

---

# Grön omställning i svenska små och medelstora industriföretag

– IFGO delrapport 4: Processer och effekter i  
stödmottagande företag



Marianna Kambanou  
Agneta Halvarsson Lundkvist  
Jörgen Eklund

december 2024

<https://liu.se/forskning/interaktiv-forskning-for-gron-omstallning>

# Sammanfattning

Detta är delrapport 4 från det Vinnovafinansierade forskningsprojektet “Interaktiv forskning för grön omställning” (IFGO) (september 2022 - december 2024). Det övergripande syftet med IFGO är att identifiera hur små och medelstora industriföretag kan stödjas i sin gröna omställning och hur aktörer inom stödsystemet för grön omställning kan erbjuda relevant stöd. Syftet med denna delrapport är att belysa företagens syn på stöd för grön omställning, både generellt och specifikt utifrån det stöd de erhållit.

Studien genomfördes under 2024 och baseras på 26 strukturerade kvalitativa intervjuer med representanter från tillverkande små och medelstora företag (SMF) som deltagit i Omställningslyftet och Almiprojekt. Dessutom samlades viss information in via mejl och telefonsamtal med ytterligare åtta företag. Företagen valdes ut med hjälp av projektens ledningslistor och projektrapporter.

Resultaten är organiserade kring fem huvudteman: företagens omställningsarbete och dess utmaningar, behov av stöd, uppfattningar om erhållet stöd, uppfattningar om resultat och effekter av stödet, samt förbättringsförslag.

Intervjuade företag fick berätta om sitt gröna omställningsarbete i stort, inte bara kopplat till de olika projekten, samt deras hållbarhetsresa. Det framkom att de flesta arbetar på något sätt med att minska resursanvändningen i produktionen, reducera transportrelaterad påverkan och göra hållbara materialval. Dessa åtgärder är förväntade med tanke på deras roll som SMF. Vissa företag arbetar även med hållbar produktdesign och initiativ som främjar en cirkulär ekonomi. Utöver dessa konkreta åtgärder nämnde företagen aktiviteter som stödjer omställningsarbetet, exempelvis identifiering och prioritering av åtgärder, mätning och hållbarhetsrapportering, samt kompetensutveckling för både personal och ledning.

Trots intresse och drivkrafter möter de flera utmaningar i omställningsarbetet, såsom höga investeringskostnader, begränsad påverkansförmåga på grund av sin storlek, brist på tid och kunskap, svårigheter med att hitta och tillgodogöra sig relevant kunskap samt bristande efterfrågan från kunder, eller en efterfrågan som inte åtföljs av betalningsvilja.

Även om det fanns vissa gemensamma nämnare på övergripande nivå var det tydligt att företagen har behov av skräddarsytt stöd, anpassat efter deras specifika situation, utmaningar och var de befinner sig i sin omställningsresa. Till exempel efterfrågar vissa kunskapshöjning och hjälp med att förstå och prioritera åtgärder, medan andra vill ha bättre verktyg för att kommunicera hållbarhetsarbetet till kunder och andra intressenter, eller experthjälp med beräkningar: livscykelanalyser (LCA), energikartläggningar, CO<sub>2</sub>-beräkningar och stöd för CSRD-rapportering. Företagen efterfrågade även stöd för att navigera EU-regler och andra lagkrav. Företag som kommit längre i sin omställning har mer specifika behov, exempelvis avancerade energikartläggningar eller livscykelanalyser, jämfört med de som befinner sig i en tidigare fas.

När företagen talade specifikt om de projekt de deltagit i, delade de med sig av sina uppfattningar om både stödet och resultaten. Många företag har ständig kontakt med stödsystemet men det finns även de som skapade kontakt för första gången vilket visar på en förbättringspotential för att nå fler företag. De flesta företag var överlag nöjda med det stöd de fått. Stödet kan delas in i tre huvudkategorier: kunskapshöjande aktiviteter, coachning och experthjälp. En kombination av coachning (generalist) och experthjälp ansågs vara särskilt värdefull. Företagen betonade vikten av att coacherna hade god kompetens och kunde anpassa aktiviteter efter deras specifika behov. Experthjälpen uppskattades mest när den levererades vid rätt tidpunkt och för rätt frågor. Gruppaktiviteter fick blandade omdömen: vissa företag var positiva, medan andra ansåg att värdet berodde på hur engagerade de övriga deltagarna var.

Angående resultat och effekter hade företagen ibland svårt att koppla specifika projekt eller program till konkreta resultat, eftersom de ofta har kontinuerlig kontakt med stödaktörer. Trots det kan de intervjuade peka på att program eller projekt de deltagit i har bidragit till de resultat och effekter de nämner. Till exempel har Omställningslyftet ökat medvetenheten och omprioriterat hållbarhetsarbetet, vilket lett till konkreta förändringar som minskad energiförbrukning och förbättrad avfallshantering. Almiprojekt har gett företag en tydligare bild av hållbarhetsmål och stärkt självförtroendet i hållbarhetsarbetet, vilket lett till bättre kommunikation, minskat materialspill och effektivare transporter. Typ av stödaktivitet har betydelse för hur långt företagen kommer i sin omställning. Workshopar och nätverkande kan starta en tanke om förflyttning men för att komma längre behövs insats från en coach och vid större kartläggningar eller förändringar också en expert.

Alla intervjupersoner var överens om att små och medelstora företag behöver stöd för grön omställning och de är positiva till stödet. Dock tycker de att det finns glapp mellan projekt, att vissa projekt inte är tillräckligt långa och att de saknar långsiktiga mål. De önskar även mer samverkan inom branschen eller värdekedjan, vilket är viktigt för att komma vidare till en större omställning eftersom små och medelstora företag är begränsade i vad de själva kan göra. Vissa önskade andra typer av stöd som komplement till rådgivning såsom stöd under hela förändringsprocessen, hjälp med test och att ta fram prototyper ökad beställarkompetens, konsultation om lånefinansiering samt juridisk rådgivning och ekonomiskt stöd, både i form av ersättning för deras arbete och för vissa investeringskostnader.

Sammanfattningsvis finns ett stort behov av stöd för grön omställning bland små och medelstora företag. De är generellt nöjda med stödsystemet men ser potential för förbättringar, särskilt när det gäller långsiktig kontinuitet, skräddarsytt stöd och mer hjälp med implementering.

## Innehåll

Introduktion.....	1
Metod .....	3
Angreppssätt .....	3
Urval, datainsamling, bearbetning och analys.....	3
Resultat.....	6
Om företagens omställningsarbete och utmaningarna i det.....	6
Företagets behov av stöd och uppfattning om utbud av stöd .....	10
Kontaktvägar in till program/projekt, aktiviteter och uppfattning om stödet som gavs	11
Kontaktvägar in till program/projekt .....	11
Aktiviteter i Almiprojekten – företagets perspektiv.....	13
Aktiviteter i Omställningslyftet – företagets perspektiv .....	14
Uppfattning om stödet som gavs i program/projekt .....	14
Uppfattningar om resultat och effekter av projekt/programstöd .....	15
Resultat och effekter av Omställningslyftet.....	15
Resultat och effekter av Almiprojekt .....	17
Förändringarnas betydelse och företagets motivation att fortsätta .....	19
Företagets reflektioner om förbättring av stöd .....	20
Slutsatser .....	23

## Bilagor

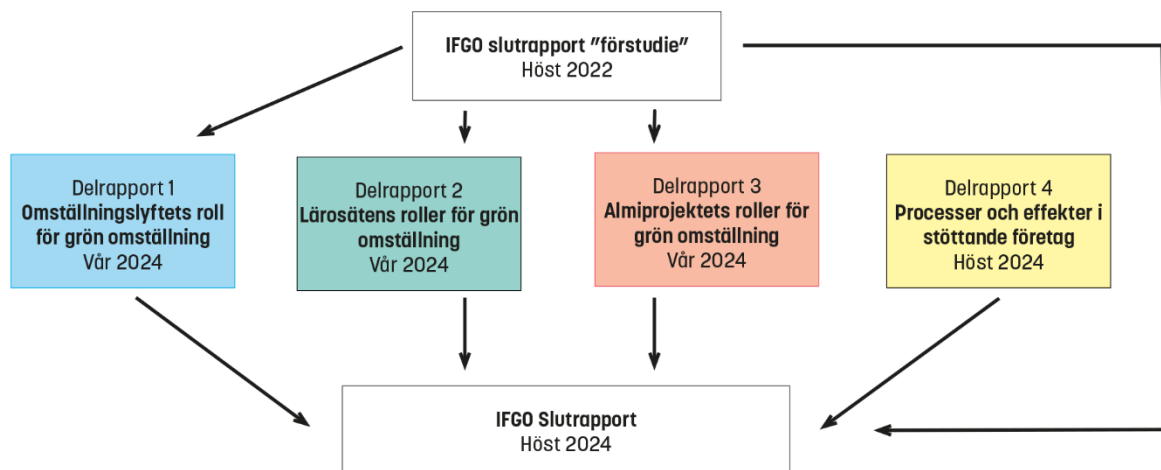
Bilaga 1. Intervjuguide

## Introduktion

Detta är delrapport 4 från det Vinnovafinansierade forskningsprojektet “Interaktiv forskning för grön omställning” (IFGO) (september 2022 - december 2024). Det övergripande syftet för IFGO är att identifiera på vilka sätt små och medelstora industriföretag kan stödjas i sin gröna omställning och hur aktörer i ett stödsystem för grön omställning kan ge relevant stöd. Delrapportens övergripande syfte är att fånga företags syn på stöd i allmänhet och på det stöd de erhållit.

I en svensk kontext är grön omställning (green transition) ett ganska vitt begrepp men vi talar då ofta om klimatomställning och hållbar samhällsutveckling. Den hållbara samhällsutvecklingen stöds av olika typer av insatser för att lösa utmaningar så som pågående klimatförändring, ökande avfallsmängder, minskad biologisk mångfald, överanvändning av ändliga resurser eller ojämlikhet kopplat till ekonomisk eller social utarmning av kapital. Samhällsdebatten om åtgärder som företagen kan vidta handlar exempelvis om utsläppsminskning och en mer hållbar produktion för att minska negativ påverkan. Det kan också handla om att företag utvecklar lösningar på olika miljömässiga hållbarhetsutmaningar. Mot bakgrund av ovanstående har ett behov av omställningsstöd vuxit fram hos företagen och succesivt har både privata och offentliga organisationer börjat erbjuda stöd kopplat till de utmaningar som en samhällsutveckling mot ökad hållbarhet ger. Denna delrapport handlar om små och medelstora tillverkande företags syn på stöd för sin gröna omställning i allmänhet och på det stöd de fick från det nationella programmet Omställningslyftet eller regionala Almiprojekt.

Delrapporten är en bilaga i IFGO slutrapport tillsammans med andra delrapporter (figur 1).



Figur 1. Delrapporter IFGO

Figur 1 visar fyra delrapporter som baseras på studier genomförda under 2023 och 2024 samt en förstudierapport (2022) och slutrapport (december 2024). Pilarna illustrerar att delar av resultat från förstudiens slutrapport (2022) bidragit till resultatet i delrapport 1-3 och att

samtliga delrapporter bidrar till resultatet i IFGO slutrapport (höst 2024).

Mer specifikt är delrapportens syfte att beskriva små och medelstora tillverkande industriföretags generella syn på stöd för grön omställning samt det stöd de erhållit från Omställningslyftet eller Almiprojekt, inklusive eventuellt resultat eller effekter av programmets/projektens stöd. Omställningslyftet presenterades i delrapport 1 och Almiprojekten i delrapport 3 (rapporterna finns att läsa här: [Interaktiv forskning för grön omställning](#))

På nästa sida följer ett kapitel som sammanfattar metoder som använts för urval, datainsamling och analys av resultatet i denna delrapport. Därefter följer ett resultatkapitel. Resultatkapitlet beskriver företagens omställningsarbete och de utmaningar de möter. Det analyserar företagens behov av stöd, deras uppfattning om det tillgängliga stödet, samt hur kontakten med program och projekt har fungerat. Kapitlet belyser också företagens syn på resultaten och effekterna av Omställningslyftet och Almiprojekten. Avslutningsvis diskuteras betydelsen av förändringar, företagets motivation att fortsätta, samt deras reflektioner kring hur stödet kan förbättras. Detta leder fram till ett avslutande avsnitt med slutsatser utifrån ett företagsperspektiv.

## Metod

Företagsstudien genomfördes under 2024 och bestod av 26 semistrukturerade kvalitativa intervjuer med en eller två representanter från ett urval av tillverkande företag som fått stöd av Omställningslyftet respektive Almiprojekt.

### Angreppssätt

IFGO har en interaktiv forskningsansats (se huvudrapport) vilket i föreliggande delstudie betydde att forskningsfrågor och angreppssätt diskuterades i två workshoppar under IFGO förstudie. Där deltog projektaktörer som initierade eller kom att bli partners i Omställningslyftet. Under ytterligare en workshop fanns tillfälle för deltagarna att ge synpunkter på resultat och slutsatser i den preliminära versionen av denna delrapport. Synpunkter som innebar att resultatet kunde förtydligas har inkorporerats i denna version av delrapporten.

### Urval, datainsamling, bearbetning och analys

Under urvalet av företag som stöttades av Omställningslyftet var programledningen behjälplig med en lista på stöttade företag. Från listan identifierade vi små- och medelstora industriföretag och en bruttolista med 69 tillverkande företag upprättades. Ett urval av dessa företag kontaktades. Vi försökte få en blandning av olika typer av företag, till exempel legotillverkning och möbelproduktion. Vi försökte också inkludera företag som fått hjälp från olika stödaktörer och som kommer från olika delar av Sverige. 33 företag återstod och dessa kontaktades via mail. De som inte hade svarat efter cirka två veckor fick en mejl-påminnelse och 1–2 veckor senare blev de uppringda. tolv företag tackade ja till digital intervju, 1 meddelade sina svar på frågorna via mail, och två meddelade att de inte deltagit i Omställningslyftet i någon större utsträckning. Tre företag avböjde aktivt intervju, varav 2 angav som anledning att personen som var engagerad i projektet har bytt jobb. Intervjuerna genomfördes i mars och april 2024. Ett av de intervjuade företagen ligger utanför de traditionella tillverkningsindustrierna eftersom de tillverkar livsmedel.

Urvalsprocessen vad gäller företag som stöttades av Almiprojekt var något mer komplicerad vilket gjorde att intervjuerna genomfördes först i oktober och november 2024. Almi har andra sekretessregler och listor på företag kunde inte lämnas ut. Detta medförde både en försening av studien och ett metodproblem. Det innebar att vi fick extrahera alla stöttade företags organisationsnummer från projektrapporter där de nedtecknats. Detta innebar även att vissa av de Almiprojekt som nämns i delrapporten om Almiprojekts roller för grön omställning (delrapport 3) inte är representerade, eftersom de stöttade företags organisationsnummer eller namn inte fanns i de offentliga rapporterna. I tabell 1 framgår för vilka projekt vi lyckades identifiera deltagande företag. I nästa steg identifierade vi vilka av företagen som var tillverkande företag. Antalet tillverkningsföretag per projekt visas i den sista kolumnen i tabell 1. För ett av projekten ”Growing Green” hittades företag genom Almis inlägg på LinkedIn. Sammanlagt för alla projekt hittades 54 (fortfarande existerande) tillverkningsföretag med kontaktuppgifter, och samtliga kontaktades via mejl. Eftersom få företag ”tackade ja” till första mejlutskick kontaktades resterande företag även via telefon 1-2 veckor. Fjorton företag tackade ja till digital intervju, och två företag meddelade att de inte kommer ihåg att de deltagit i projekt

med Almi. Tre företag avböjde aktivt intervju varav e angav som anledning att personen som var engagerad i projektet har bytt jobb. Intervjuerna genomfördes i mars och april 2024. Tabell 1 sammanfattar projektens namn, partners som genomförde det samt urval av företag.

Tabell 1. Information om Almiprojekten samt identifierade företag samt antal tillverkningsföretag.

	<b>Projekts namn</b>	<b>Almi Partner</b>	<b>Antal identifierade företag</b>	<b>Antal tillverkningsföretag</b>
1	Smart Tillväxt (2018 – 2023)	Östergötland, Mälardalen, Sörmland, Uppsala	Inga org.nr hittades	-
2	Hållbar omställning (2021 – 2023)	Mälardalen, Uppsala, Stockholm Sörmland, Östergötland, Energikontoren Mälardalen, Region Örebro län, Region Östergötland	Inga org.nr hittades	-
3	Growing Green (2022 – 2023)	Jönköping	9 (LinkedIn)	9
4	Smart Utveckling (2023 – 2025)	Gotland, Jönköping, Kalmar län, Kronoberg	240	16
5	Hållbar Tillväxt (2023–2025)	Nord	280	18
6	Accelerera hållbar omställning (2023 – 2026)	GävleDala, Värmland	144	11

I tabell 1 kan vi utläsa att av de företag som identifierades var enbart en liten andel tillverkande företag.

Tabellen nedan visar fördelningen av intervjuer på företag stöttade av Omställningslyftet respektive Almiprojekt och de intervjuades funktioner eller roller.

Tabell 2 Översikt av antal intervjuer i Omställningslyftet och Almiprojekt, när de utfördes och hur länge de varade samt de intervjuades funktioner i företag.

Företag stöttade av Omställningslyftet (intervjuer i mars–april 2024)	12
Företag stöttade av Almiprojekten (intervjuer i oktober–november 2024)	14
Företag som gav viss information via mejl eller telefon	8
Intervjulängd	25 – 40 minuter
De intervjuades funktioner	VD, Företagsägare, Hållbarhetschef, Miljö och kvalitetsansvarig, Produktionschef, Processansvarig
Exempel på företag	Tillverkare av specialiserade metallprodukter och komponenter, mekanisk verkstad och industriell bearbetning, producenter inom trä och möbelindustrin, hantverkare, småskalig produktion



Intervjuguiden (bilaga 1) hade fyra huvudteman:

- a) Behov av stöd och uppfattning om utbud generellt
- b) Uppfattning om erhållit stöd
- c) Effekt och påverkan på företaget
- d) Reflektion kring förbättringar av stöd generellt

Behandlingen av intervjusvaren innebar att de aidentifierades och transkriberades. Transkripten analyserades sedan tematiskt utifrån ovanstående teman. Under analysen tillkom två teman. Det ena baseras på företagets uttalanden om sitt omställningsarbete och utmaningar med det. Det andra temat var uttalanden om kontaktvägar in till stöd, önskemål om stöd och det stöd de erhållit. Båda dessa teman finns motsvarighet till i övriga delrapporter. Först analyserades svaren från företag som stöttats av Omställningslyftet och sedan svaren från företag som stöttats av ovan angivna Almiprojekt. En problematik uppdagades under analysarbetet. Företagen hade ofta svårt att identifiera vilka aktiviteter de genomfört som var kopplade till de aktuella aktörerna (Omställningslyftet respektive Almiprojekt). I några fall var de intervjuade inte själva säkra på att de deltagit i ett program eller projekt utan relaterade aktiviteter mer till den coach, dennes hemmaorganisation eller rådgivare de hade mest kontakt med. Detta påverkar resultatets tillförlitlighet vad gäller företagets svar om resultat och effekter av det stöd de fick. Avseende svar om stödsystemet generellt, företagets behov av stöd och utbudet av stöd är svaren relativt sett mer tillförlitliga.

I nästa kapitel presenteras resultatet av analysen. De olika typer av stöd som Omställningslyftet och respektive Almiprojekt erbjöd presenteras i delrapport 1 och 3. (Rapporterna finns här: [Interaktiv forskning för grön omställning](#) ).

## Resultat

Resultatkapitlet inleds med en översikt av företagens omställningsarbete och utmaningar som relaterar till det. Sedan fokuseras företagets behov av stöd följt av tankar om stöd de fått genom Omställningslyftet eller Almiprojekt. Därpå följer eventuella resultat eller effekter av det program/projekt som fokuseras i intervjun och till sist intervjupersonens tankar om hur stöd för grön omställning är utformat och hur det kan förbättras.

### Om företagens omställningsarbete och utmaningarna i det

I stort sett alla företag hade innan deltagande i respektive projekt påbörjat arbete mot ökad hållbarhet. Hur långt de kommit varierade liksom vad de genomfört. Företagets storlek, dess situation och vad de producerar var faktorer som påverkade vad som var mest angeläget.

De intervjuade menar att de själva har ett intresse i och engagemang för att minska företagets miljöpåverkan och att företagets ledning ofta också har det.

Ägaren och VD:n är väldigt positiv. Han verkligen driver och vill ha igång det här arbetet och ser nytta av det (Deltagare i Omställningslyftet)

Ett undantag finns då en intervjuperson nämner brist på intresse för miljöfrågor hos högsta ledningen och ägarna, och med det även investeringsviljan, som den största utmaningen i omställningsarbetet. Citatet är från denna intervjuperson visar på betydelsen av att ha ledningen med:

Man behöver ju ändå ha en ledning som är stöttande och positiv till det här arbetet för att kunna komma vidare på ett bra sätt. (Deltagare i Almiprojekt)

Det finns fem typer av åtgärder som företagen vidtar: (i) minskad resursanvändning i produktionen, (ii) hållbara materialval, (iii) hållbar produktdesign, (iv) minskad transportrelaterad påverkan och (v) initiativ för att främja en cirkulär ekonomi. Förutom åtgärder inkluderar omställningsarbetet även (vi) aktiviteter som stödjer genomförande av åtgärder, exempelvis identifiering och prioritering av åtgärder, mätning samt hållbarhetsrapportering men även kompetensutveckling av personal och ledning.

Det är dock viktigt att understryka att de åtgärder som beskrivs i detta kapitel inte i sin helhet är ett direkt resultat av företagets deltagande i ett eller flera av de undersökta projekten. Projekten har bidragit till åtgärderna i varierande grad men andra faktorer har också spelat in. Vissa företag fick stöd för initiativ som redan var påbörjade, medan andra har genomfört åtgärder först efter projektens avslutning. Mer detaljer om resultat och effekter av de Omställningslyftet och Almiprojekten beskrivs i följande kapitel.

Fokus i intervjuerna var miljöfrågor men även sociala och ekonomiska dimensioner nämns. Någon menar att miljöarbete går hand i hand med att vara en god arbetsgivare. Andra trycker mer på att miljöarbete är avhängig affären och om inte företaget tjänar pengar så är stöd för omställning bortkastat. Ekonomin har med andra ord en överskuggande roll för småföretagen. Så här uttrycker sig två av de intervjuade:

Min uppfattning är att du måste bygga en affär som tjänar pengar. Har du en affär som inte tjänar

pengar så spelar det ingen roll hur mycket stöd du än får. (Deltagare i Almiprojekt)

Att göra saker som i andra änden genererar intäkter eller åtminstone sänker kostnader är viktigt. (Deltagare i Omställningslyftet)

### (i) Minskad resursanvändning i produktionen

Minskad resursanvändning i produktionen var den mest nämnda åtgärden, eftersom alla företag hade möjlighet att påverka sin egen produktion. Andra viktiga drivkrafter var kostnadsbesparingar i synnerhet energirelaterade kostnader<sup>1</sup>, intäkter från försäljning av restprodukter, exempelvis skrotmetall, investeringsstöd från staten och att möjlighet att få bra vägledning från stödaktörer. Dessutom kan vissa åtgärder ge goda resultat med små insatser, det vill säga de är "låg hängande frukt". De största utmaningar var investeringskostnader samt tid och kunskap för att undersöka och ta fram nya lösningar samt utvärdera om dessa investeringar kommer att ge de effekter man avsett. Minskad resursanvändning i produktionen inkluderade:

- Uppgradering av utrustningen t.ex. maskiner, belysning och ventilationssystem (HVAC).
- Övergång till förnybara energikällor, såsom solpaneler.
- Användning av digitala verktyg för att mäta energi- och resursanvändning och optimera dessa.
- Sortering av avfall och restprodukter samt samarbeten med andra företag för återvinning eller återanvändning av dessa.
- Utbildning av anställda i hållbara arbetsmetoder, såsom att stänga av oanvänd utrustning och sortera avfall.

### (ii) Hållbara materialval

Den näst mest nämnda åtgärden är val av hållbara material. Detta var särskilt viktigt för mindre företag med begränsad produktionspåverkan, såsom en tillverkare av smycken. Det var också betydelsefullt för flera företag som använde metaller eller trä som en stor del av sin produktion. Viktiga drivkrafter för denna åtgärd inkluderade insikten att materialutvinning ofta är den fas i en produkts livscykel som har störst miljöpåverkan vilket gör området prioriterat avseende förbättringar, marknadsföringsmöjligheter och kundernas efterfrågan. Utmaningar som företagen stötte på inkluderade att hitta pålitliga leverantörer, bedöma trovärdigheten i hållbarhetsinformation, de högre kostnaderna för mer hållbara råvaror samt motviljan hos vissa kunder att betala ett högre pris för "grönare" alternativ vilket följande citat belyser:

Kunderna vill ha hållbara lösningar men de vill inte betala för den här omställningen.  
(Deltagare i Almiprojekt)

---

<sup>1</sup> Under den tidsperiod som Omställningslyftet var verksamt rusade energipriserna och speciellt elpriserna.

Hållbara materialval inkluderade:

- Val av mer hållbara material, exempelvis ”etiskt framställda” eller med ”lägre koldioxidavtryck”, såsom FSC-certifierat trä eller CO<sub>2</sub> minskning av metaller.
- Utforskning av nya material som erbjuder motsvarande funktionalitet med minskad miljöpåverkan.

(iii) Hållbar produktdesign

En mindre del av företagen har också möjlighet att påverka designen av sina produkter och gör detta. Drivkrafter inkluderar konkurrenskraft jämfört med konkurrenterna, marknadsföringsmöjligheter, kundernas efterfrågan samt, i fallet med modulär design, kostnadsbesparingar och flexibla produktionskedjor. Flera företag nämnde att de skulle vilja påverka produktdesignen men inte kan eftersom de är legotillverkare eller har andra begränsningar.

De största utmaningarna är att mäta effekterna av en mer hållbar produktdesign och kommunicera dessa till kunderna, kundernas ovilja att betala mer, bristen på kunskap hos designteamet samt för lite inflytande i värdekedjan. Hållbar produktdesign inkluderade:

- Design av produkter för att minimera miljöpåverkan under hela deras livscykel, exempelvis genom att minska energianvändningen under användningsfasen.
- Främjandet av hållbart konsumentbeteende genom produktdesign.
- Modulära designer av produkter för att minska antalet komponenter som behöver tillverkas och lagras samt för att förenkla reparationer.

(iv) Minskade transportrelaterade påverkan:

Vissa företag arbetar med att minska påverkan från transporter. Denna grupp inkluderade både SMF som skickar små paket till konsumenter, samt SMF som gör stora leveranser till andra företag och ibland har egna transportfordon. De viktigaste drivkrafterna var kostnadsbesparingar, tillgången till bättre förpackningsalternativ och transportpartners som ville samarbeta kring detta ämne. Utmaningarna var de regler som transportörer eller fraktbolag satt upp, företagets begränsade inflytande på transporterna på grund av sin småskalighet samt kostnaden för att uppgradera sina egna fordon. Minskade transportrelaterade miljöpåverkan inkluderade:

- Ändringar i förpackningar för att minimera storlek och vikt.
- Optimering av transportlogistik, såsom ruttplanering eller samlastning.
- Övergång till lågutsläppande eller elektriska fordon för logistiken.
- Val av lokala leverantörer.
- Minska avfallsvolymer och därmed färre transporter.

(v) Initiativ för att främja en cirkulär ekonomi

Det var två företag som beskrev att de har tagit några steg mot en cirkulär ekonomi genom att försöka erbjuda helhetslösningar parallellt med traditionell försäljning så som till exempel

möbler för restauranger och liknade verksamheter. Drivkrafter inkluderar mest stärkt konkurrenskraft jämfört med konkurrenterna och marknadsföringsmöjligheter samt kostnadsbesparingar i produktion. Utmaningar är svårighet att kommunicera nyttan till kunder och låg efterfrågan på mer miljövänliga produkter. Initiativ för att främja en cirkulär ekonomi inkluderade:

- Tjänstefiering, det vill säga att erbjuda produkter som en tjänst (t.ex. leasing istället för försäljning).
- Etablering av återtagningsprogram för produkter för att laga, renovera, återtillverka eller återvinna dem.

(vi) Aktiviteter som stödjer genomförande av åtgärder

Implementering av åtgärder kräver både förarbete i form av identifiering och prioritering av åtgärder, samt kommunikation och samarbete. Drivkrafter för dessa aktiviteter varierar och inkluderar behovet av att strukturera och effektivisera omställningsarbetet, att kunna dra affärsnytta av åtgärderna genom att kommunicera dem tydligt till kunder, samt krav från externa intressenter. Utmaningar under implementeringen som nämndes var brist på tid som den största faktorn, följt av bristande kunskap, icke tydliga statliga krav samt kostnader för att ta in expertstöd. Citatet nedan visar hur en intervjuperson uttrycker utmaningen i sin bransch:

Lagförslagen är de största hindren för verksamhet över lag just nu. [...] Det är många som lever i limbo. Det finns ju ingen som kan säga att ja, 'men gör du så här så gör du riktigt'.  
(Deltagare i Almiprojekt)

Någon annan uttrycker detta som en "ryckighet" i samhället som gör att företag har svårt att förstå vad de främst bör satsa på och att detta påverkar marknaden. Aktiviteter som stödjer genomförande av åtgärder inkluderade:

- Identifiering och prioritering av åtgärder för att säkerställa att de mest effektiva och kostnadseffektiva initiativen genomförs först.
- Mätning av nyckeltal och indikatorer både innan och efter.
- Hållbarhetsrapportering för att kommunicera företagets miljömässiga och sociala prestationer till externa intressenter, såsom kunder, investerare och myndigheter.
- Kommunikation av omställningsarbete till kunder för att kunna skörda de fördelar som de vidtagna åtgärderna ger.
- Samarbete med externa intressenter, såsom leverantörer, kunder och branschgrupper, för att samla data, enas om standarder och dela bästa praxis, vilket stärker hållbarhetsarbetet på flera nivåer.
- Utbildning av anställda för att öka medvetenheten om hållbarhetsmålen inom företaget och engagera personalen i genomförandet av åtgärder.

Trots detta finns det flera återkommande utmaningar så som tid, kunskapsbrist, otydliga myndighetskrav, makt och saknad betalningsvilja hos kunder. Citaten nedan illustrerar detta.

Man kan inte implementera hur mycket som helst för då blir det kaos av allting. Det måste få ta tid och försöka göra det på ett bra sätt så att man så att det blir bra i slutändan [...] det är så mycket som ska göras relaterat till grön omställning och tiden räcker inte till. (Deltagare i Almiprojekt)

Vi är så pass små så att jag sitter ju egentligen själv på hela den här delen eller hela egentligen nästan hela tjänstemännen. Och det här är ju en del vilket gör att man hinner inte med det här. På Volvo då hade jag fyra personer som jobbade enbart med miljö och arbetsmiljö, den här typen av omställning och så vidare. Här ska du försöka hinna det också. (Deltagare i Omställningslyftet)

Alltså, det blir ju kvalitet, miljö och arbetsmiljö, ledningssystemen. Vi är ju inte så många anställda som man får göra många delar i det här arbetet. (Deltagare i Omställningslyftet)

Sammanfattningsvis kan sägas att företagens arbete oftast handlar om minskad resursanvändning i produktion och vid transporter samt till viss del om valet av mer hållbara material. Större omställningar exempelvis mot en cirkulär ekonomi och insatser i värdekedjan saknas generellt hos företag som deltagit i studien. Dessutom är det vanligt att trots företagets vilja saknar de andra drivkrafter, resurser, kompetens eller påverkansmöjligheter för att leda större omställningsarbeten.

#### Företagets behov av stöd och uppfattning om utbud av stöd

Behovet av stöd relaterar till utmaningar som företagen nämner och är därmed inte lika för alla. Medvetenheten om vilken typ av stöd som finns varierar också. De företag som kommit något längre i sitt omställningsarbete kan specificera vilket stöd de har behov av eller snart skulle komma att ha behov av. Exempel på behov av stöd är livscykelanalyser (LCA), mer avancerade energikartläggningar, och hjälp att göra beräkningar (CO<sub>2</sub>-påverkan). Stöd för att förstå och kunna göra korrekta CSRD-rapporter, det vill säga följa den nya EU-standarden för hållbarhetsrapportering (Corporate Sustainability Reporting Directive) nämns som angeläget (jfr ovan – om utmaningar med bristande transparens hos underleverantörer). Det finns ett mått av osäkerhet kring vad som kommer att gälla och några av de intervjuade uttrycker stress över det. Dessa företag har ett akut och specifikt behov av stöd.

Vidare uttrycker de som tagit emot coachning under en period att de önskar mer coachning och de som inte har erfarenhet av att coachas nämner oftare olika typer av värdecheckar. Ett problem med värdecheckar som lyfts är dock att de endast kan användas för att ta in en utomstående eller för tillfälliga projekt. En risk är att den som kommer in bygger upp något (exempelvis digitala system) men att de anställda som sedan ska ta hand om det inte har kompetens för att använda det nya på ett optimalt sätt. Citatet nedan är från en intervjuperson som menar att detta gör att:

Man prioriterar inte läroprocessen lika bra när stöden är utformade på det sättet. (Deltagare i Almiprojekt)

Robotlyftets metod att kombinera checkar med kompetensutveckling (i automatisering och beställarkompetens) nämns som en värdefull stödform och mer stöd med en sådan kombination önskas. I Robotlyftet genomfördes workshops och seminarier med fokus på automation och robotisering samt en utbildning i beställarkompetens. Ytterligare någon menar att dennes lilla företag ofta erbjuds stöd men att det i många fall finns en osäkerhet i om företaget passar in i målgruppen för stödet. Denna person säger:

Jag vet inte om det är så med de här stöden som finns, att de kanske är formulerade på ett sätt som gör att jag inte liksom nappar för jag tänker att jag inte är målgruppen. (Deltagare i Almiprojekt)

Ett värdefullt tidigare stöd som nämns är digitaliseringscheckar som Tillväxtverket kan ge till mindre företag som vill finansiera en tjänst eller projektanställning för att öka digitaliseringen i verksamheten, gärna tillsammans med kompetensutveckling. Olika stödaktörers mer generella rådgivning och finansieringsstöd lyftes också som värdefullt. Övriga lyfte fram tidigare deltagande i andra projekt eller program med olika hållbarhetsfokus (ekonomi, social, ekologisk hållbarhet) så som exempelvis Produktionslyftet.

Sammantaget kan vi konstatera att behovet av stöd för grön omställning ser olika ut även bland de företag som har kommit en bit på väg i sitt omställningsarbete och att behovet av stöd till del varierar med bransch.

Viktigt att notera är att resultatet i föreliggande delrapport inte visar vilka behov av stöd företag som inte påbörjat sin omställning har. I delrapport 1 som till del bygger på intervjuer av coacher finns coachernas reflektioner kring stödbehovet hos företag som inte har funderat kring sin omställning eller enbart kommit en liten bit på väg i att förändra verksamheten.

#### [Kontaktvägar in till program/projekt, aktiviteter och uppfattning om stödet som gavs](#)

De som intervjuades deltog i Omställningslyftet eller i ett av de sex Almiprojekt av olika karaktär som presenteras i delrapport 3. Vid intervjutillfället, då Omställningslyftet och en del av Almiprojekten var avslutade, hade flertalet av de intervjuade svårt att skilja på vilka aktiviteter som genomförts genom ett annat program/projekt eller i ordinarie verksamhet hos någon stödsystemaktör.

#### [Kontaktvägar in till program/projekt](#)

Företag blir ofta kontaktade av stödsystemsaktörer och det är mer sällan som de själva söker kontakt vilket nedanstående citat illustrerar.

Det är ytterst sällan vi letar upp och tar kontakt utan det är någon som kontaktar oss.  
(Deltagare i Omställningslyftet)

Det är lite svårt att hålla reda på vem som är vem och vilken aktör man har varit inne i. (Deltagare i Almiprojekt)

I de fall det enskilda företaget hade haft långvarig och kontinuerlig kontakt med någon av

Omställningslyftets partners (till exempel en industricoach vid ett IUC eller expert vid RISE) eller med Almis regionala bolag var det svårare att urskilja vilka aktiviteter de genomfört som tillhörde projektet/programmet. Intervjupersonernas utsagor om stöd för grön omställning kan därför inte helt isoleras till enbart det projekt/program de deltagit i. Hur kontakten med stödsystemsaktörer initierats och hur långvariga de varit har stor betydelse.

Kontinuerlig kontakt med stödaktören är bästa sättet att få information om vilka offentliga finansierade stöd eller externa konsulter som finns att tillgå. Det gäller även för de projekt/program som fokuseras här. Citaten nedan är från personer som uttrycker detta.

Vi har ju haft en tät dialog med Almi i flera år så att när det här projektet aktualiserades så frågade ju de om vi ville vara med och det var ju en självklarhet. (Deltagare i Almiprojekt)

Vi har samarbetat med IDC, och då kom detta upp som ett förslag och då nappade vi på det. (Deltagare i Omställningslyftet)

Deltagande företag fick främst information om det projekt/program de deltog i genom telefonsamtal från Almi eller från en Omställningslyftsaktörer så som IUC, RISE eller Energikontor som tipsade om möjligheterna som fanns att få stöd från det då okända Omställningslyftet. Helt okända företag kontaktades i högre omfattning av Omställningslyftpartners än av Almiprojekt. Några företag kom i stället i kontakt med aktörerna ifråga vid nätverksträffar eller liknande och några av deltagarna nåddes via mailutskick. I citatet beskrivs hur det kan gå till

Vi får ju alltså någon som vi inte känner som sträcker ut en hand till oss och säger att hej, vi kan rätt mycket om det här. Har ni lust att se vad vi kan och vi kanske kan hitta på någonting bra tillsammans. Typ IDC [som är ett industriutvecklingscenter], typ Almi. Och de är ju proffsiga, liksom tycker jag då, kunniga på områden som vi småföretagare har svårt att vara duktiga på för att vi är bra på annat liksom. Vi kan inte. Vi har inte den möjligheten och det är därför vi träffar på riktigt stora företag som har en grupp som jobbar med saker och ting som vi bara touchar det är också väldigt värdefullt för oss så att jag tycker {om} de här paketen, de här möjligheterna som vi får, och faktiskt att det inte kostar något. (Omställningslyftdeltagare)

Citatet ovan illustrerar även varför företagen tackar ja till erbjudanden. Dels anses stödaktörerna vara kunniga på områden som företaget inte har egen kompetens för, dels så kan stöd ibland vara kostnadsfritt, nedlagd tid hos företaget borträknat. I citatet nämns även något som flera underleverantörer till större industriföretag nyttjar – möjligheten att lära av och genom sin kund.

Långvarig kontakt med en stödsystemaktör gör att stödsystemaktören känner företaget tillräckligt väl för att matcha företagets behov av stöd. Intervjupersonen bakom följande resultat visar på vilken betydelse en kontinuerlig kontakt har.

Det är ju det som är så fantastiskt med det här Almigänget. Eftersom jag jobbat med dom så länge så känner dom ju också oss och dom är ju väldigt bra på att anpassa det [erbjudna stödet] för oss. (Deltagare i Almiprojekt)



Av naturliga skäl fanns det inte företag som hade haft mångåriga kontakter med det nystartade Omställningslyftet. Däremot hade flera företag kommit in i Omställningslyftet genom ett lokalt industriutvecklingscentrum som de hade haft längre kontakter med.

#### Aktiviteter i Almiprojekten – företagens perspektiv

Samtliga Almiprojekt inkluderade en kort nulägesanalys för varje företag för att identifiera företagets fokusområden kring hållbarhet, följt av en workshop för att identifiera kommande insatser för att kunna ta hållbarhetsarbetet vidare. För detta användes ett verktyg för samtal om de 17 globala målen (SDGs) för hållbar utveckling som antogs av FN (Förenta nationerna). De flesta projekt inkluderade dock flera aktiviteter som hade lite olika former beroende på projekt och vad företaget valde att delta i. Exempel är workshops tillsammans med andra företag, företagsbesök för att få inspiration av varandra, interna företagsworkshops, expertstöd för beräkningar eller processer för att stötta framtagning av ändringar. Dessa insatser riktades mot att hjälpa företag att få djupare förståelse och sätta mer konkret arbete kring företagets hållbarhetsarbete (se delrapport 3). Det finns olika uppfattningar om hur väl samtalsverktyget fungerade i sammanhanget. Samtliga utom en intervjuperson menar att de gick ut från samtalen med ny insikt och nya idéer. En intervjuperson som redan arbetade målmedvetet med företagets omställning menar dock att verktyget inte går tillräckligt djupt ner i frågorna för företagets bransch vilket hade varit nödvändigt för att göra bättre nytta. Det första citatet visar denna persons reflektion medan det andra speglar en annan intervjupersons syn på träffar med andra företag. Att tala med andra och få insikt i vad andra genomförde i sitt hållbarhetsarbete menade några var speciellt värdefullt medan andra uttryckte att aktiviteter tillsammans med andra företag inte gav dem tillräckligt mycket djup eller kunskap därför att de företag som deltog i projektet verkade i så olika branscher.

Det är nyttigt och bra att tänka igenom och gå igenom och formulera saker. Det är alltid bra, men just jag kan inte säga att det är betydligt något speciellt för mig att det var så här; 'Jaha, oj, nu har jag fått nya insikter som jag inte hade någon aning om'. (Deltagare i Almiprojekt)

Man har fått träffa jättemycket olika företag som jobbar jättemycket med hållbarhet och liksom få höra hur de har jobbat och vad man kan själv göra för att bli mer miljövänlig. (Deltagare i Almiprojekt)

Ytterligare en intervjuperson menar att förenklingsarna som Almi gjort kring de globala målen 2030 gjorde att stödet inte passade dem fullt ut då det var för grunt i förhållande till den bransch företaget verkade i. Ändå var det bra att få hjälp med en "action plan" rent praktiskt. Detta företag guidades senare av branschspecifika riktlinjer som utarbetats kring de globala målen i Norge. En annan intervjuperson uttrycker att företaget hade behövt ett mer behovsanpassat och enskilt stöd, inte enbart i grupp.

När företags som stöttats av Almiprojekt sonderat kring de globala hållbarhetsmålen och idéer om fortsatt hållbarhetsarbete växte fram och planer tog form i företagen fortsatte några Almiprojekt med coaching och/eller så fick en del företag hjälp att hitta expertstöd medan andra företag stannade vid att tala om målen i grupp eller med coach. I intervjuerna framkom att de som fick fortsatt stöd också uppskattade projektet de deltagit i mer än de som enbart varit

med på workshoppar där samtalsverktyget användes. Det fortsatta stödet kunde då bestå av andra aktiviteter utanför det Almiprojekt som företaget deltagit i. I delrapport 3 finns mer information om Almiprojektens aktiviteter.

#### Aktiviteter i Omställningslyftet – företagens perspektiv

I Omställningslyftet var utgångspunkten ett frågebatteri där en coach från någon av Omställningslyftets partnerorganisationer enskilt ställde frågor till lämplig person, oftast VD, i företaget (se delrapport 1). Frågebatteriet var därmed grunden för en genomlysning av företaget med fokus på hållbarhet. Efteråt fanns möjlighet till mer coachning och att ta in en expert för mer specifik uppgift, exempelvis energikartläggning eller enklare livscykelanalys. Flera företag uppger att de hade en egen bild av vad som behövde göras innan de gick med i programmet, men genomlysningen av företaget som gjordes tillsammans med coacherna visade på andra prioriter. Detta var uppskattat i efterhand, om än kanske inte alltid så under processen. I delrapport 1 finns mer information om Omställningslyftets aktiviteter.

#### Uppfattning om stödet som gavs i program/projekt

De flesta tillfrågade företagsrepresentanter uppger att det stöd de erbjöds i respektive program/projekt matchade deras behov men fler behov finns. Medan alla intervjuade som deltagit i Omställningslyftet var relativt sett nöjda med den insats de hade fått (flera hade önskat mer insatser) var det några som deltagit i Almiprojekt som menade att behovet rent innehållsmässigt inte helt tillgodosågs genom projektet. Det gäller speciellt kortare projekt med mestadels kunskapshöjande aktiviteter.

Workshops och konferenser som anordnades av Omställningslyftet var uppskattade, både för sakinnehållet och det nätverksskapande som de ledde till. Utbudet av stödaktiviteter var relativt stort och företagsrepresentanterna deltog inte i allt de önskade eftersom de inte hade tillräckligt med tid. Flera personer menade att programtiden för Omställningslyftet var för kort för att kunna genomföra åtgärdsförslagen. Ibland behövdes experthjälp för att genomföra förändringarna. Det fanns en möjlighet att koppla in experter genom Omställningslyftet vilket företag använde sig av i flera fall med gott resultat uppskattades. Men programmet upphörde när företagen började komma till beslut.

Det tog väldigt lång tid innan vi hittade vad vi behövde hjälp med. (Deltagare i Omställningslyftet)

Det hade varit intressant att se hur långt vi hade kunnat komma om vi hade hittat rätt från början.

För nu gick ju mer än halva tiden åt att hitta vad vi skulle göra. (Deltagare i Omställningslyftet)

Deltagare i Almiprojekten lyfter också de workshoppar som värdefulla då de fick träffa och samtala med deltagare från andra företag som stod med samma problem eller var i startgroparna för att genomföra liknande förändringar. Det gav motivation för det egna arbetet. Citaten nedan visar detta.

Det var väldigt bra träffar. Ibland kan det ju vara bara det att få träffa andra företagare som gör att man får en liten skjuts i positiv riktning (Deltagare i Almiprojekt)

Coachning lyfts fram som värdefullt av deltagare i både Almiprojekt och Omställningslyftet om

än i varierande grad. Exempelvis rådde viss förvåning kring att samma person först coachade i Produktionslyftet som kunnig i lean och produktion och lite senare kom från Omställningslyftet till företaget som kunnig i den gröna omställningen. I citaten nedan uttrycker en intervjuperson att det är just möjligheten till coaching som gör att företaget vill delta i projekt medan en annan uppskattar när coachen utmanar. Citaten visar på det:

Vi hade ju en coach som var med oss individuellt på det här projektet och det tycker jag är bra [...] när man har varit med i ganska många projekt så inser man det är bara värt att gå med i de här projekten där vi egentligen får en individuell coaching. (Deltagare i Almiprojekt)

Coachingen har varit ovärderlig för oss som grupp och som bolag då. Den har varit grymt bra. [...] Han kunde otroligt mycket och han vågade utmana oss på riktigt. Det tyckte jag var otroligt bra. (Deltagare i Almiprojekt)

Vi hade, om man säger vi på produktionsdelen med startprogram hade vi lite strul i avslutningen, men då har man ställt upp och avslutat det med oss i efterhand så att för det har varit lite sjukdomar och lite jobbigt där på slutet, men där har man ställt upp efter programmets slut så att vi har kunnat färdigställa. Det har varit jättebra. (Deltagare i Omställningslyftet)

Ovanstående avsnitt pekade på att de flesta företag som kontaktades av Omställningslyftet eller ett Almiprojekt redan hade en kontinuerlig relation med kontaktande stödsystemaktör och att deltagarna generellt är nöjda med stödet oberoende av insatsens längd. De som får stöd en längre tid är dock oftare mer positiva till det stöd de får och coaching är speciellt uppskattat, liksom hjälp att finansiera experthjälp.

### Uppfattningar om resultat och effekter av projekt/programstöd

Så som nämndes i föregående avsnitt går det inte att helt isolera resultat och effekter till enskilda program/projekt eller dess aktiviteter eftersom de flesta företag har kontinuerlig kontakt med Almi, alternativt någon av Omställningslyftets partners. I detta avsnitt lyfter vi ändå det som nämns i intervjuerna gällande (i) resultat och (ii) effekter med start i de företag som stöttats av Omställningslyftet. Med resultat menas då något som de intervjuade uttryckte kom ut av de aktiviteter som företaget deltog i. Med effekter menas de faktiska förändringar som företaget genomförde. Resultat kan lättare kopplas till respektive program/projekt medan effekter, det vill säga förändringar som bidragit till grön omställning är svåra att isolera från ytterligare insatser. Det är dock svårt för företagen att mäta effekterna och många kan därför enbart uttrycka upplevda effekter även om några kan uppge faktiska mått.

### Resultat och effekter av Omställningslyftet

Ett viktigt resultat av Omställningslyftet är de tidigare nämnda omprioriteringarna i hållbarhetsarbetet som den inledande genomlysningen av företaget tillsammans med coacherna gav. Vidare lyfter flertalet intervjuade fram att ett resultat från programmet är en ökad medvetenhet och att de anställda, inklusive ledningen, tänker på och pratar om miljön mer.

Omställningslyftet har guidat ledning och anställda in i ett nytt tankesätt där personalen blivit mer involverad i förbättringsarbetet och därmed mer engagerad menar någon. Ytterligare ett resultat som lyfts är att insikten vuxit om att alla i företaget behöver kompetensutveckla sig. Vidare har ledningen i två av de företag som ingår i studien börjat fundera på andra affärsmodeller.

Projektet har fått oss att fundera på om vi kan hitta nya affärsmodeller för våra produkter.  
(Deltagare i Omställningslyftet)

Företagen har också fått nya bra personkontakter att fråga till exempel på RISE när de ska sätta planer i verket vilket också kan ses som ett resultat av Omställningslyftet. Deltagare har även fått mer kontakter inom olika nätverk och inspiration för att starta upp utvecklingsarbete för grön omställning. Företagen fick därmed större insikt i vad som var möjligt att göra genom Omställningslyftet och kunde därmed planera sitt omställningsarbete bättre.

Effekterna av Omställningslyftet speglar vad genomlysningen gav men är också beroende av företagets möjligheter att investera. De flesta företag uppger att de genomfört förändringar som helt eller delvis kan de kopplas till den genomlysning som gjordes av coacher i Omställningslyftet. Flertalet företag uppger att de arbetat med energiförbrukningen och speciellt elförbrukningen, inklusive att installera utrustning som visualiserar elförbrukningen, att byta till LED-lampor eller att byta kompressor. Dessa åtgärder prioriterades ofta med tanke på att energipriserna rusade från hösten 2022. Ytterligare effekter av programmet är att företagen har minskat mängden av plast- och kartongavfall, ibland genom att införskaffa komprimatorer. Andra talar mer generellt om att de förbättrat sophanteringen genom att sortera bättre.

Vi satte upp tre utvecklingsmål...dvs hälsa och välbefinnande..., vår avfallshantering... och energieffektivisering. Där är vi fortfarande och jobbar även om det liksom är 1,5 år sedan så har vi inte gått i mål än. (Deltagare i Omställningslyftet)

Flera har sett över transporter för att minska miljöpåverkan. Exempel är även mer lokala inköp och att gå över till mer hållbara förpackningsmaterial. Några företag har effektiviserat sina verktyg och maskiner. Dessutom nämns genomförande av personalaktiviteter för att öka medvetenhet om vikten av miljöfokus samt att motivera anställda till att bidra till åtgärder. Ett exempel på kompetensutveckling är att bolaget som tog hand om företagets avfallshantering kom på besök och berättade och beskrev hur man kan arbeta för att effektivisera och minska avfallsmängderna. Inställningen till att sortera avfallet har därvid blivit mer positiv. De största hindren för att genomföra förändringar var ekonomi/finansiering och tid, men också egen kunskap i företaget. I lågkonjunkturen blev även den svaga marknaden ett hinder.

Det är ju ett annat kapitel hur man söker pengar för att göra investeringar i maskiner och utrustning och sänt för att förbättra och att få lite hjälp med var man ska leta för finansiellt stöd. Det är inte alltid lätt att få lån av en bank. (Deltagare i Omställningslyftet)

En av de intervjuade pekade dock på att det största hindret för företaget var att få fram korrekta data som underlag för beslut.

## Resultat och effekter av Almiprojekt

Vad gäller Almiprojekt är de resultat och effekter som lyfts fram mer disparata vilket också speglar att de intervjuade deltog i fyra olika projekt med liknande startverktyg men med varierande innehåll och längd. Då detta inte är en utvärdering har vi inte försökt särskilja projekten i redovisningen, liksom vi inte försökt särskilja olika Omställningslyftspartners resultat och effekter.

Det resultat av Almiprojekt som främst lyfts upp i intervjuerna är att företaget fått en tydligare bild av hållbarhetsområden att arbeta vidare med. Företagen har fått mer kunskap om de globala hållbarhetsmålen som gör det lättare se vilka mål som är mest relevanta för företaget och att skapa undermål för dem. Mer konkret nämner någon att kunskapen består av att ledningen nu förstår mer om hållbarhetsfrågan och att förändringar inte behövde vara omvälvande. Citatet nedan är från denna person:

Innan när vi [i företaget] pratade om hållbarhet, så trodde vi det behövdes göra större förändringar i affärsidén eller produktionsflödet. (Deltagare i Almiprojekt)

Almi fick ledningen i företaget att förstå att så inte var fallet. För några Almiföretag innebar dock projektet inga nyheter innehållsmässigt trots att hållbarhetsmålen presenterades på ett strukturerat sätt.

Ett resultat som nämns är att företaget fått mer tydlighet i hur de ska hantera Agenda 2030 och var företaget ligger i förhållande till dem. Kunskap om hur företaget ska kommunicera utåt om hur arbetet mot målen går till nämns också. En klimatkartläggning men även kartläggning av social hållbarhet är ett annat resultat som nämns, liksom större säkerhet i att arbeta med klimatdata och spårbarhet i leverantörsledet. Någon nämner att självförtroendet att hantera hållbarhetsarbetet stärkts vilket nedanstående citat visar.

Det har ju stärkt oss som bolag att vi faktiskt bryr oss. Det här är viktigt för vårt självförtroende ska jag säga. (Deltagare i Almiprojekt)

Mer energi och motivationen för att ta tag i det egna hållbarhetsarbetet i företaget är ytterligare ett resultat av deltagande i Almiprojekt liksom ett bredare kontaktnät vilket flera lyfter upp.

En effekt som flera nämner är att hållbarhetsarbetet fick en skjuts framåt genom projektet. Vad skjutsen framåt är varierar från stort till smått. Medan något företag tog ett större grepp och strukturerade om ledningssystemet och implementerade ISO 26000 (standard för samhällsansvar), genomförde andra mindre förändringar, exempelvis minskade förpackningsstorlekar eller sett till att spill och avfallssortering kommit upp på dagordningen i större utsträckning än innan projektet. Andra effekter som nämns är att företaget förändrade strukturen för hållbarhetsrapportering till olika intressenter efter att ha fått hjälp av Almi att prioritera vad som är viktigast att rapportera. Det finns företag som inte alls hade arbetat med det innan deltagande i Almiprojektet. En bättre dialog med kunder nämns som en effekt liksom tydligare webbsidor eller kommunikation med kunder mer allmänt. Andra uttrycker det som att marknadsföring har förbättrats. Ett företag som deltog i ett projekt använder fortsatt Almis verktyg och justerar sina hållbarhetsmål med hjälp av det varje år. Medan ett annat trycker på

effekten som företagets mål om att minska koldioxidutsläpp i leverantörsledet fått på inköpsfunktionen då de nu alltid jämför inköpspris med utsläppsnivåer. Ytterligare ett företag har genomfört stora förändringar och köper nu enbart in material som är återvunnet skrot.

Det finns dock flera som säger att de inte förändrat något konkret i hållbarhetsarbetet. En är en företagsledare som ändå ofta tänker på det som sas i projektet om att alltid se till företagets ekonomi innan förändringar genomförs. Citatet nedan är från denna företagsledare.

Det var väl mer det att jag kände att, men ja, jo, såklart. Det här måste jag tänka på och inte kompromissa bort mig själv i detta kanske då. (Deltagare i Almiprojekt)

Även om denna företagsledare inte säger det rent ut så begränsas möjlighet till hållbarhetsarbete och med det omställningen till mer miljövänlig produktion av företagets ekonomiska situation. Intervjuerna genomfördes i en lågkonjunktur.

Tabell 3 listar de effekter som företagen nämnde, de stödaktiviteter som de kopplade till effekten och exempel på den förändring som genomfördes för att nå effekten. Effekterna avser både Almiprojekt och Omställningslyftet.

Tabell 3. Nämnda effekter, kopplade stödaktiviteter, och exempel på förändringar

Nämnda effekter	Typ av stödaktivitet som effekten kopplades till	Exempel på förändring/insats
Energibesparingar	Kunskapshöjande aktiviteter <sup>2</sup> , coaching för att förtydliga företagets behov och möjlighet att ställa om, expertstöd i form av energirådgivning eller enklare energikartläggningar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Byte till led-belysning</li> <li>• Installation av utrustning som visualiserar elförbrukningen</li> <li>• Byte av kompressor</li> <li>• Effektivisering av maskiner och verktyg</li> </ul>
Förbättrad avfallshantering	Kunskapshöjande aktiviteter, coaching för att se företagets behov och möjligheter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• (Mer) och bättre sortering av avfall</li> </ul>
Minskad plast- och kartongavfall i företaget eller hos kund	Kunskapshöjande aktiviteter, stöd för att se företagets behov och möjligheter, annan coaching	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inköp av komprimatorer</li> <li>• Mer hållbara förpackningsmaterial</li> </ul>
Förändringar i personals beteenden	Kunskapshöjande aktiviteter, coaching för att se företagets behov och möjligheter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalaktiviteter för att öka miljöfokus och motivation, ge tips på hur avfallshantering kan effektiviseras och minskas</li> </ul>
Minskad miljöpåverkan vid transporter	Kunskapshöjande aktiviteter, coaching för att se företagets behov och möjligheter, experthjälp	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Val av fordon</li> <li>• Fler lokala inköp</li> <li>• Sett över logistik</li> </ul>
Minskat materialspill	Kunskapshöjande aktiviteter, coaching för att se företagets behov och möjligheter, experthjälp	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Översyn av produktionsprocessen</li> </ul>
Press på inköp att handla mer miljömässigt hållbart	Kunskapshöjande aktiviteter, coaching för att se företagets behov och möjligheter, experthjälp	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Förändring av struktur för hållbarhetsrapportering</li> </ul>

<sup>2</sup> Exempel på kunskapshöjande aktiviteter är föreläsningar, studiebesök, nätverk, seminarier etc.

Bättre kommunikation med kunder som gör att de efterfrågar mer hållbara material	Kunskapshöjande aktiviteter, coaching för att se företagets behov och möjligheter, experthjälp	<ul style="list-style-type: none"> <li>Förändrade, mer kommunikativa webbsidor</li> <li>Materialval kontra pris tas upp mer i samtal med kunder</li> <li>Ett led i marknadsföringen</li> </ul>
Enbart "skrot" som material i produkter	Kunskapshöjande aktiviteter, coaching för att se företagets behov och möjligheter, experthjälp	<ul style="list-style-type: none"> <li>Utredning av möjligheten att producera enbart med återvunnet material</li> </ul>
Mer tryck på underleverantörer att producera med mindre koldioxidutsläpp	Kunskapshöjande aktiviteter, coaching för att se företagets behov och möjligheter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inköp jämför alltid inköpspris med utsläppsnivåer</li> </ul>
Fortsatt användning av Almis verktyg för att ta fram hållbarhetsmål	Kunskapshöjande aktiviteter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Årlig översyn av mål</li> </ul>

### Förändringarnas betydelse och företagens motivation att fortsätta

De åtgärder som genomfördes var i de flesta företag mindre förändringar och som nämnts kunde effekter av förändringarna oftast inte mätas i siffror. En del av de företag som endast genomfört mindre förändringar pekade dock på att tankarna på mer omfattande åtgärder hade kommit i gång. Det finns exempel på företag som börjat planera mer omfattande åtgärder. Ett par företag hade börjat se över sin affärsmodell, andra företag undersökte möjligheten att installera solceller eller bergvärme för att minska energikostnaderna och några började se över produktutformningen.

Flera av företagen menade att det inte går att mäta effekterna eftersom företaget hamnat i lågkonjunktur så det skulle bli alltför osäkra jämförelser. Undantaget var att några mätte energiförbrukning och de kunde se en minskning av energianvändning. Men flera av de intervjuade menade ändå att förändringarna givit effekt i en kvalitativ bemärkelse. Det största hindret för att genomföra förändringar är ekonomin och då hur man skulle lånefinansiera dessa förändringar. Tid och kunskap var också betydelsefulla hinder, och det fanns en påtaglig oro för att de investeringar man övervägde inte skulle bli lönsamma.

De största utmaningarna är resurser och kompetens skulle jag säga. Vi är små och dygnet har bara 24 timmar. (Deltagare i Omställningslyftet)

Drivkrafter för att fortsätta hållbarhetsarbetet som nämnades var flera. Den mest generella drivkraften var kostnadsbesparing. Att samtidigt kunna få miljöförbättring av en kostnadsbesparing var en lockande drivkraft. Ett företag uttryckte att den starkaste drivkraften är långsiktig lönsamhet. Vissa hade drivande ägare och andra pekade på ledningen. Någon nämnde hållbarhetsteamet inom företaget. Flera nämnde kunderna, speciellt om kunden är ett större industriföretag. Ett annat företag hade stort engagemang för bygden och arbetade för att kunna köpa sina insatsvaror lokalt och därigenom både minska transporter och samtidigt stödja de andra företagen i närområdet. Ett företag var mer specifikt och den främsta drivkraften var där att fördubbla omsättningen, få fler kunder, mer efterfrågan och samtidigt minska klimatavtrycket.

Detta avsnitt visade att både Almiprojekt och Omställningslyftet gav de flesta företagen bättre möjlighet att se sina behov och prioritera kommande satsningar. Men de effekter som företagen lyfter sågs bland de flesta mer som en start i omställningsarbetet. Effekterna var också svåra att mäta. Pengar, kunskap och experthjälp behövs för att komma längre.

### Företagens reflektioner om förbättring av stöd

De flesta intervjupersoner hade svårt att ge förbättringsförslag vid direkt fråga. Många var nöjda med det stöd de fått hittills. Det var först efter att de fick några exempel som de kunde uttrycka sina idéer. De var ense om att små och medelstora företag behöver stöd för grön omställning. Deras förbättringsförslag tillhör tre kategorier: (i) förbättringar kopplade till de typer av program de deltog i, till exempel arbetsmetoder, (ii) önskemål om andra typer av stöd, och (iii) hjälp med att få tillgång till stöd, såsom bättre information om projektmöjligheter och hjälp med att fylla i ansökningar om finansiering.

#### (i) Förbättringar kopplade till de typer av program de deltog i

Angående arbetsmetoder var alla eniga om att individuellt stöd är mycket viktigt och sättet att arbeta både tillsammans med coacherna vid workshopstillfällena och på egen hand mellan träffarna var mycket uppskattat. En person föreslog att kortare och mer frekventa workshops skulle kunna underlätta. Trots att individuellt stöd anses vara avgörande, uppskattade många möjligheten att träffa och diskutera med andra företag vid gemensamma träffar. En deltagare nämnde att flera i hans grupp missade flera gruppträffar och att man borde rekrytera endast engagerade företag till sådana grupper.

Nej alltså inte från Omställningslyftet sida. Det var väl kanske mer från deltagarnas sida att det var inte så många som kom på de fysiska mötena vilket var tråkigt. Det är där så man kan ju diskutera med andra. (Deltagare i Omställningslyftet)

Coachens förmåga att erbjuda stöd var starkt kopplat till de förbättringar som föreslogs. De intervjupersoner som hade mindre erfarna coacher betonade att de skulle uppskatta mer praktiskt och konkret stöd, snarare än enbart rådgivning, eller att coachen skulle ha förstått deras behov snabbare. En av dem framhöll vikten av tydliga 'road maps' för att underlätta företagets hållbarhetsarbete:

Om man tänker för företag framåt så för att förenkla det här arbetet så tror jag att det skulle vara bra med lite tydligare road maps på något vis... ja, men nu är du här, du behöver göra den här och den här kartläggningen. (Almiprojektdeltagare)

Dock är det viktigt att påpeka att i det närmaste alla företag var nöjda med den coaching de fått.

Även experthjälp togs upp som ett förbättringsförslag där de företag som har kommit en bit på väg sade att de behöver fler expertinsatser. En sak som uppskattades med Omställningslyftet var möjligheten att kunna ringa till experter och ställa frågor, vilket önskas även framöver.



Samtidigt nämnde vissa att man inte ska ta in experter för tidigt innan man är säker på att de behövs och att experterna inte ska vara för snabba att sälja in extra dyra tjänster innan de förstår företagets behov och utmaningar.

Vissa önskade att rådgivningen skulle bli mer heltäckande och inkludera förslag för implementering, till exempel hur lånefinansiering kan ordnas och annat implementeringsstöd som test, det vill säga stöd under hela förändringsprocessen.

Vi hade tre workshops med representanten och detta ledde tyvärr inte till något användbart resultat. Uppföljningsuppgiften (som var av värde för vår organisation) som *stödaktören* blev tilldelad/tog på sig har aldrig utförts. Så svaret på om det ledde till en förändring är nej. För att nå en förändring, om man endast fokuserar *på vårt företag*, är det stöd för att kunna testa produkten i större skala. Täcka lönekostnader för R&D och ha tydliga vägar/hjälpmiddel för att skala upp tekniken. (Deltagare i Omställningslyftet)

En annan viktig punkt hade med längden av projekten att göra. Intervjupersoner föreslog också att projekten bör vara längre för att ge företagen tid att arbeta med frågorna eller de idéer som togs fram. De som var med på gruppträffar önskade att grupperna kunde drivas under en längre period:

”Lite mer kontinuitet, att som en möjlighet kunna återträffas. Projekten har en ganska kort tidsperiod. Det kan jag tycka är lite tråkigt”.

På samma spår önskades också företag stöd för kontinuerlig utveckling för att identifiera och arbeta med nästa steg. Andra påpekade att kontinuitet genom regelbundna uppföljningsmöten och återträffar är viktigt för att bibehålla engagemanget och säkerställa att hållbarhetsarbetet ständigt utvecklas. En VD menade att det är lätt att man fokuserar så mycket på det vardagliga arbetet så man behöver hjälp med att hålla i gång det gröna omställningsarbetet. En annan nämnde att det inte räcker att kickstarta en gång och att kickstarta med jämna mellanrum därför behövs.

#### (ii) Önskemål om andra typer av stöd

Många företag uttryckte ett behov av andra former av stöd, både som ett alternativ till och som ett komplement till rådgivning eller coaching. Flera framhöll vikten av ersättning för de arbetstimmar som de själva eller deras medarbetare lägger på att arbeta med grön omställning. Dessa företag ansåg att de, med frigjord tid, själva kunde göra ett bättre arbete än externa experter.

Ett återkommande önskemål var behovet av juridisk rådgivning och större tydlighet från staten och myndigheterna kring hur företag ska hantera den omfattande mängd lagar som införs från EU. Denna komplexitet upplevdes som en stor utmaning för många.

Ekonomiskt stöd nämndes också, särskilt för större investeringar i exempelvis solpaneler, bergvärme och nya fläktar. Dock lyfte en intervjuperson att sådant stöd riskerar att snedvrیدا konkurrensen och delade ett exempel där en konkurrent fått stöd som gav dem en fördel. Flera nämnde att regionala skillnader i erbjudet stöd kunde leda till sådan snedvridning.

[de fick] ekonomiska bidrag för att genomföra förändringarna. (Deltagare i Omställningslyftet)

Ett annat vanligt problem är hur företag ska leverera miljödata till sina kunder. Flera företag betonade behovet av en standardiserad metod för att ge information i ett enhetligt format så att de slipper lägga tid på att skriva in samma data i olika rapporter som kunderna kräver. Förutom detta efterfrågades lättillgängliga databaser med nyckeltal för klimatavtryck från material och transporter vilket skulle kunna underlätta arbetet betydligt.

Det behöver nog bli lite mer konkret, kan jag tycka och sen att det blir lite enkla mallar eller alltså för jag menar de flesta bolagen, nu är vi ungefär 20 anställda och väldigt många bolag är ju mindre än oss. Man har inte tid eller ork eller kraft och sitta och göra en egen mall utan alltså att man på något sätt har lite enkla, enkla, konkreta verktyg och standardiserade. Det vi saknar är ju lätt tillgängliga databaser med nyckeltal. Vilket avtryck ger en transport mellan Växjö och Ronneby? (Deltagare i Omställningslyftet)

En sak också som kan vara lite marigt är också att vi upplever att det inte finns någon riktigt fast standard hur man ska redovisa footprint eller vad man säger. Ja, det är lite svårt att veta eftersom alla mäter lite olika och det är svårt att redovisa hur mycket klimatavtryck vi har och hur vi ska mäta och framför allt vad vi ska redovisa, vad vi ska ta in i den här mätningen. (Deltagare i Omställningslyftet)

En mindre del av företagen efterfrågade dessutom samordning på en högre nivå, exempelvis inom branschen eller i hela värdekedjan så att alla aktörer arbetar mot samma mål och tillsammans kan hantera de nya krav som införs. Detta skulle inte bara förenkla anpassningsarbetet utan också skapa en mer enhetlig och rättvis omställning.

(iii) Hjälpt med att få tillgång till stöd

Ett område där många företag uttryckte behov av hjälp är att få en tydlig överblick över vilket stöd som finns tillgängligt och vilka aktiviteter som erbjuds, såsom frukostmöten, nätverksträffar och liknande evenemang. Företagen efterlyste enklare sätt att navigera bland de olika alternativen för att hitta rätt stöd för sina behov.

Det handlar om att få hjälp till att dra nytta utav alla de här möjligheterna som faktiskt finns för en liten företagare. (Deltagare i Omställningslyftet)

Vidare lyfte flera företag behovet av stöd i processen att skriva ansökningar för ekonomiska bidrag. Detta inkluderar inte bara själva ansökningsförfarandet utan också att fylla i den omfattande dokumentation som krävs och att samla in information om hur mycket stöd de redan har erhållit. Dessa administrativa uppgifter upplevs ofta som tidskrävande och komplexa vilket gör att företag ibland avstår från att söka stöd som de annars hade kunnat dra nytta av.

## Slutsatser

Utifrån företagens perspektiv på stöd för grön omställning kan vi konstatera att den gröna omställningen både upplevs som och är mycket komplex, särskilt för små och medelstora företag (SMF), eftersom de har olika förutsättningar att identifiera och möta sina behov. Företagen måste dessutom navigera i en snabbt föränderlig värld präglad av faktorer som växlande elpriser, digitalisering, nya lagkrav och hård konkurrens från både inhemska och utländska aktörer. Den gröna omställningen bör därför ses som en del av ett större sammanhang och inte som en isolerad process.

Företagen har påtalat att det är svårt att få en överblick över stödmöjligheter eller att veta vem de ska kontakta bland de olika aktörerna. Detta understryker behovet av att stödsystemsaktörer får resurser för att nå ut till nya företag och upprätthålla en kontinuerlig kontakt över tid, eftersom detta ökar möjligheterna för företagen att hitta rätt stöd. Detta understryker även vikten av att skapa verktyg som ger företagen en tydlig översikt över tillgängliga stödformer.

Behoven av stöd varierar mellan företag. Vissa efterfrågar kunskapshöjande aktiviteter, såsom workshops, seminarier, webinarier, frukostmöten och företagsnätverk, medan andra behöver individuell coaching och expertrådgivning, exempelvis för att genomföra beräkningar eller hantera lagkrav. Det är dessutom viktigt att stödet inte avslutas vid designen av åtgärder, utan att det även omfattar implementeringsstöd. Många företag behöver också hjälp med att hitta och administrera stödansökningar samt finansieringsstöd. Framför allt framhölls individuell coaching som den mest värdefulla stödformen, särskilt när den kopplades till expertstöd och kunskapshöjande aktiviteter. Även värdecheckar uppskattas. Detta understryker vikten av att utforma projekt som innehåller olika typer av aktiviteter som kan anpassas utifrån de behov som finns. Det kan innebära att olika stödaktörer behöver samverka för att kunna erbjuda ett behovsanpassat stöd till företagen.

Företagens erfarenheter visar att det ofta är slumpen som avgör vilket stöd de får, särskilt om de saknar etablerade kontakter med stödaktörer som är insatta i systemet. De företag som hade sådana kontakter var mest nöjda med det stöd de fick. Samtidigt visade det sig att företag som inte var nöjda med en viss typ av stöd ändå kunde få hjälp att hitta bättre och mer anpassade lösningar genom kontinuerlig kontakt med coacher eller rådgivare som kunde slussa vidare till andra stödformer.

Det framkom också att många företag inte har full insikt i vad som är möjligt att göra. Även om de uttrycker ett behov är det inte säkert att de har övervägt alla möjligheter. Verktyg kan användas för att identifiera företagens egentliga behov av förändring, men viktigast är att ha en erfaren coach med kontinuerlig kontakt som kan avgöra om en mer genomgripande behovsanalys behövs. Företag som har kommit längre i sin gröna omställning har ofta bättre insikter i vad de behöver.

En annan slutsats är att typen av stödaktivitet har stor betydelse för hur långt företagen kommer i sin omställning under den tidsperiod som stödet verkar. Workshops och nätverkande kan inspirera och starta en tankeprocess, men för att komma längre krävs ofta stöd från coacher. Vid större kartläggningar eller förändringar behövs dessutom experter, eftersom små och medelstora

företag sällan har den interna kompetens som krävs. Företag som strävar efter att göra större framsteg i sin omställning behöver ofta både experthjälp och stöd för att hitta finansiering. Mindre företag har ofta endast resurser för mindre åtgärder, men även dessa kan behöva experthjälp. Här spelar coachens kompetens en avgörande roll, särskilt när det gäller att identifiera lämpliga finansiella stöd och bistå med att skriva ansökningar. Svårigheterna med att mäta effekterna av olika insatser bidrar också till att ledningar och styrelser ibland avstår från att fatta beslut om förändringar.

Det framgår också att projekt ibland är för snävt utformade för att möta företagens behov. Här blir coachens kompetens avgörande för att kunna anpassa projektet och möta företagen där de befinner sig och hjälpa dem vidare i sin utveckling. Detta understryker också vikten av att säkerställa stödaktörernas kompetens.

Sammantaget understryker ovanstående vikten av att stödsystemsaktörer får resurser för att säkerställa kompetens hos erfarna coacher som kan upprätthålla en kontinuerlig kontakt med företagen. Dessutom bör projekt utformas på ett sätt som möjliggör att experter kan anlitas vid behov, eller åtminstone att företagen rustas med beställarkompetens så att de känner sig trygga med att själva ta in expertstöd.

För att ännu större förändringar ska ske, det vill säga omställning mot en cirkulär ekonomi, behöver små och medelstora företag bli en del av processer på en högre nivå, till exempel inom värdekedjan eller på branschnivå. SMF kan sällan själva driva dessa processer, men de kan vara aktiva deltagare. Många påpekade också att det måste skapas en efterfrågan och betalningsvilja på marknaden. För att detta ska ske krävs andra typer av insatser istället för stöd riktat till individuella SMF.

Trots utmaningar, såsom bristen på resurser i form av pengar och intern kompetens, hade de flesta företag ändå genomfört förändringar. De visade stor vilja och intresse för att utvecklas, men förändringarna var ofta små och begränsade. Samtidigt finns det exempel på företag som kommit betydligt längre i sin omställning. Det är tydligt att stödet har varit värdefullt, inte bara baserat på företagens egna upplevelser utan också utifrån vad de faktiskt har åstadkommit. Mycket arbete med att ställa om pågår fortfarande, och flera initiativ är på gång.

## BILAGA 1:

### Intervjuguide för deltagande företag i Omställningslyftet

#### Behov av stöd och uppfattning av utbud generellt

1. Be intervjupersonen att kort presentera sig själv och sitt företag.
2. Är företaget miljömedvetet? (sen när då?) Varför vill företaget vara en del av en grön omställning?
3. Vad var era största utmaningar för att gå vidare med en grön omställning?
4. Är det lätt eller svårt att hitta stöd för att utveckla företaget miljömässigt?
5. Vad är era tidigare erfarenheter med statligt stöd för att utveckla företaget miljömässigt?

#### Uppfattning av erhållit stöd

6. Hur fick ni kännedom om Omställningslyftet/Almiprojektet? Tog ni kontakt eller blev ni kontaktad?
7. Vilka aktiviteter (workshoppar, coachning, experthjälp, kickstart hållbarhet osv) deltog ni i? Hur gick det till?
8. Kunde ni ha deltagit i flera aktiviteter är de som ni var med i? I så fall vad gjorde att ni inte gick vidare?
9. Hur väl tyckte du att Omställningslyftets/Almiprojektets aktiviteter matchade era behov? (varför?)

#### Effekt och påverkan på företaget

10. Har ni implementerat något baserat på rådgivning eller annan insats som ni fick?
11. Fick ni något konkret förslag genom Omställningslyftet/Almiprojektet som ni sedan inte genomförde?
12. Även om ni inte har gjort någon konkret förändring har Omställningslyftet/Almiprojektet påverkat er på något sätt vad gäller ledning eller anställdas inställning till hållbar produktion, energieffektivisering eller något annat kopplat till den gröna omställningen?
13. Vilka var era största utmaningar eller hinder samt drivkrafter för att göra förändringar?
14. Ser ni några mätbara resultat eller effekter i företaget av det ni inspirerades till att genomföra eller fick ni hjälp att genomföra genom programmet? (t.ex. förbättrad miljöprestanda, ökad konkurrenskraft, förbättrad hållbarhetsrapport, minskade energikostnader, bättre tillämpning av samarbetspartners krav, eller legala krav)
15. Ser ni resultat eller effekter som kanske är svåra att mäta men ändå kan beskrivas? (t.ex. kunskap, attityder, motivation, lyfts på dagordning etc. strategi, inspiration, nätverk, kicken för att starta igång, bekräftelse att det som ni tänker göra är rätt, tillgång till nya resurser, inställning till viktighet att jobba strategiskt med hållbarhet, inställning till externt stöd, fått mer kunskap om hållbar produktion eller energifrågor etc.?)
16. Fanns det andra saker än just stödet från Omställningslyftet/Almiprojektet som bidrog

till effekterna?

17. Innebar förändringar behov av kompetensutveckling hos personal eller nya anställningar?

#### Reflektion

18. Vad skulle ni föreslå för att förbättra programmet? (göra det mer effektivt eller attraktivt för andra företag?)
19. Är det någon typ av stöd till företag i er storlek som ni saknar? (både generellt och miljömässigt – från utveckling till implementering)
20. Något annat ni vill tillägga om utbudet av stöd kopplat till företags gröna omställning och hur du hittar det?