

bouvet

# Digitalisering for å fremme bærekraftig vekst og utvikling

*Sterkere sammen, mer effektiv  
ressursutnyttelse og flere  
helhetlige løsninger*

August 2019

# Forord

---

Norge har kommet et godt stykke på vei i digitaliseringsreisen og vi scorer høyt i internasjonale undersøkelser på bruk av teknologi. Flere virksomheter har lyktes med gjennomføring av store og omfattende digitaliseringsprosesser og det er mer sjeldent å høre om digitaliseringsprosjekter som mislykkes i offentlig sektor.

Men det finnes områder hvor vi kan bli enda bedre. Det er fortsatt for få eksempler på virksomheter som skaper bedre og mer bærekraftige produkter og tjenester på tvers av bransjer og næringer. Det er også for få tverrfaglige samarbeid i offentlig sektor som har lyktes med å sette brukeren i sentrum og utviklet nye og innovative digitale tjenester.

Denne rapporten ser på hva som kan oppnås dersom vi i større grad jobber sammen for å skape fremtidsrettede digitale og bærekraftige løsninger, hva dette vil bety for offentlig- og privat sektor, myndigheter og forbrukere, og hva det vil kreve av hver enkelt av oss for å få det til. Rapporten vil også bli brukt som diskusjonsunderlag på Bouvets paneldebatt under Arendalsuka 2019.

Rapporten har blitt til etter dybdeintervju med topp- og mellomledere fra ti av de største virksomhetene innen olje og gass, energi og transport, tre fagekspert og to ledere i kommunal sektor. Vi har også brukt informasjon fra tilgjengelige redaksjonelle artikler om digitalisering og bærekraftig vekst og utvikling, samt nasjonale og globale trendanalyser. Valg av næringer og respondenter medfører at det er en skjevhet i utvalget, noe som gjør at funnene ikke nødvendigvis belyser hele situasjonen for små- og mellomstore virksomheter og store bedrifter i andre næringer.

En stor takk til alle som har bidratt med verdifull innsikt!

Rapporten er utarbeidet av:

Kirsten Gotaas Kilde og Monica A. Mathiessen

Grafisk utforming: Nora Langleite Jancey

Oslo, august 2019



# Innhold

---

1.	<b>Sammendrag</b>	4 - 6
2.	<b>Innledning</b>	7 - 8
3.	<b>Sytten mål, én fremtid</b>	9 - 17
4.	<b>Åtte trender som vil eskalere</b>	18 - 19
5.	<b>Hva skal til for å lykkes med digital bærekraftig utvikling</b>	20 - 31

---

## **Sammendrag**

Hovedfunnene fra undersøkelsen er oppsummert under dette kapitlet.

## **Sytten mål, én fremtid**

Å bygge et bærekraftig samfunn forplikter både myndighetene og politikerne til å regulere og stimulere virksomheter og forbrukere til å øke positive og redusere negative fotavtrykk på samfunn og miljø. Her er noen forslag til hvordan myndighetene kan stimulere til mer digital og bærekraftig utvikling og vekst i offentlig og privat næringsliv.

## **Åtte trender som vil eskalere**

Globale trendanalyser viser at vi kommer til å oppleve store endringer fremover som følge av endrede drivkrefter i markedet og nye forbruksmønstre. Noen av de viktigste utviklingstrekkene kartlagt i undersøkelsen blir beskrevet.

## **Hva skal til for å lykkes med digital bærekraftig utvikling**

Mange bedrifter skal i gang med omfattende digitaliserings- og bærekraftprosjekter, eller ønsker å forbedre eksisterende prosesser. De beste tipsene og erfaringene fra ledende virksomheter som har kommet godt i gang med bærekraftig digitalisering blir delt og kommentert.

# 1. Sammendrag

---

**Bouvet har gjennomført en studie i hvordan digitalisering kan bidra til å fremme bærekraftig vekst og utvikling. I undersøkelsen har vi brukt intervjuer og litteraturstudier for å få innsikt i hvordan store, ledende virksomheter i olje/gass-, energi- og transportnæringene og kommuner bruker digitalisering som et virkemiddel for å oppnå en mer bærekraftig fremtid. Rapporten presenterer de utfordringer og muligheter som er avdekket, samt hva som kan fremme og være til hinder for denne utviklingen.**

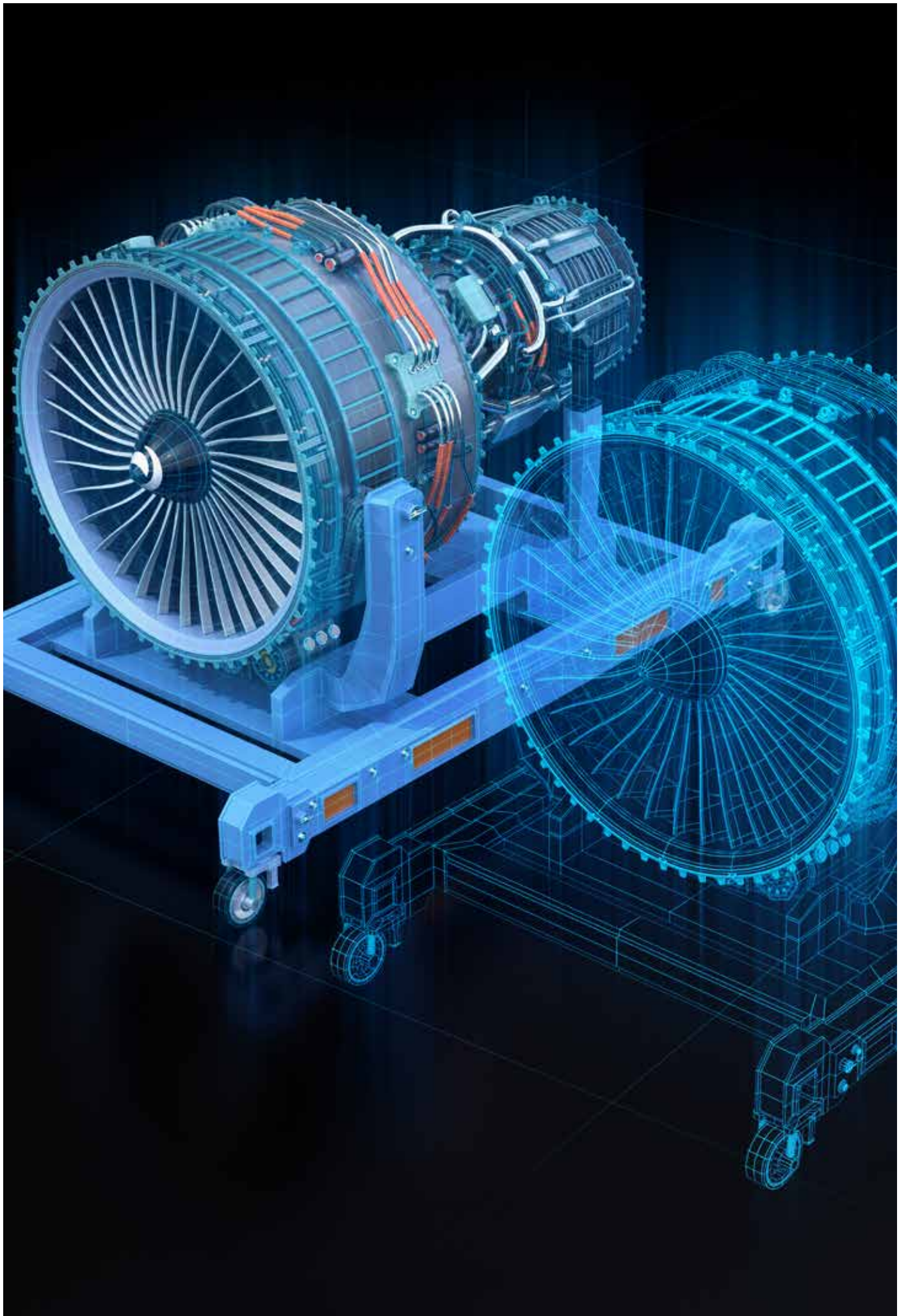
Ifølge undersøkelsen krever bærekraftig utvikling at virksomhetene og kommunene hever blikket og ser utover egen verdikjede. De må både se på egne positive og negative fotavtrykk og hvordan de påvirker andres. Mer helhetlige løsninger som andre kan gjenbruke og videreutvikle og større grad av tverrfaglig samarbeid, er noen av utviklingstrekkene som kommer i kjølvannet av en bærekraftig utvikling og digitalisering. Myndighetene har en hovedrolle i utvikling av et bærekraftig samfunn. Endringer av blant annet anskaffelsesregelverket og -prosesser kan stimulere til økt innovasjon, tverrfaglig samarbeid og utviklingshastighet.

Jørgen, Pedersen (2017) viser til at virksomheter fremdeles kan tjene penger uten å ta hensyn til miljø og samfunn i lang tid fremover. Farbrot (2019) viser til at forbrukerne ikke er villige til å betale en høyere pris for bærekraftige produkter og tjenester uten at de får en høyere opplevd kvalitet. Fravær av tilstrekkelig og målrettede sanksjoner fra myndigheter for å tvinge frem mer bærekraftige løsninger, kan føre til at det vil ta lang tid å få til et mer bærekraftig samfunn.

### **Dette er noen av hovedfunnene fra undersøkelsen:**

- Det er lønnsomt å satse på digitalisering og bærekraftig utvikling.
- Digitalisering og bærekraft må integreres i virksomhetens forretningsmodell, overordnede målsettinger og strategier for å lykkes med transformasjonen.
- For noen virksomheter er det norske markedet for lite til å utvikle nye lønnsomme, bærekraftige tjenester. Dette resulterer i behov for ekspansjon utover landegrensen og økt globalt samarbeid for å oppnå tilstrekkelig volum og skalafordeler som gjør investeringen lønnsom.
- En bærekraftig utvikling karakteriseres ofte av at kortsiktige økonomiske hensyn må vike for langsiktige miljøhensyn. Gevinstrealiseringen handler ikke bare om «kroner og ører», men om virksomhetens evne til å balansere og harmonisere positive og negative fotavtrykk for samfunnet og miljøet.
- Endrede forretningsmodeller medfører ofte behov for radikale omstillingsprosesser, tilgang på betydelig kapital, digitalkompetanse og en sterk innovasjonskultur.
- Det oppleves vanskelig å få tak i personer med høy digital- og teknologikompetanse i kombinasjon med god forretningsforståelse. Denne situasjonen forventes å eskalere kraftig fremover og påvirke bedrifters evne til å få realisert sine digitale planer.
- Bedrifter som evner å ta i bruk ny teknologi kommer til å få ett forsprang på andre aktører. Bedre utnyttelse av blant annet data og digitale plattformer til mer agile og adoptive prosessforbedringer er fordeler som nevnes.
- Bærekraftig digitalisering handler også om virksomhetens evne til å se hvordan teknologi kan skape muligheter for utvikling av nye produkter og tjenester, samt forbedring av eksisterende.
- Samarbeid og konsolideringer både nasjonalt og globalt vil fremover føre til store endringer i næringene olje/gass, energi og transport.





## 2. Innledning

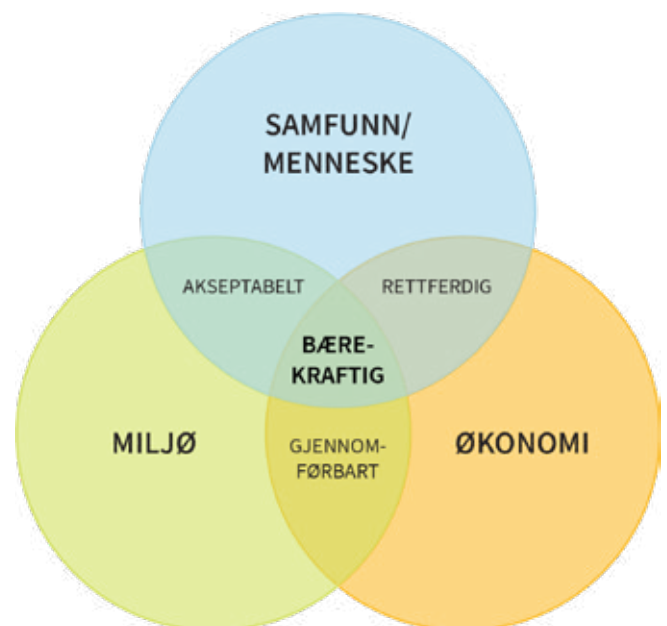
Å være opptatt av bærekraftig utvikling og vekst er ikke noe nytt. Det er 25 år siden Gro Harlem Brundtland lanserte rapporten «Vår felles fremtid»:

«Vi må sikre behovene til de som lever i dag, uten at dette går utover framtidige generasjoners muligheter til å få oppfylt sine.»  
Brundtlandrapporten, 1987

I denne definisjonen er fokuset rettet mot å bekjempe fattigdom og å unngå overforbruk av naturens ressurser. I dag forbinder de fleste bærekraftig utvikling med FNs bærekraftsmål «verdens felles arbeidsplan for å utrydde fattigdom, bekjempe ulikhet og stoppe klimaendringene innen 2030» (fn.no, 2019), hvor miljømessige forhold trekkes hyppigst frem og sosiale forhold mer sjeldent. Bærekraftsmålene ser miljø, økonomi og sosial utvikling i sammenheng og en bærekraftig utvikling finner først sted når det leveres på alle tre dimensjoner (regjeringen.no). Bedrifters negative fotavtrykk er alt det den gjør som skader og gir negative ringvirkninger på miljø og sosial utvikling. Hva dette er og omfanget på bærekraftsproblemene varierer mellom bransjer og bedrifter. Det er vanskelig å måle bærekraftig utvikling fordi begrepet ikke er tydelig definert (Brunvold, 2008).

Digitalisering handler om å bruke teknologi til å fornye, forenkle og forbedre, og er en samlebetegnelse for overgangen fra analoge, mekaniske og papirbaserte løsninger, prosesser og systemer, til elektroniske og digitale løsninger (regjeringen.no). Digitalisering handler i denne sammenheng om effektivisering og hvordan endringer i prosesser eller arbeid medfører en forenkling og reduksjon av tids- og

ressursforbruk for oppnåelse av det samme resultat, samt økt produksjon og verdiskapning gjennom bruk av ny teknologi, nye arbeidsprosesser og nye forretningsmodeller. Begge dimensjonene oppfattes av respondentene som digitalisering, og noe som kan bidra til å fremme en bærekraftig utvikling og redusere negative fotavtrykk fra egen og andres virksomheter og forbrukere.



Kilde: commons.wikimedia.org

Kommentarer til figuren over:

Bærekraftdimensjonene består av miljø, økonomi og sosiale forhold. Miljødimensjonen handler om å ta vare på naturen og satse mer på fornybare ressurser. En bærekraftig økonomi er rettferdig og varig, og handler om å sikre økonomisk trygghet for alle. Den siste dimensjonen, sosiale forhold, handler om å gi alle mennesker et godt og rettferdig grunnlag for et anstendig liv og arbeid for alle.  
Kilder: FN.no, 2019 og Sustainable development.svg, 2006.



## Bærekraft lønner seg, men det er ikke enkelt

Flere selskaper med en grønn, bærekraftig profil har tatt av på børsene, både her hjemme og internasjonalt (Nilsen, 2019). Ny forskning viser at virksomheter som klarer å integrere bærekraft i overordnede målsettinger, forretningsmodeller og strategier, over tid vil utkonkurrere de mindre bærekraftige virksomhetene målt i både markedsverdi og regnskapstall (Jørgensen, Pedersen, 2017). Denne forskjellen er større for bedrifter som er i B2C-markedet enn for de som er i B2B-markedet. Bedrifter som konkurrerer på merkevarenavn, omdømme og/eller bruker store mengder naturressurser har større muligheter for å oppå konkurransefortrinn og tiltrekke seg kloke hoder gjennom en bærekraftig bedriftsprofil, enn de som ikke gjør det (Jørgensen, Pedersen,

2017). Mange virksomheter skal i gang med, eller har så vidt startet på, den digitale reisen mot en mer bærekraftig utvikling og vekst for sin bedrift. Hva ligger av muligheter og utfordringer for disse bedriftene, og hvordan kan de lykkes med denne transformasjonen? Med bakgrunn fra virksomheter og kommuner som har tatt et stort steg i riktig retning, deles deres erfaringer, oppnådde resultater og refleksjoner fra denne transformasjonen i denne rapporten.





# 3. Sytten mål, én fremtid

Regjeringen har bestemt at Norge skal være et foregangsland i arbeidet med bærekraftig utvikling. Som en følge av dette presenterte regjeringen en ny strategi for Norges arbeid med bærekraftig utvikling allerede i 2008. Viktigheten av dette arbeidet har ved en rekke anledninger blitt bekreftet av regjeringen, senest av Erna Solberg under Sjømat Norges årskonferanse i Trondheim tidligere i år.

[Mer om regjeringens bærekraftsmål](#)

## FNs 17 bærekraftsmål



Kilde: fn.no, 2019

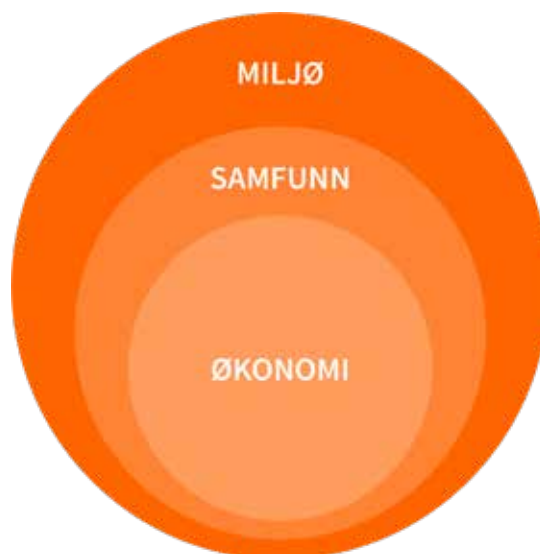
Regjeringen erkjenner at vi kommer til å trenge nye vekstimpulser i norsk økonomi for å sikre velferden, kompetanseutvikling og sysselsetting. Næringslivet oppfordres til å tenke nytt om strukturer og organisering, og de må evne å se utover egen virksomhet. Det manes til samarbeid på tvers og virksomheters evne til å løfte blikket for å øke verdiskapingsforståelsen i samfunnet. Erna Solberg hevder at kunnskap må legges til grunn når regjeringen skal se på hvordan vi kan tilrettelegge og sikre bedre rammevilkår fremover.

Det viktigste politikere kan bidra med, er å skape et forutsigbart og moderne rammeverk for norsk næringsliv (Haram, 2019). Det er en oppfatning om at myndighetene ikke setter tydelige mål og føringer og at utviklingshastighetene på helt nødvendige tiltak går for sakte. Det er flere som ser til EU og som tilpasser seg lovendringene som kommer derfra.

## Et bærekraftig samspill mellom økonomi, samfunn og miljø

En bærekraftig fremtid er avhengig av et bedre harmonisk samspill mellom økonomi, samfunn og miljø. Virksomheter er avhengig av å ha et bærekraftig samfunn hvor aktørene har tillit til hverandre, hvor skole- og utdanningssystemer gir arbeidstakere nødvendig kompetanse og hvor det eksisterer velfungerende systemer og politisk forutsigbarhet. Når noen av disse forutsetningene svikter, rammes bedrifter som er avhengig av disse forholdene (Jørgensen, Pedersen, 2017).

Å bygge et bærekraftig samfunn forplikter både myndighetene og politikerne til å regulere og stimulere virksomheter og forbrukere til å redusere sine negative fotavtrykk (eksternaliteter) på samfunn og miljø. Dette kan gjøres på mange måter, men uten mer politisk vilje til å bruke relevante virkemidler, tillitsskapende arbeid, kunnskap og samarbeid på tvers, mener respondentene at dette er vanskelig å få til. Virkemiddelapparatet må i sterkere grad tilpasses næringslivets behov, ikke motsatt.



Kilde: Restart, Jørgensen, Pedersen, 2017

# Hvordan stimulere til mer digital og bærekraftig utvikling og vekst?

**Det er en felles oppfatning blant respondentene som kjenner litt til de statlige prosessene om at myndigheter og politikere kan gjøre mer for å stimulere til mer bærekraftig utvikling og vekst. Det er mye å hente på samarbeid og deling av kompetanse, ressurser, data og teknologi. Imidlertid etterlyses nødvendige endringer i rammebetingelser og strukturer. Disse synspunktene er oppsummert under:**

Når bærekraftsmål ikke tas med i vurderingene og/eller ikke følges opp i offentlige anskaffelsesprosesser, oppleves dette som konkurransehemmende for bedrifter som gjør nødvendige investeringer og tiltak for å levere på bærekraft - og ikke utelukkende konkurrerer på lavest mulig pris. Dette resulterer i at pris fortsatt blir det viktigste styringsparameteret i anskaffelsesprosessene til offentlig sektor.

## 1. Anskaffelsesregelverk og -prosesser

Anskaffelsesregelverket skal sikre at alle offentlige anskaffelsesprosesser er rettferdige, transparente og relasjonsuavhengige. Dette skal gi en god forvaltning av fellesskapets penger og bidra til en riktig utvikling av norsk økonomi (regjeringen.no). Det er en oppfatning hos mange respondenter at det offentlige, gjennom sine innkjøp, kan stimulere til bærekraftig utvikling, innovasjon og utvikling av nye fremtidsrettede løsninger. Utfordringen er at dagens anskaffelsesregelverk er for rigid, komplisert, lite tilpasset innovasjonsprosesser og hemmer innkjøp fra mindre bedrifter og start-ups. Spesielt ytelse og funksjonskrav må være mer tydelig på bærekraftsmål. Dette kriteriet må bli målt opp mot andre mål, for å unngå at leverandører bare velges basert på pris.

***“ Slik det er nå blir innkjøp en juridisk prosess og ikke innovativ ”***

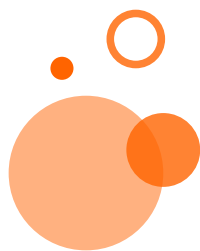
## 2. Innovasjonspartnerskap

Myndighetene har gjennom kommuner og offentlige virksomheter store muligheter til å inngå innovative partnerskap med næringslivet. Det fremkommer av undersøkelsen at myndigheter og offentlige virksomheter i større grad må forplikte seg til å kjøpe produkter, tjenester og løsninger som de selv er med på å utvikle. Dette kan bidra til at enda flere virksomheter er villig til å satse på innovasjon og bærekraftig utvikling, fordi de får en mer økonomisk trygghet og forutsigbarhet.

Statlig og kommunal sektor må i større grad dele digitale løsninger på tvers og utvikle samarbeid innen digitalisering. Et eksempel som trekkes frem i undersøkelsen er samarbeidet mellom kommunene i Gardermoenområdet. Kommunene etablerte et samarbeid for å tilby felles digitale innbyggertjenester, som bidro til en døgnåpen forvaltning.

***“ Det er ikke bærekraftig å kjøre like digitaliseringsprosjekter i flere kommuner ”***

Robert Rastad, kommunaldirektør i Bergen kommune



***“ Offentlige bør utvikle og legge til rette for store og tunge nasjonale plattformer, som private aktører kan levere tjenester til. De store offentlige virksomhetene er ofte ikke tett nok på brukerne, noe startups er ”***

Bendik Bygstad, professor ved UiO og NHH



### 3. Tilordning av midler over statsbudsjettet

I Jeløya-plattformen er klima fremhevet som en av seks store utfordringer Norge står overfor, og regjeringen har satt en rekke ambisiøse klimamål. Det grønne skiftet skal eskaleres gjennom flere støtte- og forskningsordninger (regjeringen.no, 2018).

Men undersøkelsen viser at det er flere utfordringer knyttet til denne tildelingsprosessen. En av utfordringene som nevnes er at det kan være mer hensiktsmessig å tilordne midler basert på formål og ikke konkrete tiltak. Siden teknologien utvikler seg så raskt, og statsbudsjettet er for et år, kan nye og bedre løsninger ha dukket opp i mellomtiden. Det bør være en åpning for å vurdere

hvilke tiltak som løser formålet best mulig ved oppstart, og ikke på fordelingstidspunktet. Det er også et problem at midler som ikke brukes opp innenfor statsbudsjettperioden kuttes, selv om prosjektet ikke er ferdig. En praksis med rullerende tilordningsperioder (til neste periode) kan være med på å løse dette problemet.



## 4. Felles digitale økosystemer og bransjestandarder

Fremtidige samfunn må tenke mer helhetlig rundt tjenesteproduksjon og utvikling av nasjonale plattformer som åpner for mer deling og samarbeid på tvers (Rambøll, 2019). Det kommer frem i undersøkelsen at det fortsatt er for mye utvikling av fellesløsninger på enkeltområder og lite bruk av løsninger som kan gjenbrukes av andre (eks. kommuner, virksomheter). Flere nasjonale og globale standarder vil gjøre det lettere å utvikle løsninger som andre kan gjenbruke og videreutvikle. Standarder for datahåndtering og plattformer er behovsområder som trekkes frem.

Difi (2018) viser også at det er begrensede virkemidler innenfor sentrale styrings- og finansieringsordninger for å stimulere til økt deling av data. Utfordringene knytter seg både til kompetanse, regelverk og insentiver for å dele data. Etterspørselen etter data fra offentlige og private virksomheter og kommuner er stigende. Selv om dette er noe som myndighetene har mye fokus på i dag (Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor, 2018), så må nødvendige avklaringer og tiltak komme raskere på banen.

*“ Klarer vi å legge til rette for at kreative mennesker i vår organisasjon får en anledning til å videreutvikle ideer og så bredde ut det som fungerer, så kan vi lage produkter med et sosialdemokratisk digitalt DNA ”*

Robert Rastad, kommunaldirektør i  
Bergen kommune

## 5. Globale møteplasser/arenaer for samarbeid og innovasjon

Ett av Norges bærekraftsmål er å styrke det globale partnerskapet for bærekraftig utvikling (regjeringen.no). EU er en av Norges viktigste handelspartnere, og hvordan EU tilrettelegger for et digitalt indre marked er viktig for mange norske bedrifter. Av tilsvarende betydning er samarbeidet over landegrensene for å utvikle lønnsomme bærekraftige løsninger.

Flere respondenter nevner i undersøkelsen at norske myndigheter må følge opp prosessene bedre inn mot EU og ta en mer aktiv rolle i hvordan forsknings- og innovasjonsprogrammer kan støtte norsk næringsliv. Tilgang på både nettverk, midler og kompetanse i disse programmene kan bidra til at norske virksomheter får realisert enda flere prosjekter som ellers ikke ville vært mulig å få gjennomført.

## 6. Subsidiar og finansielle overgangsordninger

Finansiell støtte og skattelette til ulike prosjekter og tiltak over statsbudsjettet har vært, og vil fortsatt være, en bærebjelke for å fremme digitalisering, innovasjon og bærekraftutvikling i norske virksomheter og kommuner. Men dagens søknadsprosesser og -strukturer oppleves av mange respondenter som komplekse og vanskelige å forholde seg til. Utfordringen med dagens løsninger blir ekstra tydelig når flere parter er involvert i samme prosjekt/tiltak, spesielt med tanke på hvordan kostnader og gevinster skal beregnes og fordeles mellom partene og styres over tid.

Det vises også til at mange små og mellomstore bedrifter med svak lønnsomhet kan få problemer med å investere i helt nødvendige teknologier for å bli mer digitale, samt spare samfunn og miljø. Overgangsordninger og støtteordninger vil gjøre de bedre i stand til å starte på digitaliseringsreisen. Innstramninger i regelverket må derfor sees i sammenheng med finansielle overgangsordninger og hvilke belastninger dette får for virksomhetene.

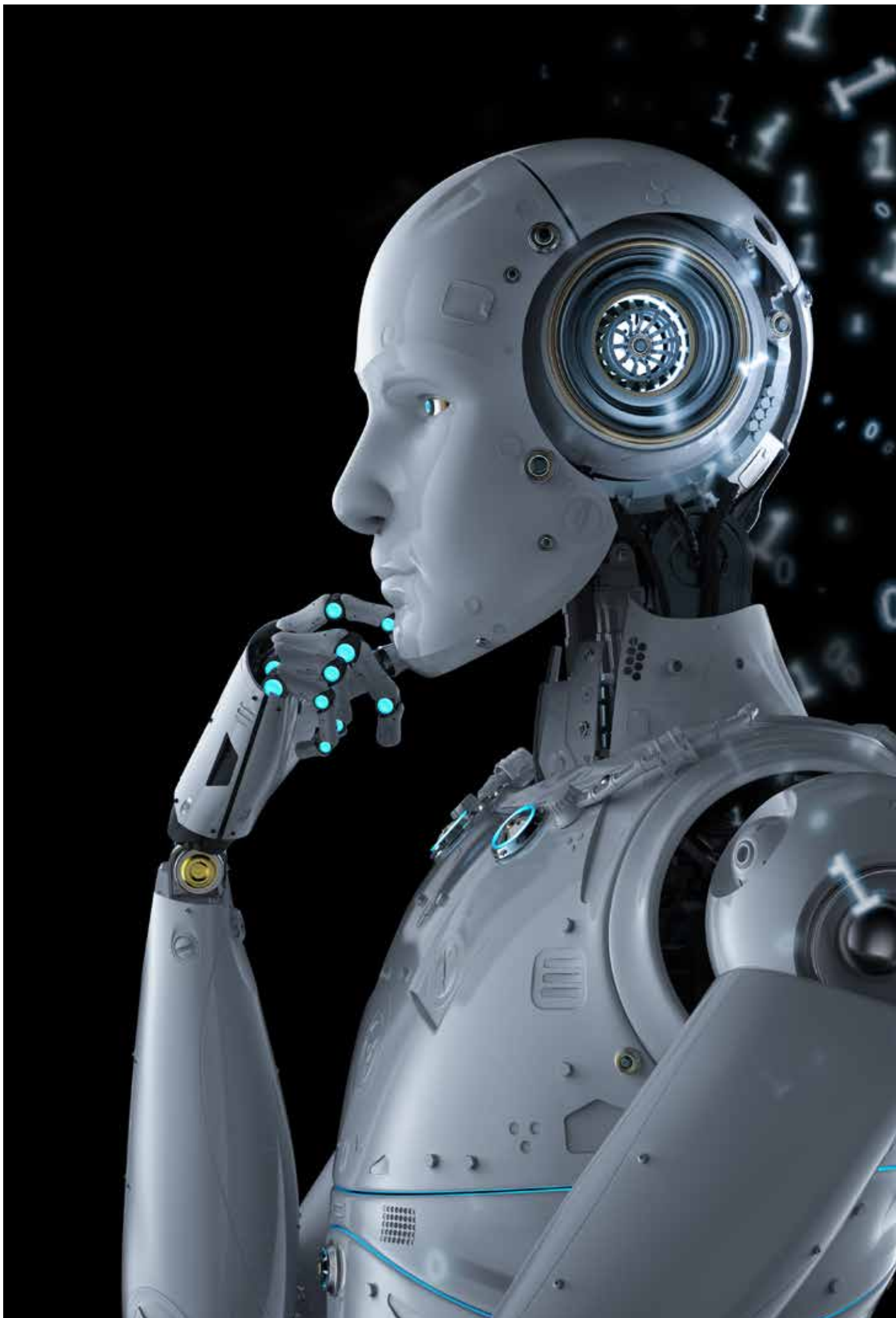
## 7. Bærekraftig kunnskapsutvikling og livslang læring

I undersøkelsen kommer det frem at det er knyttet stor bekymring til at mange ledere og arbeidstakere i både private og offentlige virksomheter mangler nødvendig kompetanse for å forstå og nyttiggjøre seg av mulighetene teknologi gir, samt håndtere teknologi-insentivt arbeids- og samfunnsliv fremover (Digitaliseringsstrategien for offentlig sektor, 2019; vår undersøkelse). Markedet oppleves å være i ferd med å tømmes for personer med høy teknologi- og digitalkompetanse (Rambøll, 2019), og tre av fire statlige virksomheter som har forsøkt å ansette IT-spesialister det siste året har opplevd problemer. Etterspørselen etter personer med både teknologi- og domenekompetanse kommer til å øke kraftig fremover. Etterspørselen etter ny kompetanse vil øke ytterligere som følge av at noen yrker/oppgaver blir borte som følge av digitalisering og automatisering, mens andre oppgaver/yrker vil komme til. Derfor vil evnen til å lære å lære bli en forutsetning for å være yrkesaktiv over tid.

Selv om det norske skole- og utdannelsessystemet oppleves som veldig bra, må myndighetene og departementene være med på å ta kompetanseløftet for at hele samfunnet skal evne å gjennomføre den digitale transformasjonen som kommer. Dette kommer til å få konsekvenser for hele skolevesenet – fra utvikling og godkjenning av læreplaner, til hvordan undervisningen gjennomføres.

For å videreutvikle kompetanse etter endt formell utdanning, må det stilles større krav til at offentlige prosjekter tar i bruk ny teknologi. De må også utforske innovative løsninger for å bygge kompetanse på ny teknologi. Erfaringsbasert og tverrfaglige kompetansebygging er viktig for å lykkes med digitaliseringen og bidrar til at «Norge AS» også fremover har en unik kompetanse som etterspørres både nasjonalt og globalt.





## 4. Åtte trender som vil eskalere

**Globale og nasjonale trendanalyser viser at vi kommer til å oppleve store endringer fremover som følge av endrede drivkrefter i markedet og nye forbruksmønstre som: fremvekst av nye teknologier, økt globalisering, sosio-/demografiske endringer i befolkningen.**

**En sammenstilling av hva respondentene nevner som viktige utviklingstrekk, er vist under:**



**Store strukturelle endringer i det norske markedet.** Færre aktører og flere formaliserte samarbeid og konsolideringer både innenfor og på tvers av det offentlige, næringer og bransjer for å lykkes med digitalisering og bærekraftig utvikling i hele verdikjeden. Mange bedrifter kommer ikke til å klare disse endringene alene og vil være prisgitt allianser med andre aktører for å overleve.



**Økt globalisering og samarbeid mellom landegrensene.** Dette er helt avgjørende for at de store aktørene i markedet skal få tilgang på et «stort nok» marked og oppnå skalafordeler. Det norske markedet alene er for lite til at denne type investering skal være lønnsom og bærekraftig.



**Nye og mer miljøvennlige forretningsmodeller.** Delingsøkonomi vrir fokus fra eierskap til tjenester. Dette gir bedre og mer effektiv utnyttelse av ressurser og redusert materielluttak. Langsiktig bygging av foretningskritiske kapabiliteter (eks. agilitet og kompetanse) kommer til å avgjøre om bedrifter over tid vil overleve eller ikke.



**Nye teknologier vil føre til flere digitale prosesser og økt mangfold av grønne cleanup-løsninger.** Det vil også føre til bedre helhetlige og felles digitale økosystemer som gjør at flere kan gjenbruke og bygge videre på løsningene. Vi vil også se økt bruk av teknologi for å redusere bedriftens og andres negative fotavtrykk.



**Strengere reguleringer og mer styring på nasjonalt nivå.** For å sikre at ulike reguleringer blir fulgt og tiltak implementert, kreves en mer aktiv og effektiv oppfølging fra myndigheter og politikere. Det er vanskelig å få bedrifter og forbrukere til å ta i bruk nye og mer bærekraftige løsninger som ikke oppleves som minst like gode som de eksisterende løsningene som finnes i markedet. Å endre vaner har vist seg å være svært vanskelig.



**Mot mer data-drevne økonomier.** Data kommer til å være Norges og bedriftens «gull». Nasjonal tilretteleggelse av data for deling og skalerbarhet vil øke. Bedre tilgang på data og anvendelse av data til forbruker- og markedsinnsikt, vil være helt avgjørende for å sikre vekst og utvikling både på nasjonalt, nærings- og bedriftsnivå. Nettkriminalitet forventes å øke og datasikkerhet blir enda viktigere fremover.



**Bærekraftig og miljøvennlig profil skaper konkurransefortrinn.** Bedrifter som oppfattes å være bærekraftige, innovative og moderne arbeidsplasser, vil ha lettere for å rekruttere nye og attraktive arbeidstakere og beholde eksisterende.



**Toppledelsens teknologikompetanse og markedssyn vil være enda viktigere for bedriftens eksistensgrunnlag fremover.** Konsekvensen av å være etternøler med å ta i bruk ny teknologi og ikke kunne oppnå «first-mover»-fordeler, kommer til å skape større finansielle gap opp til de beste aktørene. Digitalisering må gjennomsyre hele virksomheten for å oppnå en bærekraftig vekst og utvikling.

I undersøkelsen kommer det frem at noen bransjer og virksomheter leder an bærekraftutviklingen, mens andre vil slite med å følge etter. Forbrukere, virksomheter og media oppleves å bli stadig mer bevisste og mer miljøorienterte. Men uten tilstrekkelig sanksjoner fra myndigheter og EU for å tvinge frem endringer gjennom å sette krav som alle virksomheter og forbrukere må følge, kan det ta lang tid å få til endringer.

Jørgensen, Pedersen (2017) viser til at det fremdeles vil være mulig tjene penger uten å ta hensyn til miljø og samfunn i uoverskuelig fremtid. Men det vil bli mer synlig hvem som gjør det og ikke. Bærekraftrapportering, reguleringer, endrede

kundepreferanser og økt oppmerksomhet fra investorer på miljørisiko og negativt fotavtrykk, gjør at det blir stadig vanskeligere å skjule og slippe unna med. Farbrot (2019) viser til at forbrukernes lommebok og produktenes og tjenestenes nytteverdi avgjør hva som kjøpes. De er villige til å godta en høyere pris fra bærekraftige leverandører, men dette forutsetter at de opplever å få en høyere kvalitet. Så langt er ikke bærekraft alene nok til å forsvare høyere priser.



# 5. Hva skal til for å lykkes med digital bærekraftig utvikling

**Vi har valgt ut tre av de mest inntektsbringende og samtidig miljøbelastende næringene i Norge: olje og gass, transport og energi. Innenfor disse næringene har vi sett nærmere på ledende aktører som har kommet langt på den digitale reisen mot en mer bærekraftig fremtid.**

**Noen av respondentenes viktigste erfaringer, tanker og meninger om bærekraft og digitalisering, og hva som skal til for å lykkes med denne endringsreisen, er oppsummert under:**

## **Hvordan komme (bedre) i gang?**

Det fremkommer av undersøkelsen at det er en del virksomheter som er usikre på hvordan de kan digitalisere for å bli mer bærekraftig og hva dette innebærer av ressurser og tiltak fremover, mens andre allerede er godt i gang. For å komme godt i gang viser flere respondenter til at det er helt avgjørende å få en aksept fra eiere, styret og toppledelsen om at det er behov for endring, spesielt hvis det er snakk om store endringer i forretningsmodeller eller investeringer i nye teknologiske løsninger for å bli mer effektive og markedstilpasset.

## **CSR-rapport (Corporate Social Responsibility):**

For virksomheter som er usikre på hvordan komme i gang og hva de skal starte med av tiltak, vises det til at en CSR-kartlegging kan bidra til å skape nødvendig oversikt over hvor virksomheten har de største negative fotavtrykkene. Start med å se på bedriftens relasjon inn mot nærmiljøet, hvordan bedriften forbruker ressurser og hvilke etisk forhold bedriften har til sine ansatte, leverandører, kunder/forbrukere og myndigheter. En CSR-rapport vil kreve en tydeliggjøring av mål og ambisjonsnivå, hvilke kriterier som legges til grunn for å måle bærekraftig utvikling og en beskrivelse av områder som er viktig å ta tak i på kort og lang sikt for virksomheten.



### **Bedriftens forretningsmodell:**

Digitalisering og bærekraftig utvikling må være en vesentlig del av bedriftens forretningsstrategi, ikke et verktøy eller et ansvar som ligger hos en «IKT-leder». Der noen virksomheter har forretningsmodeller som allerede har en bærekraftig dimensjon i seg, må de mer tradisjonelle bedriftene gjøre større endringer. Bærekraftig utvikling innebærer å ha et større perspektiv og å se konsekvenser utover eget virksomhetsområde. Prosessen videre vil være avhengig av hvor stor transformasjonsprosess virksomheten skal gjennom fremover.

**“Å disrupte eksisterende forretningsmodell sitter ofte langt inne å beslutte for mange bedriftsledere og styrer fordi det handler om å gjøre noe som ikke er «oss». Det handler om å konkurrere ut en eksisterende virksomhet.”**

*Lars Jacob Tynes Pedersen, forsker på bærekraft og førsteamanuensis ved NHH*

**“Vi erfarte at mange av våre medlemsbedrifter var usikre på hvordan de skulle komme i gang med digitalisering og bærekraftig utvikling, hva de skulle ta tak i først og hvilke muligheter de ville ha. Derfor etablerte vi Business Development Lab. Dette er både et fagprogram og en fysisk lab hvor bedriftene kan utvikle nye forretningsmodeller og få testet dem ut. Deltakerne går igjennom et to-trinns program, hvor første trinn er å se på nye forretningsmuligheter og avdekke quick-wins, mens neste trinn har et mer strategisk og lang-siktig forretningsperspektiv. Tilgang på en fysisk testlab, dyktige coach'er, effektive metodikker og verktøy samlet i et Learning Management System (LMS), og deling av kompetanse og erfaringer på tvers av deltakerbedriftene, er noen av årsakene til at dette tilbudet har fått så gode tilbakemeldinger. Modulene i programmet er utviklet med støtte fra Sørlandets kompetansefond.”**

*Jan Helge Viste, prosjekt leder i GCE Node*

***“Det er store forskjeller mellom bransjer og bedrifters digitale modenhet. Fly- og bankbransjene har kommet langt og har allerede gode digitale strukturer, plattformer og databaser på plass. De gikk sammen innad i bransjen og satte opp fellesløsninger. Det gjorde at det var lettere for aktørene i bransjen å bygge gode strukturer og få systemer som snakket sammen på tvers. Vi ser at bransjer som har lav digital modenhet ikke klarer å kopiere løsningene til de som ligger langt fremme, fordi det er så mye strukturelt som står i veien for det. Digital modenhet gir et stort forsprang på andre bransjer og bedrifter som er vanskelig å hente inn igjen.”***

*Bendik Bygstad, professor ved UiO og NHH*

***“Vi stod overfor en situasjon hvor kraftmarkedet var i ferd med å bli snudd på hodet, og hvor disse endringene ville komme til å få enorme konsekvenser for vår fremtidige lønnsomhet. For oss handlet digitalisering og bærekraftig utvikling om å ta i bruk ny teknologi som gjorde at vi var i stand til å flytte overskuddsenergi mellom markedene. Når forbrukerne brukte mer energi, kunne vi hente det fra industrinæringen, og når forbruket falt, kunne vi sette overskuddet inn i andre markeder. Dette gjøres i sanntid. Denne fleksibiliteten og markedstilpasningen gjør at vi i dag kan hente ut høyere marginer enn bedrifter som opererer på mer tradisjonelt vis.”***

*Tom Nysted, Konsernsjef i Agder Energi*

### **Organisering, roller og ansvar i virksomheten:**

Flere respondenter trekker frem at det er vanskeligere å lykkes med den digitale og bærekraftige transformasjonen hvis toppledelsen ikke er representert med en faglig sterk leder innen teknologi og digitalisering. Forskning, innovasjon og IT må henge sammen og dele samme målbilde, markedssyn og teknologiforståelse. Dersom IT og innovasjon ligger lengre ned i organisasjonen, risikerer man at den toppledelsen ikke løfter strategiske problemstillinger og løsninger som er helt essensielle for å lykkes med den transformasjonen. Ansvar for digitalisering kan ikke tilhøre en leder og/eller en avdeling, men må være et ansvar som gjennomsyrrer hele organisasjonen og som følges opp av den enkelte divisjon, avdeling og medarbeider.

***“Vi ser at ledere har problemer med de tradisjonelle verktøyene når det gjelder å styre digitalisering. I tillegg til å planlegge og følge opp mennesker og ressurser, må de evne å styre de digitale ressursene i bedriften. De må lære seg de ulike begrepene, hva de betyr og ha innsikt i hvordan disse ressursene kan brukes og forvaltes på en sikker måte. Dette har tidligere vært opp til IT-avdelingen å styre, men det går ikke lenger. Nå må alle ledere lære seg det digitale- og teknologiske språket og håndverket. Hvor ofte har ledergruppen diskutert datasikkerhet og skalerbare ressurser som kan gjenbrukes til det uendelige?”***

*Bendik Bygstad, professor ved UiO og NHH*

***“Enkelte personlige egenskaper blir viktigere når vi jobber mer tverrfaglig. I de fleste roller holder det ikke lengre kun å være en god teknolog. Du må kunne kommunisere godt og være god på samarbeid i mye større grad, i tillegg til å ha tung IT-kompetanse.”***

*Beate Sander Krogstad, Konserndirektør IT i Statnett*

### **Involvering og samarbeid:**

Involvere både ansatte, leverandører, kunder og andre interessenter som kan komme med løsninger på ulike forbedringsområder. Det er ofte lettere for andre å se på problemer og muligheter og helt nye løsninger (kunder, leverandører, fagmiljøer).

***“Vi har et stort nettverk av virksomheter som vi samarbeider og samhandler med – både nasjonalt og globalt. Hvis det er noe jeg ønsker å diskutere med en bedrift, f.eks. DNB, Equinor, så tar jeg opp telefonen og ringer dem. Jeg opplever at det er stor vilje til å dele informasjon og erfaringer og diskutere felles problemstillinger knyttet til bærekraft og digitalisering hos bedriftslederne.”***

*Sverre Kjenne, Konserndirektør Digitalisering i Bane NOR*

***“Å skape bærekraftige endringer vil være en dynamisk prosess hvor teknologisk innovasjon og entreprenørskap sammen kan skape positive endringer som både kommer næringsliv, offentlige virksomheter og forbrukerne til gode. Det handler om å finne og sette sammen de riktige samarbeidspartnerne, bryte ned siloer og snakke sammen, og vi vil se en oppblomstring av nye og innovative bærekraftige løsninger.”***

*Silje Bereksten, Head of Sustainability and Technology i Nor-Shipping*



## **Investeringsvilje og eierskap hos eiere og styret er avgjørende for å lykkes:**

Flere respondenter erfarer at digitalisering og bærekraftige prosjekter ofte er kostnadskrevende å gjennomføre. Det kan kreve at bedriften tar i bruk ny teknologi for å få realisert tiltaket og bruk av ressurser i omstillingsprosesser. Det må være en vilje fra eierne til å pløye bedriftens overskudd tilbake i bedriften for å finansiere tiltakene, og de må ha et langsiktig perspektiv på gevinstrealisering. Mange initiativ vil bli stoppet i denne fasen hvis forankringen og eierskapet til endringsreisen ikke er god nok og investeringsviljen lav, samt at det ikke er mulig å få økonomisk finansiell støtte og drahjelp fra andre.

***“I Norsk Gjenvinning så har bærekraft vært integrert i vår kjernestrategi i mange år. Bærekraft gjennomsyrrer måten vi jobber på, og vi er overbevist om at bærekraft og lønnsomhet henger tett sammen. Vår største kundegruppe er bygg- og anleggsbransjen. Derfor er det viktig at vi er en problemløser for denne bransjen, og utvikler løsninger som bidrar til å øke våre kunders konkurransekraft. En stor avfallstype fra denne bransjen er gips. Gips er evig gjenvinnbart, men allikevel så har nær 100.000 tonn årlig havnet på norske deponier – med både en dårlig ressursutnyttelse og med risiko for utslipp til vann og luft. I utviklingen av en material-gjenvinningsløsning for denne avfallstypen, var det avgjørende å få med seg hele verdikjeden: De som produserer avfallet, en teknologipartner, gipsplateprodusentene som kan anvende resirkulert gips i sin produksjon og entreprenører som ønsker å bruke byggematerialer som består av resirkulerte råvarer. For to år siden fikk vi med oss hele denne verdikjeden samtidig. Vi delte samme visjoner og målsetninger, hvilket dannet grunnlaget for et vellykket innovasjonsprosjekt. Vi har nå etablert et gipsgjenvinningsanlegg i Holmestrand, sammen med en Canadisk teknologipartner. Fabrikken åpnet høsten 2018, og allerede i 2019 vil vi gjenvinne 40.000 tonn gipsavfall her. Det resirkulerte gipspulveret går rett inn i produksjonen av nye gipsplater, for eksempel hos Norgips. Dette vellykkede innovasjonsprosjektet har krevd både betydelig ressursbruk og investeringer. Det at vi fikk med oss hele verdikjeden på et tidlig tidspunkt var avgjørende for støtte fra toppledelse og eier med tanke på investeringene. I Norsk Gjenvinning så er vi overbevist om at både samarbeid og bærekraft gir økt konkurransekraft!”***

*Thomas Mørch, Innovasjonsdirektør i Norsk Gjenvinning*

### **Endringsledelse for å lykkes med den digitale, bærekraftige transformasjonen:**

Digitaliseringstransformasjon kan innebære at virksomheten må endre de grunnleggende måtene den løser sine oppgaver på ved hjelp av teknologi. Men det handler vel så mye om endringsledelse, kompetanseutvikling og organisasjonsutvikling (Digitaliseringsstrategi for offentlig sektor, 2019). Mange respondenter i undersøkelsen trekker frem at det må brukes tid og ressurser på intern forankring av og bevissthet for endringsprosesser, noe som får konsekvenser for både ledere og ansatte. Nye holdninger, prosesser og rutiner skal utformes og iverksettes. Ved store endringer i forretningsmodellen kan det være snakk om radikale omstillingsprosesser, hvor deler av ledelsen skiftes ut, ny organisasjon settes opp og andre samarbeidsformer etableres. Ansatte som opplever at deres stilling avvikles og/ eller står ovenfor store endringer i oppgaver og ansvarsområde, vil ofte reagere med motstand.

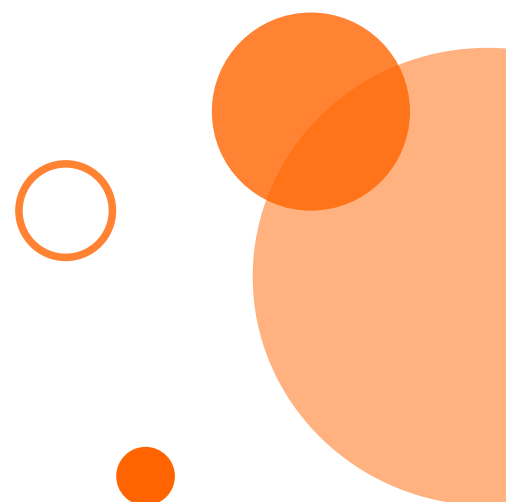
***“Det enkleste er å si opp folk, det vanskelige er å skape en innovativ og kreativ kultur. Omstillingsprosesser handler om lederskap, og om å gjøre nødvendige endringer for at virksomheten skal være konkurranse- og levedyktig over tid samt ta vare på de ansatte på alle nivåer i organisasjonen. Fravær av sistnevnte skaper lett en fryktbasert bedriftskultur som virker hemmende på innovasjon og nyskaping.”***

*Tom Nysted, Konsernsjef i Agder Energi*



## **Fra fossefall til smidige og agile arbeidsprosesser:**

For å lykkes med å lage digitale og bærekraftige løsninger, viser flere respondenter som ligger langt fremme på dette området til at vi må involvere brukerne mye sterkere i utviklingsprosessene og teste ut løsninger for å sikre at de er brukervennlige. Dette krever at de har en plattform som gjør at det er mulig å foreta raske endringer dersom det kommer bedre løsninger i markedet og/eller kundenes behov endrer seg. Utviklingen må skje i raske sprinter og ved bruk av MVP (Minimum Viable Product). En forutsetning for å lage gode løsninger ligger i bedriften og de ansattes evne til å eksperimentere og lære raskt av feil. For å ufarliggjøre eksperimentering og tørre å feile, viser Jørgensen, Pedersen (2017) til at bedrifter som lykkes med å skape en god innovasjonskultur, må ha en delingskultur hvor både feil og suksesshistorier deles.

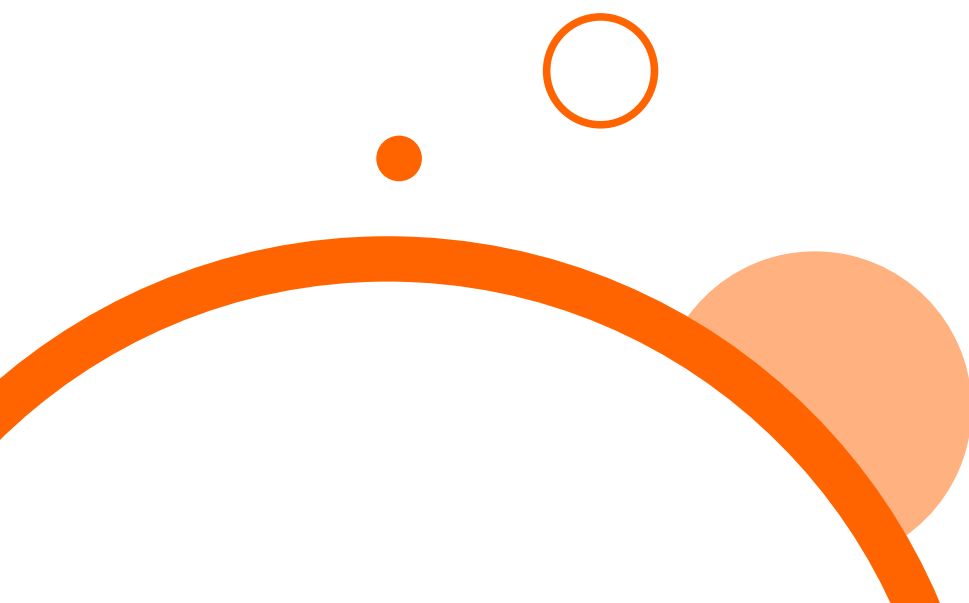


### **Systematisk og strategisk kompetanseutvikling på alle nivåer i bedriften:**

Flere respondenter opplever allerede nå at det er vanskelig å få rekruttert personer med digital- og teknologikompetanse som også har forretnings-/domenekompetanse, og etterspørselen etter denne fagkompetansen forventes å øke. Når digitaliseringen også fører til at arbeidsprosesser blir automatisert, vil mange ansatte risikere å miste sine arbeidsoppgaver. Kompetanseutvikling kommer til å bli enda viktigere for at virksomheter skal ha muligheten til å få realisert sine planer og transformasjoner. Det oppfordres sterkt til at virksomhetene selv i større grad må ta ansvar for løpende omskolering av egne ansatte.

***“For å lykkes med den digitale transformasjonen rekrutterer vi ny digital spisskompetanse, men like viktig er det å engasjere bredden i eksisterende arbeidsstokk, som er dype eksperter innenfor sine områder. Vi har etablert et nytt digitalt akademi som fasiliterer trening for alle ansatte, men hvor opplæringen er tilpasset rolle, ansvarsområde og eksisterende kompetanse. Treningen for digitale eksperter er dyptgående og faglig, mens for ledere handler det om å forstå teknologien og hvilke forretningsproblemer den kan løse.”***

*Torbjørn F. Folgerø, SVP & Chief digital officer i Equinor.*



### **Gevinstrealisering og nye kapabiliteter:**

Gevinstrealisering fra et bærekraftig perspektiv handler ikke lenger om bare kroner og ører, men om virksomhetens evne til å balansere og harmonisere positive og negative fotavtrykk på samfunnet og miljøet. Fordeler som respondentene trekker frem av å ha en bærekraftig profil er at de opplever at det er lettere å rekruttere attraktive ansatte, bli en foretrukket samarbeidspartner og oftere bli valgt av kundene. Jørgensen, Pedersen (2017) tar frem at virksomhetens mulighet til å oppnå gevinster gjennom en digitalisering og bærekraftig utvikling vil være avhengig av deres evne til å dekke kundebehov og preferanser, differensiering av produkttilbud, konkurransesituasjonen og evnen til å ta i bruk ny teknologi. En stadig mer uforutsigbar markedsutvikling gjør at det blir enda viktigere for virksomheten å bygge opp kapabiliteter som gir de konkurransefortrinn over tid.

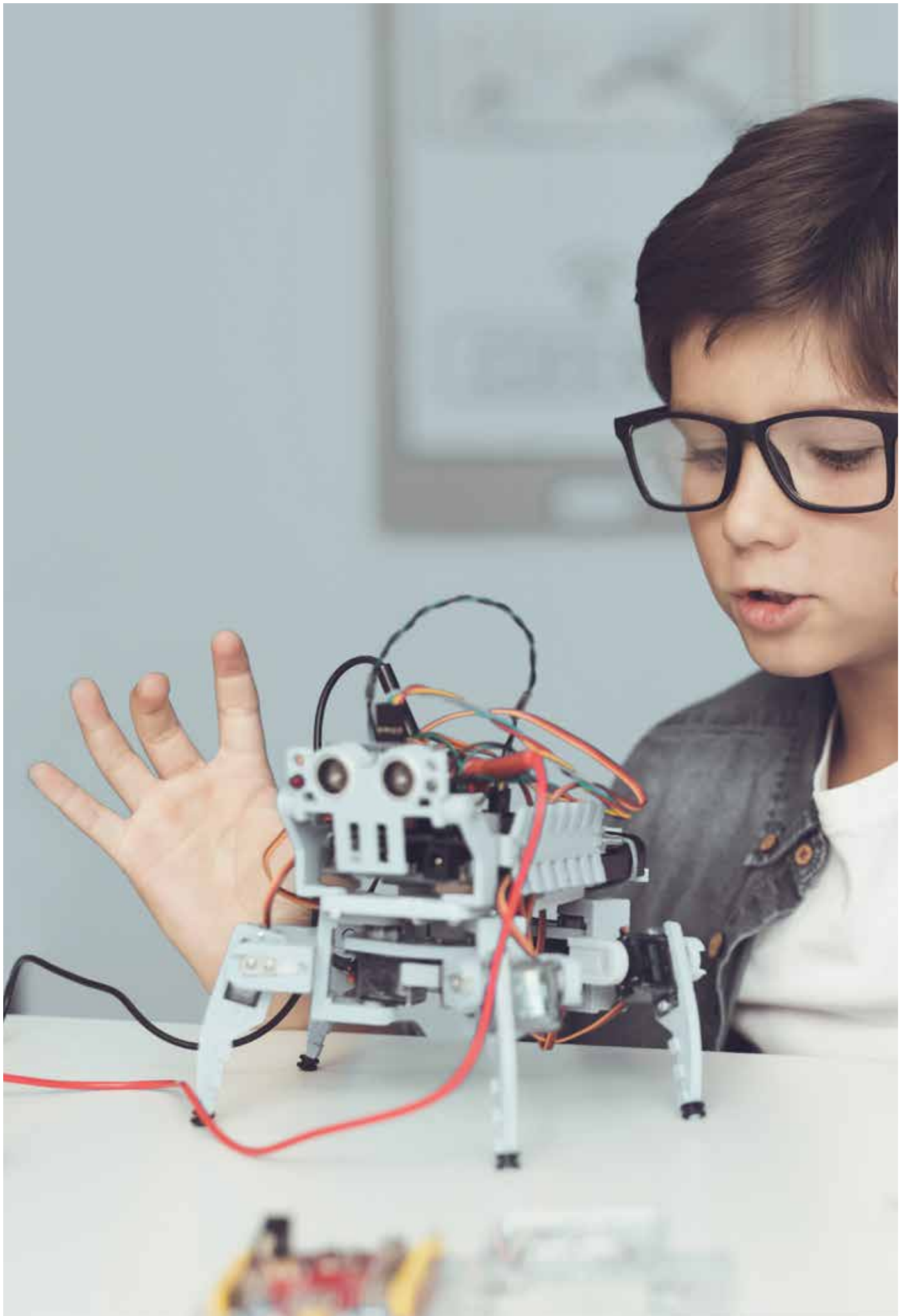
Flere respondenter trekker frem at gevinstrealiseringen må sees både på kort og lang sikt. Quick-wins bidrar til å få med alle i virksomheten på endringsreisen. Gevinster av bærekraftprosjekter- og initiativ tar ofte litt lengre tid å få realisert, og må derfor måles og følges opp over tid.

***“Siden vi vet så lite om fremtiden, vil stadig flere bedrifter ha mer fokus på å bygge dynamiske, langsiktige kapabiliteter fremfor å legge langsiktige strategier og planer.”***

*Bendik Bygstad, professor ved UiO og NHH*

***“Olje- og energiindustrien bruker allerede IT-teknologi og digitalisering i stort omfang. Den raske teknologiske utviklingen skaper nye muligheter og endrer måten vi produserer olje, gass, vind og sol på. Digitale teknologier gjør det enklere å gjennomføre avanserte analyser for å få et bedre beslutningsgrunnlag, øke robotiseringen og fjernstyringen av våre installasjoner samt automatisere manuelle og gjentakende arbeidsoppgaver. Sistnevnte gjør at vi får frigitt tid til å bruke på annet verdiskapende arbeid. Digitalisering styrker sikkerheten til våre medarbeidere, reduserer karbonfotavtrykket og øker verdiskapning. Vi har satt oss som ambisjon å øke verdiskapningen fra eksisterende felt med 2 milliarder dollar, samt redusere investeringene for fremtidige felt med 30% og driftskostnadene med 50%. For å lykkes er vi nødt til å tenke digitalisering fra start til slutt og sette sammen tverrfaglige team i hele organisasjonen, bestående av fagekspertter og digitale ekspertter.”***

*Torbjørn F. Folgerø, SVP & Chief digital officer i Equinor.*



# Kilder

---

## **Artikler, rapporter ol. med kjent forfatter:**

Asgeir Aga Nilsen, 2019. Forvaltere ser grønn bølge i aksjemarkedet. Hentet fra: <https://e24.no/boers-og-finans/oslo-boers/forvaltere-ser-groenn-boelge-i-aksjemarkedet-nesten-litt-frenetisk/24639547>

Audun Farbrot, 2019. Vi snakker varmt om bærekraft, men lommebok og nytteverdi avgjør hva vi kjøper. Hentet fra: <https://forskning.no/forbruk-handelshoyskolen-bi-partner/vi-snakker-varmt-om-baerekraft-men-lommebok-og-nytteverdi-avgjor-hva-vi-kjoper/1348797>

Borghild Tønnessen-Krokan, 2019. Bærekraftig utvikling – et begrep som forplikter regjeringen. Hentet fra: <https://www.dagsavisen.no/debatt/berekraftig-utvikling-et-begrep-som-forplikter-regjeringen-1.1041908>

Frode Brunvoll, 2008. Kan bærekraftig utvikling måles?. Hentet fra: <https://www.ssb.no/natur-og-miljo/artikler-og-publikasjoner/kan-baerekraftig-utvikling-maales>

Kommunal- og moderniseringsdepartementet, 2019. Én digital offentlig sektor, digitaliseringsstrategi for offentlig sektor 2019-2025. Hentet fra: [https://www.regjeringen.no/contentassets/db9bf2bf10594ab88a470db40da0d10f/no/pdfs/digitaliseringsstrategi\\_for\\_offentlig\\_sektor.pdf](https://www.regjeringen.no/contentassets/db9bf2bf10594ab88a470db40da0d10f/no/pdfs/digitaliseringsstrategi_for_offentlig_sektor.pdf)

Rambøll Management Consulting AS, 2019. IT i praksis 2019, Strategi, ledelse, trender og erfaringer i norske virksomheter.

Sveinung Jørgensen og Lars Jacob Tynes Pedersen, 2017. Restart. Hentet fra: <http://restart.business/>

Øyvind André Haram, 2019. Erna Solberg – bærekraftig bruk av havnet er grunnlaget for vår velferd. Hentet fra: <https://sjomatnorge.no/erna-solberg-baerekraftig-bruk-av-havet-er-grunnlaget-for-var-velferd/>



### **Artikler, rapporter ol. med ukjent forfatter:**

Anskaffelser.no, 2019. Innovasjonspartnerskap. Hentet fra: <https://www.anskaffelser.no/avtaler-og-regelverk/anskaffelsesprosedyrer/innovasjonspartnerskap>

difi.no, 2018. Deling av data Konseptvalgutredning. Hentet fra: [https://www.difi.no/sites/difino/files/deling\\_av\\_data\\_kv\\_u\\_sladdet.pdf](https://www.difi.no/sites/difino/files/deling_av_data_kv_u_sladdet.pdf)

Fn.no, 2019. Bærekraftig utvikling. Hentet fra: <https://www.fn.no/Tema/Fattigdom/Baerekraftig-utvikling>

Regjeringen.no, 2014. Digitalisering i offentlig sektor. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/tema/statlig-forvaltning/ikt-politikk/digitaliseringen-i-offentlig-sektor/id2340245/>

Regjeringen.no, 2016. Norges oppfølging av FNs bærekraftsmål. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/sdg/id2505400/> (bærekraftsmålene)

Regjeringen.no, 2018. Budsjett for grønn omstilling. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/aktuelt/budsjett-for-lavere-utslipp/id2614160/>

Regjeringen.no, 2019. Meld. St. 22 (2018–2019) - Smartere innkjøp – effektive og profesjonelle offentlige anskaffelser. Hentet fra: <https://www.regjeringen.no/no/dokumenter/meld.-st.-22-20182019/id2641507/>

Sustainable development.svg, 2006. Sustainable development. Hentet fra: [https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Sustainable\\_development.svg](https://commons.wikimedia.org/wiki/File:Sustainable_development.svg)



**bouvet**

[www.bouvet.no](http://www.bouvet.no)  
[www.bouvet.se](http://www.bouvet.se)