informantene og de har fått anledning til å lese gjennom transkriberingen av intervjuene i etterkant. Vi har likevel valgt i noen tilfeller i analysen valgt å henvise til rektor ved Nord eller administrerende direktør ved NGU, og dette har vi gjort ut ifra at det gjerne fremgår at de er øverste leder som har uttalt seg eller fordi det er viktig i konteksten. Begge var innforstått med at de ikke på alle områder kunne anonymiseres.

Vi var i oppstarten av intervjuene opptatt av å ha en lett og uformell tone og snakket litt løst og fast før vi startet opp og hadde en kort presentasjon av hvem vi er, og hva formålet med intervjuet var. Noen var kanskje mer nervøse enn andre, men vi følte at de fleste hadde et avslappet forhold til å bli intervjuet. I spesielt et intervju ble vi i ettertid usikker på hvordan vi kan bruke den informasjonen vi fikk. Informanten var tydelig stresset i oppstarten av intervjuet både fordi hen var litt sent ute og hadde andre viktige møter rett etter vårt intervju. I tillegg ble hen avbrutt underveis i intervjuet. Informanten fikk kanskje ikke reflektert like godt over spørsmålene som hen ville gjort i en annen situasjon. Vi mener likevel at



informasjonen vi fikk gjenspeiler informantens synspunkter, men at i noen tilfeller ville kanskje svarene ha vært noe mer utdypet hvis intervjusituasjonen hadde vært en annen.

### 3.7.2 Gyldighet

Det å faktisk besvare den problemstillingen man har laget kan være en utfordring (Tjora, 2021, s. 260-263). Er det riktige spørsmålene stilt og har vi knyttet dette til riktig teori om implementering, translasjon og samskaping for å besvare vår problemstilling? Vi har vært opptatt av å gå inn i intervjusituasjonen uten å være forutinntatt og bevisst på å ikke stille spørsmålene slik at svarene ble farget av våre holdninger. I intervjuene vi gjennomførte, så var formålet å få fram hva den enkelte informanten tenkte om bærekraftsmålene og hva de har å si for eget arbeid og for egen organisasjon. Med utgangspunkt i kvalitativ metode valgte vi å foreta dybdeintervjuer med utgangspunkt i at vi mener det gir best svar på vår problemstilling. Dybdeintervju er en tidkrevende innsamlingsmetode, og masteroppgaven skulle gjøres innen et begrenset tidsrom hvor begge var i full jobb. Dette var med på å legge en begrensning på hvor mange intervjuer vi kunne gjennomføre, også fordi bearbeiding av data i ettertid er tidkrevende.

### 3.7.3 Generaliserbarhet

Innen kvantitativ forskning kan man basert på statistikk få en form for generalisering gjennom at man har mange informanter og at man kan overføre dette til en større populasjon (Tjora, 2021, s. 267). Innen kvalitativ forskning er generalisering en større utfordring og her beskriver Tjora (Tjora, 2021, s. 268-274) to former for generalisering: 1) *Moderat generalisering*. Dette er generalisering i strukturell forstand og gyldigheten er situasjonsbetinget. 2) *Konseptuell generalisering*. Her vil forskeren forsøke komme fram til konsepter, typologier eller teorier som kan være gyldig andre steder.

Vi studerer bærekraftsmålene og hvordan de implementeres to kunnskapsorganisasjoner, NGU og Nord. Dette vil innebære en moderat generalisering da våre resultater i utgangspunktet ikke kan direkte overføres til andre lignende organisasjoner, men intensjonen er å finne noen mønster som kan ha overføringsverdi til andre kunnskapsorganisasjoner. Det vil så være behov for å teste og videreutvikle resultatene våre med undersøkelser i andre kunnskapsorganisasjoner.

### 3.8 Oppsummering, etiske vurderinger og vurdering rundt egne valg

Vi har i dette kapitlet redegjort for vårt valg av metode, dette er oppsummert i Tabell 7, det er viktig at vårt metodevalg gjør at vi får et riktig bilde av den virkeligheten vi har forsøkt å beskrive og ikke at metodevalget har påvirket resultatet.

*Tabell 7 Oppsummering av metodevalg*

Vitenskapsteoretisk utgangspunkt	Sosialkonstruktivistisk med hermeneutisk tilnærming
Forskningsdesign	Abduktiv
Metode	Kvalitativ
Empiri	Dokumentanalyse, dybdeintervju og fokusgruppeintervju

I vår studie har vi intervjuet ledere i to offentlige virksomheter, noe som gjør det til dels vanskelig hele tiden å skulle anonymisere. Våre informanter var informert om og innforstått med at de er vanskelig å anonymisere, men i sin kraft av sin stilling har de erfaring med å offentlig fronte sine meninger. Tjora (2021, s. 187-194) trekker fram at det er viktig å beskytte informantene i en studie slik at de ikke blir skadelidende. Vi har undersøkt nærmere hvordan FNs bærekraftsmål forstås og brukes i organisasjonene og vi har ikke spurt våre informanter personlige eller sensitive spørsmål. I forkant av intervjuene ble det sendt et meldeskjema til Norsk samfunnsvitenskapelig datatjeneste AS som vurderte at vår plan for behandling av personopplysninger i prosjektet var i samsvar med personvernlovgivningen. Både i informasjonsskrivet som ble sendt i forbindelse med rekruttering til intervju og i starten av hvert intervju avklarte vi med informantene at de aksepterte at vi gjorde lydopptak og informerte om at de kunne trekke seg fra studien. I etterkant av intervjuene sendte vi transkriberinger til informantene for gjennomlesing for å være sikre på at det vi har skrevet er korrekt (Tjora, 2021, s. 191). De tilbakemeldinger vi fikk var mindre justeringer av språk og medførte ikke endringer av innholdet. I det videre arbeidet brukte vi dokumentet med informantenes kommentarer.

Etter som denne oppgaven er skrevet innenfor en begrenset periode kan ha gjort at vi underveis har tatt noen valg som vi i ettertid ser hadde vært lurt å gjøre på en annen måte. Vi ble anbefalt av både forelesere og veileder å komme tidlig i gang med intervju for å kunne bli ferdig med oppgaven innen fristen. Vi startet med intervju i midten av januar og holdt på til litt ut i februar. Det var i den perioden lite tid til å jobbe med andre deler av prosessen. Vi hadde en intensjon om å gjennomføre dokumentstudier før intervjuene, men hadde i forkant av intervjuene ikke kommet så langt som vi ønsket. Noen av funnene fra dokumentstudiene kunne derfor blitt innarbeidet i intervjuguiden, og dette kunne gitt mulighet til å få bedre

innsikt før vi gjennomførte intervjuene. Vi oppfatter likevel at vi har fått mye data fra de 14 intervjuene vi gjennomførte. Likeså fant vi nevnte rapport fra Riksrevisjonen etter at intervjuene var gjennomført. Hadde vi hatt denne tidligere så kunne den gitt oss mulighet til å nyansere intervjuene noe. Med bakgrunn i rapporten har vi også valgt å ta et steg opp fra departementsnivå i deler av analysen om translasjon.

Etter intervjuene og dokumentstudiene, hadde vi mye data å forholde oss til og analysen var i starten uoversiktlig. Det tok derfor litt tid å komme i gang med å sortere og systematisere dataene og funnene våre. I løpet av analysen så vi behov for å justere forskningsspørsmålene våre noe for at det skulle være samsvar mellom funn og spørsmål.

## 4 Resultater fra dokumentstudier og intervju

Vår empiri er basert på dokumentanalyse og intervju, og resultater fra denne datasamlingen presenteres under. Empirien er deskriptiv informasjon som er hentet inn gjennom 14 intervju, både dybdeintervju og fokusgruppeintervju, i tillegg til dette har vi gjort en gjennomgang og analyse av relevante dokumenter fra departementene, Nord og NGU.

For å anonymisere intervjuobjektene har vi i all hovedsak benyttet begreper som informant og hen om de vi har intervjuet. Når vi finner det formålstjenlig bruker vi begreper som leder og ildsjel. Spesielt de informantene som er i toppledelsen er innforstått med at de vanskelig kan anonymiseres i den posisjonen de sitter. Vi har valgt å henvise direkte til rektor eller administrerende direktør i de tilfeller vi mener det er viktig for sammenhengen. Først går vi gjennom data fra dokumentstudiene. For å holde oversikten gjennom resten av kapittelet har vi valgt å dele dette opp etter de tre forskningsspørsmålene som skal belyse oppgavens problemstilling, men før vi går inn i disse gir vi en presentasjon av funn fra dokumentanalysen.

### 4.1 Funn fra dokumentanalyse

I dette avsnittet tar vi for oss de funn vi har fra dokumentstudiene og viser i hvilket omfang bærekraft og bærekraftsmålene er tatt opp i sentrale dokumenter fra departementene og de to virksomhetene.

#### 4.1.1 Tildelingsbrev og etatsstyringsmøter

Tildelingsbrevene er regjeringens direkte bestilling til de ulike virksomhetene. I tildelingsbrevene til Nord og NGU for 2019 var ikke bærekraftsmålene omtalt. KD hadde formuleringer mer i forhold til klima og miljø. KDs tildelingsbrev til Nord for 2020 henviser til Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019 - 2028. Her er grønt skifte og bærekraftig utvikling nevnt som sentrale tema for sektoren. NFD har ikke omtalt bærekraftsmålene i tildelingsbrevet for 2020. I tildelingsbrev for 2021 var bærekraftsmålene veldig tydelig formulert og det var presisert at begge etater skulle rapportere på hvordan de bidro til bærekraftsmålene. I tildelingsbrevene for 2021 har Nord og NGU er følgende formulert angående bærekraftsmålene:

Nord: Regjeringen skal våren 2021 legge frem en stortingsmelding og en nasjonal handlingsplan for hvordan Norge skal nå bærekraftsmålene innen 2030.

Handlingsplanen vil legge opp til en forsterket innsats fra alle aktører i samfunnet frem mot 2030. Nord universitet skal i årsrapporten for 2021 synliggjøre hvordan deres virksomhet bidrar til å innfri bærekraftsmålene. Rapporteringen skal også gi en overordnet beskrivelse av hvordan institusjonen arbeider med å redusere egne klima- og miljøavtrykk.

NGU: I årsrapporten for 2021 bes NGU om å redegjøre for hvordan aktivitetene i virksomheten, herunder det som inngår i å følge opp årets mål og oppdrag, også har bidratt til at Norge skal nå bærekraftsmålene. Omtalen skal beskrive hvilke bærekraftsmål NGUs arbeid har bidratt til og eventuelle utfordringer som virksomhetene har i det videre arbeidet med bærekraftsmålene.

*Tabell 8 Oversikt antall ganger begrepene er nevnt i tildelingsbrev.*

	Bærekraftsmål	Bærekraft	Bærekraftig(e)	Sum
Tildelingsbrev Nord 2022	1	-	3	4
Tildelingsbrev NGU 2022	-	1	2	3
Tildelingsbrev Nord 2021	4	2	3	9
Tildelingsbrev NGU 2021	7	-	1	8
Tildelingsbrev Nord 2020	2	-	5	7
Tildelingsbrev NGU 2020	-	-	-	-
Tildelingsbrev Nord 2019	-	2	1	3
Tildelingsbrev NGU 2019	-	-	-	-

I tildelingsbrev for 2022 har ingen av departementene angitt at det skal rapporteres på hvordan etatene leverer på bærekraftsmålene. KD har imidlertid omtalt at det er viktig at «Forskning, utdanning og innovasjon av høy kvalitet er viktig for at Norge skal hevde seg internasjonalt og nå de ambisiøse bærekraftsmålene» og at samarbeid med andre sektorer er viktig for å oppnå dette. NFD har omtalt at næringspolitikken skal bidra i det grønne skiftet og redusere klimaavtrykket samtidig som de skal bidra til økt verdiskaping. Når vi summerer opp og ser utviklingen over tid både når det gjelder tema rund bærekraftsmål og bærekraft/bærekraftig så ser vi at det for 2020 og 2021 skjedde en økning i antall ganger disse

begrep ble omtalt. I tildelingsbrevene for 2022 var det ikke lagt like mye vekt på bærekraft og bærekraftsmål.

NGU har to etatsstyringsmøter med NFD pr år mens Nord har et etatsstyringsmøte med KD i året. Som vist i Tabell 9 har det vært lite eller ingen fokus på FNs bærekraftsmål i etatsstyringsmøtene. I etatsstyringsmøtene i 2020 mellom NGU og NFD, så er det NGU som tar opp temaet rundt FNs bærekraftsmål og informerer at bærekraftsmålene inngår i strategiprosessen internt i NGU. NFD informerte i etatsstyringsmøtet i slutten av november 2020: «Det er lagt inn noen nye fellesføringer, om bl.a. FNs bærekraftsmål. Departementet ber om en spesifisering av hvilke av bærekraftsmålene NGU anser at deres arbeid støtter opp under og dermed hvilke de vil rapportere om.»

I den grad bærekraft og bærekraftig har vært tema i øvrige etatsstyringsmøter så har det vært mer i betydningen at det skal være lønnsomt økonomisk eller forvaltningsmessig.

*Tabell 9 Oversikt antall ganger begrepene er nevnt i etatsstyringsmøter.*

	Bærekraftsmål	Bærekraft	Bærekraftig(e)	Sum
Etatsstyringsmøter Nord 2021	-	-	-	-
Etatsstyringsmøter NGU 2021	5	-	1	1
Etatsstyringsmøter Nord 2020	-	-	-	-
Etatsstyringsmøter NGU 2020	-	-	-	-
Etatsstyringsmøter Nord 2019	-	1	-	1
Etatsstyringsmøter NGU 2019	-	-	-	-

#### 4.1.2 Årsrapporter

I Nords årsrapport for 2019-2020 som viser hva som ble oppnådd i 2019 er det ikke henvisninger til FNs bærekraftsmål, men det henvises til daværende strategi hvor bærekraft er med. Det sies for eksempel:

Nord universitets profilområder har «bærekraft» som grunnprinsipp i møtet med ulike økonomiske, sosiale, institusjonelle og miljømessige utfordringer i samfunnet.

Universitetet vektlegger dette innenfor sine tre tematiske profilområder Blå og grønn vekst, Innovasjon og entreprenørskap og Helse, velferd og oppvekst.

Her er fremkommer det ikke om man snakker om bærekraft i betydningen bærekraftig utvikling. I forbindelse med årsrapportering for 2021 blir FNs bærekraftsmål kommentert på bakgrunn av at det i tildelingsbrevet for 2021 var et krav at man skulle rapportere på det:

Nord universitet sin Strategi 2030 vil være med på å legge føringer for universitetets bærekraftsarbeid, særlig innen forskning og utdanning. Nord universitet har i løpet av 2021 iverksatt to større overordnede tiltak for å bidra til bærekraftsmålene og redusere eget klima- og miljøfotavtrykk.

Selv om det ikke var krav til å rapportere på bærekraftsmålene i 2020 hadde NGU har flere henvisninger til bærekraftsmålene. I årsrapport for 2021, hvor det i tildelingsbrevet er lagt inn krav om rapportering, viser NGU til: «Våre analyser viser at NGUs arbeid treffer ganske bredt i bærekraftsmålene, sannsynligvis nettopp fordi geologien er en naturgitt premiss for mange samfunnsområder».

Tabell 10 viser en oversikt over begrepsbruken i årsrapportene og det skjer en markant økning fra 2020 til 2021 og da spesielt for Nord. Dette antar vi hovedsakelig skyldes at tildelingsbrevet for 2021 ble stilt krav om å rapportere for bærekraftsmålene.

*Tabell 10 Oversikt antall ganger begrepene er nevnt i årsrapporter.*

	Bærekraftsmål	Bærekraft	Bærekraftig(e)	Sum
Nord Årsrapport 2021-2022	4	7	15	26
NGU Årsrapport 2021	7	-	22	29
Nord Årsrapport 2020-2021	-	6	-	6
NGU Årsrapport 2020	7	-	7	14
Nord Årsrapport 2019-2020	-	3	2	5
NGU Årsrapport 2019	1	2	9	12

#### 4.1.3 Strategi

Både NGU og Nord hadde en prosess med å utarbeide ny strategi i 2020. NGU har mange henvisninger til FNs bærekraftsmål i sin strategi og er tydelig på at de skal styre etter dette. I Nord's overordnede strategi er FNs bærekraftsmål ikke nevnt spesifikt, men man er opptatt av bærekraft og dermed litt uklart hvor klart dette er koblet til FNs bærekraftsmål. Ved Nord ble det også utarbeidet delstrategier for de 5 fakultetene. I delstrategiene til 3 av 5 fakulteter er

FNs bærekraftsmål tatt med i tillegg til at de henviser til Nords strategi som er opptatt av bærekraft og blå og grønn vekst.

Tabell 11 Oversikt antall ganger begrepene er nevnt i strategi.

	Bærekraftsmål	Bærekraft	Bærekraftig(e)	Sum
Strategi NGU	12	10	-	22
Strategi Nord	-	-	5	5
Summert delstrategier - 5 fakultet ved Nord	3	5	24	32

#### 4.1.4 Styremøter Nord

Styret er universitetenes øverste styringsorgan og bestemmer strategi, mål og resultatkrav. I styremøtene ved Nord snakkes det mye om bærekraft i betydning økonomisk- og faglig – for eksempel studiene skal være bærekraftig både i betydning av tilstrekkelig antall studenter, gjennomstrømming, faglige ressurser samt økonomisk. I forbindelse med strategi hvor behandling i styret startet i juni 2020 var bærekraftsmålene noe omtalt, men fokus ble lagt på bærekraft. Flere av henvisningene til FNs bærekraftsmål i 2020 er fra en ekstern rapport fra Rapport fra Norsk Institutt for bioøkonomi i forbindelse med opprettelse av et studium innen bio- og sirkulærøkonomi ved Nord i Steinkjer. I rapporten henvises det til bærekraftsmålene spesielt i relasjon til bioøkonomi. I forbindelse med oppnevning av nytt styre, som er oppnevnt for perioden 2021-2025, så er det departementet som oppnevner de eksterne medlemmene. Brevet med oppnevning er lagt som en orientering til styremøtet i september 2021, og her poengterer KD at:

Universitetene og høyskolene er også viktige aktører for å nå bærekraftsmålene, skape innovasjoner og det grønne skiftet. Det er viktig at styret er bevisst dette ansvaret og tar en aktiv rolle i utviklingen av virksomhetene.

Her er altså departementet tydelig på at det er viktig at styret er viktig i ambisjonen om å nå bærekraftsmålene.

I styredokumentene ligger også referater fra andre møter ved Nord og noen av henvisningene til bærekraftsmålene stammer derfra. Blant annet referat fra møte høsten 2020 med Råd for samarbeid med arbeidslivet (RSA) Trøndelag hvor de kommer med innspill til Nords strategiarbeid:



Bra at bærekraftig innovasjon og klima satses på. Bra med satsing på blå og grønn vekst, men bør forsterke og tydeliggjøre en satsing på sirkulærøkonomi – det har hele regionen spesielle forutsetninger for. Savner referanse på FNs bærekraftsmål i strategien – bør implementeres i hele strategien.

Tabell 12 Oversikt over antall ganger begrepene er nevnt i styremøter ved Nord

	Bærekraftsmål	Bærekraft	Bærekraftig(e)	Sum
Styremøter Nord 2022*	3	11	11	25
Styremøter Nord 2021	7	37	83	127
Styremøter Nord 2020	11	62	73	146
Styremøter Nord 2019	3	94	80	177

\*For 2022 er kun møte 1/2022 inkludert.

Oppsummeringen viser begrepene bærekraftsmål, bærekraft og bærekraftige var spesielt mye omtalt i 2020 i forbindelse med utformingen av Nords strategi, men hovedvekten er på bærekraft og bærekraftig i mindre grad bærekraftsmålene direkte.

#### 4.1.5 Andre sentrale styringsdokumenter

Budsjettproposisjonene fra KD omtaler ikke FNs bærekraftsmål i proposisjonen for 2019, men for 2020 og 2021 omtales de noe. Imidlertid har budsjettproposisjonen for 2022 en markant økning i antall henvisninger til bærekraftsmålene. NFD omtaler bærekraftsmålene i sin budsjettproposisjon i alle år vi ser på, men har et eget punkt om bærekraftsmålene i 2021 og 2022. Trenden for budsjettproposisjonene fra NFD for bruk av begrepene i perioden viser en jevn økning for hele perioden. Budsjettproposisjonene fra KD viser en økning i de andre begrepene over perioden og med en ekstra stor økning 2021 til 2022.

Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019–2028 har mye henvisning til bærekraftsmålene og poengterer at «Bærekraftsmålene som ble vedtatt av FNs medlemsland i 2015, gir retning for arbeidet og danner en viktig ramme for langtidsplanen.». Langtidsplanen er ment som et viktig politisk styringsdokument fra regjeringen og skal være med å legge rammene for forskning og høyere utdanning i Norge.

Tabell 13 Oversikt over antall ganger begrepene er nevnt i budsjettproposisjoner og langtidsplan

	Bærekraftsmål	Bærekraft	Bærekraftig(e)	Sum
Budsjett prop. NFD 2022	27	15	204	246
Budsjett prop. KD 2022	48	6	108	162
Budsjett prop. NFD 2021	13	12	158	183
Budsjett prop. KD 2021	16	2	36	54
Budsjett prop. NFD 2020	12	6	155	173
Budsjett prop. KD 2020	18	5	24	47
Budsjett prop. NFD 2019	12	5	139	156
Budsjett prop. KD 2019		1	3	4
Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019–2028	29	22	75	126

I Tabell 14 har vi gjort en oppsummering av antall ganger begrepene er brukt i årsrapporter, etatsstyringsmøter og tildelingsbrev. Dette for å se om vi kan se en trend i utviklingen. Fram til 2020 var bærekraftsmålene lite omtalt i gjeldende dokumenter, men spesielt i dokumenter tilknyttet NGU er det en markant stigning i perioden. I 2020 arbeidet NGU med sin strategi der bærekraftsmålene var et tema. Nord har i mindre grad brukt begrepet bærekraftsmål, men har vært mer opptatt av bærekraft.

Tabell 14 Oversikt antall ganger begrepene er nevnt i årsrapporter, etatsstyringsmøter og tildelingsbrev.

	Bærekraftsmål	Bærekraft	Bærekraftig(e)	Totalt
Nord 2021	8	9	18	35
NGU 2021	14	0	24	38
Nord 2020	7	6	5	18
NGU 2020	7	0	7	14
Nord 2019	0	6	3	9
NGU 2019	1	2	9	12

## 4.2 Hvordan implementeres bærekraftsmålene ved Nord og NGU?

Vi vil her forsøke å vise ved hjelp av empiri hvordan bærekraftsmålene implementeres ved Nord og NGU. Vi vil først se på dette i forhold til politikkformulering før vi ser på hvilke virkemidler som er brukt og til slutt hva Nord og NGU har gjort i forhold til implementering. Vi tar for oss de første fasene av en implementeringsprosess slik det er beskrevet i Winters integrerte implementeringsmodell, se Figur 3.

### 4.2.1 Politikkformulering

Politikk er det i utgangspunktet politikerne som er ansvarlig for, men det er de ulike departementene som formulere dette videre til sine underliggende virksomheter. Våre informanter i begge departementene tilhører avdelingene som blant annet utarbeider tildelingsbrevene til Nord og NGU og er de som organiserer etatsstyringsmøtene.

Våre informanter i KD henviser til at det er annen avdeling i departementet som er ansvarlig for politikkutformingens mens det er eieravdelingen, som de representerer, som er ansvarlig for styringen. Informanten fremhevet at det er samarbeid på tvers mellom avdelingene, selv om det er en klassisk departementsorganisering, og mottoet til KD er «Ett KD» hvor målet er at de i felleskap løse de problemstillingene de står over for. De er klar på at det er ikke de som står for politikkutformingens. Våre informanter i KD er tydelig på at det er mange politiske signaler som det ikke er tid til å ta opp i etatsstyringsdialogen og beskriver det med:

Det ligger der som en slags fellesføring for det vi skal drive med i styringen av våre underliggende. Men uten at vi i etatsstyringsdialogen har gått inn og tolket og definert, vi har jo henvisninger til målene. Det er opp til institusjonene selv å vurdere hvilke implikasjoner det har for dem.

På spørsmål om hvilken rolle KD har for at bærekraftsmålene skal nås, så skal departementet koordinere arbeidet i sektoren og den ene informanten at opptatt av at de behandler bærekraftsmålene som andre mål innen sektoren og legger vekt på at «vi jo ikke inne og detaljstyrer det de holder på med og hvordan de tar innover seg bærekraftsmålene». De forklarer dette med at universitetene og høyskolene har stor autonomi både faglig og institusjonelt gjennom den styringsstrukturen som er for sektoren.

Næringspolitisk avdeling i NFD, som våre informanter tilhører, har ansvaret for næringspolitikk rettet mot enkelt bransjer og har ansvar for å lage regelverk, forvalte regelverk og politikk. En av våre informanter mener at det er naturlig å ta hensyn til FNs bærekraftsmål når de lager næringspolitikken og kan ta det med når de ser at det passer inn.

Det er flere områder de ser at de kan bruke politikktutviklingen for å påvirke bærekraftsmålene.

Avdelingen i NFD som våre informanter tilhører har også et klassisk linjeansvar som beskriver saksgangen i departementet fra saksbehandler og videre oppover i systemet med at det er et hierarki med en ganske bestemt beslutningsstruktur. Våre informanter i NFD er ærlige på at fellesføringen vedrørende bærekraftsmålene kom litt brått på i slutten av 2020 og dette kom på toppen av pandemien så illustrerer to informanter det slik:

Det ble ikke den muligheten til å sette seg ned å diskutere det. Optimalt sett bør en ta en runde på hva forståelsen er, og hva legger vi i det. Det skal vi ta med oss i videre arbeid også. Hva legger vi i at en skal jobbe innenfor det og det målet. Her har vi ramla litt baklengs inn i det. Det er nok helt ærlig og riktig å si.

I etatsstyringsdialogene mellom KD og Nord, har ikke FNs bærekraftsmål vært et tema ifølge våre informanter. Regjeringen kommer med mange politiske signaler og den ene informanten i KD uttaler at «vi går jo ikke gjennom alle de politiske signalene i en etatsstyringsdialog, det er det ikke tid til». Informantene henviser til at de politiske signalene rundt bærekraftsmålene kommer fra andre kilder som fellesføringer i tildelingsbrev og budsjettproposisjoner, men at eieravdelingen i liten grad tar det opp direkte med universitetene og høyskolene. Rektor ved Nord opplever at tidligere kunnskapsminister Iselin Nybø var mer opptatt av bærekraft og klima enn andre kunnskapsministre. Blant annet var et prosjekt som så på parametere som kunne brukes til rapportering. Dette prosjektet ble aldri satt i gang, noe som hun mente var fordi det ble for omfattende. Etter dette initiativet oppfatter ikke rektor at andre kunnskapsministre har vært opptatt av bærekraftsmålene.

Informantene fra KD og NFD har en noe forskjellig tilnærming til sin egen rolle i implementeringen av FNs bærekraftsmål. Det ser ut til at det er en mye tettere dialog mellom NFD og NGU. Både informanter i departementet og NGU omtaler hverandre med fornavn og refererer til møter som er avholdt. NGU har to etatsstyringsmøter pr år der Nord har et. Den forskjellige tilnærmingen til styringen av underliggende etater kan skyldes at det er en noe ulik styringsstruktur for universitets- og høyskolesektoren hvor hver institusjon har et styre som svarer til departementet og er øverste organ. Avdeling for eierskap i høyere utdanning og forskning i KD har ansvaret for 21 statlige universiteter og høyskoler i tillegg til tre direktorater, NFR; NUPI og de forskningsetiske komiteene, og har dermed en stor portefølje å

følge opp. Nord er at av mange universiteter og høyskoler mens det er ingen andre virksomheter under NFD som har tilsvarende samfunnsoppdrag som NGU.

#### 4.2.2 Virkemidler

Der bestillingen til bærekraftsmålene har kommet tydeligst fra eierdepartementet, ifølge flere av våre informanter, er i tildelingsbrevet. Når vi spør om det er andre steder enn tildelingsbrevet som det har vært direkte henvisning til bærekraftsmålene så uttaler en toppleder ved Nord at «jeg kan ikke huske at det har vært referert så veldig tydelig til FNs bærekraftsmål».

Hverken Nord eller NGU har opplever at det har kommet klare insentiver i arbeidet med innføringen av bærekraftsmålene. Ledere i begge virksomheter opplever ikke at departementene i særlig grad har vært opptatt av å kommunisere direkte om FNs bærekraftsmål. Det har heller ikke vært tilført økonomiske ressurser til arbeidet. Administrerende direktør ved NGU beskriver det slik: «Ikke fått større bevilgning. Heller ingen direkte insentiver. Kanskje det er fordi vi har blitt selvgående». Også rektor ved Nord har den samme forståelsen ved og opplever ikke at KD kommer med noen sterke insentiver. Rapportering kan sees på som et virkemiddel for regjeringen til å få underliggende etater til å gjennomføre de politiske mål som er satt for å implementere bærekraftsmålene. Gjennom rapporteringen får de satt fokus på de målene de ønsker å oppnå (Opstad, 2020). Dette bekreftes av informanter fra Nord og KD som beskriver det slik:

Informant Nord: Det er ikke slik at de spør hva dere har gjort i forhold til bærekraftsmålene. Men de spør om masterstudentene har blitt ferdig til tiden. Så det er ikke framme i dagen på den måten fra KD.

Informant KD: Vi får årsrapporter fra alle underliggende institusjoner og virksomheter hvert år, som vi går gjennom. Men det er jo opp til institusjonene selv å rapportere. Vi har ikke noen eksplisitte krav på bærekraftsmål.

Departementet gir dermed ikke noen informasjon om hvordan de ønsker at underliggende etater skal rapportere. I den grad rapportering kan sees på som et insentiv eller middel til å få underliggende etater til å fokusere på et område, så er ikke departementene opptatt av det utover at dette først ble tatt inn i tildelingsbrev for 2021. En av våre informanter ved NGU er klar på at det i departementet fram til 2020 var liten bevissthet i departementet rundt bærekraftsmålene. Hen så at det var gjort arbeid rundt implementeringen av bærekraftsmålene

ved tilsvarende virksomhet som NGU i Sverige, men oppfattet ikke at departementet var interessert i å gripe videre fatt i dette. Når vi så spør om virkemidler fra departementets side, så er hen tydelig at det før 2020 ikke har vært brukt noen virkemidler for å påvirke NGU til å jobbe med bærekraftsmålene. Hen sier imidlertid:

Etter 2020 så har det kommet inn i tildelingsbrevene at vi skal rapportere på det her, så da er det vel litt mer fokus på det. Men hvordan departementet reagerer på vår rapportering, gjenstår å se.

Det er også viktig å ta med seg at det er ikke bare direkte impulser fra departementet som påvirker virksomhetene i implementeringen av bærekraftsmålene. Som eksempel nevner to av informantene ved Nord at Norges forskningsråd (NFR) stiller krav til at det i søknader må henvises til hvilke bærekraftsmål prosjektet svarer ut både i søknad og rapportering. En av informantene beskriver det slik: «Så poenget er at det kommer aller veier slik at Nord tilpasser seg inn i en strøm, det er ikke alt som kommer ovenfra og ned».

#### 4.2.3 Hva har Nord og NGU gjort i forhold til implementering?

Ut ifra våre intervju vil vi under å beskrive hvor langt i prosessen vi oppfatter at våre to case er kommet med å implementere bærekraftsmålene.

##### 4.2.3.1 Nord

Alle informantene ved Nord henviser til strategien som ble vedtatt i desember 2020 når vi spør om implementeringen av bærekraftsmålene ved Nord. Det vises også til at det allerede er aktivitet som kan relateres til bærekraftsmålene innen både forskning, utdanning og drift. Sånn sett kan man si at for eksempel bærekraftsmål 4 som er god utdanning naturlig kan relateres til universitetets formål. Det er likevel slik at de fleste ikke har konkrete eksempler på hva Nord har gjort eller gjør rundt bærekraftsmålene utover det som går på drift. Det ble på slutten av 2021 vedtatt oppstart av prosjektet Bærekraft ved Nord. Prosjektet ble initiert av rektor og dette ble også bekreftet av andre informanter: «Bestillinga var konkret fra toppledelsen, rektor personlig, på at vi skulle iverksette et prosjekt som gikk på å finne ut hva bærekraftsmålene skal bety og innebære for Nord». På spørsmålet om bærekraftsmålene sin relevans for virksomheten svarer en av våre informanter:

Vi holder på å jobbe med saken, men mange er veldig relevante og det pågår mye. Vi opplever det er mange ting som er gjort ved Nord og ulike enheter og fakulteter tidligere. Men vi skal nå gjennom det her prosjektet, så skal vi lage en overordnet policy plattform for bærekraftsmålene for hele Nord.

Vi har i etterkant av intervjuene mottatt mandatet for arbeidsgruppen som skal starte med å definere hva innen bærekraft universitetet skal jobbe med, for så å gjøre en kartlegging i hele universitetet. Videre skal man forankre bærekraft i virksomheten og deretter foreslå mål for bærekraft innen ulike områder som «utdanning, forskning, intern kompetanse, drift, kommunikasjon og lederskap eksternt». Til slutt skal det lages en plan for det videre arbeidet. Planen er ifølge våre informanter at prosjektet skal være ferdig i løpet av 2022.

Når man snakker om bærekraftsmålene så kan det være lett å ty til konkrete ting som gjøres noe som kan illustreres ved at flere informanter ved Nord viser til prosjektet Grønn campus som hadde fokus på klima og miljø. En informant beskrev det slik: «Grønn campus som også toucher innom bærekraftsbiten» og en annen så på implementeringen av bærekraftsmålene som en videreføring av det prosjektet. Også informanter fra departementene og NGU kommer med eksempler som søppelsortering og arealeffektivisering når de skal beskrive hva dere virksomheter gjør.

#### 4.2.3.2 NGU

NGU var i sin strategiprosess opptatt av FNs bærekraftsmål og jobbet aktivt med å ta dette inn i strategien og administrerende direktør ved NGU beskriver det slik:

Vi har hatt en strategiprosess som startet tidlig i 2020 og har utarbeidet en strategiplan for 2020-2030 for NGU. Der er bærekraftsmålene en veldig viktig inspirasjonskilde og bærebjelke, til og med ned på det nivået at vi har brukt fargene til bærekraftsmålene i planen. Det gjennomsyrrer strategien.

Også andre ledere ved NGU bekrefter at bærekraftsmålene var sentrale i arbeidet med strategien og en informant trekker fram at ledelsen ble mer bevisst bærekraftsmålene og viser til diskusjoner internt rundt hva som gjøres i forhold til bærekraftsmålene både direkte og indirekte, både som institusjon og som individer. Informanten er imidlertid usikker på om det er nådd ut til alle på NGU og sier at «det har iallfall vært kjørt noen top-down prosesser på det». Flere informanter peker også på at det er gjort et arbeid med å knytte aktiviteter ved NGU til de ulike bærekraftsmålene og vi har fått tilgang på et arbeidsdokument hvor dette er gjort, men slik vi oppfatter det er dette i liten grad kommunisert utover i virksomheten.

Administrerende direktør informerte om at kartleggingen er presentert for næringsministeren i forbindelse med et møte i departementet og at dette ble godt mottatt.

Det er flere som er usikker på om implementeringen av bærekraftsmålene er nådd ut til hele organisasjonen og om det er noe som diskuteres utover i ledergruppa. En annen informant er

imidlertid litt mer kritisk til strategiprosessen og er opptatt av at det ikke bare blir fine ord for å «flashe» at man er opptatt av bærekraftsmålene uten egentlig å ta innover seg hva det innebærer. En informant beskriver det slik «Utover at vi skal rapportere til departementet, og at det brukes i en del sånn justifikasjon for det vi gjør, så tror jeg ikke at det er implementert så veldig mye.» Det er flere informanter som er usikker på om implementeringen av bærekraftsmålene i strategien har medført at det er tatt inn bevisstheten til ansatte i NGU for eksempel i forbindelse med vurderingen av om de skal gå i gang med et prosjekt.

Du må jo ta det inn i hverdagsjobber, i alle nye prosjektforslag må vi tenke på hvordan vi svarer på bærekraftsmålene og hvilke bærekraftsmål svarer vi på med dette prosjektet. Kanskje bruke det som et kriterium for om prosjektet skal gjennomføres eller ikke. Hvis vi ikke kan svare ja på at det svarer på et bærekraftsmål, så kanskje vi rett og slett ikke skal gjøre det?

Flere ved NGU trekker fram at det er en selvfølgelighet for dem å være opptatt av bærekraftsmålene ettersom de jobber med natur, de er vant til å være mye ute å kartlegge. Data som NGU samler inn og forvalter er viktige grunnlagsdata som gir kunnskap som samfunnet trenger. En informant beskriver det slik:

Geologien er en del av naturen, dette er ikke anerkjent blant folk flest, det er mye biologi, så vi har en jobb å gjøre med å få ut informasjon om at geologien ligger i bunnen av naturen, er viktig for å forstå naturen og for å løse bærekraftsmålene.

#### 4.3 Hvordan forstås og translateres bærekraftsmålene av sentrale personer i departementene, Nord og NGU?

Vi vil her bruke empiri til å vise hvordan bærekraftsmålene translateres av våre informanter fra KD, NFD, Nord og NGU. Vi vil først forsøke å beskrive hvilken forståelse informantene har av begrepene bærekraft og bærekraftsmålene før vi beskriver gjennom empiri hvordan bærekraftsmålene translateres og hvordan translatorkompetanse virker inn på dette.

##### 4.3.1 Forståelsen av begrepene bærekraft og bærekraftsmålene

Vår oppgave handler i utgangspunktet ikke om den dypere forståelsen våre informanter har av hva FNs 17 bærekraftsmål betyr eller innebærer, eller om våre informanter kan innholdet i alle mål og delmål. Det er likevel interessant å få kjennskap til hva den enkelte har slags tanker og forståelse for hva det innebærer for egen del og for sin organisasjon. Vi tenker at dette er viktig informasjon fordi det vil påvirke hvordan de som er ledere translaterer det ut til



sine ansatte om hvor viktig det er for organisasjonen. Hva de legger i begrepene kan også ha påvirket hvordan de svarer på våre spørsmål om bærekraftsmålene i intervjuene. Hvis informantene oppfatter at begrepene bærekraft/bærekraftig er det samme som FNs bærekraftsmål kan svarene farges av dette. Vi vil også diskutere videre i den teoretiske analysen og knytte det mot gyldigheten av de empiriske dataene våre.

Alle informantene peker på at FNs bærekraftsmålene er et steg i riktig retning for å berge kloden vi bor og at det er viktig at de er vedtatt. Det er lett å være enig i dem uten at man har den dypere forståelsen av hva det innebærer. En informant er også åpen på at hen kjenner til bærekraftsmålene og at de er viktige, men utover det har vedkommende ikke noe nært forhold til dem. En annen informant blir veldig usikker når vi spør om hva hen forstår med bærekraftsmålene og sier

Det er jo for å forbedre både måten vi lever på, verden i alle retninger og i motsetninger mellom kjønn og rase og mellom alt. Så det er jo høyverdige mål som skal bidra til en bedre verden.

Dette kan tyde på at hen har fått med seg den overordnede betydningen av FNs bærekraftsmål, men ikke har satt seg dypt inn i tematikken. Men, «formålet er jo nobelt» som en informant ved Nord sier.

Flere av våre informanter bruker ord som «diffuse» og «fluffy» og at «de er vanskelig å operasjonalisere» når de skal beskrive bærekraftsmålene. Andre informanter var også opptatt av at det ikke bare skulle bli et «honnørord» og mente det var viktig å operasjonalisere slik at man ikke får «fatigue», altså at begrepet blir oppbrukt og avfeid som noe mindre viktig enn det de er. Dette forklarer flere informanter med at globale mål må være såpass overordnet når de skal gjelde for alle FNs medlemsland, samtidig som utfordringen da blir å ta operasjonalisere dem, ta de ned til hver enkelt virksomhet og person. Som vi har beskrevet i teorien (Holden & Linnerud, 2021, s 16) bekrefter det hva som er en utfordring med bærekraftsmålene. Et annet dilemma som flere informanter også peker på er at målene i seg selv ikke må brukes til grønnvasking, men at det er et verktøy for endring. Det er ikke tilstrekkelig å krysse av for hvilke mål man bidrar til, men man må også endre adferd. Få av informantene peker imidlertid på at bærekraftsmålene til nå har endret adferden, men heller at de ser at det de gjør har betydning for FNs bærekraftsmål.

Som nevnt har vi også to informanter som vi har definert som ildsjeler, en fra NGU og en fra Nord. Dette er ikke ledere, men personer som har vært engasjert i temaet bærekraft og

bærekraftsmålene lenge og som jobber direkte med dem. Når vi spør dem om hvilken betydning de mener bærekraftsmålene har for dem personlig, så er det tydelig at de har reflektert inngående rundt bærekraftsmålene og hva de betyr for dem selv og sine organisasjoner. Begge trekker fram at det er viktig å se alle bærekraftsmålene i sammenheng, og ikke definerer at organisasjonen skal løse for eksempel bærekraftsmål nummer 4. De ulike målene henger sammen og må sees i sammenheng og henviser til bærekraftsmål 17 som er samarbeid. Ildsjelen ved Nord sier det slik:

Bedrifter og organisasjoner sier at de vil satse på noen bærekraftsmål. Men det er bare det at de henger sammen, og det er en egen vitenskap, nemlig transdisiplinaritet. Vi er nødt til å jobbe på tvers av fag, og det har med økonomi, samfunnsfag, naturfag, og humanistiske fag å gjøre.

Begge ildsjelene peker også på graden av forståelse generelt er lav i organisasjonen, utover det at det er 17 mål som skal gjøre verden bedre. Ildsjelen ved NGU sier det slik: «lederne driver å flasher disse hashtagene, disse fine ikonene, uten å egentlig gå i dybden».

En informant ved NGU peker på en treghet i systemet og at det har skjedd lite etter at strategien ble implementert: «det er en ufattelig treghet i systemet, vi gjør noe veldig bra og veldig grundig, men så stagnerer det». Dette harmonerer ikke med det andre i organisasjonen beskriver om at det jobbes med strategien kontinuerlig. Det at strategiarbeidet oppfattes så ulikt og at det er så store forskjeller i forventninger til dette i en organisasjon, er forventet. Man har ulike perspektiv avhengig av hvor i en organisasjon man sitter, man sitter på ulik informasjon og man har ulike roller.

Vi ser også gjennom intervjuene at flere av informantene blander begrepene bærekraft og bærekraftsmålene. Ved Nord og NGU, og ved KD og NFD ser vi her en forskjell i hvordan begrepene brukes omtales. Det at bærekraftsmålene er nevnt eksplisitt i NGU sin strategi, mens de ikke er nevnt med ord i strategien til Nord, er et eksempel på det som vi finner gjennom dokumentanalysen.

#### 4.3.2 Translasjon og translatørkompetanse

Når vi spør informanter ved Nord om bærekraftsmålene og hva de betyr for organisasjonen så svarer de litt ulikt fra fokus på konkrete tiltak på drift, til det mer overordnede og generelle rundt universitetets rolle og ansvar. Det gis i intervjuene lite eksempler på Nord's konkrete rolle når det gjelder å bidra til å nå bærekraftsmålene utover den rollen de har ved å gi studentene kunnskap gjennom utdanningen og forskning på relaterte tema. De fleste av

informantene peker på bærekraftsprosjektet, som ble igangsatt i like før intervjuene ble igangsatt. Likeså ser ikke våre informanter i eieravdelingen i KD at de har noen rolle å styre hvordan UH-sektoren skal ta i bruk bærekraftsmålene. Universitetene er autonome og ønsker ikke å få rammer for hvordan man skal jobbe med målene, som den ene informanten i KD sier «Det kan jo bli en form for tvangstrøye, og det er jo ikke det vi ønsker at disse skal være». Som tidligere nevnt snakker en informant om tidligere kunnskapsminister Nybø sitt forsøk på å få til et system for rapportering av bærekraftsmålene uten at dette lyktes, dette kan da kanskje forklares med at departementet ikke ønsker å detaljstyre universitetene.

Universitetene oppfattes som autonome og den akademiske friheten står sterkt. I det ligger at universitetene skal være uavhengige og uten bindinger spesielt med tanke på forskningen. Samtidig så sier rektor ved Nord i intervjuet at hun etterlyser en tettere dialog om bærekraftsmålene og hvordan man skal jobbe med dem med sine eiere«Føler det er veldig opp til oss selv og det kan være veldig forskjellig for ulike institusjoner».I motsetning til dette virker både informantene ved NGU og ved NFD å ha litt dypere kjennskap til bærekraftsmålene. Informantene ved NFD virker å ha et litt mer gjennomtenkt forhold til målene og det fremgår av intervjuet at de har hatt noen diskusjoner om målene i departementet og hva slags rolle departementet har i oppfølging av bærekraftsmålene. Videre refererer både NGU og NFD til at det har vært diskusjoner mellom dem om bærekraftsmålene og hvordan man skal bruke dem. Alle informantene ved NGU har forholdsvis god kjennskap til bærekraftsmålene, flere nevner indikatorer og dilemmaene som ligger i målene.

Vi ser med andre ord en tendens til at Nord og KD har et mer diffust og foreløpig u håndgripelig forhold til bærekraftsmålene. Våre informanter i Nord og KD har en forståelse av at forskning og undervisning er viktig inn mot bærekraftsmålene, men med noen unntak svares det ikke særlig konkret på hvordan man skal jobbe med målene og hvorfor virksomheten skal jobbe med dem. Her opplever vi at NGU og NFD har kommet lengre.

Det kan for eksempel forklares med at NGU gjennom sitt mandat jobber med naturen og peker mye mer direkte til hele formålet med bærekraftsmålene samtidig som NFD har med seg næringsperspektivet hvor de kanskje i større grad må bruke virkemidler som bærekraftsmålene for å forvare sin politikk. KD på sin side har mer fokus på det overordnede med utgangspunkt i sin visjon «*Kunnskap og kompetanse for et bærekraftig Norge*», og tar det mer som en selvfølge at de underliggende virksomhetene jobber med bærekraftsmålene og som en av informantene hos KD sa: «At god utdanning er et mål, det burde vi ikke trenge FN til å si».

Dette vil ha stor betydning for hvordan bærekraftsmålene translateres i de to organisasjonene og hvor bundet de er av føringer ovenfra. Mens NGU og NFD har tett dialog underveis, har KD og Nord lite. Dermed blir også translasjonen fra KD og NFD ulik. NGU og NFD har tettere faglig dialog underveis, med uformelle møtepunkt mellom de to etatsstyringsmøtene som de har i løpet av året. Nord og KD har imidlertid mye større avstand, mindre kommunikasjon og forventningsavklaring, og så langt vi har informasjon om få eller ingen uformelle møtepunkt mellom det ene årlige etatsstyringsmøtet. Dette drøftes videre opp mot teorien i kapittel 5.2.3.

#### 4.4 I hvilken grad oppfatter virksomhetene at de må samarbeide og arbeide på nye måter for å oppnå bærekraftsmålene?

FNs bærekraftsmål nummer 17 er «Samarbeid for å nå målene». Dette er derfor et sentralt mål som binder det hele sammen. Dette krever at vi alle jobber sammen på en annen måte og i større grad enn man kanskje frem til nå har vært vant til. Derfor er det interessant å se på hvordan de to organisasjoner vi studerer samarbeider med andre både i innføringen av bærekraftsmålene og i om de har noen tanker om viktigheten av å samarbeide med andre.

NGU og Nord er kunnskapsinstitusjoner som driver med forskning og utdanning. NGU skal gjennom sitt arbeid og sin forskning enkelt forklart kartlegge geologien i Norge, spre kunnskap om den til ulike aktører i samfunnet. Nord forsker og underviser innen mange fagfelt. Man kan derfor isolert sett si at begge institusjoner bidrar inn mot en bærekraftig utvikling bare ut fra samfunnsoppdraget, men det er ikke nok. FNs bærekraftsmål krever at vi alle gjør en endring i både hva vi gjør, men også våre holdninger og verdier. Derfor kan en forvente at begge institusjoner også ser på hva de kan gjøre annerledes for å bidra til at vi når målene.

Når vi ser på de empiriske funnene velger vi her å dele det litt opp mellom hva slags samarbeid som må til for å implementere målene og hva slags samarbeid som må til for å oppnå bærekraftsmålene, selv om disse egentlig forutsetter hverandre.

##### 4.4.1 Samarbeid for å implementere bærekraftsmålene

I forbindelse med at man skal ta bærekraftsmålene i bruk i egne virksomheter kunne man anta at det hadde vært hensiktsmessig å diskutere med andre virksomheter og eierdepartement hvordan man kan jobbe med tematikken og deretter hvordan man skal rapportere på målene slik at man ikke ender opp med like mange måter å rapportere på som det finnes virksomheter.

I intervjuene med eierdepartementene så kjenner ikke våre informanter så mye til det samarbeidet som eventuelt har vært med andre avdelinger i departementet eller andre departement. Og den ene informanten fra NFD peker på at de tolker det som at bærekraftsmål 17 primært har et internasjonalt perspektiv ettersom dette er lagt til UD. Informantene fra begge departement henviste til at det var Kommunal- og distriktsdepartementet (KDD) som nå hadde ansvaret for å koordinere arbeidet med bærekraftsmålene. Informantene antok at det var noen avdelinger i eget departement som hadde dialog med andre departement og KDD og henviste til Stortingsmeldingen «*Mål med mening -Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030*». Våre informanter tilhører eieravdelingen, som er de som følger opp og har direkte dialog med underliggende etater. En informant hos NFD sier: «jeg nok det går en dialog som jeg ikke er så godt kjent med at KDD skal få alle departement til å samhandle og implementere målene, men jeg sitter litt på siden her». Hos KD sier de det slik:

Jeg tror ikke at vi i eierskapsavdelingen her har hatt veldig mye dialog med andre departementer om akkurat bærekraftsmålene. Men det er nok andre her på huset som har hatt mye dialog med andre departement. Det vil jeg tro hvert fall.

Våre informanter både hos KD og NFD som har ansvaret for etatsstyringen tror altså at det er andre avdelinger i eget departement som samarbeider i større grad med andre om bærekraftsmålene.

Når det gjelder samarbeid for å implementere bærekraftsmålene i Nord og NGU så kan ingen av informantene vise til konkret samarbeid som har pågått over tid. Det var ganske entydig fra informantene at det i liten grad var samarbeid med andre institusjoner rundt hvordan man kan jobbe med bærekraftsmålene. Flere svarer at de tar det som en selvfølge og tror at andre gjør det (tror spesielt at ledelsen gjør det), men få kan vise til konkret samarbeid knyttet til arbeid med målene. Informanter ved Nord mente det hadde vært noe samarbeid med andre institusjoner innen drift av universitetet, men da mer i forhold til miljøperspektivet som for eksempel søppelsortering og arealeffektivisering. Det har ved Nord vært diskusjoner med NTNU og OsloMet om hvordan man skal jobbe med målene innenfor drift av universitetet. Likeså viser rektor til et sovende nettverk mellom institusjoner som nå skal revitaliseres, i dette nettverket er miljø og drift sentralt. En informant ved Nord sier det slik: «Det burde vært et felles rapporteringssystem for hele sektoren i forhold til bærekraft». Ledere både ved Nord og NGU imidlertid ønsket mer samarbeid rundt implementering av bærekraftsmålene. Topplederen ved NGU beskriver at de var usikre på hvordan man skal rapportere på

bærekraftsmålene og at den første målingen de har gjort er en baseline: «Vi må bare finne oss noen måter og så starte med det og så samordne oss litt med av flere andre etater».

Ved NGU sier informanter i toppledelsen at det ikke har vært samarbeid med andre institusjoner om hvordan man skal jobbe med bærekraftsmålene, med at dette er noe de kunne ha tenkt seg i større grad. Topplederen sier det slik: «Det er nok et tema som vi har kunnet ønsket oss for andre møter. Har spilt inn dette til ekspedisjonssjefen i departementet». Hos NGU har de imidlertid lest rapporter og sett til hva andre institusjoner har gjort i denne sammenhengen, blant annet søsterorganisasjonen, Sveriges geologiske undersøkelse i denne sammenhengen: «Det har vært enveis. Sverige har kommet litt lenger enn oss.» Flere informanter ved NGU peker på at det er mye å lære av andre både offentlige og private aktører, den ene informanten sier det slik: «jeg syns jo at nesten alle andre er mye flinkere enn NGU. I alle fall som organisasjon».

Når informanter ved NGU blir spurt om hvilke utfordringer de ser med FNs bærekraftsmål og bruken av disse, så pekes det på både strukturelle utfordringer i organisasjonen samt utfordringer i målene selv.

#### 4.4.2 Hva må til få oppnå bærekraftsmålene

Når det gjelder samarbeid for å nå målene er de fleste informantene både i departementene, Nord og NGU enige at det er en forutsetning: «Ja, vi kommer ikke langt alene» sier den ene informanten ved NGU. Informantene ser med andre ord merverdien av å jobbe sammen for å løse utfordringene.

Ledere i begge organisasjonene peker på at det å skulle nå målene kan kreve endring av organisasjonen, både når det gjelder forskning og drift. Organisasjonene må dreies for å kunne svare på de utfordringene som adresseres i målene. Toppledere i både Nord og NGU viser til at det å jobbe med bærekraftsmålene og å komme i mål med 2030-Agendaen krever endring og en dreining av organisasjonen slik at virksomheten kan bidra best til å nå bærekraftsmålene. De nevner også at de i større grad enn før må ta stilling til om virksomheten skal gjøre alt en har gjort før. Ved NGU pekes det der på at det er lite handlingsrom og endringskapasitet i form av forholdsvis lav turnover i organisasjonen.

Ved Nord er peker ildsjelen på behovet for at det må gjøres strukturelle endringer i organisasjonen for at målene skal nås. Som mål 17 «Samarbeid for å nå målene» sier så er tverrfagligheten viktig. Det pekes på at Nordts struktur i dag, med forholdsvis autonome fakultet, vil være et hinder for at FNs bærekraftsmål skal nås. Mens ildsjelen ved NGU

trekker fram at det vil være behov for å kreve at det som ligger i bærekraftsmålene må være med i vurderingen når man bestemmer om nye prosjektsøknader skal settes i gang. Hen mener at det er viktig at man har forståelsen av hva bærekraftsmålene innebærer for å kunne bruke dem aktivt for å styre aktiviteten ved NGU

Våre informanter i NFD er klar på at bærekraftsmålene betyr at det innebærer at alle må gjøre en endring og at man ikke kan fortsette som før, slik at alle, også NGU, bør se hvordan man kan rigge seg til og finne sin rolle for å bidra til en bærekraftig utvikling.

Informantene ved NGU fremstår å ha et litt mer bevisst forhold til samarbeid og snakker om rollen som NGU har som leverandør av data for at andre skal være med å nå bærekraftsmålene. NGU har som oppgave å kartlegge geologi og så gjøre data tilgjengelig til andre etater og virksomheter i både privat- og offentlig sektor. Og alle NGUs informanter pekte på at virksomheten er en leverandør av data i en verdikjede for at andre i samfunnet skal oppnå FN's bærekraftsmål. Flere opplever derfor at de gjennom dette arbeidet samarbeider med andre virksomheter rundt bærekraftsmålene. De snakker også om utfordringen knyttet til dette, fordi NGU og de dataene som leveres ligger forholdsvis tidlig i verdikjeden mot å nå målene. Det kan derfor være krevende for forskerne ved NGU å se hvordan de bidrar samtidig som NGU lett kan bli usynlig i det store bildet.

Når Nord sine informanter blir spurt om samarbeid, så peker de også på at det er viktig. «Vi må alle bidra med vår lille bit». Spesielt innenfor forskning og utdanning, hvor det innenfor forskning handler om å utvikle ny kunnskap sammen med andre. Flere informanter peker også på at de bør og kanskje i større grad enn nå ha samarbeid innen utdanning for å gjøre studentene godt rustet til å løse de store utfordringene i fremtiden. Vi registrerer også gjennom intervjuene at informantene ved Nord har ulike perspektiver på samarbeid. Enkelte informanter peker på strukturelle utfordringer for å få til samarbeid internt ved Nord, og viser til at fakultetene selv styrer den faglige aktiviteten og det er vanskelig for fellesadministrasjon og sentral ledelse over å komme inn å legge direkte føringer som påvirker den faglige aktiviteten. Det pekes også på at organisasjonen enda ikke helt oppfattes som samlet etter fusjonen og at det enda henger igjen uttrykk som «vi» og «dem». Dette pekes derfor på som en utfordring når man ønsker å implementere endringer. Likevel er det andre informanter som ser potensialet i å samarbeide med andre for å bidra til at FN's bærekraftsmål nås.

Ildsjelene ved både Nord og NGU har et annet perspektiv på dette og viser til flere eksempler på hvordan de samarbeider med andre for å nå målene. Ved Nord viste ildsjelen til at hen

samarbeidet med mange rundt temaet både innen forskning og utdanning. Dette var på eget initiativ og hadde for så vidt ikke direkte med implementeringen av bærekraftsmålene ved Nord. Ildsjelen ved NGU oppgir også at hen samarbeider mye med andre institusjoner både nasjonalt og internasjonalt og mener at NGU har kommet mye kortere enn andre organisasjoner. Hen viser til at i internasjonalt samarbeid, på EU nivå, er bærekraftsmålene brukt i de fleste sammenhenger.

#### 4.5 Oppsummering

I dette kapitlet startet vi først med en dokumentstudie, før vi tok for oss empirien og resultater fra intervjuene og som var knyttet til de tre forskningsspørsmålene. Vi vil her forsøke å oppsummere funnene våre kort.

Dokumentanalysene har bestått av ulike styrende dokumenter fra regjering, departement, NGU og Nord og viser at bærekraftsmålene og begrepet bærekraft er omtalt i varierende grad. Etter at bærekraftsmålene kom inn i tildelingsbrevene til NGU og Nord fra 2021 har fokuset på dette økt, det ser vi for eksempel i referat fra etatsstyringsmøtene. Der NGU har tatt inn og refererer direkte til FN's bærekraftsmål i sin strategi, henvises det ikke direkte til disse i Nord sin hovedstrategi, men heller til bærekraft. Enkelte fakultet refererer imidlertid bærekraftsmålene i sin delstrategi. Dokumentanalysen viser et økende oppmerksomhet på bærekraftsmålene både hos regjering, departementene og hos NGU og Nord.

Det første forskningsspørsmålet handler om hvordan bærekraftsmålene implementeres ved Nord og NGU. Her har vi sett på hvordan departementene, KD og NFD, har formulert bestillingen av bærekraftsmålene til Nord og NGU. Våre funn viser at det i liten grad har vært direkte kommunisert ut til underliggende etater at også Nord og NGU skal implementere bærekraftsmålene. Først i tildelingsbrev for 2021 ble Nord og NGU bedt om å rapportere på bærekraftsmålene. Bærekraftsmålene har også i liten grad vært tema i møter mellom departementene og Nord og NGU. Våre informanter opplever heller ikke at departementene har brukt noen direkte virkemidler for å påvirke dem til å implementere bærekraftsmålene utover at de er bedt om å rapportere på det for 2021.

Det andre forskningsspørsmålet handler om hvordan bærekraftsmålene forstås og translateres i departementene, Nord og NGU. Kort oppsummert viser våre funn at alle kjenner til bærekraftsmålene men at den inngående kjennskapen og forståelsen for den varierer noe. Her ser vi en tydelig forskjell mellom KD og NFD, hvor KD har et mer overordnet og distansert perspektiv enn NFD som har et mer aktivt forhold til målene og hvilken rolle de har som



departement her. I Nord og NGU så varierer forståelsen for bærekraftsmålene og hva de betyr for arbeidet og organisasjonen. Noen informanter, spesielt ildsjelene, har dette under huden. Selv om det er nyanser i dette, er tendensen at informantene ved NGU har et mer bevisst forhold til bærekraftsmålene og hva de betyr for arbeidet enn de fra Nord. Hva dette betyr vil diskuteres videre i kapittel 5.

*Det tredje forskningsspørsmålet handler om samarbeid og om man ser at man må arbeide annerledes for å nå bærekraftsmålene. I departementene kjenner ikke våre informanter til noe særlig samarbeid om eventuelt har foregått med andre departement på dette området og det pekes på at det var UD som ble tildelt arbeid med bærekraftsmål 17. Når det gjelder samarbeid for å implementere målene i Nord og NGU så kan heller ikke informantene der peke på et konkret samarbeid med andre om dette. Alle informantene anerkjenner at man må jobbe sammen og til dels gjøre en endring for å nå bærekraftsmålene, men ingen har konkrete eksempler og hvordan dette bør gjøres.*

Tabell 15, på neste side, har vi valgt ut enkelt sitater fra informantene og gruppert dem etter tema. Disse sitatene er valgt med omhu og oppsummerer hovedinntrykket som vi står igjen med etter å ha gjennomført intervjuene og den empiriske analysen.

Tabell 15 Utdrag av sentrale sitater fra Nord, NGU, KD og NFD

	Nord	NGU	KD	NFD
<b>FN's bærekraftsmål og rollen</b>	Har en svært viktig rolle i den store sammenhengen, først og fremst ved å gi studentene informasjon og kunnskap som kan bidra til utvikling av målene og til utvikling av verden og landet vi bor i.	Kjemperelevante, infiltrerer alt hva vi holder på med. Det er spesifisert i vårt tildelingsbrev at vi skal jobbe for å skape bærekraftige løsninger i samfunnet. Egentlig takknemlig for oss.	Det er jo en himmel da, som alle våre underliggende virksomheter forholder seg til.	Egentlig burde FN's bærekraftsmål prege oss mer enn det gjør, så kan vi tenke motsatt med utgangspunkt i bærekraftsmålene når vi lager næringspolitikken, hva vil vi gjøre da?
<b>Implementering</b>	I forhold til KD så er det ikke noen sterke insentiver.	Ikke fått større bevilgning. Heller ingen direkte insentiver.	Det ligger der på en måte som en slags fellesføring, vi har jo henvisninger til målene. Det er opp til institusjonene selv å vurdere hvilke implikasjoner det har for dem.	Her har vi ramla litt baklengs inn i det. Det er nok helt ærlig og riktig å si.
<b>Translasjon</b>	De spør ikke hva dere har gjort i forhold til bærekraftsmålene. Men de spør om studentene har blitt ferdig til tiden. Så det er ikke framme i dagen på den måten fra KD.	Det kommer litt begge veier, vi har en bestilling, men vi har en veldig god grobunn for den type arbeid ved NGU blant våre forskere.	At god utdanning er et mål, det burde vi ikke trenge FN til å si.	Det kommer inn nå i årsrapporten for 2021, det er en utfordring å så få det konkret nok til at etaten vet hva den faktisk kan gjøre for å utgjøre en forskjell.
<b>Samskaping</b>	Bærekraftsmål 17 er at vi skal samarbeide for å få nå dette. Da må vi begynne med dette, og se om vi kan samarbeide på kryss og tvers av fag og der synes jeg det vel ikke har skjedd mye på Nord.	Det klart vi har en rolle, men mange andre aktører vi må spille sammen med. Det er lite her vi kan gjøre alene.	Er det ikke slik naturen er, at her må man legge alle kluter til for å oppnå noe?	Departementene, dvs KDD og UD, tolket dette som et internasjonalt spørsmål – slik at det er UD's ansvar og at vi ikke tolker det som hva vi gjør internt i Norge på de ulike delmålene.

## 5 Oppsummering og teoretisk analyse

Vår problemstilling for denne oppgaven var:

*I hvor stor grad har statlige kunnskapsorganisasjoner som NORD og NGU implementert FNs bærekraftsmål?*

Som vi har beskrevet i teorikapittelet har vi tre teoretiske tilnærminger knyttet til problemstillingen og de tilhørende forskningsspørsmålene; implementeringssteori, translasjonsteori og teori knyttet til samskaping og styring av dette. Vi vil i dette kapittelet knytte teori og empiri sammen gjennom en oppsummering og en teoretisk analyse. Dette gjør, vi slik som i kapittel 4 hvor empiriske funnene er beskrevet, ved å dele opp analysen etter forskningsspørsmålene.

### 5.1 Hvordan implementeres bærekraftsmålene ved Nord universitet og NGU?

Hvordan Nord og NGU har implementert FNs bærekraftsmål vil på sett og vis være et resultat av hvordan regjering og eierdepartement har formulert bestillingen og hvordan de har presentert dette for virksomhetene. Vi tar utgangspunkt i Winters implementeringsmodell som presentert i teorikapittelet og diskuterer dette opp mot våre funn.

#### 5.1.1 Politikkformulering

FNs bærekraftsmål er av mange omtalt som overordnet og til dels diffuse eller fluffy som flere av våre informanter har kalt det. Noen implementeringsforskere mener det var viktig å ha klare mål for å kunne lykkes i implementeringen av en politikk (Mazmanian & Sabatier 1981; 1983). Vi opplever at flere av våre informanter ikke har en klar forståelse av hvordan de skal tolke og forstå hvordan de skal implementere bærekraftsmålene inn i organisasjonen. Den kommunikasjonen som er fra regjeringen, er nedfelt i ulike styringsdokumenter som stortingsproposisjoner og budsjettproposisjoner. I vår gjennomgang av tildelingsbrev og etatsstyringsmøter har FNs bærekraftsmål ikke vært diskutert i særlig omfang før i tildelingsbrevet for 2021. Både informanter fra departementene og våre virksomheter, Nord og NGU, kan vise til at dette ikke er et tema som tas opp direkte med virksomhetene. KD er da også tydelig på at universiteter og høyskoler ikke skal detaljstyres, og at de derfor ikke er deres rolle å fortelle Nord hvordan de skal implementere FNs bærekraftsmål i sin virksomhet. Rektor, på sin side, ser behovet for mer input fra KD sin side om hvordan man kan jobbe med dette.

Riksrevisjonens rapport (2020) er da også ganske tydelig på regjeringens ansvar i forhold til FNs bærekraftsmål:

Dette innebærer at det enkelte lands regjering skal tilpasse bærekraftsmålene til nasjonale forhold gjennom å identifisere særskilte utfordringer, fastsette egne nasjonale delmål i tillegg til de globale, og integrere målene i nasjonal politikk, planer og strategier. Arbeidet med å tilrettelegge for styring, implementering og rapportering på 2030-agendaen med bærekraftsmålene forutsetter en nasjonal, helhetlig tilnærming. Det forutsetter videre horisontal og vertikal koordinering for samstemt gjennomføring, både innen statlig sektor og mellom statlig sektor og øvrige deler av samfunnet.

Riksrevisjonen peker på at regjeringen ikke har fulgt opp ansvaret med å implementere FNs bærekraftsmål. Våre funn bekrefter at både KD og NFD i liten grad har fulgt opp Nord og NGU i prosessen med å implementere bærekraftsmålene. Våre informanter i NFD kunne fortelle at fellesføringen om bærekraftsmålene kom kort tid før tildelingsbrevet for 2021 skulle sendes ut og at de derfor ikke var forberedt på hvordan det skulle håndteres. Vanligvis skal ikke innholdet i tildelingsbrevene komme som en overraskelse på underliggende etater, men skal være basert på en felles forståelse som er diskutert frem i etatsstyringsmøter og andre fora hvor det er direkte kontakt mellom departement og underliggende virksomhet. Våre informanter i toppledelsen ved Nord og NGU opplever heller ikke at det er tydelig formulert fra sine eierdepartement hva som forventes.

Det første direkte signalet på at virksomhetene skal ta inn over seg at også de må implementere bærekraftsmålene var i forbindelse med tildelingsbrevet for 2021. Både KD og NFD henviser til at dette er en fellesføring som kom fra KDD. Våre informanter i NFD forteller at denne kom inn helt på slutten av arbeidet med tildelingsbrevet i desember 2020. Tildelingsbrevene har i liten grad vært konkret på hvordan Nord og NGU skulle jobbe med bærekraftsmålene.

I dokumentanalysen fant vi også i innkallingen til styremøte i september 2021 brev fra KD om oppnevning av nye eksterne styremedlemmer ved Nord. Her poengterer KD at det er viktig at styret er bevisst det ansvar de har i forhold til bærekraftsmålene. Så vidt våre data viser, så er dette et av få eksempler utover tildelingsbrev, hvor KD direkte påpeker Nord's rolle i forbindelse med bærekraftsmålene. Her kommuniserer KD tydelig styremedlemmenes ansvar.

Dokumentanalysen vår viser at i budsjettproposisjoner og gjeldende langtidsplanen for forskning og høyere utdanning, er bærekraftsmålene i økende grad tatt inn og omtalt over de

årene vi har studert. Som eksempel kan nevnes at KD i sin budsjettproposisjon for 2019 ikke omtalte bærekraftsmålene direkte, mens i budsjettproposisjon for 2022 var bærekraftsmålene omtalt 48 ganger. Tilsvarende tall for NFD for 2019 og 2022 var henholdsvis 12 og 27. Bærekraftsmålene har altså blitt mer sentrale, men heller ikke i budsjettproposisjonene eller langtidsplanen er det sagt noe konkret om hvordan regjeringen ser for seg at implementeringen av bærekraftsmålene skal organiseres. Både KD og NFD sier da også i intervjuene at det er opp til den enkelte virksomhet å definere hvordan de vil gripe an implementeringen. Dette begrunnes da ut ifra departementene ikke skal detaljstyre den enkelte virksomhet. Informanter både NGU og Nord etterlyser likevel behov for mer erfaringsutveksling rundt hvordan man kan organisere implementeringen. Vi tolker det slik at det ikke nødvendigvis vil gå på bekostning av virksomhetenes autonomi, men en organisering der man legger opp til en diskusjon rundt hvordan man kan forstå bestillingen og på den måten bedre kan sette i gang arbeidet underliggende virksomheter.

#### 5.1.2 Virkemidler

Når politikkformuleringen er klar, er ifølge Winter og Lehmann Nielsen (2008, s. 43-58) neste steg i implementeringsprosessen å bestemme hvilke virkemidler som skal brukes. Et virkemiddel som Winter og Lehmann Nielsen (2008, s. 43-58) trekker frem er insentiver. Holden og Linnerud (2021, s 17) bekrefter at dette også gjelder for implementering av FNs bærekraftsmål. Vi kan i vår dokumentasjon ikke se at det fra regjeringen og departementene har vært brukt noen direkte insentiver for at virksomhetene skal implementere bærekraftsmålene. Rektor ved Nord og administrerende direktør ved NGU opplever heller ikke at departementene kommunisert noen insentiver for at de skal implementere bærekraftsmålene. Riksrevisjonens rapport (Riksrevisjonen, 2020) pekte også på at regjeringen hadde lagt opp til at arbeidet med implementeringen ikke skal medføre økte ressurser og at det skal gjennomføres innen gjeldende rammer. Vi kan ikke se hverken i intervjuene eller i dokumentanalysen at det heller ikke i det videre arbeidet legges opp til at offentlige virksomheter skal tilføres ekstra ressurser. Da blir det som to av våre informanter ved Nord kommenterte en vurdering av hva det eventuelt skal gå på bekostning av. Dette var da en kommentar i forhold til kartleggingen som bærekraftsprosjektet som Nord har satt i gang nå i 2022.

Hvordan implementeringen organiseres kan ha mye å si for om implementeringen blir en suksess. Riksrevisjonens rapport (Riksrevisjonen, 2020) viste at organiseringen av innføringen av bærekraftsmålene ikke var tilfredsstillende koordinert. Ansvaret for de ulike

delmålene ble fordelt på departementene og det var ikke noe samordning. Våre informanter i NFD snakket også om at det i starten ikke hadde vært noen interdepartemental samordning og at det etter hvert ble KDD som fikk ansvaret for koordineringen. Dette kan sees i sammenheng med Riksrevisjonens rapport og deretter fellesføringen til Nord og NGU angående bærekraftsmålene i tildelingsbrevet for 2021.

I årsrapporten for 2021 bes NGU om å redegjøre for hvordan aktivitetene i virksomheten, herunder det som inngår i å følge opp årets mål og oppdrag, også har bidratt til at Norge skal nå bærekraftsmålene. Omtalen skal beskrive hvilke bærekraftsmål NGUs arbeid har bidratt til og eventuelle utfordringer som virksomhetene har i det videre arbeidet med bærekraftsmålene.

Holden og Linnerud (2021, s 195-196) er opptatt av at det er viktig måle utviklingen i forhold til bærekraftsmålene og finne indikatorer som kan måle dette. I tildelingsbrevene for 2021 blir virksomhetene bedt om i årsrapporten for 2021 om å rapportere på hvordan de bidrar til å nå bærekraftsmålene. Tildelingsbrevet for 2021 gir ikke noen informasjon på hvordan det skal rapporteres på bærekraftsmålene. Våre informanter i KD og NFD kan heller ikke vise til at det er noen plan på hvordan virksomhetene skal rapportere på det arbeidet de gjør med bærekraftsmålene og heller ikke hvordan det skal rapporteres videre til regjeringen. Flere av våre informanter har da også pekt på at det er vanskelig å operasjonalisere effekten av bærekraftsmålene og dermed blir det vanskelig å se hvilken påvirkning det man gjør faktisk har på bærekraftsmålene. Riksrevisjonens rapport (2020) var da også kritisk til den rapportering som var gjort fram til da. Så langt vi kan se vil den rapporteringen som Nord eller NGU har gjort i liten grad gi informasjon som viser en endring i forhold til FNs bærekraftsmål. Nord rapporterer på at de har ansatt miljøvernrådsgiver og at de har opprettet en prosjektgruppe som skal jobbe med kartlegging av igangsatt arbeid og se på hva universitetet skal gjøre videre og henviser til at dette er i tråd med Strategi 2030 (Nord, 2022). NGU rapporterer på at de har gjort en kartlegging over hvordan de treffer på bærekraftsmålene og viser til hvilke av delmålene de leverer på (NGU, 2022).

### 5.1.3 Oppsummering forskningsspørsmål 1

Riksrevisjonen var tydelig i sin rapport at regjeringen ikke hadde gjort nok for å implementere FNs bærekraftsmål utover i statsapparatet og underliggende virksomheter. Slik det fremgår av dokumentstudiet og fra intervjuene foregikk arbeidet fram til 2020-2021 stort sett på departementsnivå og derfor var det ikke kommunisert ut til Nord og NGU direkte at også de

skulle implementere FNs bærekraftsmål i sine virksomheter. Riksrevisjonens rapport støtter våre funn i at politikktutformingene ikke var tydelig i forhold til underliggende virksomheter, noe som også Winter og Lehmann Nielsen (2008) peker på som problematisk.

Så langt vi kan se så er det i liten grad vært brukt noen direkte virkemidler fra eierdepartementene for å påvirke Nord og NGU til å ta i bruk FNs bærekraftsmål i sin virksomhet. Det ligger, som dokumentanalysen viser, mye informasjon sentrale styringsdokumenter som Mål med mening, budsjettproposisjoner, langtidsplaner, regjeringens styringsplattform, og det er jo slik som våre informanter i KD forventer at ledere i offentlige virksomheter må være kjent med og styre etter de styringssignaler som kommer fra regjeringen. Teorien viser jo også til at det ikke er uvanlig at man fokuserer på oppgaver som man blir målt på. Det er pr i dag ikke satt i system hvordan Nord eller NGU skal rapportere eller måle hvordan man arbeider med FNs bærekraftsmål. Dokumentanalysen viser at rapporteringen for 2021 er forskjellig for Nord og NGU.

## 5.2 Hvordan translateres bærekraftsmålene av sentrale personer i Nord universitet, NGU og departementene?

Med utgangspunkt i Røvik sin teori om translasjon som er beskrevet tidligere diskuterer vi de empiriske funnene fra kapittel 4.3. Hvordan Nord, NGU og departementene translaterer målene vil være avhengig av for dyptgående forståelse de har for målene, konteksten og hvordan de skal implementeres. Dette vil også være avhengig av hvor langt virksomhetene har kommet i implementeringen av dem, slik som diskutert i de foregående delkapittelet.

Kapittel 4.3 beskriver empiriske funn fra intervju og dokumenter fra NGU, Nord og departementene og som er knyttet til translasjon. Vi fant rapporten fra Riksrevisjonen i et litteratursøk etter at intervjuene var gjennomført. Vi velger derfor før vi går inn på å se på hvordan bærekraftsmålene translateres i vår empiri, å ta en kikk på hvordan bærekraftsmålene og Parisavtalen ble translateret av den norske regjeringen. Hvordan forsto den norske regjeringen bærekraftsmålene? Det er jo der det hele starter for Norge sin del. Da dette ikke ble belyst gjennom datainnsamlingen vår, vil vi ta utgangspunkt i funnene i nevnte rapport når vi ser på hvordan dette kan ha påvirket arbeidet med bærekraftsmålene i Norge.

Som Røvik (2007) peker på er kontekstkunnskap en viktig kompetanse for den som skal oversette en ide og at den gode oversetteren er flerkontekstuell. Det er viktig at translatøren, den som oversetter en ide, i denne sammenhengen bærekraftsmålene og formålet med dem, forstår hvor de kommer fra og hvordan de kan overføres på best måte. For at Norge skal

lykkes i å bidra til at FNs bærekraftsmål nås, er det dermed viktig at den som oversetter forstår konteksten i Parisavtalen og ser dette i sammenheng med hvordan den norske staten er bygd opp. Dette vil også for eksempel forplante vi seg videre til departementene og de underliggende virksomhetene. Samme resonnement vil også være gjeldende når departementene, NGU og Nord skal translatere bærekraftsmålene. For å svare på denne problemstillingen velger vi å dele dette opp i hvordan regjeringen, departementene og til slutt NGU og Nord har translatert bærekraftsmålene.

### 5.2.1 Hvordan translaterer den norske regjeringen bærekraftsmålene?

I lys av nevnte rapport fra Riksrevisjonen og konklusjonen fra vil vi drøfte hvordan den norske regjeringen har translatert bærekraftsmålene. Kan noe av forklaringen for at det har blitt slik det har blitt i Norge ligge der?

I tittelen fra resolusjonen fra Paris-avtalen «*Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development*» ligger det en tydelig forventning om endring. I tillegg sier også resolusjonen at det ikke vil være mulig å nå målene uten samarbeid. Vi kan forsøke å se hvordan den norske regjeringen valgte å oversette bærekraftsmålene til den norske konteksten i et translasjonsteoretisk perspektiv. Regjeringen skulle med andre ord dekontekstualisere FNs bærekraftsmål gjennom pakking, som var besluttet av alle FNs medlemsland med det formål å forsøke å få den globale situasjonen på rett kjøll igjen, og dette skulle så kontekstualiseres inn i den norske politikktutforming. Dette er i seg selv en krevende øvelse, både den globale krisen og målene i seg selv er krevende, de er komplekse og innvevde. Likeså er det norske samfunnet er komplekst og innvevd. Det er mange hensyn å ta.

Røviks hierarkiske oversettelseskjede (Røvik, 2007) som kan ha mye til felles med en ordinær implementeringsprosess, med top-down orientering og at det er ledelsen som tar inn de nye ideene, kunne passet inn i den hierarkiske styringsstrukturen som den norske staten er bygd opp rundt. I arbeidet med bærekraftsmålene hvor målene henger så tett sammen, så vil en slik modell kreve en tydelig koordinering fra toppen. Hvis man ser isolert på budskapet i FNs bærekraftsmål og konklusjonen fra Riksrevisjonen ut fra translasjonsteori, kan man stille spørsmål om translasjonen som ble gjort da den norske regjeringen tok med seg målene hjem til Norge var vellykket eller ikke. FN resolusjonen er svært tydelig på at alle dette er mål som er gjensidig avhengig av hverandre, og samarbeid for å nå målene er det av de 17 målene. Som Røvik (2014) beskriver er kontekstkunnskap viktig for vellykket translasjon, man må da spørre seg om translatøren (den norske regjeringen i 2015) hadde tilstrekkelig kunnskap om



konteksten målene kommer fra til å kunne dekontekstualisere målene på en god måte til norske formål. Som Riksrevisjonen påpeker i sin rapport så ble de 17 målene fordelt på ulike departement uten å gi noe departement et koordinerende ansvar. Også Holden og Linnerud (2021, s. 260) peker på at det er viktig med politisk koordinering for at FNs bærekraftsmål nås. I Norge ble ansvaret for oppfølgingen av mål nr 17 gitt til UD. Norge har et viktig ansvar i å yte bistand til mindre utviklede land og kan gjennom partnerskap bidra til dette. I Norge står imidlertid sektorprinsippet sterkt, med departement og underliggende virksomheter med egne budsjett og formål, her er det høy grad av eksplisitet, og kanskje behov for at noen har en koordinerende rolle for å sikre at arbeidet med bærekraftsmålene gjennomføres i henhold til hensikten. Hadde den norske regjeringen her tilstrekkelig translatørkompetanse om bærekraftsmålene og konteksten i disse, informasjon om hva og hvorfor, til at man så behovet for en koordinerende rolle? Vi vil komme tilbake til hva dette har hatt å si for samskaping i Norge i kapittel 5.3.

#### 5.2.2 Hvordan translaterer departementene bærekraftsmålene?

En av departementene sine oppgaver er å sørge for at de underliggende etatene følger regjeringens politikk innenfor den sektoren som de har ansvaret for. Departementene skal dekontekstualisere regjeringens politikk på en måte slik at de underliggende virksomhetenes mandat og oppgaver svarer til regjeringens mål. Hvordan har så departementene translateret bærekraftsmålene inn i sitt arbeid for å sikre at de underliggende virksomhetene jobber mot de samme målene som regjeringen har? Og hvordan ser departementene sin rolle i dette arbeidet?

Her vil vi peke på avstanden som beskrives mellom departementene og de underliggende virksomhetene og hva dette kan ha å si for hvordan bærekraftsmålene translateres i virksomhetene. Både NFD og KD beskriver at det ikke er riktig for dem å detaljstyre sine underliggende virksomheter. Hvilken betydning vil dette ha for hvor hvordan FNs bærekraftsmål translateres på den måten som regjeringen forventer at det skal gjøres?

Slik vi ser det har departementene en svært viktig rolle når det gjelder translasjon av bærekraftsmålene. De skal oversette målene slik at man er sikre på at regjeringens og FNs ambisiøse mål nås i staten. Her blir de underliggende virksomhetene departementene og regjeringens verktøy for at Norge bidrar til at FNs bærekraftsmål nås. Når bærekraftsmålene skal dekontekstualiseres av departementene ville kan man forvente at dette ble gjort ved uthenting (Røvik, 2007), hvor representanter fra departementene hentet informasjon om målene og formålet med dem utenfor egen organisasjon og oversatte disse til eget formål. Når

det gjelder bærekraftsmålene så er disse så generelle og globalt gyldige, at man kan si at de har lav grad av både eksplisitet, kompleksitet og innvevdhet. Ut fra informasjonen som ble samlet inn i intervjuene er det vanskelig å si noe om hvordan dette arbeidet har foregått i departementene. Informanter i både KD og NFD sa at dette arbeidet trodde de andre i departementet hadde gjort. Med utgangspunkt i informasjon fra intervjuene, hvor våre informanter som har ansvaret for etatsstyringen og dermed å sikre at de underliggende virksomhetene gjennomfører regjeringens politikk, kan vi spørre hvor vellykket translasjonen av bærekraftsmålene har vært i departementene. Som Røvik (2007) sier er de med best translatørkompetanse flerkontekstuelle. Translatørene skal ha kunnskap om målene, hvor de kommer fra og formålet med dem, samt kunnskap om organisasjonen hvor de skal oversettes. De som jobber med bærekraftsmålene i departementene bør dermed ha god kjennskap til bakgrunnen for målene samt god forståelse for hvordan man kan jobbe med målene og hva de underliggende virksomhetene vil trenge av informasjon og rammer. Det er viktig at det benyttes presise nok begrep og rammer, mener man bærekraftig eller bærekraftsmålene for eksempel? Men må også være bevisst sin egen rolle og hva slags informasjon man sitter på og ikke bare ta valg på gammel vane (Røvik, 2014).

Med utgangspunkt i gruppeintervjuene som ble gjennomført med KD og NFD kan vi se forskjell på hvordan departementene translaterer bærekraftsmålene. Informantene ved KD som kommer fra avdelingen som driver med etatsstyring, beskriver arbeidet med bærekraftsmålene som en overordnet politisk føring på lik linje med andre politiske mål, og ser ikke behovet for å gå inn i målene utover at departementet har et overordnet ansvar for bærekraftsmål 4 «God utdanning», og at dette målet er en selvfølgelighet. Med utgangspunkt i dette kan vi si at det foregår liten grad av dekontekstualisering av målene i KD, i alle fall i den avdelingen som informantene representerer. De beskriver at departementet ikke går inn og detaljstyrer hvordan universitetene jobber med bærekraftsmålene, og trenger heller ikke informasjon om det. KD forventer imidlertid at de gjør det ettersom det ligger som en overordnet føring. Kommunikasjonen spesielt mellom KD og Nord beskrives som liten utover det ene etatsstyringsmøtet som avholdes i året, informantene ved KD er opptatt av at de ikke skal pålegge universitetet rammer eller for mange rapporteringsoppgaver, mens toppledelsen ved Nord etterlyser mer engasjement fra departementet. Vi ser at det kan mangle en forventningsavklaring her. I et translasjonsteoretisk perspektiv ser vi at tettere kommunikasjon eller mer informasjon kunne vært nyttig.

Som det kom frem i flere av intervjuene, og som beskrevet tidligere, så er den største forskjellen mellom hvordan NGU og Nord styres fra departementene avstanden mellom departement og underliggende virksomhet. Der hvor NFD og NGU har tett uformell dialog også mellom de to årlige etatsstyringsmøtene, beskriver informantene ved KD dette som mindre naturlig mellom KD og Nord ettersom dialogen foregår på et mer overordnet nivå med kun et årlig etatsstyringsmøte. I et translasjonsteoretisk perspektiv kan man dermed forvente at kontekstkunnskapen om Nord vil være lavere hos KD enn den er hos NFD for NGU. Dette fremgår også tydelig av intervjuene, hvor KD svarer vagt på spørsmål som er knyttet til Nord og hvordan Nord jobber med sine mål. Vil dermed KD ha mindre forståelse hvor utfordringene knyttet til hvordan bærekraftsmålene skal tas i bruk ved Nord, enn hva NFD har for NGU. I henhold til Røvik (2007, 2014) kan dette gi mindre vellykkede translasjoner av ideer og reformer.

Informantene fra NFD kommer fra næringspolitisk avdeling og seksjonen som har ansvaret for etatsstyringen av NGU der. Som beskrevet tidligere styrer denne seksjonen noen få underliggende etater. De har dermed mer tett kontakt med sine underliggende virksomheter. Det kan se ut til at informantene ved NFD i større grad enn de ved KD har inngående kunnskap om bærekraftsmålene og hvilken rolle både de som departement og til en viss grad også NGU som etat har i forhold til målene. Mens KD er mer opptatt av å distansere seg og påpeker at universitetene ikke skal detaljstyres. Kontekstkunnskapen både om de globale målene og departementets rolle er på et mer detaljert nivå i hos informantene i NFD enn hos informantene i KD. Dette kan nok også til dels forklares med at de representerer et departement som har med seg næringsperspektivet og som i større grad ser at de krav som settes til industri og næring må endres for at målene skal nås. En kan dermed forvente at NFD i større grad enn informantene fra KD har vært nødt til å gå inn i bærekraftsmålene og se hva de betyr. På denne måten kan man forvente at translatørkompetansen når målene skal dekontekstualiseres er bedre hos NFD. Som hos KD, er det også en annen avdeling hos NFD enn de som våre informanter representerer, som har jobbet med bærekraftsmålene og informasjonen som kommer frem av intervjuene viser at denne ikke har direkte styringskontakt med de underliggende etatene. Her komme vi igjen inn på Røviks (2014) sine oversettelsesregler og at translatørene både hos departementene, NGU og Nord må være bevisste på hva slags informasjon de sitter på og hva som kommuniseres. Med bakgrunn i det vi har beskrevet om at NFD og NGU har mer åpen og tett dialog enn det KD og Nord har kan man forvente at NFD og NGU forstår hverandre og dens kontekst i større grad enn hos Nord

og KD. Ettersom avstanden mellom KD og Nord er større, så vil det være spesielt viktig at begreper, rammer og forventninger, i dette tilfellet hvordan man skal jobbe med bærekraftsmålene, avklares for å unngå misforståelser

Vi kunne ut ifra dette forvente at implementeringen av bærekraftsmålene ved Nord er mindre vellykket enn ved NGU hvor NFD gjennom sin tettere dialog har mer forståelse hvor NGU sin rolle. Vi kunne ut ifra dette forvente at implementeringen av bærekraftsmålene ved Nord er mindre vellykket enn ved NGU. Dette på bakgrunn av at NFD gjennom sin tettere dialog, har mer forståelse for NGU sin rolle. Så enkelt er det imidlertid ikke, som KD beskriver så er UH-sektoren forholdsvis lik, universitetene har forholdsvis lik hierarkisk styringsstruktur. Likeså er ikke bærekraftsmålene departementene sin ide, men en global ide som påvirker organisasjoner fra flere retninger, både høyere opp i den statlige eierstrukturen, gjennom internasjonalt og nasjonalt samarbeid og også gjennom forventninger fra samfunnet generelt. Dette er i tråd med det som Røvik (2007) beskriver som utviklingsarenaer. Det er mange arenaer og aktører som er involvert i dette arbeidet og som påvirker hvordan det oversettes og forstås. Arbeidet med bærekraftsmålene vil dermed ikke kun påvirkes ovenfra, men likeså med impulser og rammer fra andre utenfra departementene.

Man kan på den måte si at translasjonen som foregår mellom KD og Nord bærer preg av lavere grad av eksplisitet enn mellom NFD og NGU ettersom det er lengre avstand mellom departementet og Nord. Dette kan også knyttes opp mot translasjonsteori og hvilken type oversettelsesmodus (Røvik, 2007) som departementene bruker. Man kan kanskje si at ettersom KD ikke detaljstyrer hvordan Nord jobber med bærekraftsmålene, men heller bare forventer at de gjør det, så benyttes det en mer radikal modus. I utgangspunktet vil Nord stå fritt til å bruke bærekraftsmålene slik de selv mener er best, uten å være bundet av konsept. Dette gjenspeiles også i Nord sin strategi som ikke nevner FN's bærekraftsmål eksplisitt samtidig som alle informantene ved Nord viser til at det står i strategien. Vi har tidligere omtalt at dialogen mellom NFD og NGU er betraktelig tettere, både med flere etatsstyringsmøter samt direkte og uformell dialog mellom etat og departement. Dette selv om NFD heller ikke detaljstyrer NGU. Vi kan derfor si at tilnærmingen med implementering av bærekraftsmålene ved NGU bærer preg av en mer modifierende modus, hvor ideen om bærekraftsmålene til en viss grad omformes og tilpasses den nye konteksten ved NGU.

Lederne både i NGU og Nord beskriver det som at arbeidet med bærekraftsmålene er noe virksomhetene har initiert selv, basert på signaler fra samfunnet generelt og ikke bare fra departementene. De etterlyser imidlertid tydeligere styringssignaler fra sine overordnede når

det gjelder det viktige arbeidet med bærekraftsmålene. Dette står litt i kontrast til det informantene ved både KD og NFD beskriver om at departementene ikke vil gå inn å detaljstyre sine underliggende virksomheter. Som beskrevet tidligere, var det først i tildelingsbrevet for 2021 at både NGU og Nord fikk en bestilling fra sine departementer om å rapportere på hvordan de jobber med bærekraftsmålene. I denne bestillingen lå det ingen føring på hvordan dette skal rapporteres eller om det skulle brukes noen indikatorer. NGU og Nord hadde ifølge informantene allerede før dette kommet i gang med arbeidet med bærekraftsmålene. Slik vi ser det har departementene en mindre rolle som translatør av bærekraftsmålene, de underliggende etatene har i stor grad satt i gang dette arbeidet uavhengig av sine departementer. Røvik (2007) sin metafor om virus er relevant her, med mindre styring ovenfra, men heller fra andre eksterne og interne signaler kan bærekraftsmålene ha modnet og dermed blitt translaterert på ulike måter i NGU og Nord og ikke nødvendigvis slik som departementene og regjeringen har sett for seg. Dette skal vi beskrive nærmere i kapittel 5.2.3.

### 5.2.3 Hvordan translaterer Nord og NGU bærekraftsmålene?

Hvordan translaterer så Nord og NGU bærekraftsmålene? Både Nord og NGU er kunnskapsorganisasjoner som får impulser fra eksterne aktører og ytre rammebetingelser i tillegg til sine overordnede departementer og dette påvirker deres translatørkompetanse og hvordan de oversetter målene til sin egen kontekst. En kan også forvente at ledelsen vil ha et annet perspektiv på dette enn forskerne.

Vi har tidligere beskrevet at toppledelsen ved både NGU og Nord beskriver at det var de og egen organisasjon som tok initiativ til arbeidet med bærekraftsmålene i sin tid, og at dette skjedde før departementene la dette inn som et rapporteringskrav i tildelingsbrevene for 2021. Både NGU og Nord var dermed i gang med sin translasjon av bærekraftsmålene før de fikk pålegg om å rapportere om dem. Altså uten rammer eller styring fra sine eierdepartement.

Informantene ved NGU beskriver bærekraftsmålene og arbeidet med dem som en naturlig og integrert del av det arbeidet de allerede gjør i etaten. På et overordnet nivå har informantene klart for seg på hvilken måte NGU bidrar til at bærekraftsmålene skal nås. De opplever det ikke som et pålegg eller ekstraarbeid, men heller som et verktøy for å synliggjøre betydningen av de dataene som NGU leverer. Informantene ved NGU beskriver at NGU har en stor utfordring i å være så tidlig i verdikjeden mot å nå målene. Andre aktører må bruke NGU sine data for at målene skal nås. I så måte bør NGUs ledelse og organisasjon ha

translatørkompetanse for å forstå hvordan NGU bidrar til at målene skal nås, men også for å oversette arbeidet som gjøres på en slik måte at også andre aktører ser hvilken rolle NGU har i å levere data slik at disse skal bidra til at målene nås. Gjennom intervjuene kommer det frem at på overordnet nivå er translatørkompetansen ved NGU forholdsvis høy, og arbeidet med å kontekstualisere målene i NGU burde ikke være krevende. Hvordan NGU lykkes i dette arbeidet vil avhenge av hvor god kjennskap organisasjonen har til konteksten som skal ta i bruk NGU sine data. Her vil flerkontekstuell translatørkompetanse være viktig for vellykket translasjon (Røvik, 2014). For eksempel NGU som utbringer må ha tilstrekkelig kunnskap om dataene som leveres, kvaliteten på dem og hvordan de kan brukes, samtidig som NGU også må ha god kjennskap til aktøren som skal bruke NGU sine data, slik at de blir oversatt riktig. Informantene ved NGU er mindre opptatt av rapportering, selv om de startet på dette arbeidet allerede før det nevnte tildelingsbrevet for 2021. De ser på dette som et første spede forsøk på å måle hvordan de jobber med bærekraftsmålene.

Ved Nord ser informantene også sin klare rolle innen bærekraftsmålene, knyttet til både drift, forskning og undervisning. Nord har en tydelig rolle i å sørge for at fremtidige arbeidstakere har den ballasten de trenger til å løse utfordringene som verden står ovenfor. Det snakkes imidlertid i forholdsvis generelle ordlag om bærekraftsmålene. Gjennom intervjuene kommer bekymringen om rapportering tydelig frem. Informantene er bekymret for at kartleggingen i forbindelse med bærekraftsprosjektet vil kreve ressurser fra annet arbeid og flere er usikre på hva man vil få ut av den rapporteringen.

Sammenlignet med NGU så vi en tendens til at Nord translaterer målene mer som et rapporteringsregime enn et verktøy. Dette kan forklares med at universitetets eksistens er så selvklart i det store bildet at de ikke ser behovet for å plassere seg selv i målene. Det er et eget bærekraftsmål knyttet til utdanning og Nord sin rolle i dette er selvforklarende. At Nord også er mer opptatt av rapportering enn NGU, kan også lett forklares med at informantene nylig har blitt introdusert til Nord sitt bærekraftsprosjekt, som primært fremstilles som et prosjekt som skal gi ledelsen oversikt over hvordan Nord svarer på bærekraftsmålene. Informantenes translasjon og perspektiv blir påvirket av at bærekraftsprosjektet er i gang med kartlegging og hvordan de svarer på våre spørsmål om bærekraftsmålene kan farges av det. I så måte bør dette kanskje vektlegges noe mindre.

Med forbehold om at vår analyse kun baserer seg på funn fra utvalgte informanter og dokumenter er vårt inntrykk at informantene ved NGU og Nord translaterer bærekraftsmålene litt ulikt. Flere informanter ved NGU ser på de mer som et verktøy for å gjøre seg mer

relevante, mens flere ved Nord mer som et rapporteringsregime. En hypotese kan være at dette har noe med hvor langt virksomhetene har kommet i arbeidet, hvor Nord først nå har satt i gang et arbeid med å se hva de gjør, mens NGU har det litt mer under huden og dermed er mer bevisst?

#### *5.2.3.1 Fra topp eller bunn?*

Vi ser gjennom intervjuene at bærekraftsmålene, utfordringene og forventningene til disse translateres ulikt mellom ledelsen og ildsjelene. Dette er ikke uventet da ledelsen og medarbeidere lenger nede i en organisasjon vil ha ulikt perspektiv på organisasjonen og sitter med ulik informasjon. Dette vil også ha innvirkning på hvordan bærekraftsmålene kontekstualiseres i organisasjonen.

På den ene siden beskriver toppledelsen i både NGU og Nord beskriver at arbeidet med bærekraftsmålene er en naturlig del av deres ansvar og at de er en viktig del av det strategiske arbeidet som de gjør i sitt virke. De ser noen utfordringer med arbeidet, og dette er knyttet til handlingsrommet de har som ledere. For at deres organisasjoner skal kunne bidra til å nå målene, ser de behovet for å skulle dreie organisasjonen noe. De leder begge kunnskapsorganisasjoner med sterke forskere og ser utfordringen med å pålegge forskere nye oppgaver for å bidra til at bærekraftsmålene skal nås. Likeså beskriver de at det er krevende å skulle rapportere på noe som de ikke har gjort før uten at det har kommet særlige føringer fra sine styrende departementer. Mens på den andre siden så har ildsjelene i både NGU og Nord med seg sitt forskerperspektiv når de translaterer bærekraftsmålene. Dette er personer som har inngående kjennskap til målene og som brenner for formålet og som benyttes som ressurspersoner i arbeidet med bærekraftsmålene i begge organisasjoner. Det at de er kritiske til måten ledelsen jobber på så lenge de ikke gjør det ut ifra deres faglige utgangspunkt er forståelig.

I sin forklaring om hvorfor den hierarkiske oversettelseskjeden ikke alltid passer inn, henviser Røvik (2007) til eksterne utviklingsarenaer. Gjennom dokumentanalysen kom det frem at enkelte fakulteter ved Nord nevner bærekraftsmålene i sine delstrategier, selv om Nord sin hovedstrategi ikke gjør det. Dette er et annen eksempel på at underliggende enheter og også forskere, vil ha mer informasjon eller en annen forståelse for konteksten slik at de lettere kan forstå hvordan målene kan implementeres eller hvorfor det er viktig at de nevnes eksplisitt. Jo mindre overordnet man tenker, jo enklere kan det være å konkretisere og ta det inn i en

strategi. Dette støtter også Røvik sin teori om at en organisasjon i en translasjonsprosess påvirkes fra flere hold, ikke kun ledelsen.

Toppledelsen og ildsjeler translaterer bærekraftsmålene ulikt ut ifra den konteksten som de sitter i. Selv om det i liten grad beskrives samarbeid med andre i arbeidet med bærekraftsmålene vil toppledelsen, i tillegg til føringer fra sitt departement og for Nord også styret, hente impulser ekstern og i hele organisasjonen i sitt arbeid. Konteksten til toppledelsen blir derfor holistisk, overordnet og mindre oppmerksomhet på detaljer, ledelsen har informasjon om det store bildet, men ikke nyansene. Ildsjelene vil ofte se ting fra sitt perspektiv, og henter inspirasjon fra andre samarbeidspartnere, sitt eksterne fagmiljø og andre forskere innad i egen organisasjon. Ildsjelene er viktige aktører i oversettelseskjeden, som kan gi korrektur og inspirasjon til ledelsen i arbeidet med å translaterer bærekraftsmålene. På den måten vil både toppledelsen og fagfolk være med å sette sitt preg på hvordan man jobber med bærekraftsmålene i egen organisasjon. Røvik (2007) sin virusmetafor kan også her benyttes for å forklare mangfoldet i Nords delstrategier og at enkelte faggrupper spesielt rundt ildsjelene har et annet perspektiv på bærekraftsmålene enn ledelsen.

Informantene fra departementene, Nord og NGU translaterer bærekraftsmålene ulikt. Kan dette være fordi bærekraftsmålene har modnet mer hos NGU og NFD, at forståelsen og dermed translatørkompetansen er høyere enn hos Nord og KD? Vi har kapittel 4.2.3 skrevet litt om hva vi oppfatter er gjort så langt i implementeringen av bærekraftsmålene ved Nord og NGU. Dette bekrefter inntrykket, som kommer frem her under translasjon, om at NGU nok er kommet noe lengre i arbeidet med bærekraftsmålene. Det kommer blant annet tydeligere fram i NGUs strategi at de er opptatt av bærekraftsmålene, i motsetning til Nords strategi som bruker bærekraft som begrep uten at det er gitt at det henvises til bærekraftsmålene.

#### 5.2.4 Oppsummering av forskningsspørsmål 2

Vi har sett på hvordan bærekraftsmålene translateres på regjeringsnivå, i KD og NFD samt hos NGU og Nord. Hvordan regjeringen, departementene, NGU og Nord forstått bærekraftsmålene, organisasjonene og formålet med dem har innvirkning på hvordan de translateres. Så langt vi kan se har dette frem til nå blitt gjort på ulike måter i alle de omtalte virksomhetene.

En kan spørre seg om måten regjeringen kontekstualiserte bærekraftsmålene på, når de fordelte ansvaret for delmål på de ulike departementene uten noen forventning om samordning, gav en vellykket translasjon. Og at dette har forplantet seg videre og kan forklare



hvordan departementene og også de underliggende virksomhetene jobber med bærekraftsmålene? Allerede her ble det lagt opp til at man kunne få ulike varianter av hvordan man skal jobbe med bærekraftsmålene.

Hvordan kommunikasjonen er, hvor bevisst man er i begrepsbruk og egne roller og hvor lang avstand det er mellom departement og underliggende virksomheter påvirker hvordan bærekraftsmålene translateres. Her ser vi en forskjell mellom Nord og NGU og hvordan bærekraftsmålene og arbeidet med dem er translaterert mellom virksomhetene og departementene. Ettersom avstanden mellom KD og Nord er forholdsvis stor sammenlignet med forholdet mellom NFD og NGU, kan vi si at translasjonen mellom KD og Nord bærer preg av mindre grad av eksplisitet og at KD har mindre translatørkompetanse og kontekstforståelse enn NFD har for NGU. Dette virker igjen inn på hvordan Nord og NGU translaterer bærekraftsmålene. NGU fremstår å ha mer eierskap til målene og rapportering og ser på dem som et verktøy, mens Nord også anerkjenner målene og at de er viktige for virksomheten, men der ligger fokuset og kanskje bekymringen på kartleggingen og arbeidet med det. Hvilket perspektiv man har i egen stilling har også noe å si for hvordan man translaterer bærekraftsmålene. Ildsjeler, her forskere, med inngående fagkunnskap har en annen type translatørkompetanse enn ledere som sitter på toppen med andre forventninger til seg og til egen organisasjon.

### 5.3 I hvilken grad oppfatter virksomhetene at de må samarbeide og arbeide på nye måter for å oppnå bærekraftsmålene?

I bærekraftsmål 17 fremheves det at samarbeid er viktig for å nå alle bærekraftsmålene og i hele 2030-Agendaen ligger det en forventning om endring. Vi vil her se dette i lys av teori rundt samstyring og samskaping som det er definert av Røiseland og Lo (2019, s 53) og Torfing et al. (2019). Riksrevisjonen peker også i sin rapport (Riksrevisjonen, 2020) at arbeidet med implementeringen av FNs bærekraftsmål ikke har vært godt nok koordinert av regjeringen. Vi knytter her teorien sammen med våre funn knyttet til samskaping og endring.

#### 5.3.1 Samskaping – en utfordring?

Rapporten fra Riksrevisjonen om regjeringens arbeid med bærekraftsmålene (Riksrevisjonen, 2020) kom ut høsten 2020. Riksrevisjonen hadde gått gjennom arbeidet som regjeringen og departementene hadde gjort på FNs bærekraftsmål og sammenlignet dette med 2030-Agendaens og regjeringens ambisjoner. Rapporten peker på en del kritikkverdige forhold rundt koordineringen av arbeidet med bærekraftsmålene i Norge. Ut ifra tidspunktet som NFD

sier de fikk pålegg om å legge inn krav til rapportering på FNs bærekraftsmål i tildelingsbrevet kan det tyde som om dette tiltaket kom som et resultat av rapporten til Riksrevisjonen. Det faktum at departementene ikke beskriver noe særlig koordinert interdepartementalt samarbeid rundt bærekraftsmålene bekrefter også det som Riksrevisjonens rapport beskriver og bekrefter også det totalbildet som vi har fra våre undersøkelser om at det frem til nå ikke er særlig samsvar mellom Norge sine ambisjoner for bærekraftsmålene og operasjonaliseringen av dem. En kan spørre seg om det hele er litt lite gjennomtenkt fra regjeringen sin side og mer tilfeldig enn koordinert og planlagt.

I 2016 besluttet regjeringen at sektorprinsippet skulle følges i den nasjonale oppfølgingen av bærekraftsmålene. Bærekraftsmålene ble dermed fordelt på 12 departementer som fikk koordineringsansvar for ett eller flere av bærekraftsmålene. Dette innebar også at departementene skulle trekke inn andre departement som var involvert i de enkelte målene. Det ble også fra regjeringen sin side presisert at oppfølgingen av bærekraftsmålene ikke skulle kreve nye og ressurskrevende prosesser da målene skulle være en integrert del av den ordinære politikktutforming. Det var UD som fikk ansvaret for bærekraftsmål 17 og som den ene informanten ved NFD sier:

Departementene det vil si KDD og UD tolket dette som et internasjonalt spørsmål – slik at det er UD's ansvar for det at det går på som samarbeid mellom land og at vi ikke tolker det som hva vi gjør internt i Norge på de ulike delmålene.

Organiseringen av den norske staten og utfordringene som ligger i at ingen har ansvaret for sektorovergripende utfordringer ble adressert av Hermansen og Stigen (2013), de pekte da på at dette er vanskelig så lenge ingen har noe samordningsansvar. Det kan se ut som om denne utfordringen ikke er tatt på alvor. Dette bekreftes i rapporten fra Riksrevisjonen som ser det som kritikkverdig av regjeringen at ingen har fått et samordningsansvar for arbeidet med målene, sektorprinsippet blir et hinder for samskapingen som må til for å nå målene.

Flere forskere (Hofstad et al., 2021; Sørensen et al., 2020b; Wolfram et al. 2019; Florini & Pauli, 2018) har de siste årene pekt på utfordringen med å få til samskaping for å nå klimamål og bærekraftsmålene. Det pekes på strukturelle utfordringer og at det er krevende å lede samskaping mellom ulike aktører samtidig. Samskapingsprosesser krever nettverksstyring og en gjensidig avhengighet, annerkjennelse og dynamikk mellom ulike aktører. En må spørre seg om dette står i kontrast til slik som den norske regjeringen valgte på å jobbe med bærekraftsmålene fra starten av.

Som riksrevisjonens rapport peker på så har ikke regjeringen i sitt arbeid lagt opp til særlig samordning av hvordan man jobber med målene. I sin bestilling til departementene i 2016 var en av føringene fra regjeringen at arbeidet med bærekraftsmålene ikke skulle kreve ekstra ressurser, selv om Winther og Lehmann Nielsen (2008) peker på at økt ressurser ikke nødvendigvis er et nyttig virkemiddel, gjenstår det å se om dette er tilfelle når rapporteringen skal sammenstilles for hele statlige Norge. Det er frem til nå ikke lagt opp til noen form for samordning eller sendt ut noen oppfordring om samarbeid når det gjelder rapportering av bærekraftsmålene. Departementene og regjeringen vil dermed trolig få like mange måter å rapportere om bærekraftsmålene på som det finnes statlige virksomheter. Dette ser vi også i tildelingsbrevene for NGU og Nord for 2021, hvor ordlyden i avsnittet om bærekraftsmålene er ulike fra KD og NFD. Det er frem til nå ikke lagt opp til noen form for samordning eller sendt ut noen oppfordring om samarbeid når det gjelder rapportering av bærekraftsmålene. I tildelingsbrevet for NGU skriver imidlertid NFD at bærekraftsmålene er flersektorielle, og det kan derfor være nødvendig å samarbeide med andre virksomheter for å lykkes best mulig. Dette kan tyde på at forståelsen for bærekraftsmålene er økende på departementsnivå.

Som det pekes på i teorikapittelet, krever samskaping en annen måte å jobbe på. Her skal private og offentlige aktører på ulike nivå jobbe sammen for å skape noe nytt for verdifullt for samfunnet. Aktørene skal løse de utfordringene som man ikke får til med andre styringsmetoder (Torfing et al., 2019). Nettverksstyring er nevnt som et nøkkelord i et sånt arbeid og i en slik samskappingsprosess krever det at aktørene stoler på hverandre og deler makt. Det kan være krevende når ulike aktører med ulik bakgrunn og kompetanse skal skape en felles forståelse for å løse en felles utfordring (Sørensen et al., 2020b). Når ikke en gang regjeringen og departementene klarere å samordne arbeidet med bærekraftsmålene, hvordan skal en da forvente at resten av samfunnet skal klare dette? Slik vi forstår prinsippet med samskaping så må noen ta ansvaret for å sette i gang prosessen. Man må i større grad gå bort fra den tradisjonelle styringen av Norge, i større grad styres av nettverket i samskappingsprosessen og i mindre grad av departementene. Dette er en ny måte å tenke på som kan skape utfordringer og det ligger i dag noen hindringer i veien. Både NGU og Nord er låst av sine mandater og budsjett-tildelinger som styres av respektive departementer og som de må rapportere på hvert år. Enda mer krevende er samskappingsprosessen, når oppgaven av mange oppfattes som lite håndgripelig sli som flere av våre informanter oppfatter at bærekraftsmålene.

Selv om Nord og NGU som kunnskapsorganisasjoner og interne faggrupper ser at man må samarbeide for å nå målene, så ligger det også noen utfordringer i dette. Faggruppene består av forskere med egne spesialfelt og overbevisning om at eget perspektiv er det i riktige. I en samskappingsprosess må fagmiljø som ikke er vant til å jobbe sammen samarbeide, de må snakke samme språk, respektere og forstå hverandre. Det krever en gjensidig anerkjennelse av hverandre og at noen styrer prosessen (Sørensen et al., 2020b). Ildsjelen ved Nord bruker begrepet transdisiplinaritet, og sier at dette er et eget fag.

Enkelte informanter stiller også spørsmål ved om man må gjøre strukturelle endringer internt i virksomhetene for å lykkes med å nå bærekraftsmålene. Det handler ikke kun om å jobbe sammen med andre aktører utenfor egen organisasjon, men likeså mye om å legge til rette for samarbeid mellom nye fagmiljø internt. I følge Bolman og Deal (2018), så benytter vellykkede organisasjoner seg av mange metoder for samordning, både horisontalt og vertikalt. Skal man få til det kreves det fleksibilitet i organisasjonen og også en ny måte å rapportere og måle på. Slik det er nå, både ved NGU og Nord tildeles faggruppene egne budsjetter og mål som det skal rapporteres på. Lederne for fakulteter, faggrupper og ved NGU, seksjoner, får ansvaret for at enkeltmål nås og budsjetter holdes.

Dette kan sammenlignes med Mintzbergs (1979) fagbyråkratier. Både avdelingene ved NGU og fakultetene ved Nord er fagbyråkratier med en desentralisert struktur og mye faglig makt. Fagbyråkратиene kjennetegnes da også ved at de kan være mer krevende å endre og at det tar tid. Informanter ved både NGU og Nord viser til at den enkelte forsker har stor frihet til å styre sin faglige aktivitet. En kan forvente at det vil være mer krevende ved Nord, noe som kan skyldes ulik størrelse på virksomhetene med større avstand mellom toppledelse og den enkelte ansatte ved et fakultet enn for en ansatt i en avdeling ved NGU. NGU styres også i større grad av de er leverandører av data til andre virksomheter og har også ifølge våre data en tettere dialog med sitt departement. Universitetet er også mer opptatt av den akademiske frihet og at de ikke skal detaljstyres (Gornitzka, 2009, s 134-135), noe som igjen vil påvirke implementeringen av bærekraftsmålene. Både dokumentanalysen og intervjuene viser at ulike deler av Nord både forsker og underviser på tema relatert til bærekraftsmålene, men dette er faglig styrte initiativ som kommer nedenfra i virksomheten. Dette er for så vidt ikke uventet da bærekraftsmålene er allment gyldige og man må forvente at en forholder seg til dem uavhengig av om lederen eller styret ber en om det. En kan likevel spørre seg om organisasjonsstrukturen slik den er ved Nord pr i dag kan gjøre det krevende å skulle sette i gang samarbeid på tvers av fakultet og nivåer, noe også flere informanter påpeker.

Informanter i NGU mener at de også preges av at de representerer en virksomhet med en stabil arbeidsstokk, med mange ansatte som har vært ansatt lenge og dermed kan oppleves som lite villige til å endre seg. Lav turnover kan også gjøre det krevende å endre kompetanseprofilen (Mintzberg, 1979). Forskere har i mange tilfeller mulighet til selv å påvirke hvilke prosjekter de skal gjøre og flere peker på at mye er styrt nedenfra og opp og noen etterlyser behov for mer strategisk tenking og samordning rundt hvilke prosjekter som skal velges.

To av våre informanter peker også på denne problemstillingen i forbindelse med Nords kartlegging av hva som gjøres i forhold til bærekraftsmålene pr i dag. Kartleggingen oppleves som omfattende og de problematiserer at det kan gå på bekostning av andre oppgaver.

Ledelsen ved både Nord og NGU etterlyser samarbeid om hvordan man skal jobbe med målene, men ut ifra vår informasjon har de selv i liten grad tatt initiativ til samarbeid og peker heller oppover. Dette viser kanskje at man i statlige virksomheter ikke har kommet langt nok i tanken om at man gjennom samskaping får til mer, men at man da også må jobbe annerledes og tenke utenfor boksen.

### 5.3.2 Arbeide på nye måter?

De aller fleste informantene, både i departementene og i NGU og Nord adresserer utfordringen om at vi må gjøre endringer for at bærekraftsmålene skal oppnås og at det må gjøres på forskjellige nivå, både i forhold til adferd og med også organisatorisk og strukturelt. Regjeringen peker på i sin melding (Meld. St. 40 (2020-2021)) at det er budsjettmessige og strukturelle hindre for at målene skal nås. Ildsjelen ved Nord stiller også spørsmål ved om universitetets struktur slik det er i dag er til hinder for endring i måten vi jobber på.

Nord og NGU som statlige kunnskapsorganisasjoner, eller som Mintzberg (1979) beskriver, fagbyråkrati er krevende å endre, dette vil nok spesielt gjelde universitetstrukturen ved Nord som er hierarkisk oppbygd og tradisjonelt oppdelt i fakulteter etter fag. NGU er også organisert med fagavdelinger og faglige seksjoner derunder. Et fagbyråkrati vil ifølge Mintzberg (1979) være krevende å dreie eller endre. Faggruppene står sterkt alene og endrer seg raskt innenfor eget fagområde, men kan reagere negativt på organisatoriske endringer som kan gjøre den prosessen langsom. Dette er høyst relevant for arbeidet med bærekraftsmålene, forskerne ser verdien av å jobbe med målene innenfor eget fagfelt og anerkjenner at man må endre seg, men det kan være at hen vil gi naturlig motstand hvis andre fagmiljø eller andre i organisasjonen vil peke på at hen må endre måten å jobbe på. For å få til mer samskaping kan

man kanskje etter hvert bli nødt til å inngå kompromiss og ta valg som isolert sett strider imot egen faglig overbevisning for å skulle bidra til å nå bærekraftsmålene. Våre data viser da også at dette er en relevant problemstilling spesielt ved Nord. Fakultetene er store enheter med stor faglig kompetanse og autonomi og oppleves av flere informanter, både i stab og på fakultetsnivå, som vanskelig å påvirke. I tillegg peker også flere på at det ved Nord fortsatt er få år siden fusjonen i 2016, og at mye fokus til nå har vært å gjøre virksomheten mer enhetlig. For KD sin styring av Nord så peker også Gornitzka, (2009, s. 134-135) på at reformene som har vært innen høyere utdanning har gått i retning av mer autonome universiteter. Dette gjenspeiles i at universitetene er organisert som et forvaltningsorgan med særskilte fullmakter og har styret som øverste organ som beskrevet i. Universitetene, og Nord i denne sammenhengen, har dermed et spesielt ansvar for å sikre at de organiseres på en slik måte at de også bidrar til at bærekraftsmålene likevel nås.

Holden og Linnerud (2021) beskriver at endring er et sentralt prinsipp for å oppnå en bærekraftig utvikling. Samtidig som vi ser at våre informanter er bevisst at det er viktig å samarbeide, så krever implementeringen av bærekraftsmålene at man gjør en endring. Det er ikke tilstrekkelig å kartlegge hva man gjør i forhold til bærekraftsmålene, man må gjøre en endring for å påvirke. Flere informanter i NGU henviser til at i kraft av sitt samfunnsoppdrag, så er de opptatt av bærekraftsmålene og jobber relatert til det hele tiden. Også informanter ved Nord mener samfunnsoppdraget som går på forskning og undervisning, kan direkte knyttes opp mot flere av bærekraftsmålene.

NGU har gjort en kartlegging av hvordan de svarer ut på bærekraftsmålene og Nord holder på med en kartlegging. Vi kan ikke se at det i intervju eller dataanalyse er kommet noen tydelige eksempler på hva Nord eller NGU skal gjøre annerledes for å være med på å oppnå intensjonene i FNs bærekraftsmål. Som dokumentanalysen i kapittel 4.1.2 også viser, så sier NGU at de treffer ganske bredt på bærekraftsmålene, «sannsynligvis nettopp fordi geologien er en naturgitt premiss for mange samfunnsområder». Betyr det at NGU mener at de ikke behøver å jobbe annerledes?

Det er enighet om at det må skje en endring, men det er ikke alle som ser at også de selv må endre hva de gjør. Informantene har i mindre grad vist til eksempler om hvilke endringer som kan gjøres. Det er ikke sikkert det er nok å drive med for eksempel forskning eller kartlegging av geologi som før, men hver enkelt må se på om de kan gjøre endringer i arbeidet som kan bidra til at man kommer i mål med bærekraftsmålene på verdensbasis. En må spørre seg om

bærekraftsmålene ikke har modnet tilstrekkelig i organisasjonene ennå? Det kan være at det er for tidlig i implementeringsprosessen for begge virksomheter ennå til å kunne si noe om endring.

### 5.3.3 Oppsummering forskningsspørsmål 3

Forskerne er tydelig på at man må samarbeide og arbeide annerledes for å nå bærekraftsmålene. Bærekraftsmålene er ambisiøse og det er ikke vanskelig å se at man må løse utfordringer på en annen måte i fremtiden for å nå dem.

Vi har gjennom datainnsamlingen og analysen sette at dette til dels anerkjennes fra Nord og NGU. Med unntak av en informant ved Nord har vi gjennom vår undersøkelse sett få eller ingen tegn i virksomhetene på at man dreier arbeidet mot mer samskaping. Dette kan forklares gjennom at både Nord og NGU er fagtunge organisasjoner hvor fagbyråkratiet står sterkt. Selv om intensjonen er å jobbe annerledes og få til mer sammen er der, så er dette krevende for begge virksomheter. I organisasjoner som NGU og Nord kan en forvente at en slik endring vil kreve tid så lenge det ikke legges til rette for det gjennom større handlingsrom og klarere forventninger fra regjering og eierdepartement.

Det er enighet om at det må skje en endring, men det gis lite eksempler på hva som skal til. Dette kan skyldes at bærekraftsmålene ikke har modnet tilstrekkelig i Nord og NGU ennå at det er for tidlig i implementeringsprosessen til å ennå kunne si noe om hva som må gjøres annerledes.

## 6 Konklusjoner

Hensikten med vår studie har vært å se på hvor langt statlige kunnskapsorganisasjoner har kommet i prosessen med å implementere FNs bærekraftsmål. Våre case er NGU og Nord som er to virksomheter som vi ser har håndtert prosessen noe ulikt. Vi vil her forsøke å dra konklusjoner for problemstillingen og funnene våre og summere opp forskningsspørsmålene. Til slutt gjør vi noen avsluttende refleksjoner om arbeidet vi har gjennomført og kommer med våre anbefalinger for videre arbeider innenfor dette området.

### 6.1 Den overordnede problemstillingen og funnene

Den overordnede problemstillingen er:

*I hvor stor grad har statlige kunnskapsorganisasjoner som Nord og NGU implementert FNs bærekraftsmål?*

Vi har sett på i hvor stor grad to statlige kunnskapsorganisasjoner, Nord og NGU, har implementert bærekraftsmålene. Vår antagelse var at de ikke har kommet så langt som man kunne forvente ut ifra at bærekraftsmålene ble vedtatt i 2015. Riksrevisjonen var i sin rapport, som kom i 2020, klar på at regjeringen ikke hadde gjort tilstrekkelig i arbeidet med å implementere FNs bærekraftsmål i forvaltningen. Rapporten pekte på flere svakheter i regjeringens tilnærming. Vi stiller derfor oss spørsmålet om regjeringens stortingsmelding *Mål med mening — Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030*, som kom i 2021, kan være et ledd for svare ut på deler av kritikken fra Riksrevisjonen. Vår studie viser at det var først i tildelingsbrevene for 2021 at departementene var tydelig til Nord og NGU om at de skulle rapportere på bærekraftsmålene i årsrapporten for 2021. Vi ser at etter 2020 og spesielt i 2021 har bærekraftsmålene blitt innarbeidet i styringsdokumenter som budsjettproposisjoner fra NFD og KD samt i langtidsplanen for forskning og utdanning. Vi finner imidlertid at tildelingsbrevene til Nord og NGU for 2022 ikke er like tydelig i bestillingen med hensyn til bærekraftsmålene og har ikke bedt om at det rapporteres på bærekraftsmålene i årsrapporten for 2022.

Det at departementene ikke har vært særlig konkret til sine underliggende virksomheter om hvordan man skal jobbe med bærekraftsmålene gjør at arbeidet med å få samlet dette for hele Norge kan bli krevende. Slik arbeidet har vært lagt opp frem til nå, er det opp til Nord og NGU selv å vurdere hvordan man skal måle sitt bidrag til å nå bærekraftsmålene og hvordan de skal jobbe. Statlige virksomheter er forpliktet til følge regjeringens politikk og styringssignaler. Når disse signalene ikke er tydelige nok, vil virksomhetene mest sannsynlig



oversette styringssignalene ut ifra sin egen kontekst og kunnskap. Følgelig kan bærekraftsmålene bli implementert slik virksomhetene selv forstår og translaterer dem, og ikke nødvendigvis slik regjeringen ønsker. Hva man legger i bærekraft versus bærekraftsmålene er også et sentralt spørsmål her. Både tidligere forskning og vår studie viser når man snakker om bærekraft så vil det ikke alltid være i betydningen FNs bærekraftsmål.

NGU har siden 2020, da de startet med strategiprosessen, brukt og diskutert begrepet FNs bærekraftsmål. Gjennom hele denne prosessen har det vært et sentralt begrep. I hvilken grad NGU bruker FNs bærekraftsmål i sin daglige styring er derimot mer uklart. Det har vært gjort en analyse over hvilke bærekraftsmål de svarer på, men de opplever ikke at det har skjedd en endring i arbeidet. Når nye prosjekter skal vedtas, er hva det konkret har å si for bærekraftsmålene ikke med i vurderingen i dag.

Gjennom Nords strategiprosess var det lagt vekt på bærekraft samt grønn og blå vekst. Dette gjenspeiles i selve strategien som ble vedtatt i 2020, men også i diskusjonene som var i styret i løpet av prosessen. Nord har i større grad brukt begrepene bærekraft og bærekraftig og det er ikke alltid klart om det har vært i betydningen bærekraftig utvikling i forhold til fattigdom, retterferdighet og miljø. Ved Nord er bærekraftsprosjektet, som ble startet opp på slutten av 2021 og som skal vare ut 2022, det som mange refererer til og opplever som en start i implementeringen av bærekraftsmålene. Våren 2022 var det planlagt en kartlegging av hva som gjøres i forhold til bærekraftsmålene ved Nord.

Samskaping vil være nødvendig for å komme i mål med de ambisiøse bærekraftsmålene. Riksrevisjonen kritiserer i sin rapport fra 2020 regjeringen for å ikke ha gitt noen ansvar for samordning av bærekraftsmålene. Samskaping er mye mer komplekst og krevende enn samordning, men en kan spørre seg om hvordan man skal få til samskaping i Norge når ikke regjeringen i dette arbeidet så at det var nødvendig med intern samordning og koordinering. Først i 2020 fikk KDD ansvar for den interdepartementale koordineringen av bærekraftsmålene. Med stortingsmeldingen som kom i 2020, *Mål med mening*, beskriver regjeringen at det er viktig at sektorer jobber på tvers for å nå målene. Vår analyse viser imidlertid at det pr i dag ikke oppleves slik i NGU og Nord. Begge virksomhetene ser at implementering av bærekraftsmålene krever samarbeid, men informantene kan i liten grad vise konkrete eksempler på at det er gjort. En mulig forklaring på dette kan være at implementeringen er i startfasen, og at man spesielt ved Nord fortsatt er i kartleggingsfasen.

Vi ser også noen strukturelle hindre for å få til samskaping. Både NGU og Nord er strukturert som tradisjonelle fagbyråkrati og i det ligger det både administrative, kulturelle og faglige hindre som man må være bevisst for å få til samskaping og mer tverrfaglighet, både internt, men også med andre aktører i samfunnet.

Bærekraftsmålene innebærer at vi må forandre oss og hvordan vi jobber og informantene svarer også at implementeringen krever endring, men det er få som sier noe om hvordan de kan jobbe annerledes enn de gjør i dag for å nå målene.

Når vi sammenligner NGU og Nord med tanke på hvor langt de er kommet i prosessen med å implementere bærekraftsmålene, så kan det ut fra vår informasjon se ut som NGU har kommet noe lengre. NGU har vært mer tydelig i sin omtale av bærekraftsmålene både i strategien og i intervjuene. Dette kan kanskje forklares ut fra at begge virksomheter er organisert som fagbyråkrati, i det ligger at styringen skjer på fagnivå, med en flat beslutningsstruktur. Slike organisasjoner kjennetegnes gjerne med et lavt endringstempo. Etersom Nord er en større og mer kompleks organisasjon enn NGU og hvor fakultetene har høy grad av autonomi, kan en forvente at implementeringsprosesser kan være mer tidkrevende ved Nord. Det er også tydelig at det er en tettere kobling mellom NGU og NFD enn mellom Nord og KD. Noe av det skyldes at Nord, som universitet, er organisert som et statlig forvaltningsorgan med særskilte fullmakter, og gjennom det har større selvstyre.

Departementene er tydelig på at det er opp til den enkelte virksomhet hvordan de skal løse oppgaven med å implementere FNs bærekraftsmål. De har pr nå ikke definert hvordan man skal rapportere på aktiviteten man gjør rundt bærekraftsmålene og rapporteringen vil da bli forskjellig. Vi ser da at det kan bli krevende å gjøre en samlet vurdering for hele Norge og vise at det har skjedd en endring i den retning som bærekraftsmålene krever. Både NGU og Nord har imidlertid ønsket en bedre dialog med departementet og også flere arenaer for erfaringsutveksling rundt implementeringen. Det at departementene ikke skal detaljstyre underliggende virksomheter er et viktig prinsipp, men å legge til rette for en dialog og kanskje noen føringer for rapportering kunne gjort rapporteringen mer hensiktsmessig. Det vil samtidig være viktig at rapporteringen holdes på et akseptabelt nivå i forhold til hvor ressurskrevende det er, samtidig som man får fram viktige resultater. Det kan være en vanskelig balansegang å få fram nødvendig informasjon samtidig som at det ikke blir et for stort rapporteringsregime.

For å oppsummere det hele vil vi si at Nord og NGU som statlige kunnskapsorganisasjoner er i gang med implementeringen av FNs bærekraftsmål. Det er stor villighet og forståelse for at dette er et viktig arbeid og at man må jobbe sammen om dette. Det er imidlertid fortsatt et stykke igjen før man får til samskapingen som er nødvendig for at FNs bærekraftsmål skal nås innen 2030.

## 6.2 Forskningsspørsmålene – en kort oppsummering

For å belyse problemstillingen vår hadde vi tre forskningsspørsmål og vi kan kort oppsummere våre funn slik:

### *1. Hvordan implementeres bærekraftsmålene ved Nord og NGU?*

Hvordan bærekraftsmålene implementeres ved Nord og NGU vil være et resultat av hvordan regjeringen og eierdepartementene har formulert bestillingen og hvordan de har presentert dette for virksomhetene. Våre funn viser at frem til 2021 foregikk arbeidet hovedsakelig på departementsnivå og det var ikke kommunisert ut til Nord og NGU direkte at også de skulle implementere FNs bærekraftsmål i sine virksomheter. Vi kan derfor si at politikktutforming ikke var tydelig i forhold til underliggende virksomheter. Våre funn viser også at det i liten grad har vært brukt noen direkte virkemidler fra eierdepartementene for å påvirke Nord og NGU til å ta i bruk FNs bærekraftsmål i sin virksomhet. Dette er kun brukt via sentrale styringsdokumenter og ikke i direkte dialog med de to virksomhetene. Det er pr i dag ikke satt i system hvordan Nord eller NGU skal rapportere eller måle hvordan man arbeider med FNs bærekraftsmål.

### *2. Hvordan forstås og translateres bærekraftsmålene av sentrale personer i departementene, Nord universitet og NGU*

Hvordan Nord, NGU og departementene translaterer målene vil være avhengig av hvor dyptgående forståelse de har for målene, konteksten og hvor lang de har kommet i implementeringen. Våre funn viser at bærekraftsmålene translateres ulikt av ulike personer i alle organisasjonene. En kan spørre seg om dette kan ha sammenheng med hvordan regjeringen har translatert bærekraftsmålene fra starten av. Uten samordning vil det bli ulike varianter av bærekraftsmålene når disse skal konkretiseres. KD og NFD translaterer bærekraftsmålene ulikt, mens førstnevnte ser på dem som en del av den ordinære politikktutforming jobber NFD med dem mer direkte og aktivt og har dermed mer inngående translatørkompetanse og en kan forvent at de i større grad er flerkontekstuell enn

KD som har mindre og mer formell dialog med Nord. Hvordan departementene translaterer virker igjen inn på hvordan Nord og NGU translaterer bærekraftsmålene. NGU virker å ha mer eierskap til målene og rapportering og ser på dem som et verktøy. Nord anerkjenner også målene og at de er viktige for virksomheten, men der ligger fokuset og kanskje bekymringen på rapportering og arbeidet med det, en mulig forklaring på det kan være at de ikke har kommet så langt i arbeidet.

3. *I hvilken grad oppfatter virksomhetene at de må samarbeide og arbeide på nye måter for å oppnå bærekraftsmålene?*

I bærekraftsmål 17 fremheves det at samarbeid er viktig for å nå alle bærekraftsmålene og i hele 2030-Agendaen ligger det en forventning om endring. Bærekraftsmålene er ambisiøse og det er ikke vanskelig å se at man må løse utfordringer på en annen måte i fremtiden for å nå dem. Våre informanter anerkjenner at dette må til. Funnene våre viser imidlertid få eller ingen tegn i virksomhetene på at man dreier arbeidet mot mer samskaping. Nord og NGU er fagtunge organisasjoner hvor fagbyråkratiet står sterkt. Selv om intensjonen er å jobbe annerledes og få til mer sammen er der, så er dette krevende for kunnskapsorganisasjoner og en må forvente at en slik endring vil kreve tid så lenge det ikke legges til rette for det gjennom større handlingsrom eller klarere forventninger fra regjering og eierdepartement.

### 6.3 Refleksjoner og anbefalinger

Tar vi FNs bærekraftsmål som en selvfølge i Norge? De er viktige, tas frem i mange sammenhenger og det er en økende bruk av symbolene for bærekraftsmålene. Vi har i dette arbeidet fått en del aha-opplevelser og nok også møtt oss selv litt i døren. Som vi skriver innledningsvis så ligger det en forutsetning om at vi må endre oss for å de ambisiøse bærekraftsmålene. Vi har i vårt studie imidlertid ikke sett store konkrete forslag til endringer, og arbeidet med målene og hvordan man skal rapportere på dem er bare til dels implementert. Slik vi ser det har ikke det norske regjeringsapparatet og departementene aktivt bidratt til å sette søkelys på målene og hva som skal til og vi har underveis stilt oss spørsmålet om regjeringen tenkte at Norge skulle redde verden uten å gjøre noe internt i eget land? Er vi så gode i Norge at vi ikke trenger å endre oss, men heller hjelpe andre til å gjøre endringer? For å komme i mål med bærekraftsmålene innen 2030, har vi det travelt.

Vi har i dette arbeidet sett mye positivt. Vi har fått inntrykk av at det er mange som er opptatt av tematikken rundt bærekraftsmålene, både i Nord og NGU, og for så vidt også i departementene. Vi har sett at dette foregår gjennom forskning, seminarer, ildsjeler,

kampanjer og så videre. Vi vil likevel peke på en mangel og det er at det har vært lite arbeid og diskusjoner rundt hvordan virksomhetene og departementene som helhet skal samordne seg om hvordan de skal jobbe med bærekraftsmålene. Vi opplever at både Nord og NGU ønsker og ser behov for samarbeid og erfaringsutveksling om implementeringen, slik at man trekker i samme retning.

I vår konklusjon kommenterer vi på at både Nord og NGU enda er tidlig i prosessen med å implementere FNs bærekraftsmål, og kan ikke på grunnlag av det konkludere at det samme er tilfelle for andre kunnskapsorganisasjoner. Det hadde derfor vært interessant å studere om sammenlignbare organisasjoner har kommet lengre og hva det i så fall hvordan det kan forklares. Det hadde også vært interessant å gå mer detaljert inn i prosessene som foregår i departementene og samhandlingen mellom dem og da kanskje KDDs rolle i forhold til koordinering. Samskaping er en forutsetning for å oppnå bærekraftsmålene og i vår studie påpekes det at det er strukturelle og administrative hindre som gjør det vanskelig å få til.

Selv om dette ikke har vært tema i denne oppgaven er vårt generelle inntrykk av kommunal sektor har kommet en del lengre i arbeidet med FNs bærekraftsmål. Det kunne vært interessant og undersøkt nærmere hva dette skyldes.

Vår anbefaling er at departementene og offentlige virksomheter tenker nytt i tilnærmingen til hva de skal gjøre i arbeidet med bærekraftsmålene. Hvordan kan man fjerne administrative og strukturelle hinder for å få til samskaping på tvers av ulike aktører i både offentlig-, privat og frivillig sektor? Som en av våre informanter sa og som tittelen på oppgaven vår er «Vi kommer ikke langt alene».

## Referanseliste

- Bolman, L. G., Deal, T. E. (2018). *Nytt perspektiv på organisasjon og ledelse : Struktur, HR, politikk og symboler*. (6. utg.). Oslo: Gyldendal.
- Christensen, T., Egeberg, M., Læg Reid, P., & Aars, J. (2014). *Forvaltning og politikk* (4. utg.). Universitetsforl.
- Florini A. & Pauli M. (2018). *Collaborative governance for the Sustainable Development Goals*. Asia Pac Policy Stud. 2018;1–16. <https://doi.org/10.1002/app5.252>
- Gornitzka, Å. (2009). *Styringsreformer i høyere utdanning i Europa - politiske ambisjoner mellom omgivelsespress og sektortradisjoner*. Norsk statsvitenskapelig tidsskrift, 25(2), 129-158.
- Hermansen, T. & Stigen, I. M. (2013). *Ble det en bedre organisert stat?* Nordisk Administrativt Tidsskrift, 3(90).
- Hofstad, H. & Vedeld, T. (2021). *Exploring city climate leadership in theory and practice: responding to the polycentric challenge*, Journal of Environmental Policy & Planning. <https://doi.org/10.1080/1523908X.2021.1883425>
- Holden, E. & Linnerud, K. (2021). *Bærekraftig utvikling: En idé om rettferdighet*. Universitetsforlaget.
- Jacobsen, D. I. (2015). *Hvordan gjennomføre undersøkelser? Innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. (3. utg.). Cappelen Damm akademisk.
- Kreuger, R.A. (1994). *Focus Groups: A practical guide for applied research*. (2. utg.). Thousand Oaks: Sage.
- Kunnskapsdepartementet (2018). *Statsbudsjettet for 2019, kap. 260 - Tildelingsbrev for Nord universitet*. <https://www.nord.no/no/om-oss/universitetet/tall-og-fakta/Documents/Tildelingsbrev-2019-Nord-universitet.pdf>.
- Kunnskapsdepartementet (2019). *Etatsstyring 2019 - Tilbakemelding til Nord universitet*. Nords arkiv. Brev datert 14.09.2019.
- Kunnskapsdepartementet (2019). *Tildelingsbrev 2020 for Nord universitet*. <https://www.nord.no/no/om-oss/universitetet/tall-og-fakta/Documents/Tildelingsbrev-2020-Nord-universitet.PDF>.
- Kunnskapsdepartementet (2020). *Etatsstyring 2020: tilbakemelding på ambisjoner og måloppnåelse*. Nords arkiv. Brev datert 01.07.2020.
- Kunnskapsdepartementet (2020). *Tildelingsbrev 2021 for Nord universitet*. <https://www.nord.no/no/om-oss/universitetet/tall-og-fakta/Documents/Tildelingsbrev-2021-Nord-universitet.pdf>.
- Kunnskapsdepartementet (2021). *Etatsstyring 2021: tilbakemelding på ambisjoner og måloppnåelse*. Nords arkiv. Brev datert 29.06.2021.

- Kunnskapsdepartementet (2021). *Tildelingsbrev for 2022 - Nord universitet*.  
<https://www.nord.no/no/om-oss/universitetet/tall-og-fakta/Documents/Tildelingsbrev-2022-Nord-universitet.PDF>.
- LESAB (2021) - Ledelse, samskaping og bærekraft i norske organisasjoner (LESAB)  
<https://www.nord.no/no/om-oss/fakulteter-og-avdelinger/fakultet-for-samfunnsvitenskap/forskning/Sider/forskningsprosjekt-ledelse-samskaping-og-barekraft-i-norske-organisasjoner.aspx> (hentet 14.05.2022)
- May, P. (2003). *Policy Design and Implementation*. I Guy Peters, B. & Pierre, J. (Red.):  
*Handbook of Public Administration*. London: Sage Publications, 223-233.
- Mazmanian, D. & Sabatier, P. (1981). *Effective Policy Implementation*. Lexington, Mass.  
Lexington Books.
- Mazmanian, D. & Sabatier, P. (1983). *Implementation and Public Policy*. Glenview,  
Ill./London. Scott, Foresman and Company.
- Meld. St. 4 (2018 – 2019). Langtidsplan for forskning og høyere utdanning 2019 – 2028.  
Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-4-20182019/id2614131/>.
- Meld. St. 40 (2020-2021). *Mål med mening — Norges handlingsplan for å nå bærekraftsmålene innen 2030*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/bcbcac3469db4bb9913661ee39e58d6d/no/pdfs/stm202020210040000dddpdfs.pdf>
- Meld. St. 24 (2016-2017). *Felles ansvar for felles fremtid - Bærekraftsmålene og norsk utviklingspolitikk*. Kommunal- og moderniseringsdepartementet.  
<https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-24-20162017/id2547573/>
- Miles, M-B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative data analysis: An expanded sourcebook*.  
Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*.  
Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Moses, J. W. & Knutsen, T. L. (2012). *Ways of knowing : competing methodologies in social and political research* (2. utg.). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Nærings- og fiskeridepartementet (2018). *Statsbudsjettet 2019: Tildelingsbrev til Norges geologiske undersøkelse*.  
<https://www.ngu.no/sites/default/files/Tildelingsbrev%202019.pdf>
- Nærings- og fiskeridepartementet (2019). *Referat fra etatsstyringsmøte 06.05.19*. NGUs arkiv,  
referat datert 06.05.2019.
- Nærings- og fiskeridepartementet (2019). *Referat fra etatsstyringsmøte 19.11.19*. NGUs arkiv,  
referat datert 19.11.2019.
- Nærings- og fiskeridepartementet (2020). *NGU - tildelingsbrev for 2021*.  
<https://www.ngu.no/sites/default/files/NGU%20-%20tildelingsbrev%20for%202021.PDF>.  
Nærings- og fiskeridepartementet (2019). *NGU - tildelingsbrev for 2020*.  
<https://www.ngu.no/sites/default/files/Tildelingsbrev%202020.PDF>.

- Nærings- og fiskeridepartementet (2020). *Referat fra etatsstyringsmøte 17.04.20*. NGUs arkiv, referat datert 17.04.2020.
- Nærings- og fiskeridepartementet (2020). *Referat fra etatsstyringsmøte 09.06.20*. NGUs arkiv, referat datert 09.06.2020.
- Nærings- og fiskeridepartementet (2020). *Referat fra etatsstyringsmøte 17.04.20*. NGUs arkiv, referat datert 17.04.2020.
- Nærings- og fiskeridepartementet (2021). *NGU - tildelingsbrev for 2022*.  
<https://www.ngu.no/sites/default/files/NGUs%20tildelingsbrev%20for%202022.PDF>.
- Nærings- og fiskeridepartementet (2021). *Referat fra etatsstyringsmøte 25.11.20*. NGUs arkiv, referat datert 25.11.2019.
- Nærings- og fiskeridepartementet (2021). *Referat fra etatsstyringsmøte 01.04.21*. NGUs arkiv, referat datert 21.04.2021.
- Nærings- og fiskeridepartementet (2021). *Referat fra etatsstyringsmøte 24.11.21*. NGUs arkiv, referat datert 24.11.2021.
- Nord universitet (2019-2022). *Styremøter 2019-2022 – Innkallinger og protokoller*.  
<https://www.nord.no/no/om-oss/universitetet/universitetsledelse/styret>.
- Nord universitet (2020). *Årsrapport 2019-2020*. <https://www.nord.no/no/om-oss/universitetet/tall-og-fakta/Documents/Nord-universitet-arsrapport-2019-2020.pdf>.
- Nord universitet (2020). *Nord universitet - Strategi 2030*. [https://www.nord.no/no/om-oss/universitetet/tall-og-fakta/Documents/Strategi2030\\_bokm%C3%A5l.pdf](https://www.nord.no/no/om-oss/universitetet/tall-og-fakta/Documents/Strategi2030_bokm%C3%A5l.pdf).
- Nord universitet (2021). *Årsrapport 2020-2021*. <https://www.nord.no/no/om-oss/universitetet/tall-og-fakta/Documents/Arssrapport-2020-2021.pdf>.
- Nord universitet (2022). *Årsrapport 2021-2022*. <https://www.nord.no/no/om-oss/universitetet/tall-og-fakta/Documents/Arssrapport-2021-2022-Nord-universitet.pdf>.
- Norges geologiske undersøkelse (2020). *Årsrapport for Norges geologiske undersøkelse 2019*.  
[https://www.ngu.no/sites/default/files/A%CC%8Arssrapport\\_2019\\_pages.pdf](https://www.ngu.no/sites/default/files/A%CC%8Arssrapport_2019_pages.pdf).
- Norges geologiske undersøkelse (2020). *Strategi for NGU 2020-2030*.  
<https://www.ngu.no/side/strategi-ngu-2020-2030>.
- Norges geologiske undersøkelse (2021). *Årsrapport for Norges geologiske undersøkelse 2020*.  
<https://www.ngu.no/sites/default/files/A%CC%8Arssrapport2020.pdf>.
- Norges geologiske undersøkelse (2022). *Årsrapport for Norges geologiske undersøkelse 2021*.  
[https://issuu.com/ngu\\_/docs/a\\_rssrapport2021](https://issuu.com/ngu_/docs/a_rssrapport2021).
- NOU 1989:5. (1989). *En bedre organisert stat*. Forbruker- og administrasjonsdepartementet.
- NOU 2003:34 (2003). *Mellom stat og marked— Selvstendige organisasjonsformer i staten*. Kommunal- og distriktsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/nou-2003-34/id383216/?ch=4>



- OECD (2019). *OECD recommendation on policy coherence for sustainable development*. OECD: <https://www.oecd.org/gov/pcsd/oecd-recommendation-on-policy-coherence-for-sustainable-development.htm>
- Opstad, L (2020). *Økonomistyring i offentlig sektor*. Gyldendal.
- Prop. 1 S (2019–2020). *For budsjettåret 2020 under Kunnskapsdepartementet*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-20192020/id2671152/?q=budsjettproposisjoner%20kd>
- Prop. 1 S (2019–2020). *For budsjettåret 2020 under Nærings- og fiskeridepartementet*. Nærings- og fiskeridepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-20192020/id2671475/>.
- Prop. 1 S (2020–2021). *For budsjettåret 2021 under Kunnskapsdepartementet*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-20202021/id2768541/?q=budsjettproposisjoner%20kd>.
- Prop. 1 S (2020–2021). *For budsjettåret 2021 under Nærings- og fiskeridepartementet*. Nærings- og fiskeridepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-20202021/id2768336/>.
- Prop. 1 S (2021–2022). *For budsjettåret 2022 under Kunnskapsdepartementet*. Kunnskapsdepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-20212022/id2874984/?q=budsjettproposisjoner%20kd>.
- Prop. 1 S (2021–2022). *For budsjettåret 2022 under Nærings- og fiskeridepartementet*. Nærings- og fiskeridepartementet. <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/prop.-1-s-20212022/id2875155/>.
- Ragin, C.C. (1987). *The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Berkely, Calif: University of California Press.
- Regjeringen (2022). *Tildelingsbrev, instruksar og årsrapportar*. Hentet 03.03.2022. <https://www.regjeringen.no/no/dokument/tildelingsbrev-og-arsrapportar/id2357472>
- Riksrevisjonen. (2020). *Riksrevisjonens undersøkelse av styring av og rapportering på den nasjonale oppfølgingen av bærekraftsmålene*. Dokument 3:3 (2020–2021). <https://www.riksrevisjonen.no/globalassets/rapporter/no-2020-2021/styring-av-og-rapportering-pa-den-nasjonale-oppfolgingen-av-barekraftsmalene.pdf>
- Ringdal, K. (2018). *Enhet og mangfold : samfunnsvitenskapelig forskning og kvantitativ metode*. (4. utg.). Fagbokforl.
- Røiseland, A. & Lo, C. (2019). *Samskaping - nyttig begrep for norske forskere og praktikere?* Norsk statsvitenskapelig tidsskrift, 35(1), 51-58. <https://doi.org/10.18261/issn.1504-2936-2019-01-03>
- Røiseland, A. & Vabo, S. I. (2016). *Styring og samstyring : governance på norsk* (2. utg.). Bergen: Fagbokforl.
- Røvik, K. A. (2007). *Trender og translasjoner : ideer som former det 21. århundrets organisasjon*. Universitetsforl.

- Røvik, K.A: (2014). Translasjon - en alternativ doktrine for implementering. I K. A. Røvik, E. M. Furu & T. V. Eilertsen (Red.), *Reformideer i norsk skole: spredning, oversettelse og implementering* (s. 403 - 417): Cappelen Damm akademisk.
- Sabatier, P. (1986). *Top-down and bottom-up approaches to implementation research: a critical analysis and suggested synthesis*. *Journal of public policy*, 6(1), 21-48.  
<https://doi.org/info:doi/>
- Sørensen, E., Torfing, J. & Røiseland, A. (2020a). *Samskapelse er bedre og billigere*. *Stat & styring*, (4), 31-35.
- Sørensen, E., Torfing, J. & Røiseland, A. (2020b). *Samskaping - fra ide til strategi*. *Stat & styring*, (4), 28-30.
- Statsministerens kontor. (2021). *Hurdalsplattformen – For en regjering utgått fra Arbeiderpartiet og Senterpartiet 2021-2025*.  
<https://www.regjeringen.no/contentassets/cb0adb6c6fee428caa81bd5b339501b0/no/pdfs/hurdalsplattformen.pdf>
- Tjora, A. H. (2021). *Kvalitative forskningsmetoder i praksis*. (4. utg.). Gyldendal
- Torfing, J., Sørensen E., Røiseland A. (2019) *Transforming the Public Sector Into an Arena for Co-Creation: Barriers, Drivers, Benefits, and Ways Forward*. *Administration and Society*- 51(5), 795–825.
- United Nations. (2015). *United Nations Summit on Sustainable Development 2015*. United Nations Headquarters.  
[https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A\\_RES\\_70\\_1\\_E.pdf](https://www.un.org/en/development/desa/population/migration/generalassembly/docs/globalcompact/A_RES_70_1_E.pdf)
- Universitets- og høyskoleloven (2005). *Lov om universiteter og høyskoler* (LOV-2021-06-11-81). Lovdata. <https://lovdata.no/dokument/NL/lov/2005-04-01-15>
- Verdenskommisjonen for miljø og utvikling. (1987). *Vår felles framtid*. Tiden Norsk Forlag.  
[https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb\\_digibok\\_2007080601018?page=3](https://www.nb.no/items/URN:NBN:no-nb_digibok_2007080601018?page=3)
- Winter, S. & Lehmann Nielsen, V. (2008). *Implementering af politik*. Academica.
- Wolfram, M., van der Heijden, J., Juhola, S. & Patterson, J. (2019) *Learning in urban climate governance: concepts, key issues and challenges*. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 21:1, 1-15, <https://doi.org/10.1080/1523908X.2018.1558848>

## Vedlegg

### Vedlegg 1 Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt

#### **Vil du delta i et forskningsprosjekt om hvordan bærekraftsmålene implementeres ved Nord universitet og Norges geologiske undersøkelse?**

Vi er to studenter som for tiden skriver vår avsluttende oppgave i masterprogrammet [Master of Public Administration \(MPA\) ved NTNU](#) Handelshøyskolen og dette er en forespørsel til deg om å delta i et forskningsprosjekt.

#### **Formål**

I vår masteroppgave ønsker vi å undersøke hvor langt statlige kunnskapsorganisasjoner har kommet i implementeringen av FNs bærekraftsmål. Dette planlegger vi å gjøre gjennom å utføre en implementeringsanalyse med Nord Universitet (Nord) og Norges geologiske undersøkelse (NGU) som caser.

Vi ønsker å gjøre vår datainnsamling ved hjelp av en dokumentanalyse samt gjennom 10-12 intervjuer og i den forbindelse henvender vi oss til deg for å spørre om du kan stille deg til disposisjon for et intervju.

#### **Hvem er ansvarlig for forskningsprosjektet?**

NTNU Handelshøyskolen er ansvarlig for prosjektet.

#### **Hvorfor får du spørsmål om å delta?**

Vi ønsker å intervju respondenter som er ledere eller andre nøkkelpersoner som deltar i implementeringen av bærekraftsmålene ved Nord universitet og Norges geologiske undersøkelse samt ansatte ved overordnet departement for begge virksomheter. Du representerer en av disse institusjonene.

#### **Hva innebærer det for deg å delta?**

Undersøkelsen blir gjennomført som et intervju på din arbeidsplass eller via Teams. Intervjuet vil ta ca. 45. min. Tema er implementering av bærekraftsmålene. For å få best mulig resultat av informasjonen intervjuene ønsker vi å ta lydopptak i tillegg til notater. Etter at intervjuet er ferdig, vil vi transkribere hele intervjuet. Vi har utformet en intervjuguide som omhandler temaet implementering av bærekraftsmålene og translasjon.

#### **Det er frivillig å delta**

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

#### **Ditt personvern – hvordan vi oppbevarer og bruker dine opplysninger**

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

Det er vår veileder, universitetslektor Espen Leirset, ved NTNU Handelshøyskolen og vi som vil ha tilgang til opplysningene som innhentes.

### **Hva skjer med opplysningene dine når vi avslutter forskningsprosjektet?**

Prosjektet skal etter planen avsluttes 15.06.2022. Lydopptak og skriftlig data vil slettes innen 01.12.2022.

### **Dine rettigheter**

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

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.

På oppdrag fra *NTNU Handelshøyskolen* har NSD – Norsk senter for forskningsdata AS vurdert at behandlingen av personopplysninger i dette prosjektet er i samsvar med personvernregelverket.

### **Hvor kan jeg finne ut mer?**

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

- NTNU Handelshøyskolen ved prosjektansvarlig/studenter Kari Aslaksen Aasly (e-post: [kariaaas@stud.ntnu.no](mailto:kariaaas@stud.ntnu.no) , telefon: 47 31 94 41 ) og Grete Knudsen (e-post: [greteik@stud.ntnu.no](mailto:greteik@stud.ntnu.no) , telefon: 97 17 01 43)
- *Veileder ved NTNU Handelshøyskolen* ved Espen Leirset ([espen.i.leirset@nord.no](mailto:espen.i.leirset@nord.no))
- Vårt personvernombud: Thomas Helgesen ([thomas.helgesen@ntnu.no](mailto:thomas.helgesen@ntnu.no) )

Hvis du har spørsmål knyttet til NSD sin vurdering av prosjektet, kan du ta kontakt med:

- NSD – Norsk senter for forskningsdata AS, på epost ([personverntjenester@nsd.no](mailto:personverntjenester@nsd.no)) eller telefon: 55 58 21 17.

Med vennlig hilsen

Espen Leirset  
(veileder)

Kari Aslaksen Aasly og Grete Knudsen  
Studenter

# NSD NORSK SENTER FOR FORSKNINGSDATA

## Vurdering

### Referansenummer

469524

### Prosjekttittel

FNs bærekraftsmål i kunnskapsorganisasjoner - fra ord til handling

### Behandlingsansvarlig institusjon

Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet / Fakultet for økonomi (ØK) / NTNU Handelshøyskolen

### Prosjektansvarlig (vitenskapelig ansatt/veileder eller stipendiat)

Espen Leirset, espen.i.leirset@nord.no, tlf: 74112218

### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

### Kontaktinformasjon, student

Kari Aslaksen Aasly, kariaaas@stud.ntnu.no, tlf: 47319441

### Prosjektperiode

01.01.2022 - 01.12.2022

### Vurdering (1)

---

#### 23.12.2021 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 23.12.2021. Behandlingen kan starte.

#### TYPE OPPLYSNINGER OG VARIGHET

Prosjektet vil behandle alminnelige kategorier av personopplysninger frem til 01.12.2022.

#### LOVLIG GRUNNLAG

Prosjektet vil innhente samtykke fra de registrerte til behandlingen av personopplysninger. Vår vurdering er at prosjektet legger opp til et samtykke i samsvar med kravene i art. 4 og 7, ved at det er en frivillig, spesifikk, informert og utvetydig bekreftelse som kan dokumenteres, og som den registrerte kan trekke tilbake.

Lovlig grunnlag for behandlingen vil dermed være den registrertes samtykke, jf. personvernforordningen art. 6 nr. 1 bokstav a.

**PERSONVERNPRINSIPPER**

NSD vurderer at den planlagte behandlingen av personopplysninger vil følge prinsippene i personvernforordningen om:

lovlighet, rettferdighet og åpenhet (art. 5.1 a), ved at de registrerte får tilfredsstillende informasjon om og samtykker til behandlingen

formålsbegrensning (art. 5.1 b), ved at personopplysninger samles inn for spesifikke, uttrykkelig angitte og berettigede formål, og ikke behandles til nye, uforenlige formål

dataminimering (art. 5.1 c), ved at det kun behandles opplysninger som er adekvate, relevante og nødvendige for formålet med prosjektet

lagringsbegrensning (art. 5.1 e), ved at personopplysningene ikke lagres lengre enn nødvendig for å oppfylle formålet

**DE REGISTRERTES RETTIGHETER**

Så lenge de registrerte kan identifiseres i datamaterialet vil de ha følgende rettigheter: innsyn (art. 15), retting (art. 16), sletting (art. 17), begrensning (art. 18), og dataportabilitet (art. 20).

NSD vurderer at informasjonen om behandlingen som de registrerte vil motta oppfyller lovens krav til form og innhold, jf. art. 12.1 og art. 13.

Vi minner om at hvis en registrert tar kontakt om sine rettigheter, har behandlingsansvarlig institusjon plikt til å svare innen en måned.

**FØLG DIN INSTITUSJONS RETNINGSLINJER**

NSD legger til grunn at behandlingen oppfyller kravene i personvernforordningen om riktighet (art. 5.1 d), integritet og konfidensialitet (art. 5.1. f) og sikkerhet (art. 32).

Ved bruk av databehandler (sporreskjemaleverandør, skylagring eller videosamtale) må behandlingen oppfylle kravene til bruk av databehandler, jf. art 28 og 29. Bruk leverandører som din institusjon har avtale med.

For å forsikre dere om at kravene oppfylles, må dere følge interne retningslinjer og/eller rådføre dere med behandlingsansvarlig institusjon.

**MELD VESENTLIGE ENDRINGER**

Dersom det skjer vesentlige endringer i behandlingen av personopplysninger, kan det være nødvendig å melde dette til NSD ved å oppdatere meldeskjemaet. For du melder inn en endring, oppfordrer vi deg til å lese om hvilke type endringer det er nødvendig å melde: <https://www.nsd.no/personverntjenester/fylle-ut-meldeskjema-for-personopplysninger/melde-endringer-i-meldeskjema>

Du må vente på svar fra NSD for endringen gjennomføres.

**OPPFØLGING AV PROSJEKTET**

NSD vil følge opp ved planlagt avslutning for å avklare om behandlingen av personopplysningene er

08.01.2022, 08:48

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

avsluttet.

Lykke til med prosjektet!

### Vedlegg 3 Intervjuguide – NGU/Nord

Vi starter intervjuet med å forklare hvorfor vi ønsker å gjennomføre intervjuet og bakgrunnen for oppgaven. Samt informere om hva opplysningene vi henter inn skal brukes til. Vi spør også om det er i orden at vi tar opptak av intervjuet.

1. Hva er din stilling og dine arbeidsoppgaver? Hvor lenge har du hatt denne stillingen?
2. Kan du beskrive virksomheten din i korte trekk når det gjelder beslutningsstruktur? Hva med organisasjonskultur?. Hvem tar initiativ til nye aktiviteter? Hvordan fungerer det?
3. FNs bærekraftsmål ble vedtatt i 2015 og vi har vel alle fått et mer aktivt forhold til målene. Kan du si hva du tenker om dem og hvorfor de vedtatt?
4. Hvor relevante mener du at bærekraftsmålene er for Nord/NGU?
5. Hvilken rolle mener du virksomheten din har for at Norge skal nå bærekraftsmålene skal oppnås?
6. På hvilken måte har departementet/ledelsen presentert bærekraftsmålene for deg?
  - a. Hvordan var/er bestillingen fra departementet?
  - b. Opplever du at det er lagt noen føringer på hvordan du skal jobbe med dem rundt bestillingen fra departementet/ledelse rundt bærekraftsmålene?
7. Mener du at det er noen spesielle utfordringer med å implementere bærekraftsmålene for Nord/NGU?
8. På hvilken måte er du involvert for å bidra til at bærekraftsmålene nås og tas i bruk i din virksomhet? Hvilken betydning har de for din stilling?
9. Så noen spørsmål om hvordan implementeringen av bærekraftsmålene er gjennomført i din virksomhet.
  - c. Er det noe særtrekk ved organisasjonskulturen i din virksomhet som du må ta hensyn til i arbeidet med innføring av bærekraftsmålene?
  - d. Hvordan opplever du handlingsrommet ditt for å gjennomføre nødvendige endringer og arbeid rundt reformarbeidet?
  - e. På hvilken måte kommuniseres arbeidet med bærekraftsmålene til de ansatte?
  - f. Hvem har det øverste ansvaret for implementering av bærekraftsmålene i din virksomhet?
  - g. Hvem setter det på agendaen?
  - h. Er det noen som har det daglige ansvaret med oppfølging av bærekraftsmålene i din virksomhet, eller må alle ved din virksomhet forholde seg til dem? I så fall hvordan?



- i. I hvilke fora som du er med i blir bærekraftsmålene diskutert i din virksomhet?  
Hvordan blir de diskutert da?
  - j. I hvilken grad mener du at virksomheten har et bevisst forhold til bærekraftsmålene?  
Hvordan kommer dette til uttrykk?
  - k. Har du inntrykk av at alle i virksomheten har den samme forståelsen for hva bærekraftsmålene betyr for din virksomhet (eller underliggende etater)?
  - l. Er det deler av virksomheten som du vil fremheve spesielt har kommet lengre i arbeidet med å innføre bærekraftsmålene? Hva tror du er grunnen til det?
10. Har det vært diskusjon med andre institusjoner som er sammenlignbare om hvordan man skal implementere bærekraftsmålene i virksomheten?
- a. Er det noen av bærekraftsmålene hvor du mener at virksomheten må samarbeide med andre om for at de skal nås? I så fall, på hvilken måte?
11. Er det tildelt eller satt av noen spesielle ressurser for å jobbe med bærekraftsmålene?
- a. Er det innført noen tiltak i virksomheten med henblikk på bærekraftsmålene?
  - b. Hvor mye av din tid brukes til å jobbe med bærekraftsmålene?
  - c. I hvilken grad har bærekraftsmålene påvirket jobben din?
12. Hvordan mener du at bærekraftsmålene har blitt tatt i bruk i virksomheten?
- a. I hvor stor grad vil du si at bærekraftsmålene er implementert som en del av den daglige driften?
  - b. Er det noe system for rapportering i virksomheten? Hvordan rapporteres det videre til (ledelsen) departementet?
  - c. Ser du noen utfordringer med bærekraftsmålene og hvordan man jobber med dem?
  - d. Ser du noen utfordringer mellom virksomhetens mål og bærekraftsmålene? På hvilken måte?
  - e. Når vil du si at bærekraftsmålene er fullstendig implementert ved NGU/Nord?
13. Er det noe du ønsker å utdype eller presisere før vi avslutter?

**Tusen takk og skulle du ha noe du ønsker å tilføye eller spørre om i etterkant så er det bare å ta kontakt.**

## Vedlegg 4 Intervjuguide - departementene

Vi starter intervjuet med å forklare hvorfor vi ønsker å gjennomføre intervjuet og bakgrunnen for oppgaven. Samt informere om hva opplysningene vi henter inn skal brukes til. Vi spør også om det er i orden at vi tar opptak av intervjuet.

1. Hva er din stilling og dine arbeidsoppgaver? Hvor lenge har dere hatt denne stillingen?
2. Kan dere beskrive departementet i korte trekk når det gjelder beslutningsstruktur?
3. FNs bærekraftsmål ble vedtatt i 2015 og vi har vel alle fått et mer aktivt forhold til målene. Kan dere si hva dere tenker om dem og hvorfor de vedtatt?
4. Hvor relevante mener dere at bærekraftsmålene er for ditt departement og NGU/Nord?
5. Hvilken rolle mener dere i NFD/KD og NGU/Nord har for at Norge skal nå bærekraftsmålene ?
6. Hvordan styres NGU/Nord?
7. På hvilken måte har departementet presentert bærekraftsmålene for NGU/Nord og de andre underliggende virksomheter?
  - a. Hvilke virkemidler har vært brukt for å påvirke (slik dere ser det) underliggende etater?
  - b. Har departementet lagt noen føringer (utover det som står i tildelingsbrevet) på hvordan NGU/Nord skal jobbe med dem rundt bestillingen fra departementet rundt bærekraftsmålene?
8. Mener dere at det er noen spesielle utfordringer med å implementere bærekraftsmålene for NGU/Nord?
9. Forstår bærekraftsmålene ulikt fra ulike etater?
10. Så noen spørsmål om hvordan implementeringen av bærekraftsmålene er gjennomført i departementet og underliggende virksomheter.
  - a. Hvordan opplever dere handlingsrommet er for å gjennomføre nødvendige endringer og arbeid rundt bærekraftsmålene
  - b. På hvilken måte kommuniseres arbeidet med bærekraftsmålene til underliggende virksomheter? Noen annen form for kommunikasjon enn tildelingsbrev og etatsstyringsmøter?
  - c. Hvem har det øverste ansvaret for implementering av bærekraftsmålene i departementet?
  - d. Hvem setter det på agendaen?

- e. Er det noen som har det daglige ansvaret med oppfølging av bærekraftsmålene i departementet, eller må alle i virksomheten forholde seg til dem? I så fall hvordan?
  - f. I hvilke fora som dere er med i blir bærekraftsmålene diskutert i både internt i departementet og med underliggende virksomheter? Hvordan blir de diskutert da?
11. Har det vært diskusjon med andre departement om hvordan man skal implementere bærekraftsmålene i de ulike statlige virksomheter?
- a. Er det noen av bærekraftsmålene hvor dere mener at NFD/KD må samarbeide med andre departement om for at de skal nås? I så fall, på hvilken måte?
  - b. Hva med NGU/Nord, er det noen av bærekraftsmålene hvor dere mener at NGU/Nord må samarbeide med andre for at de skal nås? I så fall hvordan?
12. Er det tildelt eller satt av noen spesielle ressurser for å jobbe med bærekraftsmålene?
- c. Er det innført noen tiltak i NFD/KD med henblikk på bærekraftsmålene?
  - d. Hvor mye av deres tid brukes til å jobbe med bærekraftsmålene?
  - e. I hvilken grad har bærekraftsmålene påvirket jobben din?
12. Hvordan mener dere at bærekraftsmålene har blitt tatt i bruk i departementet og underliggende virksomheter?
- a. Er det noe system for rapportering til NFD/KD fra underliggende virksomheter? Hvordan rapporteres det videre oppover?
  - b. Ser dere noen utfordringer med bærekraftsmålene og ansvarsområdet som departementet har?
  - c. Hva med NGU/Nord?
  - d. Ser dere noen utfordringer mellom NFDs/KDs ansvarsområde og bærekraftsmålene? På hvilken måte?
13. Når vil dere si at bærekraftsmålene er fullstendig implementert?
14. Er det noe dere ønsker å utdype eller presisere før vi avslutter?

**Tusen takk og skulle dere ha noe dere ønsker å tilføye eller spørre om i etterkant så er det bare å ta kontakt.**

