

# Grön omställning i svenska små och medelstora industriföretag – Åtta strategier för ett verkningsfullt stödsystem



Olof Hjelm  
Agneta Halvarsson Lundkvist  
Jörgen Eklund  
Marianna Kambanou  
Eleftherios Spyrou

Februari 2024

**li.u** LINKÖPINGS  
UNIVERSITET

Denna rapport sammanfattar resultat från projektet ”Interaktiv forskning för grön omställning i små och medelstora industriföretag” som finansierats av Vinnova, Verket för innovationssystem, under perioden september 2021-december 2024. Rapporten inleds med en utökad sammanfattning innan själva rapporten börjar på sidan 10.

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

ISBN:978-91-8118-084-8(PDF)

<https://doi.org/10.3384/9789181180848>

Rapporten citeras lämpligen:

Hjelm, O., Halvarsson Lundkvist, A., Eklund, J., Kambanou, M., och Spyrou. E. (2025). Grön omställning i svenska små och medelstora industriföretag – Åtta strategier för ett verkningsfullt stödsystem. Linköpings universitet, Linköping.

<https://doi.org/10.3384/9789181180848>

## Utökad sammanfattning

I detta Vinnovafinansierade forskningsprojekt, *Interaktiv forskning för grön omställning, IFGO*, har vi undersökt hur små och medelstora industriföretag (SMF) kan stöttas i sin gröna omställning för ökad resurseffektivitet, minskad klimatpåverkan och ökad konkurrenskraft. Forskningsprojektet genomfördes av Linköpings universitet under perioden september 2021 – december 2024. Projektet omfattar en förstudie och fyra efterföljande fördjupande delstudier som fokuserade olika aktörer som stöttar SMF (rapporteras i bilaga 1–5 i denna rapport).

Samhällspolicyer på nationell och internationell nivå har ökat förväntningarna att näringslivet aktivt ska bidra till att lösa miljö- och hållbarhetsutmaningar. Många aktörer inklusive forskningsfinansiärer vill öka farten i denna gröna omställning. För att stötta SMF har ett stödsystem vuxit fram bestående av aktörer som på olika sätt hjälper företag och entreprenörer i deras omställningsarbete. Ett stödsystem kan definieras som ”alla aktörer, institutionella miljöer och resurser som hjälper entreprenörer att arbeta framgångsrikt med innovation och utveckling”. Några aktörer verkar på en övergripande nivå, andra främst regionalt eller lokalt. Rapporten fokuserar aktörer som är offentligt ägda eller delvis finansierade av offentliga medel.

### Syfte och rapportupplägg

Syftet med denna rapport är att identifiera hur små och medelstora industriföretag kan stödjas i sin gröna omställning och hur aktörer i ett stödsystem för grön omställning kan erbjuda verkningsfullt stöd. I denna rapport sammanförs resultat från de fem delrapporterna (bilaga 1–5) med fokus på aktörerna i stödsystemet, stöd för omställning ur företagets perspektiv samt samverkans betydelse för ett verkningsfullt stöd. Slutligen förs en diskussion som leder fram till åtta strategier för ett verkningsfullt stödsystem för grön omställning. Den utökade sammanfattningen ger också en kort bakgrund till föreslagna strategier.

### Genomförande med interaktiva arbetsformer

Denna kvalitativa studie genomfördes utifrån en interaktiv forskningsansats med ambitionen att skapa en gemensam kunskapsbildning där resultaten kunde nyttiggöras direkt. Totalt genomfördes och analyserades 93 intervjuer med olika aktörer inom stödsystemet. Ytterligare dokumentation från stödaktörerna samlades in och bearbetades. Fyra workshops med studiedeltagare och andra stödaktörer hölls för att komplettera datainsamlingen och för att validera resultaten. Dessutom genomfördes en kartläggning av stödsystemet. Samtliga delstudierapporter presenterades i preliminära versioner vid olika workshopar. Delstudierapporterna hade fokus på 1) Omställningslyftet, 2) Lärosäten, 3) Almiprojekt, 4) Erfarenheter och effekter i stöttade företag och 5) IFGO förstudies resultat och slutsatser.

### Aktörer i stödsystemet

Sverige har en mångfald av privata och offentliga organisationer som verkar som entreprenöriella stödaktörer. Några arbetar övergripande andra mer regionalt och då ofta operativt ut mot företag i syfte att främja tillväxten och konkurrenskraften av SMF.

Stödsystemet inkluderar följande övergripande grupper av organisationer:

- Nationella myndigheter och offentliga bolag: stöd och finansiering för SMF.
- Regioner: finansiering av projekt för stöttning av SMF.
- Bransch- och näringslivsorganisationer: stöd, rådgivning och nätverksmöjligheter.
- Forsknings- och utbildningsinstitutioner: SMF-stöd genom forskningssamarbeten kompetensutveckling, studentsamverkan och innovationstjänster.
- Privata företag och konsulter: specialiserad rådgivning, tjänster och lösningar till SMF.
- Banker och andra finansiella institutioner: finansiella tjänster och lösningar för SMF.

Regionalt orienterade aktörer inkluderar:

- Innovations- och näringslivskontor i region och kommun: stöd och rådgivning till SMF.
- Almi Företagspartner AB:s regionala bolag: rådgivning till alla typer av tillväxtföretag.
- Industriella utvecklingscentra (IUC): utvecklingsprojekt, utbildningar, konferenser, seminarier och workshops.
- Energikontoren: kostnadsfri rådgivning för att sänka företags energikostnader.
- Lärosäten, Yrkehögskolan (YH) och gymnasiala utbildningar: kompetensförsörjning
- Inkubatorer och science parks: plattformar för utveckling och tillväxt för nystartade och växande innovativa företag genom affärsutveckling, nätverk och infrastruktur.
- Nyföretagarcentrum: hjälper nystartade bolag i tidigt skede.
- Coompanion: kostnadsfri rådgivning och information, utbildningar och föreläsningar mm. för kooperativa företag
- Övriga regionala aktörer och klusterinitiativ.

Ingen region saknar stödgivande aktörer men fokus på SMF varierar. Regionala aktörer samarbetar regelbundet med varandra i att ansöka om projektmedel, arrangera evenemang, utbyta erfarenheter och nyttja varandras nätverk. Detta samarbete bidrar till en mångfald av stödinsatser och resurser för att främja tillväxten och utvecklingen av SMF i Sverige.

## Grön omställning ur företagens perspektiv

Stödsystem är mångfacetterat och erbjuder olika former av stöd för SMF som vill arbeta med grön omställning. SMF är starkt beroende av kunders och myndigheters krav och förväntningar och kan inte som grupp förväntas gå före i omställningen även om individuella företag kan ha detta just som sin kärnverksamhet. De studerade företagen hade i många fall ett aktivt arbete med grön omställning. De arbetade i fallande ordning med att få till a) minskad resursanvändning i produktionen (de flesta), b) mer hållbara materialval, c) hållbar produktdesign, d) minskad transportrelaterad påverkan, e) initiativ för att främja en cirkulär ekonomi (ett fåtal). Stöd de erhållit hittills är de flesta nöjda med.

Behovet av stöd för SMF i den gröna omställningen är unikt för varje enskilt företag. De vanligaste utmaningarna som SMF nämner är brist på tid och resurser, kunders bristande betalningsvilja, juridiska hinder och motstridiga regler. Även om hållbarhetsfrågor prioriteras, måste de ofta balanseras mot företagets ekonomiska stabilitet. Givet utmaningarna och en upplevd komplexitet i grön omställning är företagen eniga om att de behöver stöd för att komplettera och stärka, men inte ersätta, deras egna insatser och initiativ. Stödaktörer har olika roller med tillhörande aktiviteter. Samtliga studerade aktörer bidrar till att samla och sprida information om behovet och möjligheterna med grön omställning och de bidrar de till att skapa

engagemang och legitimitet för omställningen. De flesta arbetar med att skapa nätverk med SMF och med partnerskap mellan stödaktören och enskilda eller grupper av SMF. Indirekt erbjuder många aktörerna även stöd för utveckling av företagens affärsmodeller.

Coacher hjälper SMF formulera sina utvecklingsbehov, identifiera insatser och åtgärder samt lotsa till andra stödaktörer som kan ge mer specifikt stöd. Dessa generalister finns i organisationer som Industriella utvecklingscentra, Almi Företagspartner, inkubatorer och Science parks. Studenter genomför ibland liknande insatser i lärosätens kursverksamhet. Expertinsatser genomförs av forskningsinstitut, lärosätena och de regionala energikontoren. Finansiering erbjuds av ett fåtal såsom Tillväxtverket och Almi Företagspartner.

Företagen har svårt att förstå och komma åt det stöd som faktiskt erbjuds samt att erhålla stöd över längre tid vilket krävs för att uppnå en tydlig förflyttning i riktning mot mer resurseffektivitet och hållbarhet. Coacher som kan guida i stödsystemet har därför en central och betydelsefull roll i stödsystemet. Erfarna företagscoacher är dock en bristvara.

## Samverkan och lärandes betydelse för ett verkningfullt stödsystem

Komplexiteten i grön omställning ökar behovet av samverkan och gemensamt lärande mellan stödaktörer. Stödaktörerna har lärt sig mycket om grön omställning i SMF de senaste åren. Behovet av arenor för samverkan och lärande mellan stödaktörer kvarstår dock eftersom kraven på företagen att ställa om ökar samtidigt som ny teknik utvecklas och blir tillgänglig. Flera skäl varför samverkan i stödsystemet ses som viktig för verkningfullt stöd lyftes fram av studiedeltagarna.

Samverkan mellan stödaktörer i projekt och program underlättar utveckling av behovsanpassade stödmeter eftersom tidigare stödmeter använda av olika stödaktörer då kan kombineras till något nytt. Genomförande av insatser med en bred palett av stödformer som svarar mot företagets behov underlättas också när flera stödaktörer samverkar. En viktig aspekt av det är att lärande mellan generalister (coacher) och de med expertkunskaper inom ett specifikt område underlättas av bred samverkan mellan stödaktörer vilket stärker båda grupperns kompetens.

Samverkansarenor bidrar också till ökad kompetens genom att de erbjuder tillfällen för de som arbetar ut mot företag att utbyta erfarenheter och lärdomar från många företag. Coacher och experter menar även att de lärde sig mycket om miljömässig hållbarhet genom att använda de verktyg som utvecklades för att genomföra behovsanalyser med riktning mot grön omställning i företag.

# Åtta strategier för ett verkningsfullt stödsystem

Utifrån våra resultat har vi formulerat åtta strategier för ett offentligt stödsystem som verkningsfullt stöttar små och medelstora industriföretags gröna omställning (figur 2 i huvudrapporten). Implementerade kan dessa systemförändringar förtydliga målbilden för den gröna omställningen och leda till större effekter i SMF. Nedan presenteras strategierna och en förkortad version av resonemanget som de grundar sig i. De återfinns i sin helhet sist i rapporten. Flera av strategierna är applicerbara på andra branscher och storlekar av företag.

**Figur 2** Åtta strategier för ett verkningsfullt stödsystem som stöttar små och medelstora industriföretags gröna omställning



## Nationell vägledning och uppföljning

Strategierna på nationell nivå betonar behovet av ett nationellt visionsarbete och utveckling av system för uppföljning av stödsystemets effekter.

### 1. Formulera en långsiktig nationell vision som leder andra

Det kan konstateras att grön omställning är komplex, mångfacetterad och sker över lång tid utan ett tydligt slutmål. Därför behövs en långsiktig nationell politisk vision som beskriver riktning och ambitionsnivå. Visionen bör formuleras som en bred partiöverskridande överenskommelse som avses hålla över mandatperioder. Ambitionsnivån bör vara att ge taktisk vägledning till stödaktörer då företagen inte kan styra om sitt omställningsarbete utifrån kortsiktiga trender eller enskilda omvärldshändelser. Visionen behöver innehålla en tydlig kravbild, olika incitament samt konkretisera samhällets ambitioner och målbilder för företagens resurseffektivitet och konkurrenskraft inom de planetära gränserna.

### 2. Utvärdera stödsystemets effektivitet och följ upp effekter

Betalningsförmågan för olika stödinsatser är generellt låg hos SMF så offentlig finansiering eller delfinansiering är en förutsättning. Med det kommer ett behov att följa upp stödsystemets kostnadseffektivitet och verkningsfullhet. Det är dock svårt att isolera effekterna av en enskild åtgärd från andra främjandeinsatser eller omvärldsfaktorer. Trots detta är det viktigt att stödsystemets aktörer regelbundet kritiskt granskar sin verksamhet och förfinar metodiken för

detta. Då frågan är avgörande för stödsystemets trovärdighet bör uppdrag ges till central aktör att ta fram riktlinjer och råd för att stötta andra aktörer. Centralt är också att samla in och sammanställa information om erfarenheter och lärande från genomförda insatser (se strategi 8).

## Stärkt företagsperspektiv

Strategierna inom huvudrubriken ”Stärkt företagsperspektiv” sätter SMF i fokus och vad som avgör hur de ska få störst nytta av stödsystemet. Strategierna vänder sig främst till de som arbetar operativt hos stödaktörer men även de som beslutar om och finansierar stödinsatser.

### 3. Sätt företagets behov och utmaningar i centrum

De olika aktiviteter som genomförs av stödsystemets aktörer måste hela tiden bedrivas med tanke på att vara både verkningsfulla och att värna företagets konkurrenskraft. Om operativa insatser ska ha avsedd verkan behövs en mix mellan att utmana och att beakta SMF:s egenupplevda behov. Insatserna måste anpassas till företagets kontext. Företag kan behöva motiveras och coachas i att påbörja grön omställning andra behöver specifikt stöd av en expert.

### 4. Bredda rekryteringen av företag

Trots alla aktörer och initiativ inom grön omställning är det många SMF som inte nås av stödsystemet eller enbart haft sporadiska kontakter. För att nå många fler SMF behövs en samordnad breddrekrytering där stödaktörerna söker nya företag och guidar dem till bäst lämpad aktör, givet företagets behov. Projektindikatorer som är satta efter antal företag som stötts gör att stödaktörer gärna kontaktar redan kända företag då breddrekrytering är resurskrävande. Nya, innovativa sätt att stärka breddrekrytering bör speciellt uppmärksammas.

### 5. Underlätta företagets navigering i stödsystemet

Företag känner ofta inte till att det finns möjligheter att få stöd i sin gröna omställning och generellt sett har företag dålig kunskap om hur och var man kan erhålla stöd. Det finns en otydlighet och bristande förståelse kring hur aktörer samverkar och vilka roller de har. Det är också svårt att få en klar bild av vad som är tillgängligt med eller utan kostnad och vilka finansieringsmöjligheter som finns. Därför behöver de hjälp med att hitta i systemet. Framgångsrika stödsystem kännetecknas också av en aktiv lotsning mellan aktörer i stödsystemet.

## Systemutvecklande strategier på nationell, regional eller branschnivå

De systemutvecklande strategierna avser att stärka samverkan och lärande i stödsystemet. Dessa strategier riktar sig till aktörer på regional nivå eller inom branscher och de kan underlättas av åtgärder från nationella aktörer såsom policyskapare och finansärer.

### 6. Främja balans mellan stabilitet och förnyelse

Det innovationsarbete som under många år skett i stödsystemet har resulterat i en rik flora av metoder och verktyg för att främja en grön omställning hos SMF. Det finns ett flertal sådana etablerade metoder, verktyg och arbetssätt som är fritt tillgängliga och redo att implementeras



på bred front i stödaktörernas ordinarie verksamhet men det saknas resurser för att göra det. Brist på kontinuitet gör att kompetens försvinner. Det måste finnas en basverksamhet hos en eller fler stödaktörer som svarar för kontinuiteten och kunskapsförvaltningen. Projektfinansieringen bör bland annat fokusera breddrekrytering (se strategi 4) och utveckling av specialmetoder. Initiativ behöver också tas för att stimulera lärande mellan ordinarie stödverksamhet och utvecklingsorienterade insatser (se strategi 8).

## 7. Stimulera samverkan inom och mellan stödaktörer

Det offentliga stödsystemet ska även fortsättningsvis vara marknadskompletterande. Genom att utgå från företagets situation, behov och utmaningar blir det uppenbart att offentliga aktörer behöver samverka också med privata aktörer. Detta hindras dock av regelverk kring offentlig upphandling och projektfinansiering samt sekretessfrågor, vilket pekar på behovet av regelförenkling eller utveckling av innovativa samverkansformer. Centrala aktörer inom den privata sektorn är olika konsulter, branschorganisationer och genom värdekedjeperspektivet även SMF:s stora kundföretag och nyckelleverantörer. Aktiv samverkan mellan stödaktörer kan ske såväl operativt i olika projekt och initiativ men även genom delning av resultat och erfarenheter (se strategi 8). Dessutom bör en god samverkan mellan generalister och experter underlättas då det är en framgångsfaktor för ett väl fungerande stödsystem (se strategi 3–5). Det finns även en potential att mobilisera underutnyttjade resurser tillgängliga via lärosäten.

## 8. Verka för ett lärande stödsystem

När aktörer verkar i stödsystemet bygger de sin kompetens kopplad till grön omställning, vare sig de är beslutsfattare, coach/rådgivare, expert eller har en annan roll. Genom att samla de många organisationer som på olika sätt har kapacitet att underlätta en grön omställning kan de, under rätt förutsättningar, lära av och med varandra för att utveckla nya lösningar och genomföra insatser och då samtidigt bygga sin egen kompetens. Men det sker inte av sig själv utan någon måste organisera de fora som behövs. Sådana fora organiseras rimligen utifrån de olika regionala partnerskapen för innovation och näringslivsutveckling eller inom branscher. Det finns även behov av en nationell arena för lärande, utveckling och kunskapsförvaltning för att hela Sveriges stödsystem ska bli likvärdigt och så komplett som möjligt (se strategi 2).

## Strategierna som vägledning

Genom att bygga på de styrkor och undanröja de svagheter vi identifierat utgör ovanstående strategier en god vägledning för hur nuvarande stödsystem kan reformeras för att mer effektivt stödja den gröna omställningen. Detta innebär insatser på politisk nivå, hos alla stödaktörer och andra aktörer i stödsystemet för att såväl påskynda omställningen som att hjälpa SMF att finna sin plats i ett framtida näringsliv där miljö och hållbarhet har en mer framskjuten plats. Den gröna omställningen kommer dock inte att gå av sig själv. Den kommer att innebära svårigheter och utmaningar för företagen, samtidigt som nya möjligheter uppstår för dem. De strategier som beskrivits ovan utgör en vägledning för hur stödsystemet ska kunna bli mer verkningsfullt. Förutsättningarna för att genomföra dessa förändringar uppfattar vi som goda, då det från våra intervjuer finns ett stöd och engagemang för de föreslagna strategierna.



## Innehåll

Introduktion.....	10
Rapportstruktur, syfte och frågeställningar .....	13
Rapportens målgrupp och avgränsningar .....	14
Metod .....	15
En interaktiv forskningsansats .....	15
Gemensamma forskningsfrågor.....	15
En gemensam analys .....	15
Urval av studerade program, projekt och intervjupersoner .....	16
Datainsamling .....	16
Bearbetning och analys av data .....	17
Stödaktörer och deras stödaktiviteter.....	19
Ett mångfacetterat stödsystem .....	19
Studerade aktörers utbud och insatser inom grön omställning.....	21
Grön omställning ur företagens perspektiv .....	24
Samverkan och lärandes betydelse för ett verkningsfullt stödsystem .....	29
Huvudskälen till samverkan och lärande i stödsystemet.....	29
Förutsättningar för samverkan och lärande.....	29
Samverkan, lärande och kompetens i stödsystemet.....	31
Sammanfattande diskussion .....	33
Åtta strategier för ett verkningsfullt stödsystem.....	36
Avslutning .....	40
Referenser.....	41

## Bilagor

Bilaga 1. Omställningslyftet

Bilaga 2. Lärosäten i högre utbildning

Bilaga 3. ALMI Företagspartner AB

Bilaga 4. Processer och effekter i stödmottagande företag

Bilaga 5. Grön omställning i svenska tillverkningsföretag - En interaktiv förstudie av omställningsprogram för små och medelstora företag

## Introduktion

Grön omställning används mer och mer i den offentliga debatten för att beskriva en större förändring av samhället mot ökad hållbarhet, inte minst avseende den miljömässiga dimensionen av hållbar utveckling. Andra frekvent använda begrepp som klimatomställning och hållbar omställning är mer eller mindre synonymer och inbegriper liknande eller identiska storskaliga samhällsomvandlingar. Omställningen är komplex och mångfacetterad och sker på såväl övergripande samhällsnivå som inom specifika samhällssektorer i privat och offentlig sektor. Givet samhällets allt större medvetenhet om näringslivets bidrag till klimatförändringar, utarmning av naturresurser och förlust av biologisk mångfald, har miljö och hållbarhet kommit att påverka policy på internationell och nationell nivå. Inte minst under tecknandet av det globala klimatavtalet i Paris 2015 och EU:s efterföljande initiativ Green Deal har ökat förväntningarna att näringslivet aktivt ska bidra till att lösa en mängd miljö- och hållbarhetsutmaningar. Denna gröna omställning har redan starkt påverkat branscher som transport (elektrifiering) och byggnation (halverad klimatpåverkan) och andra branscher såsom tillverkningsindustrin ser ett allt större fokus på branschens utmaningar men också möjligheter. Sammantaget skapar detta nya förutsättningar även för enskilda företag att bedriva sin verksamhet oavsett om det handlar om att minska sin negativa påverkan eller om omställningen innebär nya marknadsmöjligheter.

Tillverkningsindustrin är en dominerande sektor i svenskt näringsliv (SCB Statistikmyndigheten, 2024) och har högt förädlingsvärde, sysselsätter många anställda och verkar ofta på en exportmarknad. Därmed är branschen viktig för den svenska ekonomin. En stor del av de svenska tillverkningsföretagen är dessutom små och medelstora företag (SMF). Denna grupp av företag lyfts ofta i olika sammanhang som extra viktig då den utgör en stor del av ekonomin, är viktiga underleverantörer till större tillverkningsföretag och erbjuder många arbetstillfällen. Dock är SMF extra utsatta för förändringar i omvärlden då de har mer begränsade resurser för kompetensutveckling och förändringsarbete i jämförelse med större företag. Samtidigt ses SMF ofta som mer förändringsbenägna givet deras mindre organisationer och kortare beslutsvägar.

För att stötta SMF har ett stödsystem vuxit fram bestående av aktörer som på olika sätt hjälper företag och entreprenörer i deras utvecklingsarbete. Begreppet stödsystem används ofta av praktiker men det finns inget direkt motsvarande begrepp inom forskningen. Nedan redovisar vi därför våra teoretiska grunder och förklarar hur begreppet stödsystem används i den här studien och hur vi ser på samverkan, lärande och innovation inom det.

Ett stödsystem kan definieras som ”alla aktörer, institutionella miljöer och resurser som hjälper entreprenörer att arbeta framgångsrikt med innovation och utveckling” (Fichter & Tiemann, 2018, s. 515). Vi tar i den här rapporten utgångspunkt i entreprenöriella ekosystem (se Autio et al., 2014 för en djupare diskussion om det begreppet) eftersom entreprenörers aktiviteter är i fokus. Entreprenöriella ekosystem (EE) kan definieras som ”en uppsättning aktörer och faktorer som i en given region möjliggör framgångsrikt entreprenörskap (Spigel, 2017). Med basen i EE tar vi sedan ett aktörsfokus och ser faktorer som policy, regelverk och institutioner som en bakgrund som skapar förutsättningarna för systemets förmåga att skapa värde. En mängd olika aktörer ingår i ekosystemet såsom etablerade företag, startups, inkubatorer, science parks,

utbildningsorganisationer, privata konsulter, offentliga företagsutvecklare, finansiärer, privatpersoner etcetera. I denna rapport är vi speciellt intresserade av stödaktörer (omnämnda som "entrepreneurial support organisations" i Cloitre et al., 2024) som kan definieras som "aktörer vars huvudsakliga syfte är att stödja individer och företag, genom direkt och indirekt hjälp, när de försöker starta eller driva entreprenöriella verksamheter" (översatt från Bergman & McMullen, 2022). Hjälpen kan vara både materiell och immateriell och vi fokuserar stödaktörer som har samma fokus och övergripande syfte, det vill säga vill uppnå samma eller liknande mål (Dahlmann et al., 2020). I vårt fall samlas alla aktörerna kring en ambition om att driva en grön omställning. Vårt fokus är dessutom huvudsakligen på offentliga stödaktörer även om privata aktörer ibland har viktiga roller som underkonsulter eller projektmedlemmar i projekt och program som vi studerat. Grovt kan även stödaktörerna delas in i experter respektive generalister för det specifika insatsområde som är i fokus. Det vi betecknar som experter är de som har detaljkunskaper inom grön omställning såsom livscykelanalyser, energikartläggningar, hållbara affärsmodeller, miljödriven produkt- och produktionsutveckling, och har detta som sin kärnverksamhet. Generalister har sin expertis inom företagsutveckling och förändringsprocesser och de arbetar företagsnära. De har inte grön omställning som sitt enda eller huvudsakliga fokus. Aktörerna som stöttar SMF har således olika roller och förmågor men delar målet att bidra till SMF:s gröna omställning.

Ett stödsystem kan organiseras mycket olika i olika regioner (Kanda et al., 2018). Vi kompletterar därför teorier och perspektiv från entreprenöriella ekosystem med vad man inom forskningen om tekniska innovationssystem kallar för funktioner (Bergek et al., 2008). Funktioner kan förstås som de aktiviteter som olika stödaktörer gör, exempelvis informationsinsamling, skapande av nätverk, teknisk konsultation, mäklande mellan olika stödaktörer och enskilda företag etcetera (Kanda et al., 2018). Mer om detta i kommande kapitel.

I rapporten intresserar vi oss även för vad som händer när organisationer i stödsystemet samverkar för att stimulera en grön omställning i SMF. Samverkan handlar här både om utveckling av nya stödmeter för att stötta SMF och om genomförande av gemensamma insatser. Sådana sociala samverkansprocesser kan betecknas som innovationsprocesser (jfr Sundbo 2003; Billett, 2012). Det finns många sätt att beskriva en innovation (De Vries et al., 2016; Kattel et al., 2013). En enkel beskrivning är att en innovation är något nytt, nyttigt och nyttiggjort (Mulgan, 2007). Det nya kan vara en kombination av sådant som tidigare prövats (Damanpour, 2017) eller något helt nytt (Engeström & Sannino, 2010). Med nyttigt menas att det nya är ändamålsenligt och att det ger effekt (att det är verkningsfullt) i det sammanhang det är till för. Med nyttiggjort menas att det nya, (i vårt fall stödmeter), implementeras och används där det gör nytta. Vi betraktar därmed utveckling av stödmeter som sedan används i genomförande av insatser (inte enbart testas) som en organisatorisk innovation (Damanpour, 2017; Crossan & Apaydin, 2010).

En innovationsprocess består av olika faser, så som idéskapande och utveckling av idéer till test och justeringar i mindre skala och slutligen spridning och implementering (Crossan & Apaydin, 2010). Under denna sociala process sker ett lärande där verksamheter och de människor som

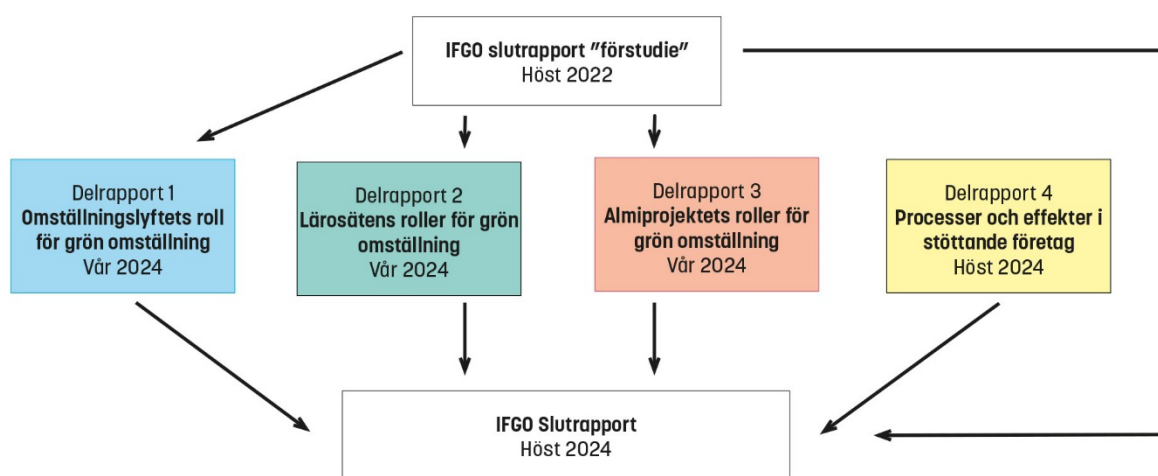
arbetar i den utvecklas (Billett, 2004; Evans et al., 2006; Høyrup, 2010; Wenger, 2010). Lärande och utveckling är därmed starkt kopplade till de arbetsuppgifter som människor utför i stödsystemet. Möjligheten till lärande och utveckling påverkas av både begränsande och främjande förutsättningar kopplat till den eller de kontexter där lärande och utveckling (innovationsprocessen) pågår (Fuller & Unwin, 2004; Høyrup, 2010; Malloch et al., 2011).

Sammanfattningsvis har det stödsystem som vi studerar följande karaktäristik och beståndsdelar:

- Det verkar på en regional och ibland nationell nivå.
- Det utgörs av centrala stödaktörer i form av generalister som till exempel ALMI Företagspartner AB, Industriella utvecklingscentra, inkubatorer, science parks och företagsnätverk samt experter som till exempel forskningsinstitut, lärosäten och nischade aktörer eller individer.
- Huvudparten av stödaktörerna är offentligt ägda eller finansierade av offentliga medel.
- Ibland samverkar stödaktörer i offentligt finansierade program eller projekt.
- Samtliga stödaktörer har i det här sammanhanget fokus att stötta SMF i deras omställningsarbete med det gemensamma övergripande målet att öka företagens resurseffektivitet, minska deras negativa miljöpåverkan och utveckla deras affärsmodeller utifrån de nya förutsättningar som den gröna omställningen innebär.
- För att kunna stötta SMF på ett ändamålsenligt sätt utvecklar och testar stödaktörer nya stödmetoder som de använder i olika insatser enskilt eller i samverkan med andra. Sådana sociala processer kan betecknas innovationsprocesser.

## Rapportstruktur, syfte och frågeställningar

Denna rapport redovisar resultat och lärdomar från det Vinnovafinansierade projektet IFGO, Interaktiv forskning för grön omställning som genomfördes av Linköpings universitet under perioden september 2021 – december 2024. Projektet genomförde en förstudie och ett antal efterföljande fördjupande delstudier som fokuserade olika aktörer. Totalt ingick 30-talet stödaktörer verksamma i projektet Omställningslyftet (finansierat av Tillväxtverket), ett urval av svenska lärosäten, Almi Företagspartner AB inklusive ett urval av deras regionala bolag samt företag som på olika sätt deltagit i program och projekt som erbjudits av de ovan nämnda stödaktörerna. Se figur 1 nedan för de olika delstudiernas fokus. Varje delstudie beskrivs i separata delrapporter vilka är bilagda denna huvudrapport.



**Figur 1.** Delrapporter i IFGO och hur de relaterar till varandra

Syftet med denna rapport är att identifiera hur små och medelstora industriföretag kan stödjas i sin gröna omställning och hur aktörer i ett stödsystem för grön omställning kan erbjuda verkningsfullt stöd. Centralt är frågan om vad som karakteriserar verkningsfulla insatser designade att stötta företag i den gröna omställningen.

En första specifik frågeställning vi besvarar är vilka aktörer som är centrala i ett svenskt offentligt finansierat stödsystem för grön omställning och hur utbudet av stödinsatser som de erbjuder ser ut. Detta redovisas i kapitlet ”Stödaktörer och deras stödaktiviteter”.

Nästa frågeställning utgår från företagets perspektiv och avser att besvara frågan hur efterfrågan på stödinsatser ser ut. Utgångspunkten är att SMF arbetar med grön omställning på många olika sätt och av olika skäl. Vi undersöker därför först deras arbete mer generellt och går sedan in på deras erfarenheter av det stöd som de på olika sätt erhållit av olika stödorganisationer. Detta redovisas i kapitlet ”Grön omställning ur företagets perspektiv”. Därefter beskriver vi i kapitlet ”Samverkan och lärandets betydelse för ett verkningsfullt stödsystem” utveckling av stödmetoder och genomförandet av olika stödinsatser. I kapitlet får Omställningslyftet med de 35 parter som samarbetade i programmet representera stödsystemet

för grön omställning. Här ges exempel på olika förutsättningar som över tid sågs begränsa eller främja lärande och utveckling i syfte att genomföra verkningsfulla insatser riktade till SMF.

De tre resultatkapitlen utgör sedan basen för en sammanfattande diskussion där vi identifierar styrkor och svagheter med dagens stödsystem och de aktiviteter som genomförs. Dessa styrkor och svagheter användas sedan till att utveckla åtta strategier för ett verkningsfullt stödsystem för grön omställning.

## Rapportens målgrupp och avgränsningar

Denna rapport riktar sig huvudsakligen till organisationer och individer verksamma i Sveriges stödsystem för grön omställning samt beslutsfattare som påverkar förutsättningarna för aktörer att verka inom det. Vi har ambitionen att i denna rapport beskriva resultat och slutsatser som är praktiskt tillämpbara snarare än vara akademiskt teoriutvecklande. För att underlätta läsningen ges dock vid behov korta teoretiska redogörelser i anslutning till resultatredovisning och presentation av slutsatser. Kommande forskningsartiklar ger djupare insikt i de perspektiv och teorier som används i analysen och studiens teoretiska bidrag.

Projektets empiriska arbete har utifrån finansiella och praktiska förutsättningar avgränsats till små- och medelstora industriföretag och med fokus på den miljömässiga dimensionen av hållbar utveckling. Ytterligare en viktig avgränsning är att vi aktivt sökt efter insatser där åtgärder inom den gröna omställningen tydligt kopplar till den ekonomiska dimensionen. Detta då företags långsiktiga konkurrenskraft ses som viktigt att beakta. Tillsammans har dessa avgränsningar påverkat vilka aktörer vi har studerat, vilka frågor vi har ställt i samband med intervjuer och vad vi diskuterat i de workshopar som ingått i vårt interaktiva arbetssätt. Givet dessa avgränsningar och medvetna val är därför resultaten huvudsakligen giltiga för denna specifika företagsgrupp. De flesta av de studerade aktörerna har dock ett bredare uppdrag än att stötta företags gröna omställning och de flesta studerade projekten och programmen hade en bredare målgrupp än just industriföretag. Vi anser därför att de strategier som föreslås i rapporten därmed är generellt applicerbara på stödinsatser för en betydligt bredare grupp av företag inom olika branscher.

## Metod

Det empiriska underlaget för IFGO baseras på kvalitativa intervjuer med stödsystemsaktörer i de olika delprojekten och kompletterande workshops. Dessutom genomfördes en dokument- och internetbaserad genomlysning av stödsystemet för små och medelstora industriföretag för en bredare bild av det system som aktörerna verkar i. Nedan presenteras övergripande projektets interaktiva ansats, urval av stödsystemsaktörer, insamling av data samt hur data bearbetades och analyserades. Mer detaljerad information återfinns i respektive delrapporter (bilaga 1–5).

### En interaktiv forskningsansats

IFGO genomfördes med en interaktiv forskningsansats (Aagaard Nielsen & Svensson, 2006; Ellström et al., 2020). Vi (forskarna) hade en ambition om att få till en gemensam kunskapsbildning (Svensson, 2002) med stödsystemsaktörer utifrån gemensamma frågor. Så långt möjligt ville vi att kunskapen skulle vara till nytta för aktörerna men också robust för forskarsamhället (se Ellström et al., 2020; Novotny et al., 2001). Vidare följde vi den interaktiva forskningsansatsens signum vilket är att inte själva aktivt delta i det praktiska arbetet kopplat till det som studerades (Aagaard Nielsen & Svensson, 2006). Däremot kan vi forskare från IFGO ses som aktörer i stödsystemet för grön omställning i andra sammanhang. Bedömningen är dock att detta inte har påverkat resultaten på annat sätt än att erfarenheterna berikat möjligheten till den gemensamma analysen. I det följande presenteras hur vi i IFGO arbetat med den gemensamma kunskapsbildningen med stödsystemsaktörer.

### Gemensamma forskningsfrågor

Processen att ta fram forskningsfrågor inleddes som del av förstudien med möten mellan Vinnova och forskargruppen. Under förstudien involverades även många som senare kom att bli Omställningslyftspartners och några av aktörerna som funnits med i ett av den tidigare regeringens samverkansprogram, för näringslivets klimatomställning. Dessa aktörer deltog i en workshop i maj 2022 där förstudierapporten och framtida forskningsfrågor diskuterades (se bilaga 5).

### En gemensam analys

De gemensamma forskningsfrågorna användes sedan som utgångspunkter i de efterföljande studierna (se figur 1). Vi samlade in data och analyserade dessa inför skrivande av preliminära forskningsrapporter som vi skickade till deltagare innan respektive workshop med undantag för workshop 1. Primärt bjöds personer som intervjuats till workshoparna. I en workshop samlades deltagarna på plats en hel dag och tre digitala workshopar sträckte sig över förmiddagar. I workshoparna genomförde vi forskare så kallade analysseminarier (Brännmark & Halvarsson, 2011; Halvarsson & Öhman Sandberg, 2009). För att underlätta en gemensam tolkning/analys sammanfattade forskarna det viktigaste resultatet och presenterade ett urval av teorier eller begrepp under vardera workshopen. Workshopdeltagarna kunde förkasta eller validera hela eller delar av resultatet. Vid samtliga genomförda workshopar fanns en hög samstämmighet om forskningsresultatet bland deltagarna. Detaljer kommenterades men främst fördes samtal som fördjupade förståelsen av stödsystemet för grön omställning. De samtal som fördes under



workshoparna betraktas som datainsamling. Mer om workshoparnas deltagarsammansättning presenteras därför nedan i avsnittet datainsamling.

## Urval av studerade program, projekt och intervjupersoner

De forskningsfrågor som mejslats fram styrde också urvalet av program/projekt och intervjupersoner. Ambitionen var att få tillgång till så många stödsystemsaktörer som stöttar små och medelstora tillverkande industriföretag som möjligt. Omställningslyftet var då givet, dels för att flera Vinnovaprojekt som studerats i förstudien fick en fortsättning i programmet, dels för att programmet hade många partners vilket öppnade upp för intervjuer med många stödsystemsaktörer, inklusive Omställningslyftets finansiär, Tillväxtverket, och personer som varit med att planera programmet. Det var dock ingen självklarhet att ett Vinnovafinansierat forskningsprojekt skulle få tillgång att studera ett projekt finansierat av Tillväxtverket och samtal fördes därför med Tillväxtverket innan studien startade. Valet av Almiprojekt bottnar i att Almi är en stor och till del statlig aktör som finns i samtliga regioner<sup>1</sup>. Här fanns möjligheten att välja ut ett antal externt finansierade projekt med fokus på hållbarhet och grön omställning. Här intervjuades dels ledningspersoner på koncernnivå, dels projektledare för specifika projekt. Som komplement valde vi även ut ansvariga personer på enheter och bolag vid sju lärosäten då de erbjuder SMF betydande omställningsstöd såväl inom forsknings- och samverkansprojekt, som olika former av studentstöd. Urvalet av företag begränsades till sådana SMF som fått stöd av Omställningslyftet eller något av de studerade Almiprojekten. Inga företag identifierades genom delstudien av lärosäten.

## Datainsamling

I samtliga delstudier utgjorde intervjuer merparten av insamlade data. Datainsamling pågick kontinuerligt från november 2021 - november 2024. Sammanlagt genomfördes 93 intervjuer. Tabell 1 visar hur intervjuerna fördelar sig på delstudierna.

**Tabell 1** Antal intervjuade och deras funktion i stödsystemet uppdelat på respektive delstudie

Delstudier	Antal intervjuer	Funktion i stödsystemet
IFGO Förstudie	19	Genomförare av fem Vinnovafinansierade projekt med fokus på stöd för grön omställning till industriföretag samt deltagare i förra regeringens samverkansråd, se förstudierapporten
Omställningslyftstudien	33	Programpartners och andra nyckelaktörer kring Omställningslyftet samt företagscoacher, se bilaga 1
Lärosätesstudien	7	Projektledare, genomförare av projekt med fokus på stöd för grön omställning till industriföretag
Almiprojektstudien	8	Projektledare, genomförare av projekt med fokus på stöd för grön omställning till företag
Företagsstudien	26	VD, ägare, hållbarhetsansvarig, kvalitetsansvarig, produktionschef eller liknande
<b>Summa:</b>	<b>93</b>	

I företagsstudien genomförde vi intervjuer i 12 företag stöttade av Omställningslyftet och 14 intervjuer i samma antal företag stöttade av Almiprojekt. Företagsstudien kompletterades med

<sup>1</sup> En omorganisation av Almi är planerad i vilken regionala bolag kommer att slås ihop så att varje bolag täcker ett NUTS-område.

åtta företag som gav viss information via e-post eller telefon. Vidare läste vi relevanta dokument i genomlysningen av stödsystemet och inför vardera delstudien. Dokumenten bestod exempelvis av webbsidor för de olika projekten, information som skickades till deltagarna i dessa projekt, projektrapporter, lärosätenas samverkansavdelningarnas webbsidor, samt både generell och hållbarhetspecifik information som fanns på företagens webbsidor. Dessutom inkluderades rapporter om stödsystemet, exempelvis från Tillväxtverket, och relevanta vetenskapliga publikationer. Dessa har dels skänkt nödvändiga bakgrundsdata som gett information om intervjupersonens hemmaorganisation innan genomförandet av intervjuer, dels inblick i stödsystemet och dess aktörer. Vi deltog även i Omställningslyftets slutkonferens (augusti 2023) vilket bidrog till helhetsbilden av stödsystemet. Dessutom samlade vi data under workshoparna. Tabell 2 illustrerar sammansättningar av deltagare som deltog i den gemensamma kunskapsbildningen vid respektive workshop.

**Tabell 2** Workshopdeltagare

Workshop	Antal	Deltagare från
<b>Workshop 1 (jan. 2022), digital</b>	17	IUC Sverige, Svenska miljöinstitutet (IVL), Kungliga tekniska högskolan (KTH), Regeringskansliet, RISE, Södertälje Science Park (gm. SuPr), Teknikföretagen, Vinnova
<b>Workshop 2 (maj 2022), på plats i Göteborg</b>	15	IUC Sverige, Svenska miljöinstitutet (IVL), Kungliga tekniska högskolan (KTH), RISE, Södertälje science park (gm. SuPr), Teknikföretagen, Vinnova (Separata samtal; Regeringskansliet, IF Metall och en person från RISE som ej kunde delta vid workshop)
<b>Workshop 3 (maj 2024), digital</b>	19	ALMI, Industrial Development Center (IDC AB), IUC Norr, IUC Syd, Luleå tekniska universitet (LTU) (business & univ.), Mälardalen Industrial Technology center (MITC), Research Institutes of Sweden (RISE), Svenska miljöinstitutet (IVL), Tillväxtverket, Vinnova
<b>Workshop 4 (nov. 2024), digital</b>	20-tal (några deltog del av)	Energikontor, IUC:er, (stöttade) företag, Luleå universitet, Projektledare och genomförare av projekt med fokus på stöd för grön omställning, Regeringskansliet, IVL, Södertälje Science Park (gm. SuPr), RISE, SMF, Tillväxtverket. Vinnova

I någon mån fungerade den presentation vi ombetts hålla i och efterföljande diskussion under Omställningslyftets slutkonferens i augusti 2023 som ett gemensamt tolknings- och analystillfälle. Vid det tillfället deltog många av genomförarna av Omställningslyftet tillsammans med inbjudna gäster från näringslivet.

## Bearbetning och analys av data

Så som nämnts utgör studerade dokument och webbsidor bakgrundsdata, varav en del bearbetades i genomlysningen av stödsystemet då de sorterades, jämfördes och sammanfattades. Övriga dokument lästes utan vidare bearbetning. Samtliga intervjuer och tolkande/analyserande samtal i de tre digitala workshoparna spelades in och transkriberades. Vid workshopen på plats fördes anteckningar på dator. Anteckningar fördes även under Omställningslyftets slutkonferens.

Transskript och anteckningar analyserades genom tematiska analyser (Bryman, 2018), först i varje delstudie för sig, sedan studien i sin helhet. Som ett första steg i analysen av respektive delstudie, med undantag för företagsstudien, genomfördes en empiriskt driven analys enskilt av de forskare som ingick i forskargruppen. Olika teman växte fram genom upprepade läsningar av transskript och genomlysningar av ljudfiler. Forskarnas enskilda analyser diskuterades sedan inom forskargruppen för att identifiera relevanta teman inför skrivande av respektive delrapporter. I första steget av analysen av företagsstudien styrde i stället förutbestämde teman i intervjuguiden och intervjuvaren sorterades in under dessa.

Det andra analyssteget gick till på liknande sätt i alla delstudier. Relevant tidigare forskning samt teorier och begrepp valdes ut av respektive forskare efter diskussion med övriga. Teori från flera forskningsdiscipliner stöttade därefter den preliminära analys som vi genomförde. Workshopsdeltagarna bistod med att förfina analysen. De förtydligade, tillfogade detaljer och rättade till några enstaka faktafel. Framst bistod de forskarna med att validera och förtydliga delstudiernas slutsatser.

Analysen inför skrivandet av föreliggande rapport startade med gemensamma diskussioner i forskargruppen om hur delrapporterna, inklusive förstudierapporten, bäst skulle kunna syntetiseras för att så många aspekter av att stötta SMF som möjligt skulle synliggöras. Vi identifierade ett antal styrkor och svagheter med dagens stödsystem och de aktiviteter som genomförs och var noga med att belysa systemet såväl ur stödaktörernas som företagens perspektiv. Diskussionerna mynnade ut i ett antal strategier för att utveckla stödsystemet. Efter att ha presenterat rapporten i dess preliminära form bad vi deltagare i workshopen november 2024 att komma med förslag på lämpliga förtydliganden i resultatkapiteln och i strategierna. Förslagen tecknades ner och låg senare till grund för omformuleringar och förtydligande vilket resulterade i denna version av IFGO huvudrapport.

# Stödaktörer och deras stödaktiviteter

Detta första resultatkapitel inledd med en överblick över olika aktörer och deras generella stödaktiviteter som formellt eller informellt erbjuds till SMF. Detta följs av en redogörelse för de aktörer inom specifikt grön omställning som vi studerat. Därefter redogörs för de funktioner som dessa studerade aktörer tillsammans tillför stödsystemet samt speciellt intressanta eller unika resultat för enskilda aktörer.

## Ett mångfacetterat stödsystem

Sverige har en mångfald av privata och offentliga organisationer som verkar som entreprenöriella stödaktörer. Det stöd som erbjuds SMF inkluderar en mängd av insatser såsom ekonomiskt stöd i form av bidrag, lån eller riskkapital; rådgivningstjänster för affärsutveckling, utveckling av affärsmodeller och marknadsföring; tillgång till nätverk och samarbetsmöjligheter: utbildningsprogram och workshops för kompetensutveckling; produkt- och produktionsutveckling; demonstration och testning; samt information och vägledning.

Stödsystemet inkluderar följande övergripande grupper av organisationer:

- Nationella myndigheter och offentliga bolag: Exempelvis Tillväxtverket, Energimyndigheten, Vinnova, Business Sweden och Almi Företagspartner AB som erbjuder olika typer av stöd och finansiering för SMF.
- Regionala och lokala aktörer: Sveriges olika regioner och kommuner gör stöd tillgängligt för SMF genom olika organisationer (myndigheter och bolag), initiativ och projekt.
- Bransch- och näringslivsorganisationer: Flera bransch- och näringslivsorganisationer erbjuder specifikt stöd, rådgivning och nätverksmöjligheter för SMF inom deras sektor, till exempel arbetsgivarorganisationer som Svenskt Näringsliv och Teknikföretagen, företagsföreningar som Företagarna, olika handelskammare, fackföreningar som IF Metall etcetera.
- Forsknings- och utbildningsinstitutioner: Universitet, högskolor och forskningsinstitut kan erbjuda SMF stöd genom forskningssamarbeten, kompetensutveckling, studentsamverkan och innovationstjänster.
- Privata företag och konsulter: Privata konsultfirmor, företag och individer erbjuder specialiserad rådgivning, tjänster och lösningar för att stödja SMF med olika behov och utmaningar, till exempel Connect Sverige. Många större företag stöttar även mindre leverantörsföretag samt att mindre företag stöttar varandra i olika utvecklingsinsatser.
- Banker och andra finansiella institutioner: Dessa erbjuder olika typer av finansiella tjänster och lösningar för SMF, inklusive företagslån, kreditfaciliteter och finansiell rådgivning som ibland närmar sig affärsutveckling.

Aktörernas verkar såväl nationellt, regionalt som lokalt. Nationella aktörer tillhandahåller stöd som vanligtvis kan erhållas utan att det krävs en specifik regional anknytning. Det handlar främst om ekonomiskt stöd och finansiering till SMF. Bland dessa återfinns Tillväxtverket, Vinnova, Energimyndigheten, Business Sweden, Almi Invest etcetera. En annan form av stöd

tillgänglig i stora delar av landet är forskningsinstitut som RISE Research Institutes of Sweden och IVL Svenska Miljöinstitutet, vilka erbjuder stöd till SMF i form av forskningsbaserad kunskap som direkt ska kunna omsättas till konkreta produkter och tjänster.

Det är framför allt regionala och lokala aktörer som syftar till att främja tillväxten och konkurrenskraften av SMF i Sverige genom att erbjuda lokalt anpassade resurser och tjänster. Regionalt orienterade aktörer inkluderar:

- Sveriges regioner och kommuner och deras innovationskontor, näringslivskontor och andra underorganisationer som erbjuder stöd och rådgivning till SMF inom deras geografiska område.
- Almi Företagspartner AB:s regionala bolag. Almi jobbar nära tillväxtföretag inom alla branscher – det gäller såväl företag som är i startupfas som befintliga företag. Rådgivning utförs av Almis rådgivare eller av externa underkonsulter.
- Industriella utvecklingscentra (IUC) som är ett nätverk av självständiga regionala utvecklingsbolag, ofta ägda av små, medelstora och stora företag i regionen. Konkreta aktiviteter i företagen kan till exempel handla om utvecklingsprogram, utvecklingsprojekt, utbildningar, konferenser, seminarier och workshops.
- Energikontoren som stöttar kommuner, regioner och företag genom att ta initiativ och driva projekt som hjälper dem att ställa om till en hållbar verksamhet. Energikontoren i Sverige erbjuder små och medelstora företag oberoende, kostnadsfri och skräddarsydd rådgivning till för att sänka sina energikostnader, minska sitt klimatavtryck och öka sin konkurrenskraft.
- Lärosäten: Sveriges högskolor och universitet har i olika grad uttalade strategier för samverkan med näringslivet (och övriga samhället). Målet är att forskare och studenter ska använda sin kunskap i praktiken och knyta värdefulla kontakter samtidigt som företagen utvecklas med den nya kompetensen. Även aktörer så som Yrkehögskolan (YH) och gymnasiala utbildningar bidrar både till enskilda industriföretags och stödsystemaktörers kompetensförsörjning.
- Inkubatorer och science parks, som erbjuder plattformar för utveckling och tillväxt för nystartade och växande innovativa företag genom affärsutveckling, nätverk och infrastruktur. Branschföreningen SISP (Swedish Incubators and Science Parks) har sextioåttio medlemmar över hela Sverige.
- Nyföretagarcentrum som hjälper nystartade bolag i tidigt skede.
- Coompanion, som stöttar och främjar kooperativt företagande genom kostnadsfri rådgivning och information, utbildningar och föreläsningar osv.
- Övriga regionala aktörer och klusterinitiativ.

Vi kan konstatera att ingen region saknar stödgivande aktörer, däremot kan vissa regioner ha fler aktörer med SMF-fokus än andra. Regionalt inriktade aktörer samarbetar regelbundet med varandra när det gäller aktiviteter såsom att ansöka om projektmedel, arrangera gemensamma evenemang, utbyta erfarenheter och dra nytta av varandras nätverk. Samverkan mellan alla dessa aktörer bidrar till att skapa en mångfald av stödåtgärder och resurser för att främja tillväxten och utvecklingen av SMF i Sverige.

## Studerade aktörers utbud och insatser inom grön omställning

Som tidigare nämnts har IFGO främst fokuserat på offentligt finansierade nationella och regionala aktörer. Tabell 3 listar de organisationer som studerats, i vilket sammanhang och dessutom ges en kort beskrivning av noterade stödaktiviteter organisationen erbjuder. Observera att stödaktörerna kan erbjuda andra former av stöd och inom områden som inte omfattats av de initiativ som vi studerat och därför inte ingår i de korta beskrivningarna. Exempelvis bedriver samtliga stödaktörer som ingick i Omställningslyftet stödverksamhet även inom andra projekt och program. För detaljer om respektive stödaktörs aktiviteter hänvisas till respektive bilaga. Även om tabell 3 nedan inte ger en heltäckande bild av samtliga stödaktörer inom grön omställning och det utbud av stöd som erbjuds kan det konstateras att det finns en mängd sådana aktörer och ett brett utbud av såväl generalister som experter. Det kan också konstateras att flera aktörer agerar såväl som generalist som expert beroende på vilka individer och avdelningar som är verksamma inom olika projekt och program.

**Tabell 3** Undersökta aktörer med kort beskrivning av deras aktiviteter inom grön omställning samt delrapporttillhörighet (bilaga)

Aktör	Kort beskrivning	Bilaga
<b>IVL Svenska Miljöinstitutet (IVL)</b>	Deltagare i Omställningslyftet. Tillhandahåller expertkunskaper inom bland annat livscykelanalyser.	1
<b>Nationell nod för hållbar produktion (SuPr)</b>	Deltagare i Omställningslyftet. Generalist med expertkunskaper inom hållbar produktion.	1
<b>Regionala energikontor</b>	Projektmedlemmar i Omställningslyftet och ett Almiprojekt. Tillhandahåller expertstöd i form av översiktliga energikartläggningar och ger råd i energifrågor.	1, 3
<b>Regionala Industriella UtvecklingsCentra (IUC) och IUC Sverige</b>	Deltagare i Omställningslyftet. Huvudsakligen generalist men med expertkunskaper inom bland annat Lean produktion. Erbjuder olika startprogram och kompetensstöd inom grön omställning.	1
<b>Research Institutes of Sweden (RISE)</b>	Projektledare och projektdeltagare i Omställningslyftet. Som projektdeltagare tillhandahöll flera avdelningar expertkunskaper inom livscykelanalyser, material, energi och affärsmodellutveckling.	1
<b>Swedish Incubators &amp; Science Parks (SISP)</b>	Projektdeltagare i Omställningslyftet. Generalist som samordnar innovationsmiljöer i Sverige och stöttar innovationsarbete i SMF.	1
<b>Tillväxtverket</b>	Finansiär av Omställningslyftet, de studerade Almiprojekten och flertalet samverkansprojekt på lärosätena.	1
<b>Enheter för innovation och samverkan på Blekinge tekniska högskola, Kungliga tekniska högskolan och Luleå tekniska universitet</b>	Samordnar lärosätenas samverkan med det omgivande samhället där SMF är en av flera målgrupper. Företräder lärosätena i det regionala stödsystemet och mäklar kontakter mellan forskare, studenter och SMF. Tillhandahåller expertstöd.	2
<b>Forskare på Jönköping International Business School</b>	Ett exempel på hur forskare på institutioner erbjuder utbildningsaktiviteter för småföretag och bedriver forskning relaterat till detta. Tillför ofta expertkunskap.	2
<b>LTU Business AB</b>	Fungerar som en bro mellan akademisk forskning och praktisk tillämpning. Genomför företagscoachning och generell företagsutveckling.	2
<b>Mälardalen Industrial Technology Center</b>	Erbjuder öppna seminarier, kortare workshopserier och längre utvecklingsprogram för industriutveckling. Dessutom	2

	har MITC en rad olika labbmiljöer och testanläggningar. Såväl generalist som expert inom grön omställning.	
<b>Stiftelsen Chalmers Industriteknik</b>	Ska stimulera, delta i och driva Chalmers innovations- och utvecklingsinsatser, kommunicera och sprida kunskap och resultat samt stötta Chalmers tekniska högskolas samverkan med samhälle och näringsliv. Tillför expertkunskap inom bland annat cirkulär ekonomi, material och energi.	2
<b>Almi Företagspartner AB (moderbolag)</b>	Tillhandahåller koncernövergripande verktyg för hållbarhetsdialog. Erfarenhetsutbyte mellan regionala bolag.	3
<b>Tretton regionala bolag inom ALMI-koncernen.</b>	Projektägare eller projektdeltagare i sex olika utvecklingsprojekt. Genomför företagscoachning och generell företagsutveckling.	3

Stödaktörers olika typer av roller och aktiviteter har studerats av bland annat Howells (2006), Kivimaa (2014) och Kanda et. al (2018). Tabell 4 ger utifrån Kandas kategorisering exempel på olika förekommande stödformer som identifierats i IFGO:s delstudier. Insatser inom områden såsom informationsspridning och legitimering kan ses som insatser som skapar förutsättning till mer konkreta insatser i SMF. Nätverk och partnerskap handlar mer om hur stöttningen sker. Teknisk konsultation, prototypframställning och kommersialisering handlar däremot mer om de konkreta insatserna.

Samtliga aktörer bidrar till att samla och sprida information om behovet och möjligheterna med grön omställning och genom att de engagerar sig i frågan bidrar de till att skapa engagemang och legitimitet för omställningen. De allra flesta arbetar också med att skapa nätverk med SMF och med partnerskap mellan stödaktören och enskilda eller grupper av SMF. Indirekt erbjuder de flesta aktörerna också stöd för utveckling av företagens affärsmodeller även om vi inte såg så många exempel på direkta insatser med det huvudfokuset.

Mer uttalade expertinsatser såsom teknisk konsultation, prototypframställning och pilotprojekt genomförs av forskningsinstituterna, lärosätena och i specifika fall de regionala energikontoren. Resurser i form av finansiering erbjuds av enbart ett fåtal aktörer såsom Tillväxtverket och Almi Företagspartner.

En viktig roll som inte speglas av innehållet i tabell 4 är rollen som coach, det vill säga individuella möten mellan en generalist och ett specifikt SMF med syftet att identifiera företagets utvecklingsbehov och identifiera mer konkreta insatser. Detta behandlas mer i kommande kapitel men det kan konstateras att generalister ofta kommer från organisationer som Industriella utvecklingscentra, Almi Företagspartner, inkubatorer och Science parks. Exempel finns också på hur studenter genomför liknande insatser inom ramen för lärosätens kursverksamhet.



**Tabell 4** Identifierade roller samt kopplade utbud och insatser från studerade aktörer

<b>Roll</b>	<b>Aktörernas utbud och insatser</b>
<b>Framtagning av prognoser och omvärldsanalyser</b>	Lärosäten och forskningsinstitut gör detta inom sin forskningsverksamhet. Dock inget direkt fokus i de studerade insatserna. Samtliga aktörer använder prognoser och omvärldsanalyser i sina insatser.
<b>Informationsinsamling och informationsspridning</b>	Samtliga studerade aktörer driver olika former av uppsökande verksamhet för att informera dels om grön omställning i stort, dels det stöd inom området som stödaktörerna erbjuder. Det förekommer även aktiviteter för att visa upp enskilda företags insatser för att stimulera andra till liknande arbete.
<b>Varumärkesbyggande och legitimering</b>	Detta görs indirekt av samtliga studerade stödaktörer genom att de erbjuder stöd och genomför aktiviteter vilket skapar legitimitet för grön omställning.
<b>Främjande av nätverk och partnerskap</b>	Majoriteten av de studerade projekten och programmen erbjuder nätverkande med andra företag för inspiration och motivation. Långsiktiga partnerskap mellan SMF och enskilda stödaktörer är också vanligt förekommande.
<b>Teknisk konsultation</b>	Organisationer såsom forskningsinstitut, lärosäten och de regionala energikontoren erbjuder stöttning inom produktions- och produktutveckling, energikartläggningar och beräkningar av miljö- och klimatprestanda genom exempelvis livscykelanalyser.
<b>Resursmobilisering</b>	Några stödaktörer som Tillväxtverket och Almi företagspartner erbjuder direkt eller indirekt finansiering. Flertalet tillhandahåller information om lämplig finansiering och kan bistå vid ansökan av sådana medel.
<b>Prototypframställning och pilotprojekt</b>	Flertalet lärosäten och forskningsinstitut tillhandahåller laboratoriemiljöer som kan nyttjas i olika utvecklings och demonstrationsprojekt.
<b>Kommersialisering</b>	En majoritet erbjuder indirekt stöd genom utveckling av företagens affärsmodeller. Aktörer som ALMI Företagspartner och vissa lärosäten har huvudfokus inom affärsutveckling snarare än teknisk innovation och utveckling.

## Grön omställning ur företagens perspektiv

Efter ovanstående resultatkapitlet som handlade om stödaktörer och deras aktiviteter redogör detta kapitel för hur de intervjuade företagen ser på grön omställning i relation till deras verksamhet och vilket behov de har av olika former av stöd för att kunna hantera omställningen. Därefter behandlas vilka resultat och effekter som olika stödinsatser haft på företagen samt de styrkor och svagheter som de ser med det nuvarande stödsystemet.

Det är tydligt bland de intervjuade företagen att många redan har påbörjat arbetet med en grön omställning och genomfört minst någon typ av åtgärder, både med och utan stöd från olika stödaktörer. Drivkrafterna till detta är flera och faktorer som omnämns inkluderar en vilja att göra rätt, möjligheter till kostnadsbesparingar, skapandet av konkurrensfördelar och ökad kundnytta. De flesta intervjuade upplever dessutom inga svårigheter att motivera vare sig ledning eller medarbetare i omställningsarbetet.

Samtidigt möter företagen flera stora utmaningar i sin gröna omställning. De upplever den som mycket komplex, inte minst för företag av deras storlek (SMF) eftersom deras förutsättningar för att identifiera och möta sina behov varierar. Dessutom har enskilda företag olika behov då grön omställning innebär olika saker beroende på specifika omständigheter. De vanligaste utmaningarna liknar de generella svårigheter som mindre företag ofta står inför vid förändringsarbete oavsett område, såsom begränsad kunskap, relativt liten makt gentemot större aktörer och brist på resurser det vill säga både brist på tid och pengar. Därutöver ställs företagen inför specifika utmaningar kopplade till den gröna omställningen, exempelvis bristande betalningsvilja hos kunder, juridiska hinder och motstridiga regler. Även om hållbarhetsfrågor prioriteras, måste de också ofta balanseras mot andra viktiga aspekter av företagsverksamheten, och främst då ekonomisk stabilitet, eftersom ett företag utan finansiella förutsättningar inte har möjlighet att driva förändringsarbete. Givet komplexiteten och de många utmaningarna är företagen eniga om att de behöver stöd i sin gröna omställning. Detta för att komplettera och stärka, men inte ersätta, deras egna insatser och initiativ.

Företagen i studien ombads berätta om sitt arbete med grön omställning i allmänhet utan att koppla det till specifika stödinsatser. IFGO fokuserade framför allt miljöfrågor men för många intervjupersoner var även sociala aspekter av hållbar utveckling viktiga, såsom att vara en god arbetsgivare och en aktiv del av lokalsamhället. I studien identifierades fem huvudsakliga kategorier av åtgärder inom miljöområdet som företagen vidtar (mer detaljerade resultat återfinns i bilaga 4):

- minskad resursanvändning i produktionen
- hållbara materialval
- hållbar produktdesign
- minskad transportrelaterad påverkan
- initiativ för att främja en cirkulär ekonomi.

Den mest frekvent nämnda åtgärds-kategorin var minskad resursanvändning i produktionen, eftersom detta är ett område som alla företag har möjlighet att påverka. Den näst vanligaste kategorin handlade om valet av miljömässigt hållbara material. För vissa företag uppstår stora miljöbelastningar för deras produkter vid råvaruutvinningen, exempelvis för metall- eller träbaserade produkter. Därför blir materialvalet en avgörande faktor för att minska produktens totala miljöpåverkan. Detta är också en viktig åtgärd för företag med småskalig produktion. För företag som hade möjlighet att påverka produktdesignen lyfte några intervjupersoner vikten av hållbar produktdesign. Många SMF arbetar dock enligt kundspecifikationer och har därmed begränsat inflytande över designen. Vissa företag nämnde också insatser för att minska transportrelaterad miljöpåverkan där det var möjligt. Endast två initiativ som främjar en cirkulär ekonomi noterades i studien. Ett exempel är en helhetslösning där företag erbjuder möbler som en abonnemangstjänst till andra verksamheter, vilket ökar återanvändning och reparation.

Däremot identifierades inga större initiativ som skulle kunna förändra företagets värdekedjor i grunden eller leda till mer omfattande omställningar mot en cirkulär ekonomi. Inget av de intervjuade företagen nämnde att sådana omställningar ingår i deras nuvarande planer. För att ännu större förändringar ska ske, behöver SMF 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 i stället för stöd riktat till enskilda SMF.

I föregående avsnitt presenterades det generella arbete som de olika företagen har genomfört för att främja en grön omställning. Nedan försöker vi koppla resultat och effekter av olika insatser till enskilda projekt, program eller olika typer av stödaktiviteter som stödaktörerna erbjuder. Detta kan vi göra till viss del utifrån det som nämndes av företagen, även om de hade svårt att koppla insatser, resultat och effekter till specifika insatser från stödsystemet. Detta beror på att de flesta företagen har en kontinuerlig kontakt med olika stödaktörer och dessutom påverkas av andra viktiga faktorer i sitt förändringsarbete. Enskilda projekt har därför i varierande grad bidragit till genomförandet av specifika åtgärder. Vissa företag har fått stöd för initiativ som redan var påbörjade, medan andra genomförde de praktiska åtgärderna först efter att projektet avslutats. Sammantaget kan vi konstatera att alla företag som intervjuades har vidtagit åtgärder för att bidra till en grön omställning, och de undersökta stödaktörerna genom sina insatser i varierande grad har bidragit till genomförandet av dessa åtgärder.

Trots detta sammanfattar vi i följande avsnitt det som nämns i intervjuerna angående resultat och effekter kopplade till de olika typer av stöd de fick. Med resultat avses det som de intervjuade uttryckte att företaget fick ut av de aktiviteter de deltog i. Med effekter avses de faktiska förändringar som företaget genomförde.

Företagen nämner en mängd olika behov av stöd i sin gröna omställning. I tabellen nedan ges en översikt av dessa behov relaterade till de roller som olika stödaktörer erbjuder (se även tidigare kapitel om stödaktörers roller). Det framgår tydligt att samtliga roller hos stödaktörerna motsvaras av ett antal mer eller mindre specifika behov hos SMF. Dock är det extra tydligt i intervjuerna att företagen inte bara efterfrågar specifika insatser, utan även långsiktig stöd som

vägleder dem genom hela förändringsprocessen – från identifiering av förändringsbehov, till planering, implementering och utvärdering av olika åtgärder. En annan aspekt som bör beaktas är att det efterfrågade stödet kan levereras av olika aktörer inom stödsystemet. Vissa insatser kan tillhandahållas av generalister, medan andra kräver expertkompetens inom hållbarhet eller grön omställning. De intervjuade understryker därmed behovet av ett mångfacetterat stödsystem med förmåga att lotsa företag till rätt aktör beroende på företagets specifika behov.

**Tabell 5** Identifierade behov kategoriserade utifrån stödaktörernas roller, baserat på Kanda et al. (2018)

Roll	Företagens behov av stödinsatser
<b>Framtagning av prognoser och omvärldsanalyser</b>	Företagen behöver stöd för att tolka, navigera och implementera nya EU-regler och lagkrav kopplade till grön omställning. Även lokala regler, såsom kommunala upphandlingskrav, kräver vägledning. De behöver också hjälp att hantera en snabbt föränderlig omvärld med faktorer som varierande elpriser, digitalisering och ökad konkurrens. Omvärldsanalyser som sätter den gröna omställningen i ett bredare affärs- och marknadsperspektiv är avgörande för att möjliggöra strategiska beslut.
<b>Informationsinsamling och informationsspridning</b>	Företagen behöver kunskapshöjning inom grön omställning och stöd för att förstå samt prioritera relevanta åtgärder för just deras verksamhet. Det kan inkludera föreläsningar, företagsbesök, tematiska näringslivsträffar och gruppdiskussioner. De behöver också lättillgänglig information om tillgängliga stödinsatser och bästa praxis inom branschen.
<b>Varumärkesbyggande och legitimering</b>	Företag behöver bättre verktyg för att kommunicera hållbarhetsarbetet till kunder och andra intressenter samt stöd för att förbättra hållbarhetsrapportering och kommunikation. Stöd för att utveckla och implementera hållbarhetsstrategier.
<b>Främjande av nätverk och partnerskap</b>	Företag vill ha både nätverk så att de kan inspireras av andra och få ett utbyte av idéer men de även behöver stöd för att lösa olika problem.
<b>Teknisk konsultation</b>	Företag behöver olika typer av experthjälp som till exempel hjälp med livscykelanalyser, energikartläggningar, CO <sub>2</sub> -beräkningar) eller stöd för att utveckla och implementera hållbar produktdesign.
<b>Resursmobilisering</b>	Företag behöver stöd i form av värdecheckar för att anlita externa experter eller genomföra tillfälliga projekt, samt digitaliseringscheckar för att främja den digitala utvecklingen inom verksamheten. De kan även behöva konsultation kring lånefinansiering samt hjälp med att fylla i finansieringsansökningar och få administrativt stöd.
<b>Prototypframställning och pilotprojekt</b>	Tillverkande företag vill bland ha hjälp med att ta fram prototyper och genomföra pilottester.
<b>Kommersialisering</b>	Stöd för att kommunicera nyttan av arbetet mot kunderna och andra intressenter för att kunna höja värdet på deras produkter. Dessutom för större ändringar behöver de hjälp den framtagning av en cirkulär affärsmodell till exempel tjänstefiering som är en lång process och behöver stöttning i flera steg.

Fokuserar vi på de specifika stödaktiviteterna som erbjuds SMF kan de i stora drag delas in i tre kategorier: kunskapshöjande aktiviteter, coaching och experthjälp, med betydande överlapp mellan dessa. I kunskapshöjande aktiviteter ingår till exempel föreläsningar, företagsbesök, tematiska näringslivsträffar och gruppdiskussioner. Vissa företag deltog endast

i sådana aktiviteter, antingen för att det var det enda som projekten erbjöd eller, mer sällan, för att de inte kände något behov av annat stöd. Dessa aktiviteter leder till resultat som kompetensutveckling, inspiration från andra företag och föredragshållare, ökad medvetenhet samt ett större engagemang från ledning och anställda i miljöfrågor. Nya kontakter skapas som kan nyttjas vid behov. Vissa företag fick också viss hjälp med arbetsplanering och prioritering eller en bekräftelse på att de är på rätt spår. Dessa aktiviteter bidrar mest indirekt till effekter eller till enklare effekter som till exempel byte till ledbelysning.

I coachning ingår stöd för att identifiera företagets behov och möjligheter, men också för att hantera andra aktuella frågor. Alla företag inom Omställningslyftet (se bilaga 1) fick coachstöd, liksom en del av Almiföretagen (se bilaga 3). Detta är en mycket uppskattad insats eftersom den ger företagen hjälp med deras individuella och aktuella utmaningar. Många värdesatte även strukturen med coachträffar och "hemläxor" mellan träffarna, förutsatt att hemläxorna var tydligt definierade. Almi använde ett specifikt verktyg som en del av coachningsprocessen, och andra verktyg nämndes också av företagen. Dessa verktyg uppskattades eftersom de strukturerade träffarna och underlättade arbetet med hemläxor. Det är dock viktigt att strukturen inte upplevs som en tvångströja, oavsett om verktyg används eller inte. Resultaten av coachningen liknar till viss del dem från kunskapshöjande aktiviteter. Vanliga resultat som nämndes var tydligare målsättningar och prioriteringar i verksamheten, förbättringsplaner inklusive affärsplaner eller en ökad medvetenhet om nästa steg som företaget behöver undersöka. Även kommunikation med kunden och andra intressenter förbättrades på grund av detta. Coachningen ledde också till konkreta effekter, såsom minskat materialspill efter en översyn av produktionsprocessen, byte av kompressor eller förändrad användning av fläktar tack vare en energikartläggning, installation av solpaneler och byte av förpackningsmaterial.

I experthjälp ingår rådgivning kring specifika och konkreta frågor samt teknisk konsultation, exempelvis hantering av specifika material, livscykelanalyser med mera. Experthjälp är en avgörande del av det gröna omställningsarbetet, särskilt för företag med unika miljöutmaningar eller för dem som har kommit längre i processen och behöver specialiserad hjälp som generalister ofta inte kan erbjuda – även om det finns undantag. En tydlig lärdom från Omställningslyftet var att dess struktur, som möjliggjorde att experter kunde kopplas in för både enklare och mer komplexa frågor, var mycket uppskattad. Samverkan mellan generalister, som driver den övergripande processen, och experter, som ger specialiserad och kunskapsbaserad rådgivning, visade sig vara värdefull. Samtidigt påpekade vissa företag att experter inte bör kopplas in för tidigt i processen. Det framkom även att vissa experter tenderar att sälja in sin egen expertis snarare än att utgå från företagets behov, något som generalister är mer vana att göra. Resultaten och effekterna av experthjälp liknar de som uppnås genom coachning, men med fokus på en mer detaljerad nivå. Exempelvis kan detta leda till prioriteringar och förändringar såsom en utredning av möjligheten att producera enbart med återvunnet material, val eller uteslutning av specifika material, identifiering och utbyte av viss utrustning, samt undersökning och utveckling av digitala tjänster som ökar kundnyttan utan att öka miljöpåverkan nämnvärt. Det kan också handla om introduktion av andra digitala verktyg som mäter energiförbrukning i verksamheter och automatiskt reglerar temperaturen i vissa maskiner.

Om stödinsatser leder till resultat och därefter till effekter påverkas av flera externa faktorer. Några av de faktorer som nämndes inkluderar att personer som deltagit i projektet lämnar företaget, vilket kan göra det svårare att upprätthålla en kontinuitet. Fortsatt engagemang från ledningen är också avgörande, liksom att projekten har tillräckligt lång varaktighet för att hålla processen levande över tid. När det gäller projektens längd var vissa projekt utformade som mycket korta kunskapshöjande projekt. Andra projekt var däremot tänkta att leda till större förändringar, och många företag upplevde att de behövde längre projekt för att verkligen kunna nå dit de ville och hade potential att nå. Därför ansågs tidsaspekten, det vill säga rätt längd på projekten, mycket viktig.

En annan viktig aspekt för att stödinsatser ska leda till resultat och, ännu viktigare, effekter, är att ge mer stöd under implementeringsfasen. Mycket av stödet upplevdes som inledande hjälp för att komma i gång och för att prioritera åtgärder. Implementeringsfasen omfattar bland annat testning av nya produkter och lösningar, hjälp med att sätta upp och integrera digitala system i verksamheten, samt stöd vid val av olika konkreta lösningar. Vissa större förändringar, såsom nya affärsmodeller, är så pass stora och komplexa att de kräver både generalist- och experthjälp kontinuerligt under en längre period. Det räcker inte med att bara bli inspirerad till att genomföra dessa förändringar.

Dessutom lyftes vikten av att kunna säkra finansiellt stöd, såsom lån som en avgörande faktor för att faktiskt kunna genomföra större förändringar. Hjälp med att mäta och utvärdera avkastningen på investeringar nämndes också som en viktig del av implementeringsstödet. Av dessa anledningar framkom att statliga gröna checkar (från Tillväxtverket) kan vara ett bra komplement till de kunskapshöjande och coachande aktiviteter som erbjuds. Företagen uttryckte också behov av hjälp att mäta långsiktiga effekter av de förändringar de genomfört.

Sammanfattningsvis rapporterar företagen om flertalet resultat och effekter av de stöd de erhållit och de har generellt en positiv bild av stödsystemet. För att stödet överhuvudtaget ska kunna nå företagen måste de dock först hitta in i systemet eller omvänt hittas av stödsystemet. Därför efterfrågas insatser både för att identifiera nya företag som kan ha behov av stöd och för att presentera tillgängliga stödinsatser på ett tydligt och lättnavigerat sätt.

Slutligen är det viktigt att understryka att företagen även måste 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 företeelse.

# Samverkan och lärandes betydelse för ett verkningsfullt stödsystem

Från att i föregående kapitel redogjort för stödaktörers roller och insatser och företagens syn på grön omställning och stöd de erhållit skiftas fokus i detta kapitel till huvudskälen för samverkan och lärande i stödsystemet. Därefter exemplifieras förutsättningar för lärande mellan stödaktörer genom berättelsen om Omställningslyftet. Programmet bestod av 35 partners som kan liknas vid entreprenöriella stödaktörer då de på olika sätt stöttade SMF. De 35 partnerorganisationerna kan ses som en betydande delmängd av stödaktörer som med hjälp av offentliga medel verkar i stödsystemet. Omställningslyftet beskrivs mer detaljerat i bilaga 1.

## Huvudskälen till samverkan och lärande i stödsystemet

Komplexiteten i grön omställning ökar behovet av samverkan och gemensamt lärande mellan stödaktörer menar studiedeltagarna. Stödaktörerna har lärt sig mycket om grön omställning i SMF de senaste åren. Behovet av arenor för samverkan och lärande mellan stödaktörer kvarstår dock eftersom kraven på företagen att ställa om ökar samtidigt som ny teknik utvecklas och blir tillgänglig.

Flera skäl varför samverkan i stödsystemet ses som viktig för verkningsfullt stöd lyftes fram. Huvudskälen är att: a) gemensamt kunna utveckla och testa nya stödmetoder, b) genomföra gemensamma insatser där de nya metoderna används och c) höja kompetensen hos de generalister och experter som arbetar i stödsystemet.

Ytterligare ett skäl kan kopplas till genomförande av stödinsatser. Både experter (kunniga inom, miljö-, energi, hållbar produktion eller annat hållbarhetsområde) och generalister (specialister på förändringsprocesser) behövs för ett verkningsfullt stöd. Dessa har behov av att få kontakt med varandra i större utsträckning än idag. Det ansågs inte optimalt att genomföra projekt i ”stuprör” utan att coacher/rådgivare har tillgång till experter som företagets behov med lätthet kan kanaliseras till.

## Förutsättningar för samverkan och lärande

Den utan tvekan främsta förutsättningen för fungerande samverkan och lärande i stödsystemet som nämndes var offentlig finansiering för att organisera arenor där detta kan pågå. En arena som expanderade samverkan och därmed också gemensamt lärande om stödmetoder var Regeringens Samverkansprogram för Näringslivets klimatomställning med start 2020. En mängd stödaktörer samlades här på frivillig basis. I en tid när specifika insatser för grön omställning i SMF fortfarande var relativt oprövade i större skala fördes samtal om hur stöd till företags gröna omställning skulle kunna utvecklas. Idéer kring sådant stöd började ta form. Aktörerna samtalade om hur redan existerande stödmetoder skulle kunna utvecklas, eller kombineras till helt nya stödmetoder för grön omställning i SMF. Parallella lokala och regionala initiativ förekom med det var här, på nationell nivå, många av stödaktörerna samlades till gemensamma samtal.



Under samtalen i samverkansprogrammet framkom tydligt att ytterligare offentlig finansiering var en förutsättning för att utveckla och testa de idéer kring stödmeter som framkommit. Vinnova finansierade vid samma tid ett antal förstudier (förstudierna och de stödmeter som utvecklades presenteras i bilaga 5). Parallellt inleddes ytterligare en Vinnovafinansierad förstudie där planeringen av Omställningslyftet påbörjades. En central tanke i programmet var att koppla ihop generalister med lämplig expert då det tidigt i gemensamma samtal identifierats som en viktig förutsättning för ett verkningsfullt stöd. För att kunna göra det var bred samverkan och en samordningsfunktion viktiga förutsättningar. Flera arenor för samverkan och lärande med olika syften organiserades under genomförandet av Omställningslyftet. Det blev på så sätt en nationell samlingspunkt för ett antal generalister och experter för genomförande av gemensamma insatser i SMF men även för viss vidareutveckling av stöd. Vid samma tid utvecklade även stödaktörer som inte var partners i Omställningslyftet metoder för att stötta SMF i grön omställning med hjälp av offentlig finansiering. Bland annat tog Almi fram stödmeter genom ett antal projekt med fokus på hållbarhet (bilaga 3). Almi testade även att tackla problemet med att sammanföra generalist och expert genom att upphandla konsulter som företagen kunde guidas till vilket dock krävde långa projektider då upphandling tar tid. Även andra, regionala offentligt finansierade, projekt pågick.

Omställningslyftet hade planerats som en längre satsning med offentliga medel på nationell nivå men när statsbudget klubbades var inte denna satsning med. Programmet avslutades därför efter en startperiod (juni 2022 - augusti 2023) med medel från Tillväxtverket. Upphörandet av finansieringen begränsade möjligheten till samverkan mellan alla 35 partners. Med det avtog samverkan på nationell basis vilket begränsades möjligheten för generalister att med lätthet kanalisera företagen till rätt expert. När Omställningslyftet sökte finansiering ute i regionerna då nationella medel tagit slut pågick annan samverkan i partnerskap med regionala stödsystemsaktörer. Regioner hade då tagit andra prioriteringsbeslut än den nationella och även gentemot andra regioner. Det finns numera (februari 2025) initiativ till samverkan mellan regionala partners där några av de 35 stödaktörerna som tidigare samverkade är verksamma. Med undantag för det fasta uppdrag som Almi har som SMF-rådgivare pekar studiedeltagare dock på att det främst är utveckling och test av stödmeter som fortsätter ute i regionerna. Ofta krävs då att något nytt ska utvecklas för att få tillgång till offentliga medel. Mer sällan ges medel för att genomföra insatser med redan testade verkningsfulla stödmeter om de inte kombineras med något annat. Detta sker trots en samstämmighet om att det numera finns utvecklade och testade stödmeter för kortare och längre insatser i SMF och att flera av dessa metoder är verkningsfulla. Men, menar studiedeltagare samstämmigt, det är inte mer medel för utveckling och test av något nytt som är nyckeln till verkningsfullt stöd för grön omställning i dagsläget. Stödmeter som redan utvecklats och testats bör i stället komma till användning för att stötta flera SMF. Med medvetenhet om att det finns reglerade begränsningar i hur mycket stöd SMF har rätt att få framkom att mycket ändå kan göras i form av kortare insatser där företagen också får hjälp att hitta de experter de behöver anlita för att inleda eller komma längre i sin gröna omställning. Dessa liksom mer omfattande insatser sker dock inte i den utsträckning som företagen har behov av. Problemet med kravet på ständig förnyelse och önskan om stabilare möjligheter till insatser i fler företag lyftes återkommande av studiedeltagarna.

Gapet mellan förnyelse av stödmeter och möjlighet att använda dem i insatser med offentlig finansiering har också andra nackdelar, speciellt för stödaktörer som inte har en statlig eller regional basfinansiering. Mycket tid behöver läggas på ansökningar för nya projekt, som annars kunde användas för att stötta företag. Med tiden har stödaktörerna lärt sig att använda del av tiden i pågående projekt till att ansöka om finansiering till nya projekt. Delar borstas ofta av inför nya metodutvecklingsprojekt och anpassas till de specifika krav som finansiären ställer på nytänkande och utveckling i det nya projektet. På så sätt får också företag stöd men i liten skala. Stödsystemaktörerna såg problemet med att ofta behöva i ansökningar beskriva och sedan arbeta med metodframtagningar i kommande projekt i stället för att koncentrera sig på att stötta så många företag som möjligt som en starkt begränsande förutsättning för ett verkningsfullt stödsystem.

Sammantaget fluktuerar aktörernas förutsättningar att ge stöd till SMF över tid. Det finns en ”ryckighet” i offentlig finansiering som gör att stabilitet i stödsystemet saknas. Gapet mellan företagets behov och stödbudet varierar därmed också i storlek över tid. Men gapet utarmar också stödsystemet på kompetens.

## Samverkan, lärande och kompetens i stödsystemet

Generalisterna (coacher/rådgivare) som arbetar närmast företagen sågs som speciellt viktiga för ett verkningsfullt stöd. Dessa förändringsprocessexperter hade ofta samlat på sig erfarenheter genom coaching/rådgivning i många SMF. De förstår det lilla företags förutsättningar och de har lärt sig tala med ägare och ledning på ett sätt som är anpassat till det. De har också lärt sig att det lilla företaget inte alltid kan uttrycka sina egentliga behov och att de också har svårt att hitta experthjälp. Generalisterna har ofta i grunden kompetens som exempelvis industri- eller leancoach, energiexpert eller finansiell rådgivare men inte alltid kompetens om miljömässig hållbarhet och grön omställning i SMF. Vidare är det vanligt att generalister men också experter projektanställs. De bygger upp sin kompetens genom projekt och när projektmedlen är slut går de vidare till nya projekt, andra typer av anställningar eller som egenföretagande konsulter. Stödaktörer tappar då kompetens. Denna typ av kunskapsgap försvåras genom det som ovan beskrevs som en ”ryckighet” i den offentliga finansieringen.

Som en kontrast till tappande av kompetens sågs samverkan mellan många stödaktörer som något som byggde generalisternas kompetens och därmed även kompetens hos den stödaktör som denne var knuten till. I det offentligt finansierade Omställningslyftet fanns flera arenor där möten med andra generalister och experter från hela landet deltog. Det sågs som en mycket god källa till kunskap om hur andra arbetade och här fanns möjlighet att ställa frågor kring egna erfarenheter kring coaching av SMF. Här aggregerades även de behovsanalyser som coacher från olika partners genomfört vilket gav samtliga partners information inför eventuella kommande insatser. Ytterligare en arena som mer specifikt tog upp verkliga case fanns att tillgå. Den coach som presenterade ett, ofta lite besvärligt, case fick stöd från andra coacher och experter och byggde så på sin egen kompetens. De som kopplade upp sig i detta fora för att lyssna fick nya insikter. Att på detta sätt få ta del av andras samlade erfarenheter och kunskaper sågs som mycket värdefullt för att bygga den egna kompetensen. Coacher som var nyare i yrket nämnde särskilt detta som värdefullt. Att få nya kontakter och tillgång till nya nätverk utanför

Omställningslyftet betraktades också som kompetensbyggande. Kompetensbyggande genom samverkansarenor och nätverk sågs som beroende av generalistens motivation till deltagande.

Kompetensstärkande ansågs även det verktyg som utvecklades i Omställningslyftet för behovsanalys. Verktuget var ett frågebatteri som utvecklades i samverkan och som hjälpte coachen ställa frågor relaterade till miljömässig hållbarhet för att utröna företagets behov av stöd. Parallellt utvecklade Almi ett verktyg baserat på de globala hållbarhetsmålen. Verktuget var tänkt som en ögonöppnare för SMF och det användes exempelvis vid workshoppar där flera företag deltog. Många generalister i Omställningslyftet var redan skickliga på att tala med företagen om social och ekonomisk hållbarhet men mer osäkra på miljöfrågor. De menade att de lärt sig mer om miljödimension av hållbar utveckling genom att använda frågeformuläret än genom mer generella hållbarhetskurser de deltagit i.

Att gå bredvid olika experter som genomförde exempelvis livscykelanalyser, energikartläggningar eller andra typer av beräkningar medförde ett lärande som byggde kompetens. Den nya kompetensen gav möjlighet att ställa djupare frågor i de behovsanalyser som generalisterna genomförde i företagen. Det ledde också till kontakter med experter som gjorde det lättare att framledes kontakta denne för att få råd kring specifikt företag och därmed bygga sin kompetens. Lärande i detta sammanhang var avhängigt att experten släppte in generalisten.

## Sammanfattande diskussion

Såväl de intervjuade stödaktörerna som SMF berättar om ett omfattande stödsystem med en rik och varierande verksamhet för att stötta SMF i deras gröna omställning. Stödaktörer uppfattar även att det finns en efterfrågan av sådant stöd och de har omfattande erfarenhet av att genomföra sådan stödverksamhet. Företagen i studien bekräftar också att de genomför olika insatser samtidigt är det inte alltid som dessa frågor dominerar eller prioriteras högt av SMF även om stödmottagande företag generellt sett är nöjda med det stöd de fått. Det finns många goda exempel på SMF som påbörjat eller tagit stora steg i sitt omställningsarbete samtidigt som huvuddelen inte kommit speciellt långt eller inte ser behovet till förändring. SMF har begränsade resurser och är ofta beroende av kunder och leverantörer i sitt omställningsarbete. Det bottnar bland annat i egna förväntningar på att miljöåtgärder ska vara lönsamma. Dessutom påverkas SMF starkt av omvärldsfaktorer på makronivå som ny lagstiftning, konjunktur samt priser på energi och material. I sammanhanget kan det konstateras att flertalet SMF upplever en oproportionell förväntan på SMF att redovisa hållbarhetsprestanda och leva upp till kommande regelverk och frivilliga policyinstrument såsom EU:s initiativ för hållbarhetsrapportering (CSRD), digitala produktpass (DPP) och klimatberäkningar enligt klimatgasprotokollet (GHG-protocol) vilket riskerar hämma konkret omställningsarbete eftersom redovisningarna är tidskrävande (se bilaga 4).

Sammantaget leder ovanstående till att även om det enskilda bolaget vill och har ambitioner till en mer omfattande grön omställning hindras det ofta eller begränsas till inkrementellt omställningsarbete. Kemp et al. (2007) beskriver en modell där den strategiska samhällsnivåns betydelse för en hållbar omställning betonas. Centralt är visionsarbete, strategiska diskussioner och fastställande av långsiktiga mål. Våra resultat pekar i riktning mot att nationella och regionala visioner och ambitioner för en grön omställning behöver stärkas innan en mer omfattande omställning kan förväntas ske hos enskilda företag. Inspiration till det arbetet kan hämtas i de samtal som fördes i förstudien till Omställningslyftet och samlade aktörer från en mängd olika organisationer inklusive arbetsgivarorganisationer, fackföreningar och företrädare för civilsamhället (se bilaga 5).

Våra resultat visar även att betalningsförmågan för stödinsatser för grön omställning är generellt låg hos SMF. Dessutom hindrar kostnader för olika insatser (exempelvis investeringar för energieffektivisering) SMF från att genomföra lämpliga åtgärder. Samhällets målsättningar och förväntningar måste därför kompletteras med passande finansieringslösningar. Här behövs en översyn och utveckling av finansiering för såväl kompetensutveckling, rådgivning och genomförande av åtgärder (till exempel investeringsstöd). EU:s regelverk för de-minimis utgör sannolikt ett hinder för en mer radikal förflyttning som kräver större finansiellt stöd till enskilda bolag. Regelförenklingar för SMF är en återkommande fråga som vid skrivandet av denna rapport aktualiserats genom EU-kommissionens (2025) ambitioner att minska på byråkratin inom hållbarhetsområdet och öka investeringsmöjligheterna. Givet behovet av offentlig finansiering finns ett behov av att på ett adekvat sätt utvärdera såväl stödsystemets kostnadseffektivitet som hur verkningsfullt det är i att accelerera den gröna omställningen hos SMF. Samtliga intervjuade stödaktörer har haft lätt att redovisa projektens olika

uppföljningsindikatorer såsom antal stöttade företag och nöjdhet från deltagarna men framhållit utmaningen att följa upp mer långsiktiga effekter i form av konkret omställningsarbete.

Likt denna studie har tidigare rapporter och utredningar visat på komplexitet och brister i stödsystemet. Exempelvis menar Ramböll (2019) att informationen kring vilka stödfunktioner som finns är bristfällig, vilket innebär att det är svårt för SMF att hitta rätt i stödsystemet. En orsak till detta är, enligt rapporten, bristen på nationell samordning som skulle kunna koppla företag till adekvat stöd, oavsett deras geografiska läge i landet. I stället tenderar företag att förlita sig på lokala nätverk och stödresurser.

De insatser vi identifierat har ofta en regional utgångspunkt vilket är förväntat då mycket näringslivsutveckling utgår från regionala utvecklingsstrategier (Tillväxtverket, 2024). Flertalet insatser vi studerat använder sig också ofta av arbetsmodeller med breda företagsgrupper för att undvika konkurrens mellan deltagande företag. Som komplement till detta visar våra resultat att företagen ser behov av insatser baserade på branschtillhörighet och längs värdekedjor. Branschinsatser efterfrågas av SMF för att erhålla mer specifikt stöd och för detta kan till exempel de färdplaner som tagits fram i Fossilfritt Sverige (utan år) användas som inspiration för konkreta insatser. Insatser längs värdekedjor ses som värdefullt för att komma närmare såväl viktiga kunder som leverantörer och därmed få en ökad kunskap om konkreta krav och möjligheter vilket kan underlätta omställningsarbetet.

Resultatet som presenteras i denna rapport visar att offentlig finansiering möjliggör arenor för bred samverkan mellan stödaktörer. Bred samverkan mellan stödaktörer har betydelse för ett verkningsfullt stödsystem på flera sätt. Ett är att det underlättar gemensam idégenerering, utveckling och test av stödmetoder samt genomförande av stödinsatser riktade mot företag. Utveckling och användning av stödmetoder kan betraktas som innovationsprocesser (Mulgan, 2007; Crossan & Apaydin, 2010; Damanpour, 2017). Vår studies resultat pekar mot att de första stegen i en innovationsprocess fungerade relativt bra efter att behovet av stöd för grön omställning aktualiserats. En förnyelse av stödmetoder som kan användas i SMF:s gröna omställning har skett. Det finns idag ingen brist på metoder för kortare eller medellånga insatser som startar eller stöttar företags inkrementella förändringsarbete. Men den senare delen av tänkta innovationsprocesser, det vill säga spridning och implementering, har inte ännu lyckats fullt ut. Det finns ännu ingen stabilitet i genomförande av insatser och stödet når fortfarande relativt få av de SMF som har behov av det. Utifrån offentlig statistik kan antalet industriella SMF uppskattas till drygt 44 000 och att nå alla dessa med personliga coachinsatser kan te sig ogörligt varför alternativa arbetssätt såsom digitaliserat stöd och genom andra etablerade kanaler ter sig allt viktigare. Utifrån andra projekt vi genomfört framstår banksektorn som en intressant kanal då samtliga SMF med viss regelbundenhet träffar sin bankkontakt för finansiell rådgivning. Banksektorn har även på senare tid ökat sina kunskaper och insatser inom hållbarhetsområdet. Ytterligare en underutnyttjad resurs för att nå SMF är lärosätenas studenter och forskare lyfts i delrapport 2 vilket även framhålls i Universitetskanslersämbetets tematiska utvärdering om samverkan (Lundberg et al., 2024). Studenter kan via projektuppgifter och examensarbeten erbjuda SMF gratis stöttning.

SMF har idag olika men reella behov av stöd men svårt att hitta in till stöd de behöver, även när sådant stöd existerar. Det gäller inte minst att hitta rätt typ av expert efter att generalist stöttat i att identifiera behov och ta fram plan för omställning. Regional tillgång till expertis varierar och ibland även tillgång på generalister. Att hitta rätt expertis torde underlättas av samverkan mellan generalister och experter över regiongränserna vilket är ett av flera skäl till att finansiering av nationella samverkansarenor inte ska underskattas trots att stor del av samverkan mellan stödaktörer sker regionalt och lokalt. Samverkan skulle också kunna underlätta övergången från metodutvecklingsprojekt till bredare stödinsatser i olika branscher vilket kan understödjas om offentlig finansiering finns. Idag begränsas arenor att samverka på ofta direkt efter avslutat metodutvecklingsprojekt på grund av svårighet att finansiera dem.

Samverkan mellan stödaktörer har även betydelse för att bygga kompetens i stödsystemet. Kompetens här avser både förmåga att utföra och att utveckla arbetet. Resultatet visar att samverkan gav generalister, experter och projektansvariga flera möjligheter att lära sig genom sitt arbete (jfr Billett, 2004; Evans et al., 2006; Høyrup, 2010; Wenger, 2010). Så som beskrivits lärde generalister och experter av varandra när de fick möjlighet arbeta tillsammans ut mot företag. De fick också tillgång till fler nätverk samt arenor där specifika case kunde diskuteras. Att få arbeta med verktyg som fokuserade miljömässig hållbarhet som var framtagna i samverkan var också en källa till ny kunskap som byggde kompetens. Att lärande i och genom arbetet är det huvudsakliga sättet att bygga kompetens på vet vi sedan länge (för översikt se Malloch et al., 2011). Vi ska ändå peka på att det finns goda erfarenheter från program och insatser riktade mot SMF som har arbetat med en kombination av formella och informella kompetensutvecklingsinsatser för generalister. Ett sådant exempel är Produktionslyftet som kombinerar högskolekurs med att gå bredvid annan, mer erfaren, generalist (Berglund, 2010). Det finns en brist på erfarna coacher och liknande kompetensutvecklingsinsatser för generalister och experter kan ge en skjuts framåt åt framtida stöd för grön omställning. Generalister som byggt kompetens i grön omställning har en nyckelroll med sina direktkontakter med företagen och som navigatör i stödsystemet. De ses som mäklare i stödsystemet. De arbetar för att hitta både företag och expert och sammanföra dem samt som översättare så att företag och expert bättre ska förstå varandra. Brist på stabilitet i stödsystemet försvårar den mäklarfunktionen. Vi kan därmed dra slutsatsen att bred samverkan mellan stödaktörer inte enbart underlättar förnyande av stödmeter och genomförande av insatser i företag. Samverkan stärker också stödsystemets samlade kompetens vilket bidrar till ett verkningsfullt stöd.

Utifrån våra resultat konstaterar vi att stödsystemet är mångfacetterat och varierar mycket mellan olika delar av landet, men samtidigt fragmenterat och beroende av separata och tidsmässigt korta projektinsatser som skapar ryckighet och leder till brister i aktörernas långsiktiga kompetensutveckling. Det leder också till svårigheter att hålla kvar kompetensen inom området. Erfarenheterna från genomförda insatser blir inte systematiskt samlade och därför inte lättillgängliga för andra aktörer eller framtida satsningar på nationell, regional eller branschnivå. Denna fragmentering och ryckighet i stödinsatser innebär hög risk att enskilda företags omställning avstannar eller saktar ned. Den viktigaste slutsatsen från IFGO-projektet är därför att det behövs en reformering och stärkning av stödsystemet.

## Åtta strategier för ett verkningsfullt stödsystem

Utifrån ovanstående diskussion, våra slutsatser från delstudierna (bilaga 1-5) samt tidigare forskning kring stödsystem för miljöinnovation (Fichter et al., 2016, Kanda et al., 2018) samt forskning om förutsättningar för lärande och utveckling (Fuller & Unwin, 2004; Evans et al., 2006; Høyrup, 2010) har vi formulerat åtta strategier för ett offentligt stödsystem som verkningsfullt stöttar små och medelstora industriföretags gröna omställning (figur 2). Som framhölls i det förra kapitlet förutsätter en omfattande grön omställning förändringar på en övergripande systemnivå och kan inte förväntas ske utifrån enskilda mindre bolags initiativ. Väl implementerade kan dessa systemförändringar förtydliga målbilden för omställningen och leda till större effekter i riktning mot grön omställning i SMF. I detta kapitel presenterar vi strategierna och de resonemang de grundar sig i. Även om IFGO haft ett specifikt fokus på små och medelstora industriföretag är flertalet av strategierna också applicerbara på andra branscher och storlekar av företag.

**Figur 2** Åtta strategier för ett verkningsfullt stödsystem som stöttar små och medelstora industri-företags gröna omställning



Strategierna är strukturerade utifrån tre huvudrubriker:

- Nationell vägledning och uppföljning.
- Stärkt företagsperspektiv.
- Systemutvecklande strategier på nationell, regional- eller branschnivå.



## Nationell vägledning och uppföljning

Strategierna på nationell nivå betonar behovet av ett nationellt visionsarbete och utveckling av system för uppföljning av stödsystemets effekter.

### 1. Formulera en långsiktig nationell vision som leder andra

Som konstaterades i diskussionskapitlet är grön omställning komplext, mångfacetterat och sker över lång tid utan ett tydligt slutmål. Därför behövs en långsiktig nationell politisk vision som beskriver riktning och ambitionsnivå. Visionen bör formuleras som en bred partiöverskridande överenskommelse som avses hålla över mandatperioder då företagen inte kan styra om sitt omställningsarbete utifrån kortsiktiga trender eller enskilda omvärldshändelser. Den behöver innehålla såväl en tydlig kravbild som olika incitament. Innehållsmässigt bör visionen konkretisera samhällets ambitioner och målbilder för företagens resurseffektivitet och konkurrenskraft inom de planetära gränserna.

En konkret vision på nationell nivå kan ge olika stödaktörer taktisk vägledning och ligga till grund för kommande insatser inom branscher eller på regional och lokal nivå. Den operativa verksamheten bör dock utformas av stödaktörerna givet deras och specifika företagsgruppers olika förutsättningar.

### 2. Utvärdera stödsystemets effektivitet och följ upp effekter

Betalningsförmågan för olika stödinsatser är generellt låg hos SMF så offentlig finansiering eller delfinansiering är en förutsättning. Med det kommer ett behov att följa upp stödsystemets kostnadseffektivitet och verkningsfullhet. Det är dock svårt att genomföra strikta utvärderingar baserade på kvantitativa mått vilket beror bland annat på bristen på spårbara deltagaruppgifter för genomförda projekt, ofullständiga eller oklara målformuleringar från projektägare och svårigheten för företagen att isolera effekterna av en enskild åtgärd från andra främjandeinsatser eller omvärldsfaktorer. Medvetenheten kring svårigheterna kring uppföljning är hög bland stödsystemets aktörer men vi har inte kunnat identifiera några heltäckande goda exempel på hur en sådan uppföljning borde gå till. Trots detta är det viktigt att stödsystemets aktörer regelbundet kritiskt granskar sin verksamhet och förfinar metodiken för detta. Då frågan är avgörande för stödsystemets trovärdighet bör uppdrag ges till central aktör att ta fram riktlinjer och råd för att stötta andra aktörer. En viktig dimension i detta är att inte enbart fokusera indikatorer som speglar projektnära resultat och nöjdhet bland projektdeltagare utan även utsträcka perspektiven att inbegripa mer långsiktig påverkan på enskilda företags förflyttning. Centralt är också att samla in och sammanställa information om erfarenheter och lärande från genomförda insatser (se strategi 8). Sådana kunskapssammanställningar är värdefulla vid utformandet av nya stödinsatser. Kommande satsningar inom området bör även uppmanas att formulera konkreta uppföljningsstrategier för att kunna följa upp och utvärdera genomförda stödinsatser.

## Stärkt företagsperspektiv

Strategierna inom huvudrubriken ”Stärkt företagsperspektiv” sätter SMF i fokus och vad som är avgörande för hur de ska få störst nytta av stödsystemet. Strategierna vänder sig huvudsakligen till de som arbetar operativt hos olika stödaktörer men även de som beslutar om och finansierar stödsatser.

### 3. Sätt företagets behov och utmaningar i centrum

De olika aktiviteter som genomförs av stödsystemets aktörer måste hela tiden bedrivas med tanke på att vara både verkningsfulla och att värna företagets konkurrenskraft och ekonomiska förutsättningar. För att operativa insatser ska ha avsedd verkan behövs en mix mellan att utmana SMF och att beakta deras egenupplevda behov. Insatserna måste ha hög grad av lokal anpassning till företaget och den kontext som företaget befinner sig i. Gruppen SMF är diversifierad inte minst avseende grön omställning där en grupp ser grön omställning som en förutsättning eller stark drivkraft för deras verksamhet. Andra ser omställningen mest som något man måste hantera men finner ingen direkt affärsnytta i detta. Detta innebär att vissa företag behöver motiveras och coachas i att påbörja en grön omställning, medan andra behöver hjälp med nästa steg och kräver mer specifikt stöd av en expert.

### 4. Bredda rekryteringen av företag

Trots alla aktörer och initiativ inom grön omställning är det väldigt många SMF som inte når av stödsystemet eller enbart haft sporadiska kontakter långt tillbaka i tiden. För att nå många fler SMF behövs en samordnad breddrekrytering där stödaktörerna söker nya företag och aktivt delar med sig av dem till andra stödaktörer så att företag hamnar i det sammanhang som bäst gynnar det enskilda företagets behov och utmaningar. Centralt blir att inte enbart arbeta med de som redan har påbörjat sin gröna omställning eller de som tidigare stöttats i annat förändringsarbete utan även de som ännu inte tagit del. Med den dominerande projektlogik där projektindikatorer är satta efter antal företag som stöttas riskeras motsatt verkan eftersom redan etablerade kontakter lätt prioriteras av aktörer för att de ska leva upp till indikatorerna. Breddrekrytering är också resurskrävande i form av tid, pengar och personal vilket bör uppmärksammas och premieras av projektfinansiärer. Här bör nya och innovativa sätt för att stärka breddrekrytering speciellt uppmärksammas.

### 5. Underlätta företagets navigering i stödsystemet

Företag känner ofta inte till att det finns möjligheter att få stöd i sin gröna omställning och generellt sett har företag dålig kunskap om hur och var man kan erhålla stöd. Det stora antalet aktörer i stödsystemet skapar en otydlighet och bristande förståelse kring hur dessa aktörer samverkar och vilka roller de har. Därför är det mycket utmanande för SMF att förstå och ha kännedom om vilka stödmöjligheter som är lämpliga för deras gröna omställning. Det är också svårt att få en klar bild av vad som är tillgängligt kostnadsfritt och vad som inte är det. En annan svårighet är att känna till vilka finansieringsmöjligheter som kan finnas för investeringarna i den gröna omställningen. Här krävs tydliga kontaktpunkter för SMF att nå stödsystemet. Framgångsrika stödsystem kännetecknas också av en aktiv lotsning mellan aktörer i

stödsystemet. Denna lotsning kan vara från generalister till experter och mellan olika expertkompetenser, men också till olika program- eller projektsatsningar eller finansieringsalternativ. Givet att grön omställning är långsiktig utvecklas företagens behov över tid vilket innebär förändring i vilka externa kompetenser som efterfrågas och när.

## Systemutvecklande strategier på nationell, regional eller branschnivå

De systemutvecklande strategierna avser att stärka samverkan och lärande i stödsystemet. Dessa strategier riktar sig till aktörer på regional nivå eller inom branscher då insatser ofta sker på de nivåerna. Vissa strategier kan dock underlättas av åtgärder från nationella aktörer såsom policyskapare som finansiärer.

### 6. Främja balans mellan stabilitet och förnyelse

Det innovationsarbete som under många år skett i stödsystemet har resulterat i en rik flora av metoder och verktyg för att främja en grön omställning hos SMF. Det finns ett flertal sådana etablerade metoder, verktyg och arbetssätt som är fritt tillgängliga och redo att implementeras på bred front i stödaktörernas ordinarie verksamhet. Ett av flera problem med en ryckig projektfinansiering är att kompetenta personer försvinner till andra områden när finansieringen minskar, och att det tar tid att rekrytera och bygga upp kompetensen när mer finansiering erbjuds, det vill säga startsträckan blir lång och ineffektiv. Stödaktörers möjlighet att behålla sin samlade kompetens (kunskap och färdighet) blir också lidande där viktiga erfarenheter glöms bort eller inte kommer till användning. Det måste därför finnas en basverksamhet hos en eller fler stödaktörer som svarar för kontinuiteten och kunskapsförvaltningen. Här bör centrala myndigheter ges uppdrag att avsätta resurser till etablerade organisationer genom regleringsbrev och andra styrdokument. Till denna läggs projektfinansiering till för att svara mot speciella behov. Projektfinansieringen bör bland annat fokusera breddrekrytering (se strategi 4) samt innovativa och utvecklingsorienterade projektinsatser i områden där specialmetoder krävs eller där speciellt unika förutsättningar råder. Initiativ behöver också tas för att stimulera lärande mellan ordinarie stödverksamhet och utvecklingsorienterade insatser (se strategi 8).

### 7. Stimulera samverkan inom och mellan stödaktörer

Det offentliga stödsystemet ska även fortsättningsvis vara marknadskompletterande. Genom att utgå från företagets situation, behov och utmaningar blir det uppenbart att offentliga aktörer behöver samverka med privata aktörer i de fall där efterfrågad kompetens kan tillhandahållas av det privata. Detta hindras dock av regelverk kring offentlig upphandling och projektfinansiering samt sekretessfrågor, vilket pekar på behovet av regelförenkling eller utveckling av innovativa samverkansformer. Centrala aktörer inom den privata sektorn är olika konsulter, branschorganisationer och genom värdekedjeperspektivet även SMF:s stora kundföretag och nyckelleverantörer. Aktiv samverkan mellan stödaktörer kan ske såväl operativt i olika projekt och initiativ men även genom delning av resultat och erfarenheter (se strategi 8). Ett konkret exempel på sådan samverkan är delning av sammanställda resultat från alla de behovsanalyser som genomförs av stödaktörerna då de utgör värdefull information för utformning av olika insatser oavsett stödaktör. Dessutom bör en god samverkan mellan

generalister och experter underlättas då det är en stark framgångsfaktor för ett väl fungerande stödsystem (se även strategi 8) givet stödsystemets komplexitet och företagens skiftande behov (se strategi 3–5).

Vår genomgång av stödsystemet visar även på potentialen att mobilisera underutnyttjade resurser. Ett tydligt exempel på detta är lärosätenas forskare och studenter och lärosätena bör få ett tydligare uppdrag att bidra till omställningsarbetet. Lärosätena ses ofta som leverantörer av teorier och avancerade expertinsatser. Studenter inom olika projektkurser och examensarbeten utgör dock en kraftfull resurs för såväl tidiga behovsanalyser som längre insatser på företagen. Sådana insatser kan utgöra insteg för efterföljande stödinsatser av andra aktörer. Idag bygger denna typ av samverkan i hög grad på enskilda forskares och lärares initiativ och engagemang.

## 8. Verka för ett lärande stödsystem

Olika stödaktörer har olika kompetensområden och erfarenheter. När aktörer verkar i stödsystemet bygger de också kompetens kopplad till grön omställning, vare sig de är beslutsfattare, coach/rådgivare, expert eller har en annan roll. Genom att samla de många organisationer som på olika sätt har kapacitet att underlätta en grön omställning kan de under rätt förutsättningar lära av och med varandra för att utveckla nya lösningar. Men det sker inte av sig själv utan någon måste organisera de fora som behövs. Sådana fora organiseras rimligen utifrån de olika regionala partnerskapen för innovation och näringslivsutveckling eller inom branscher. Det finns även behov av en nationell arena för lärande, utveckling och kunskapsförvaltning för att hela Sveriges stödsystem ska bli likvärdigt och så komplett som möjligt (se strategi 2). Erfarna coacher är en framgångsfaktor för ett verkningsfullt stödsystem men samtidigt en bristvara. Det behövs därför att stödaktörerna aktivt arbetar med att rekrytera nya coacher. För många coacher är dessutom grön omställning relativt nytt. De lär sig genom att samverka med andra och genom arbetet ut mot företagen. Det behövs även utbildningsinsatser av nya men också erfarna coacher. Motsvarande utbildningsinsatser för experter bör fokusera en ökad förståelse för företagens behov, förmågor och utmaningar samt hur stödinsatserna bör utformas så att de passar målgruppen. Det behöver också byggas strukturer för att dela erfarenheter bland coacherna och möjligheter för dem att diskutera svåra situationer som de ställts inför i sitt arbete.

## Avslutning

Genom att bygga på de styrkor och undanröja de svagheter vi identifierat utgör ovanstående strategier en god vägledning för hur nuvarande stödsystem kan reformeras för att mer effektivt stödja den gröna omställningen. Detta innebär insatser på politisk nivå, hos alla stödaktörer och andra aktörer i stödsystemet för att såväl påskynda omställningen som att hjälpa SMF att finna sin plats i ett framtida näringsliv där miljö och hållbarhet har en mer framskjuten plats. Den gröna omställningen kommer dock inte att gå av sig själv, utan innebär svårigheter och utmaningar för företagen, samtidigt som nya möjligheter uppstår för dem. De strategier som beskrivits ovan utgör en vägledning för hur stödsystemet skall kunna bli mer verkningsfullt. Förutsättningarna för att genomföra dessa förändringar uppfattar vi som goda, då det från våra intervjuer finns ett stöd och engagemang för de föreslagna strategierna.

## Referenser

- Aagaard Nielsen, K., & Svensson, L. (2006). *Action research and interactive research: beyond practice and theory*. Shaker publishing.
- Autio, E., Kenney, M., Mustar, P., Siegel, D., Wright, M. (2014). Entrepreneurial innovation: The importance of context. *Research Policy*. 43(7), 1097-1108.  
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.01.015>
- Bergek, A., Jacobsson, S., Carlsson, B., Lindmark, S., & Rickne, A. (2008). Analyzing the functional dynamics of technological innovation systems: A scheme of analysis. *Research policy*. 37(3), 407-429. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2007.12.003>
- Berglund, R. (2010). Engagemang efterfrågas: Hur tre tillverkande företag söker medverkan från sina medarbetare när de inför Lean. Doktorsavhandling; Institutionen för arbetsvetenskap, Göteborgs universitet.
- Bergman, B. J., & McMullen, J. S. (2022). Helping Entrepreneurs help themselves: A review and relational research agenda on entrepreneurial support organizations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 46(3), 688–728.  
<https://doi.org/10.1177/10422587211028736>
- Billett, S. (2004). Learning through work: Workplace participatory practices. In H. Rainbow, A. Fuller & A. Munroe (Eds.) *Workplace learning in context* (pp.109-125). Routledge Taylor and Francis Group.
- Billett, S. (2012). Explaining innovation at work: A socio-personal account. In S. Høyrup, M. Bonnafous-Boucher, C. Hasse, M. Lotz & K. Møller (Eds.) *Employee-driven innovation* (pp. 92-107). Palgrave Macmillan.
- Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder* (3 uppl.): Liber AB.
- Brännmark, M., & Halvarsson, A. (2011). Analysseminarier som samverkansform: Följeforskning för hållbart utvecklingsarbete? *Konferensen Högskola och Samhälle i Samverkan 2011*. HSS.
- Cloitre, A., Thodoraki, C., & Dos Santos P, V. (2024). Entrepreneurial support organizations in sustainable knowledge-driven ecosystems. *J Technol Transf*.  
<https://doi.org/10.1007/s10961-024-10117-2>
- Crossan, M. M., & Apaydin, M. (2010). A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. *Journal of management studies*, 47(6), 1154-1191. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2009.00880.x>
- Dahlmann, F., Stubbs, W., Raven, R., & de Albuquerque, J.P. (2020). The ‘purpose ecosystem’: Emerging private sector actors in earth system governance. *Earth System Governance*, 4,100053. <https://doi.org/10.1016/j.esg.2020.100053>
- Damanpour, F. (2017, August 22). *Organizational Innovation*. *Oxford Research Encyclopedia of Business and Management*. Retrieved 12 Feb. 2025, from <https://oxfordre.com/business/view/10.1093/acrefore/9780190224851.001.0001/acrefore-9780190224851-e-19>.
- De Vries, H., Bekkers, V., & Tummers, L. (2016). Innovation in the public sector: A systematic review and future research agenda. *Public Administration*, 94,145-166.

- Ellström, P. E., Elg, M., Wallo, A., Berglund, M., & Kock, H. (2020). Interactive research: concepts, contributions and challenges. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(8), 1517-1537. <https://doi.org/10.1108/JMTM-09-2018-0307>
- Engeström, Y., & Sannino, A. (2010). Studies of expansive learning: Foundations, findings and future challenges. *Educational Research Review*, 5(1), 1–24. <https://doi.org/10.1016/j.edurev.2009.12.002>
- EU-kommissionen (2025). Retrieved 28 Feb. 2025, from <https://www.europaportalen.se/notis/2025/02/eu-vill-minska-hallbarhetsbyrakrati-och-oka-investeringsmojligheter>
- Evans, K., Hodkinson, P., Rainbird, H., & Unwin, L. (Eds.) (2006). *Improving workplace learning*. Routledge Taylor and Francis Group.
- Fichter, K., Fuad-Luke, A., Hjelm, O., Klofsten, M., Backman, M., Bergset, L., Bienkowska, D., Clausen, J., Geier, J., Hirscher, A.L., Kanda, W., & Kuisma, M. (2016). SHIFTING the Support of Entrepreneurship in Eco-Innovation. Work Package 9 – Final report of the Eco-Innova project SHIFT. Berlin, Helsinki, Linköping: SHIFT. Retrieved 24 Feb. 2025, from [https://www.borderstep.de/wp-content/uploads/2021/12/shift\\_broschuere\\_160108.pdf](https://www.borderstep.de/wp-content/uploads/2021/12/shift_broschuere_160108.pdf)
- Fichter, K., & Tiemann, I., (2018). Factors influencing university support for sustainable entrepreneurship: Insights from explorative case studies. *Journal of Cleaner Production* 175, 512–524. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.12.031>
- Fossilfritt Sverige (utan år). Retrieved 28 Feb. 2025 from <https://fossilfritt sverige.se/fardplaner/>
- Fuller, A., & Unwin, L. (2004). Expansive learning environments: Integrating organizational and personal development. In H. Rainbird, A. Fuller and A. Munro (Eds.) *Workplace learning in context* (pp. 142-160). Routledge Taylor and Francis Group.
- Halvarsson, A., & Öhman Sandberg, A. (2009). How theory can contribute to learning: interactive research in national development programmes. In L. Svensson, G. Brulin, S. Jansson & K. Sjöberg (Eds.) *Learning through ongoing evaluation* (pp. 149-167). Studentlitteratur.
- Howells, J., 2006. Intermediation and the role of intermediaries in innovation. *Res. Policy*, 35, 715–728. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.03.005>
- Høyrup, S. (2010). Employee-driven innovation and workplace learning: Basic concepts, approaches and themes. *Transfer*, 16(2), 143-154.
- Kanda, W., Hjelm, O., Clausen, J. & Bienkowska, D. (2018). Roles of intermediaries in supporting ecoinnovation. *Journal of Cleaner Production*, 205, 1006-1016. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.09.132>
- Kattel, R., Cepilovs, A., Dretschler, W., Kalvet, T., Lember, V., & Tõunurist, P. (2013), *Can We Measure Public Sector Innovation? A Literature Review*. Erasmus University Rotterdam.
- Kemp, R., Loorbach, D., & Rotmans, J. (2007). Transition management as a model for managing processes of co-evolution towards sustainable development. *International Journal of Sustainable Development & World Ecology* 14, 78–91. <https://doi.org/10.1080/13504500709469709>



- Kivimaa, P. (2014). Government-affiliated intermediary organisations as actors in system-level transitions. *Res. Policy* 43, 1370–1380.  
<https://doi.org/10.1016/j.respol.2014.02.007>
- Lundberg et al., 2024. Tematisk utvärdering av samverkan med det omgivande samhället. Nationell bild Universitetskanslerämbetet, Rapport 2024:28
- Malloch, M., Cairns L., Evans, K., & B. N. O'Connor (Eds.) (2011). *The SAGE handbook of workplace learning*. Sage.
- Mulgan, G. (2007). Ready or not?: Taking innovation in the public sector seriously. (184875017X). Retrieved 22 Feb. 2025, from <https://www.nesta.org.uk/report/ready-or-not-taking-innovation-in-the-public-sector-seriously/>
- Novotny, H., Scott, P., & Gibbons, M. (2001). *Re-thinking science: Knowledge and public in an age of uncertainty*. MPG Books.
- Ramböll, 2019. SMART INDUSTRI Kartläggning av stödsystemet för tillverkande företag i Sverige. Retrieved 22 Feb. 2025 from [https://www.produktionslyftet.se/wp-content/uploads/2019/10/Tillverkning-i-Sverige\\_rapport.pdf](https://www.produktionslyftet.se/wp-content/uploads/2019/10/Tillverkning-i-Sverige_rapport.pdf)
- SCB Statistikmyndigheten (2024). Antal arbetsställen november 2023 fördelat på näringsgren (SNI-kod) och storleksklass.  
[https://www.scb.se/contentassets/5a2f688bbde24708b969634283d32131/2025-01-24/2\\_antal\\_ae\\_och\\_foretag\\_fordelat\\_pa\\_storleksklass\\_2024.xlsx](https://www.scb.se/contentassets/5a2f688bbde24708b969634283d32131/2025-01-24/2_antal_ae_och_foretag_fordelat_pa_storleksklass_2024.xlsx) Access:2024-11-22
- Spigel, B. (2017). The Relational Organization of Entrepreneurial Ecosystems  
*Entrepreneurship: Theory and Practice*, 41(1) 49–72.  
<https://doi.org/10.1111/etap.12167>
- Sundbo, J. (2003). Innovation and strategic reflexivity: An evolutionary approach applied to services. In: L. Shavinina (ed.) *The International Handbook on Innovation*. Elsevier Sciences Ltd, 97–114.
- Svensson, L., Brulin, G., Ellström, P. E., & Widegren, Ö. (2002). *Interaktiv forskning för utveckling av teori och praktik (Vol. 7)*. Arbetslivsinstitutet.
- Tillväxtverket, 2024. Rapport 0487 Stockholm, juni 2024 Digital: ISBN 978-91-89730-76-2 Rapport 0487. Retrieved 24 Feb. 2025, from [https://tillvaxtverket.se/download/18.3b7a2fa819010041c8f73c49/1718689549755/Regionerna\\_utvecklar\\_Sverige\\_2023.pdf](https://tillvaxtverket.se/download/18.3b7a2fa819010041c8f73c49/1718689549755/Regionerna_utvecklar_Sverige_2023.pdf)
- Wenger, E. (2010). Conceptual tools for CoPs as social learning systems: Boundaries, identity, trajectories and participation. In C. Blackmore (Ed.) *Social learning systems and communities of practice* (pp. 125-143). Springer.