

---

# Grön omställning i svenska små och medelstora industriföretag

– IFGO delrapport 1: Omställningslyftet



Agneta Halvarsson Lundkvist

Jörgen Eklund

Olof Hjelm

juni 2024

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

# Sammanfattning

Detta är delrapport 1 från det Vinnovafinansierade forskningsprojektet “Interaktiv forskning för grön omställning” (IFGO) (september 2022 - december 2024). Det övergripande syftet för IFGO är att identifiera på vilka sätt små och medelstora industriföretag kan stödjas i sin gröna omställning och hur aktörer i ett stödsystem för grön omställning kan ge relevant stöd. Delrapportens syfte är att beskriva hur Omställningslyftet stödjer små och medelstora företag i deras gröna omställning. Dessutom görs en reflektion om betydelsen av Omställningslyftet för grön omställning i företagen.

Detta är en kvalitativ fallstudie som främst baseras på sammanlagt 33 intervjuer (Tabell 1) med programledningen, coacher, de som kallades experter i programmet, samt representanter från Tillväxtverket som finansierade programmet.

Omställningslyftet som organisation vände sig till olika typer av små och medelstora företag. Programmet bestod av 35 partners; RISE, Industriella UtvecklingsCentra (IUC:er) och IUC Sverige, fem Regionala energikontor, Swedish Incubators & Science Parks (SISP), Nationell nod för hållbar produktion (SuPr) och IVL Svenska Miljöinstitutet (IVL). Programmet var bredare än det rapporten fokuserar då det erbjöd stöd till alla typer av små- och medelstora företag. Ca en tredjedel var industriföretag.

Rapportens resultatavsnitt illustrerar hur Omställningslyftet växte fram genom samtal mellan flera intressenter som utvecklade en samsyn kring målbilden som ledde till samarbete kring en ansökan för det omfattande programmet. Syftet var att ”underlätta för små och medelstora företag att vara attraktiva och bedriva konkurrenskraftiga verksamheter kompatibla med klimatmålen”. Det fanns även en samsyn om att företagen skulle öka sin mognadsgrad och ”börja ta steg mot klimatneutralitet”. Av olika anledningar kunde inte Omställningslyftet finansieras som ett tvåårigt program. Istället blev programmet kort med, i praktiken, ett drygt år för aktiviteter ut mot företagen. Det gjorde att programmet utvecklades samtidigt som det genomfördes. Samordningen blev tydligare ju längre programmet framskred. Och därmed kunde en effektiv samhandling ske i form av gemensamt genomförande av aktiviteter ut mot företagen i olika partnerkonstellationer.

Även i genomförandet var samtal som fördes i fler olika forum betydelsefulla för att forma strukturer samt lära och utbyta erfarenheter mellan partners. Samtal med andra intressenter fortsatte också. En bärande tanke i Omställningslyftet var att genomföra behovsanalyser i företagen och sedan matcha behovet till de aktiviteter som erbjöds. Förenklat kan sägas att det fanns aktiviteter som med hjälp av experter helt kunde anpassas efter företagsspecifika behov och aktiviteter som mer liknade program som hade en sedan tidigare utvecklad metod för att stötta företag utifrån dess unika förutsättningar. I programmet utvecklades även en webbplats där företag kunde hitta till aktiviteter men rekrytering av företag skedde främst genom uppsökande verksamhet, främst från coacher. Omställningslyftscoacher hade därmed en nyckelroll genom sina kontakter med företagen där de kände företagens behov och hade kunskapen om olika stödprogram och experter. Projektansvariga hjälpte coachen med att

matcha företag och aktivitet, vilket blev speciellt viktigt när expert behövde inkallas utifrån företagets specifika behov.

Omställningslyftet uppnådde med råge de kvantitativa mål som sattes. Denna rapport visar också på olika nyttor eller effekter av programmet. Coacherna nämner att de lärt sig om hållbarhetsfrågor tack vare det frågebatteri om företags hållbarhet som togs fram i Omställningslyftet och som användes inför behovsanalyserna i företagen. Något annat som coacher lyfter som lärorikt är möjligheten att i Omställningslyftet få gå bredvid en expert och lära av denna. Coacher menar även att de under programmets begränsade tid haft flera möjligheter än annars att röra sig mellan olika kontexter i form av olika typer av företag. Coachernas nätverk har i flera fall utökats och de känner eller har fått kontakt med flera coacher i andra organisationer vilket de menar har bidragit, och kan fortsätta bidra, till möjlighet att få inblick eller röra sig i olika kontexter. Det uttrycks främst av coacher hemmahörande i ett IUC. Coacher från IUC:er uttrycker även att deras nya kontakter är till nytta för det egna hemmaorganisationen. Att coacher säger sig ha stärkt sin kompetens i frågor relaterat till hållbarhet, och sin förmåga att coacha företag mot det, samt att partnerorganisationer har utvecklats inom ramen för Omställningslyftet torde stärka stödsystemet för grön omställning.

I rapporten finns även reflektioner kring hur strukturer, lärande och erfarenheter kan tas om hand i framtiden. När detta skrivs (maj 2024) finns inga nya medel för fortsättning av Omställningslyftet. En anledning till det är nya direktiv för finansären som innebär att inga nationella medel finns att tillgå. Att söka medel från de regionala strukturfonderna är nu mer komplicerat och tar tid. Dessutom är flera av Omställningslyftsparterna redan involverade i regionala projekt riktade mot industrin som finansierats med strukturfondsmedel. Frågan om hur det framtagna konceptet med matchning mellan företag och aktivitet som motsvarar företagets behov och den struktur som byggts upp för det samt lärdomar och erfarenheter ska tas om hand vilar därmed på enskilda partnerorganisationer.

Slutsatser som kan läsas i sin helhet sist i rapporten är:

- Omställningslyftets målbild dominerades av ett klimatfokus utifrån ett ekomodernistiskt synsätt
- En mer komplett stödstruktur för grön omställning har utvecklats
- Omställningslyftet har initierat en rörelse hos ett stort antal företag i deras gröna omställning
- Det finns en påtaglig risk att strukturer, lärande och erfarenheter från Omställningslyftet inte tas om hand på ett samlat sätt

## Innehåll

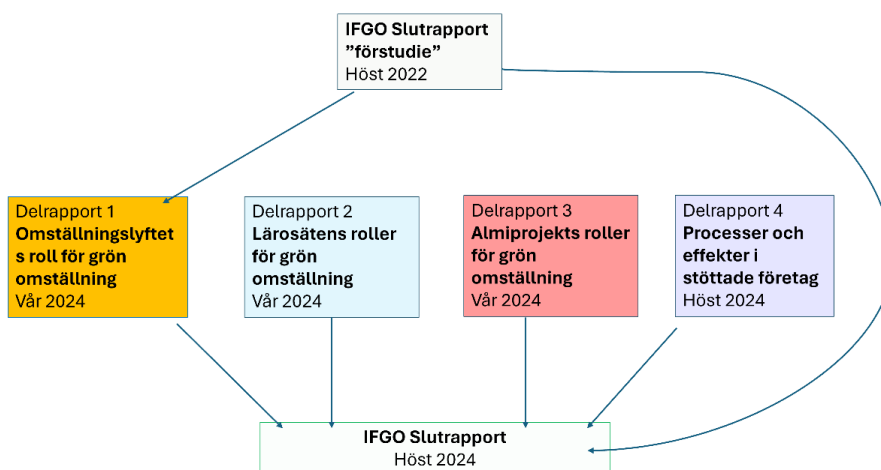
Introduktion .....	1
Metod .....	3
Angreppssätt .....	3
Urval, datainsamling, bearbetning och analys .....	3
Resultatdel 1 – historik, målbild, samverkan och genomförande.....	5
Omställningslyftets historik, organisering och översiktligt upplägg .....	5
Om samsyn kring målbilder .....	8
Strukturer för samtal mellan intressenter och partnerorganisationer .....	9
Samverkan mellan partnerorganisationer under programmets genomförande .....	10
Samverkan med och mellan finansiärer .....	14
Rekrytering och Insatser ut mot enskilda företag.....	14
Rekrytering av företag.....	15
Behovsanalyser och coachsamtal.....	15
Företagens behov och genomförda insatser.....	17
Resultatdel 2 – Effekter av Omställningslyftet .....	19
Effekt i form av ökad taktisk förmåga .....	19
Coachers lärande som effekt av Omställningslyftet.....	19
Partnerorganisationers utveckling som effekt av Omställningslyftet .....	20
Stödsystemets utveckling som effekt av Omställningslyftet.....	20
Långsiktiga effekter .....	21
Några punkter från samtalen i tre grupper under workshopen .....	22
Sammanfattande diskussion med slutsatser.....	25
Slutsatser .....	27
Referenser .....	29

## Introduktion

Detta är delrapport 1 från det Vinnovafinansierade forskningsprojektet “Interaktiv forskning för grön omställning” (IFGO) (september 2022 - december 2024). Det övergripande syftet för IFGO är att identifiera på vilka sätt små och medelstora industriföretag kan stödjas i sin gröna omställning och hur aktörer i ett stödsystem för grön omställning kan ge relevant stöd. Grön omställning (green transition) är ett brett begrepp och i en svensk kontext talar vi oftare om klimatomställning vilket kan ses som en del i en hållbar samhällsutveckling. Med hållbar samhällsutveckling avses en mångfald av insatser för att lösa olika hållbarhetsutmaningar så som klimatförändringar, förbrukning av ändliga resurser, avfallsgenerering, förlust av biologisk mångfald, utarmning av ekonomiskt eller socialt kapital och ojämlikhet. I den allmänna debatten och inom forskningssamhället används en rad begrepp för att förklara och förstå hur industrin kan bidra till en hållbar samhällsutveckling och några tas upp i denna delrapport, andra i IFGOs huvudrapport (publiceras sen höst 2024). En sådan hållbar näringslivsutveckling kan handla om att minska negativ påverkan exempelvis genom att företag vidtar åtgärder i riktning mot utsläppsminskning och en mer hållbar produktion. Det kan också handla om miljömässiga förbättringar där företag utvecklar lösningar på olika hållbarhetsutmaningar. För att stötta företags gröna omställning har ett stödsystem succesivt utvecklats där olika offentliga och privata organisationer erbjuder hjälp för enskilda företags omställning. Denna delrapport handlar om det nationella programmet Omställningslyftet och speciellt dess stöttning av tillverkande små och medelstora industriföretags gröna omställning och om programmets betydelse för den generella utvecklingen av stödsystemet för grön omställning.

Rapporten ingår i IFGOs slutrapport tillsammans med andra delrapporter (figur 1).

Figur 1. Delrapporter IFGO.



Figur 1 visar fyra delrapporter som baseras på studier genomförda under 2023 och 2024 samt en förstudierapport (2022) och slutrapport (sen höst 2024). Pilarna illustrerar att delar av resultat från förstudiens slutrapport (2022) ligger till grund för denna delrapport och för IFGO slutrapport (höst 2024).

Delrapportens syfte är att beskriva hur Omställningslyftet stödjer små och medelstora företag i deras grön omställning. Dessutom görs en reflektion om betydelsen av Omställningslyftet för grön omställning i företagen.

Rapporten hämtar teoretiska utgångspunkter för analys från flera forskningsdiscipliner. I delrapporten presenteras de teoretiska utgångspunkterna kortfattat i samband med resultatredovisning. I huvudrapporten återfinns ett mer omfattande teorikapitel (höst 2024).

Nedan följer ett kapitel som sammanfattar metoder som använts för urval, datainsamling och analys. Två resultatkapitel följer därefter. I det första resultatkapitlet, som inleds med Omställningslyftets historik, dess organisering och en översiktlig redogörelse för dess upplägg, presenteras de intervjuades målbilder och deras syn på samverkan under genomförandet, vilket följs en redogörelse för insatser och arbetet ut mot de stöttade företagen. Det andra resultatkapitlet, som jämförelsevis är av mer analyserande karaktär fokuserar nyttan och effekter av Omställningslyftet och hur dessa kan tas om hand i framtiden. Därpå följer ett diskussionsavsnitt där några slutsatser lyfts fram.

## Metod

Omställningslyftsstudien genomfördes som en kvalitativ fallstudie. Programledning och partnerrepresentanter intervjuades i en första intervjuomgång när arbetet ut mot företag startat och programmets coacher intervjuades i en andra intervjuomgång mot slutet av programtiden. En workshop som behandlade resultatet i denna rapport och Almirapporten (delrapport 3) fungerade också som datainsamlingstillfälle. Som komplement till intervjuerna och workshopen tog vi del av dokumentation från projekten i form av Omställningslyftets ansökan, rapporter från IUC Sverige avseende coaching inom Omställningslyftet och en extern utvärderingsrapport, Omställningslyftets slutrapport samt webbsidor som rörde programmet. Dessutom användes material från IFGO:s slutliga förstudierapport.

## Angreppssätt

IFGO har en interaktiv forskningsansats (se huvudrapport) vilket i studien av Omställningslyftet betydde att forskningsfrågor och angreppssätt diskuterades i två workshopar under IFGO förstudie. Där deltog projektaktörer som kom att bli del i Omställningslyftet. Samtal om forskningsfrågor och angreppssätt fortsatte i sonderande samtal med Omställningslyftets ledning efter det att programmet startade. Vidare presenterades studiens preliminära resultat vid Omställningslyftets slutkonferens i slutet av augusti 2023. Resultatet och forskningsfrågor inför kommande studier riktade mot företag diskuterades med deltagarna. Kontakt med Omställningslyftets projektledning fortsatte efter Omställningslyftets formella avslutning. Ytterligare ett interaktivt moment var en digital workshop i maj 2024 i vilken deltagare i de tre delstudierna om Omställningslyftet, lärosäten och Almi Företagspartner samt finansierarna Tillväxtverket och Vinnova deltog.

## Urval, datainsamling, bearbetning och analys

Programledningen var behjälplig med förslag på intervjupersoner för programaktörstudien. Ett urvalskriterium var att personerna skulle kunna ge olika perspektiv på Omställningslyftets organisering och genomförande. Samtliga föreslagna intervjupersoner valdes ut. Under intervjuerna ombads intervjupersoner att ge förslag på coacher eller experter att intervjua inför den andra intervjuomgången. En bruttolista skapades och forskarna valde sedan coacher och experter utifrån den. Tabellen nedan visar de sammanlagt 33 intervjupersonernas roller i Omställningslyftet. Samtliga tillfrågade intervjuades.

Tabell 1. Fördelning av intervjuer

<b>Funktion/Organisation</b>	<b>Antal</b>
<b>Programledning</b>	
Research Institutes of Sweden (RISE)	3
<b>Representant för partnerorganisation (företrädare, experter)</b>	
Research Institutes of Sweden (RISE)	1
IVL Svenska Miljöinstitutet (IVL)	3
Regionala Industriella UtvecklingsCentra (IUC) och IUC Sverige	2

Swedish Incubators & Science Parks (SISP)	1
Nationell nod för hållbar produktion (SuPr)	1
<b>Finansiär</b>	
Tillväxtverket	2
<b>Coacher</b>	
IUC	15
Energikontor	2
<b>Samtliga intervjuer</b>	<b>33</b>

1–3 forskare deltog i semistrukturerade digitala intervjuer. Intervjuer med ledning, partnerrepresentanter och finansiärer varade ca 45–60 minuter och coachintervjuer ca 30–45 minuter. Intervjuguiden (se bilaga 1) för ledning och partnerrepresentanter var uppdelad i temana: a) Om att vara partner, b) Programmets funktioner, styrkor och svagheter, c) Programmets effekter på samhällsnivå. Intervjuguiden för coacher bestod av frågor om d) arbetet ut mot företag och e) expertstöd och samarbete mellan coach och expert samt f) om eventuella resultat eller effekter i coachade företag. En empiriskt grundad tematisk analys genomfördes. Mer om hur analysen gick till redovisas i huvudrapportens metodbeskrivning (höst 2024). Resultaten är anonymiserade.

Ovan nämnda workshop hade 12 deltagare och den utgjorde ytterligare ett tillfälle för datainsamling. Deltagarna hade fått en preliminär version av denna och Almiprojektdelrapporten en vecka innan och delar av resultatet presenterades av forskarna vid workshopen. I två omgångar med breakout-rum fördes samtal om coachrollen och stödsystemet utifrån resultatet i rapporterna. Båda samtalen pågick i 45 minuter och de spelades in samt transkriberades. Därefter fylldes resultatet i denna delrapport på i någon mån. Samtalen utgör dock främst datainsamling inför huvudrapporten.



## Resultatdel 1 – historik, målbild, samverkan och genomförande

Resultatredovisningen inleds med en översiktlig redogörelse för hur Omställningslyftet växte fram och hur det senare kom att samordna olika stödaktörer i syfte att stötta företags gröna omställning utifrån enskilda företags behov. Därpå följer de fördjupande avsnitten. Fokus i denna studie är, som tidigare angivits, insatser riktade mot små och medelstora tillverkande industriföretag, vilka utgjorde cirka en tredjedel av de företag som stöttades av Omställningslyftet (Tillväxtverket, 2024).

Resultatet är strukturerat med utgångspunkt i två modeller för samverkan och interaktion, nämligen samverkanstrappan (SOU 2006:5) och Interaction modes model (Castaner & Oliveira, 2020) och (Macnamara, 2012). Utifrån dessa modeller betraktar vi samverkan, interaktion och aktivitet i Omställningslyftet med hjälp av begreppen: samtal, samsyn, samarbete, samordning och samhandling. Förhållandena mellan begreppen kan ses som att de bygger på varandra i en kronologisk följd där samtal leder till samsyn vilken ligger till grund för det samarbete och den samordning som resulterar i samhandling, i detta sammanhang i form av insatser på enskilda företag.

### Omställningslyftets historik, organisering och översiktligt upplägg

Idén till Omställningslyftet växte fram genom samtal i Regeringens samverkansprogram för Näringslivets Klimatomställning<sup>1</sup>. IF Metall och Naturskyddsföreningen drev tidigt på idén om ett program och samtal fördes även mellan flera divisioner inom Research Institutes of Sweden (RISE) (främst divisionerna Digitala system, Samhällsbyggnad och Material och produktion), Fossilfritt Sverige, Teknikföretagen, Företagarna, Tillväxtverket och Vinnova. Så småningom började en samsyn växa fram hos nämnda intressenter vilken var att en större satsning på stöd till små och medelstora företag var angeläget och att företagen också behövde hjälp att se sina behov. Omställningslyftet utvecklades sedan under en Vinnovafinansierad förstudie som leddes av RISE (Division Samhällsbyggnad) och även parallellt, internt, vid RISE.

Förutom förstudien för Omställningslyftet finansierade Vinnova ytterligare fyra förstudier: Kickstart cirkulär ekonomi (genomförare: Södertälje science park), Kickstart hållbarhet (RISE Hudiksvall), Leda grönt (Kungliga tekniska högskolan – KTH) samt Ekolyftet<sup>2</sup> (RISE Mölndal i samverkan med KTH, IUC Sverige och Chalmers samt Södertälje Science Park med koppling till SuPr, nationell nod för hållbar produktion). Innehåll och metoder som arbetats fram i dessa fyra förstudier kom helt eller delvis att ingå (och vidareutvecklas) i Omställningslyftet. Förstudierna, och därmed också Omställningslyftet, vilade på erfarenheter från och tidigare samverkan i andra program så som Produktionslyftet, Robotlyftet och Kickstart digitalisering.

---

<sup>1</sup> Ingick i Regeringens strategiska samverkansprogram som pågick 2019–2022 och bestod av fyra program:

[Samverkansprogrammet Hälsa och life science](#)  
[Samverkansprogrammet Kompetensförsörjning och livslångt lärande](#)  
[Samverkansprogrammet Näringslivets digitala strukturomvandling](#)  
[Samverkansprogrammet Näringslivets klimatomställning](#)

<sup>2</sup> Mer om förstudierna för Kickstart cirkulär ekonomi, Kickstart hållbarhet, Leda grönt, Ekolyftet och Omställningslyftet finns att läsa i [IFGOs förstudierapport](#)

Inom Omställningslyftet fanns även ambitionen att projektpartners (stödgivarna) skulle dela erfarenheter och lära tillsammans.

Samtal om att samverka kring ett program för grön omställning som pågick i Omställningslyftets förstudie resulterade i beslut att gå fram med en ansökan för ett omfattande omställningsprogram. Den lämnades in och beviljades sommaren 2022 av Tillväxtverket för en begränsad tidsperiod (IFGO förstudierapport). Den ursprungliga programidén hade då omarbetats eftersom de av regeringen tänkta öronmärkta medel för Omställningslyftet inte fanns med i den budget som riksdagen röstade igenom. Den ursprungliga ansökan var skriven som ett Vinnovaprojekt med en startperiod på två år. En omarbetning krävdes eftersom Regionalfondsmedel slutligen kom att finansiera programmet. Exempelvis behövde frågor lösas om medfinansiering och huruvida Omställningslyftet kunde klassas som personalintensivt. Tillväxtverket tillförde 75 miljoner kronor som tillsammans med motsvarande medfinansiering i stort skulle förbrukas innan den 31 augusti 2023. Den korta programtiden beskrevs av samtliga projektpartners och finansörer som en utmaning. En intervjuperson uttryckte följande:

Det är en extremt kort projektperiod och det var väl en utmaning i sig när vi drog igång det här.

Projektperioden startade med att anpassa den ursprungliga planen tillsammans med Tillväxtverket med täta möten och programperioden blev därmed 2022-03-10 till 23-10-31. Aktiviteter ut mot företag startade sommaren 2022 och sista dag för sådana aktiviteter var 23-08-31, resterande två månader veks för administrativt arbete. Det innebar att delar av det som arbetats fram i förstudien inte kunde genomföras. Ett exempel på sådant som fick strykas var mer omfattande kompetensutveckling för coacher. Det som var tänkt som en långsiktig satsning med en inledande period av uppbyggnad under två år blev istället i praktiken ett genomförande under ett år efter att beslut om finansiering fattats.

Omställningslyftet som organisation bestod av 35 partners; RISE, Industriella UtvecklingsCentra (IUC:er) och IUC Sverige, fem Regionala energikontor, Swedish Incubators & Science Parks (SISP), Nationell nod för hållbar produktion (SuPr) och IVL Svenska Miljöinstitutet (IVL). I en extern utvärdering av Omställningslyftet beskrivs programmet som ett konsortium bestående av programpartner med RISE som en huvudentreprenör (Tillväxtverket, 2023). Denna temporära organisation utvecklades för att samordna olika aktiviteter som partners genomförde. Möten mellan partners, som främst var digitala, menade intervjupersoner vara viktiga för att på ett flexibelt sätt kunna forma och bygga ut programmet vart eftersom företagens behov synliggjordes.

Programmet leddes av en projektledningsgrupp och en produktionsledning som RISE ansvarade för. Projektledningsgruppen hade ansvar för administration, koordinering och extern kommunikation. Produktionsledningen arbetade internt, ut mot coacher och experter. En viktig roll för delar av produktionsledningen var att koppla ihop coacher med ”rätt” expert efter det att coachen tillsammans med ett enskilt företag genomfört en behovsanalys. Var inte tillfrågad expert insatt i Omställningslyftet informerades denne om programmet av produktionsledningen

och sedan möttes coachen och experten varandra, med eller utan representant från produktionsledningen.

En bärande tanke med Omställningslyftet var att flera aktörer i stödsystemet, genom samordningen av partners, bättre skulle kunna ge stöd utifrån företags (och i viss mån kommuners) behov än varje enskild partner för sig. Små och medelstora tillverkande industriföretag kunde finna aktiviteter i Omställningslyftet genom information på programmets webbsidor och kontakta Omställningslyftet direkt. En grundtanke var dock att företag skulle uppsökas och kontaktas av en coach. Coachens inledande roll var att coacha företagets företrädare till att upptäcka och uttala de behov företaget hade. Ett omfattande frågeformulär utformades som stöd för coachernas uppsökande verksamhet. När behov identifierats skulle coachen hjälpa till att matcha företaget med rätt stöd inom ramen för Omställningslyftet. Stödet från Omställningslyftet bestod av ett antal aktiviteter. De aktiviteter som riktade sig mot industriföretag efter att behovet identifierats var olika typer av coachning och experthjälp, så som enklare livscykelanalys (LCA) vilka RISE eller IVL genomförde eller enklare energikartläggningar med rådgivning vilka genomfördes av Energikontoren. Coachen eller en kollega i samma organisation hade ibland tillräcklig egen expertkompetens inom det område som företaget behövde stöd men oftast efterfrågades och tillhandahölls den kompetensen från andra partnerorganisationer, företrädesvis RISE. Därtill fanns kortare program, i form av så kallade kickstarter som genomfördes av IUC:er och RISE och lite längre utvecklingsprogram att matcha små och medelstora företag mot. Tabell 2 som baseras på en tabell i utvärderarens slutrapport (Tillväxtverket 2023) visar aktiviteter som Omställningslyftet erbjöd små och medelstora industriföretag, förutom den inledande behovsanalysen.

Tabell 2. Omställningslyftets aktiviteter riktade med industriföretag

Aktivitet	Huvudansvar	Beskrivning
<b>Webbinarier</b>	RISE i samarbete med olika projektpartners	Inspirationsföreläsningar och andra evenemang som erbjöds via projektets webbsidor.
<b>Energirådgivning enskilda företag</b>	Energikontoren	Rådgivningen bestod av analys av företagets energibesparingspotential och utveckling av plan för genomförande av energisparåtgärder.
<b>Energirådgivning i SMF-nätverk</b>	Energikontoren	Deltagande företag utvecklade sina respektive energieffektiviseringsarbeten.
<b>Rådgivning/coachning.</b>	IUC, RISE och IVL	Rådgivning eller coachning som genomfördes efter inledande behovsanalys. En coach (oftast från IUC) samverkade med en expert (oftast från RISE).
<b>Kickstart hållbarhet</b>	IUC & RISE (i samverkan)	Bestod av tre träffar och drevs regionalt/lokalt. Flera företag samlades för att inspireras och få hjälp komma igång med ett hållbarhetsarbete. Läraktiviteter varvades med "hemuppgifter" och en enskild rådgivning per företag under kursens gång.
<b>Program: Cirkulär omställning</b>	RISE & IUC (huvudaktörer)	Ett individuellt program där företags affärsmodell utforskades för att identifiera och ta tillvara både affärspotential och klimatnytta genom att arbeta efter cirkulära principer.
<b>Program: Digitalisering och hållbarhet "Twin Transition"</b>	RISE & IUC (huvudaktörer)	Ett individuellt program, baserat på ekodesign och digital transformation, där företagets affärsmodell och processer sågs över för att öka klimatnyttan och minska miljöpåverkan.
<b>Program: Klimat- och hållbarhetsomställning</b>	RISE & IUC (huvudaktörer)	Ett individuellt program som arbetade utifrån leanprinciper och syftade till att identifiera möjligheter att minska företagets klimat- och miljöpåverkan samt få igång ett systematiskt förbättringsarbete.

Som tidigare nämndes, underlättades matchningen mot företag av produktionsledningen. Mer om insatser på enskilda bolag presenteras längre fram i rapporten.

### Om samsyn kring målbilder

Som nämnts, bygger Omställningslyftet på samverkan mellan många partners med olika roller i programmet. Några av partnererna kan beskrivas som konkurrenter till varandra i vissa sammanhang men flera av dem har ändå, i olika konstellationer, erfarenhet av tidigare samverkan i olika typer av projekt eller program som fungerat bra. En viktig förutsättning för

fungerande samarbete i nationella program är en (åtminstone till del) delad målbild (Öhman Sandberg, 2014), dvs en samsyn om vad som ska uppnås.

Hållbar samhällsutveckling är brett och mångdimensionellt vilket innebär att begreppet måste översättas till det specifika sammanhanget där det används. Vad gäller Omställningslyftet anges att projektets syfte var att ”accelerera näringslivets affärsdrivna klimatomställning och det övergripande målet är att ”underlätta för små och medelstora företag att vara attraktiva och bedriva konkurrenskraftiga verksamheter kompatibla med klimatmålen”. Vidare anges att projektet skulle ”bidra till att hjälpa fram en rörelse hos SMF på så sätt att de uppnår en ökad förmåga att i hög takt börja ta steg mot klimatneutralitet för att därmed bidra till att klimatmålen kan uppnås”. Det kan alltså konstateras att hållbar samhällsutveckling i Omställningslyftet har översatts till klimatomställning vilket i dagsläget är ett dominerande fokus för många hållbarhetsfokuserade insatser riktade mot näringslivet. Vidare framhålls ord som affärsdriv, attraktivitet och konkurrenskraft samt näringslivets bidrag till att uppnå klimatmål. Frågor om målbild och innebörden av begrepp som hållbar eller grön omställning var något som diskuterades i förstudien för Omställningslyftet där många av projektpartnererna i Omställningslyftet ingick. Detta bidrog till en samsyn mellan projektpartnererna då intervjuerna med dem bekräftar fokus av ett huvudsakligt affärsdrivet klimatfokus men i flera fall har en nyansering och breddning av begreppen ägt rum. Flertalet framhåller att klimatfokuset är lätt att kommunicera och att även andra perspektiv såsom ökad resurseffektivitet och minskad avfallsgenerering fångas i de genomförda aktiviteterna trots stort fokus på klimatfrågor. Några uttrycker dock insikten att ett för stort fokus på klimat kan leda till att andra frågor kommer i andra hand.

En intressant aspekt är sedan hur denna samsyn förts vidare eller ej till de coacher som träffar de enskilda bolagen. Alla intervjuade coacher ombads därför svara på frågan: ”Vad är grön omställning för dig?” Flera beskrev att grön omställning handlar om medvetenhet om frågorna, att det finns andra perspektiv att ta hänsyn till, och att det finns valmöjligheter. Det gäller att se på företagen från ett annat håll eller med nya glasögon. Andra coacher definierade grön omställning som resurshushållning för klimat och miljö, miljöbesparing, fossilfritt, minskat elbehov men också produktionseffektivisering och konkurrenskraft. Klimatavtrycket nämndes av flera coacher, men att detta är en snävare del av den gröna omställningen. En annan coach pekar på cirkularitet där också produktdesign ingår. Ytterligare andra coacher betonade hållbarhet som ett mer attraktivt begrepp för företagen, då hållbarhet är mer övergripande då det omfattar miljömässiga, ekonomiska och sociala frågor. I det sociala perspektivet ingår att se personalens hållbarhet, deras kompetensutveckling och att kunna erbjuda attraktiva arbeten. En coach beskrev visionen att företagen ska bli så medvetna om hållbarhet att det lyfts till deras strategiska agenda så att det kan leda till nya affärer. Svaren varierade alltså en del men den övergripande bilden är lik den som beskrivs av företrädarna för projektpartnererna. Detta tyder på att Omställningslyftet lyckades få en god samsyn kring hur hållbarhet skulle översättas och kommuniceras i detta sammanhang.

### Strukturer för samtal mellan intressenter och partnerorganisationer

Samtalen som ledde till samsyn följdes av många typer av samtal i olika forum under

programmets genomförande. En struktur för att föra samtal byggdes upp inför ansökningsförfarandet och den fortsatte utvecklas under programmets genomförande. Ett sådant forum var referensforum. Här fanns representation från några organisationer som deltog i regeringens samverkansprogram kring näringslivets klimatomställning. Utöver det fanns ett nationellt forum för Omställningslyftet där flera intressenter i samhällets gröna omställning deltog i samtal. Exempelvis deltog finansiärer av projekt, program och forskning samt andra myndigheter, arbetsmarknadsparter, Regeringskansliet, och andra intressenter i samhällets gröna omställning, inklusive organisationer som kan leverera stöd till företag. Såväl strategiska som operativa samtal fördes även i månadsmöten med Tillväxtverket där delar av Omställningslyftets projektledningsgrupp träffade handläggare, ekonom och andra.

För att samarbeta och samordna aktiviteter ut mot företagen, dela erfarenheter och lära av varandra fanns digitala pulsmöten var tredje vecka med de som arbetade gentemot de stöttade företagen. Dessa var främst coacher vars roll var att ta de inledande samtalen med företagen, genomföra behovsanalyser och coacha företagen vidare. Experter kom in i ett senare skede för att stötta i mer specifika hållbarhetsfrågor eller program. Vid pulsmötena delades erfarenheter och information som rörde programmet. Till hjälp fanns ett nationellt forum var sjätte vecka där olika case (företag och deras behov) togs upp av coacher och där en panel svarade på frågor och kom med idéer om hur företagen kunde stöttas. Det nationella forumet och puls-mötena spelades in för de som inte kunde delta. Samtal fördes även mellan 1-2 representanter för varje partner i månadsvisa möten. I samtalen togs olika aktuella frågor upp men frågor kunde även lösas löpande genom daglig kommunikation mellan partners. Samtal fördes även i arbetsmöten kring specifika frågor mellan två eller fler partners efter behov.

Sammantaget bidrog den relativt stora mängden gemensamma möten där partners och andra intressenter förde samtal som ledde till en växande samsyn. Samtalen ansågs även vara en förutsättning för att stärka samarbetet och samordna de operativa aktiviteterna ut mot företagen.

### Samverkan mellan partnerorganisationer under programmets genomförande

I detta avsnitt betraktar vi projektledningens, coachernas och finansiärernas beskrivning av samverkan och hur de har arbetat under den tid som Omställningslyftet pågått. Intervjuerna som svaren baseras på genomfördes med coacher ett par månader innan programmet avslutades, och övriga intervjuer genomfördes tidigare under genomförandefasen.

Kemp et al., (2007) beskriver att olika insatser kan göras för att driva en hållbar omställning på strategisk, taktisk eller operativ nivå. Den strategiska nivån handlar om problemförståelse och att sätta långsiktiga mål och visioner. På taktisk nivå skapas nätverk och olika agendor sätts som sedan genomförs operativt i konkreta projekt eller aktiviteter.

En analys av Omställningslyftet utifrån de tre nivåerna strategisk, taktisk och operativ nivå, visar att projektets interna samarbete under programmets genomförande främst skett på den taktiska nivån med ambitionen att initiera en mångfald av företagsspecifika aktiviteter på operativ nivå. Givet den modell vi valt för vår analys genomförs strategiskt arbete på en högre nivå och kan i det här sammanhanget förstås som det förarbete som gjordes i projektets Vinnovafinansierade förstudie och vid RISE (se tidigare avsnitt) samt i viss mån vid

omarbetningen av ansökan tillsammans med Tillväxtverket vilket sedan resulterade i projektet Omställningslyftet. Strategiska samtal fördes även under programmets genomförande med sikte mot att få till en fortsättning vilket redovisas längre fram. Utifrån intervjuerna kan det konstateras att projektet bidrog till att utveckla den gemensamma taktiska och operativa förmågan att i samarbete genomföra konkreta företagsprojekt på ett flertal sätt. Denna förmåga beskrivs i följande avsnitt som behandlar olika aspekter av Omställningslyftet. För tydlighets skull bör det noteras att de insatser som genomfördes på specifika företag kan ha berört såväl strategiska som taktiska och operativa aktiviteter för just det företaget.

De intervjuade visar en tydlig samsyn kring varför mer samordning av stödinsatser för små och medelstora företag behövs. En representant från IUC uttrycker i citatet nedan det som många av de intervjuade menar.

Det har körts på tok för mycket, och körs på tok för mycket, projekt i stuprör och här vill vi då kunna nyttja alla parter. Vi [IUC] är ju väldigt nära industriföretagen. Inom IUC gör vi massor med både intervjuer och företagsanalyser och har väldigt god koll på behovet. Sen kanske vi inte alltid kan leverera allting till våra industriföretag och då vill vi ha bra kompisar och det har vi och då vill vi kunna liksom kanalisera behoven till RISE eller till Almi, eller till vem som, som är mest lämpad, så att vi försöker, men jag tycker många bara kör på själva.

Citatet ovan pekar på behovet av samordning av olika erbjudanden och aktiviteter för att en coach eller rådgivare ska kunna matcha företag med den aktivitet de har behov av.

Vid uppstarten av Omställningslyftet upplevdes det dock rörigt och svårt att förstå hur de olika delarna hängde ihop. Detta är inte konstigt med tanke på att många personer och organisationer på kort tid skulle samordna sig. Efterhand blev situationen tydligare, där roller och sätt att samverka utvecklades positivt. Under den period som Omställningslyftet var operativt, utvecklades ett flertal aktiviteter som coacherna kunde erbjuda (Tabell 2). De ingående partnerorganisationerna bidrog med aktiviteter som coacherna kunde rekommendera beroende på företagets mognadsgrad. I tabell 2 ovan kan ett mått av stegring av erbjudna aktiviteter anas – en anpassning av aktivitet efter företagets mognadsgrad. Figur 2 nedan bygger på det.



Figur 2. Hur de olika stegen var tänkta att ge avtryck i företagen.

Figur 2 illustrerar på ett övergripande sätt tanken bakom olika aktiviteter och hur företags mognadsgrad stärktes. En inledande behovsanalys som coach genomförde fungerade som ögonöppnare i företagen för hållbarhetsfrågor. I vidare insatser där företag kunde se vad som var bäst eller kanske mest nödvändigt att göra höjdes motivationen och intresset för att genomföra förändringar och därmed också företagets mognadsgrad. Därifrån kunde kliv tas med hjälp av experter för att staka ut en förändring och i flera fall även genomföra den med stöd från expertis inom Omställningslyftet.

Det som inte ryms i Figur 2 men som flera av de intervjuade pekade på är att även små insatser i företagen kan utgöra startskott för att förändringar kommer till stånd senare men att det är svårt eller omöjligt att visa på att dessa ger resultat. Detta uttrycks i citatet som är från en projektpartner.

Det är mycket svårare att säga eller claima att det var den just det där verktyget som gav den inspirationen eller ledde till den där sakerna. [...] Jag menar att även om det är svårare att härleda så kanske relevansen i att göra sakerna ökar även när de är svårare att räkna på. [...] De här mindre inspirationsspridande eller riktgivande kontakterna eller andra ansatser tror jag personligen är väldigt, väldigt viktiga i omställningen.

De insatser som nämns i citatet kan exempelvis vara kontakt med Omställningslyftet genom coach utan genomförd behovsanalys, deltagande i webinarium, annan mindre aktivitet eller information via webben.

Kombinationen av stödaktiviteter upplevdes som slagkraftig. Men i början var coach- och expertrollerna inte tydliga och trots att de introducerades och guidades in i rollerna fanns farhågor om att rollen som coach eller expert skulle vara svår att förstå för alla. I citatet nedan låter en av de intervjuade med lång erfarenhet att arbeta med att träna coacher förstå att coachrollen är komplex och kräver inskolning.

Det är ett väldigt stort arbete att få att dom [coacherna] ska komma in i vad det är som förväntas och hur deras roll ska se ut.

Flera coacher vittnade om ett positivt samarbete med experterna från RISE som anlitas för att tillgodose företagens behov av stöd för fler och bredare frågor. I citaten nedan uttrycker en coach detta.

Alltså, det har förbättrats mycket längs vägen, kan man säga. I början var ju lite rörigt faktiskt hur saker och ting skulle gå till. Det var lite 'vem skulle ta ut försumbara stöden? Hur hittar vi experthjälp för den här brevlådan som man pratar om?' Den fanns inte från början, till exempel, så att man hade ju inte tänkt på allt.

Citatet ovan visar att strukturer för arbetet ut mot företagen växte fram i genomförandet av programmet.

Experter öppnade ofta för coachens medverkan när det var dags för expertinsatsen i det företag som coachen inlett samarbete med, även om inte alla experter samarbetade med coachen så nära som coachen önskade. Vidare upplevdes samarbetet mellan partners och det koordinerade stöd



som erbjöds företagen positivt i flera avseenden. Det uppstod nya personkontakter och nya nätverk mellan de berörda personerna i de ingående stödorganisationerna som arbetade ut mot små och medelstora tillverkande industriföretag (IUC, RISE, IVL och Energikontoren). Vidare fick dessa organisationer fler uppdrag och kunde svara upp mot fler av företagets behov.

Under Omställningslyftet skedde en progression av samarbetet och samordningen mellan programledning, coacher och experter både under programmets planering och under dess genomförande. Det skedde också en utveckling av samverkan mellan coacher och experter där dessa aktivt koordinerat stödinsatser för medverkande företag. Samtalen under genomförandet ledde till ökad grad av samsyn, och därefter samarbete som utvecklades påtagligt under projekttiden. Under projekttiden byggdes ett förbättrat samarbete med och mellan parterna som var positivt för de deltagande individerna, för partnerorganisationerna och, enligt de intervjuade, för företagen. Coacherna hade därmed en nyckelroll genom sina kontakter med företagen där de kände företagets behov och hade kunskapen om olika stödprogram och experter. Genom att coacherna kunde samordna olika insatser, det vill säga slussa företagen till olika program och aktiviteter samt koppla in lämpliga experter, med stöd från produktionsledningen, kunde företagets behov tillgodoses bättre än vad varje partner hade möjlighet till var för sig. Samtidigt ledde detta till effektivare omställningsarbete eller samhandling gentemot företagen. Samverkan utvecklades och coacherna fick ett större nätverk och fler verktyg att agera med. Det skapades en situation där de flesta upplevde sig som vinnare på Omställningslyftet. Det framkom dock en viss kritik att RISE ibland kunde sälja in sina experttjänster för hårt, och att RISE tagit för stor del av Omställningslyftets ekonomi. Trots det fanns hos programpartners en gemensam bild av att den struktur som byggts upp inom Omställningslyftet var en styrka.

Jag tycker att den stora styrkan, det är ju att vi har skapat ett strukturerat och väldigt framgångsrikt samarbete mellan alla parter och drar nytta av varandra på riktigt, alltså operativ nytta.

Andra styrkor som nämndes var mängden aktörer som samverkade och att de sammantaget hade en hög kompetens för att stötta små och medelstora företag. I allmänhet var de som samarbetade för att forma och utveckla programmet mer positiva till samverkan än de som inte hade samarbetat. Nyttan av det operativa samarbetet sågs inte lika tydligt hos några av de intervjuade coacherna. Till del kan det ha berott på att det tog tid att bygga upp de interna arbetsformerna så att det operativa arbetet kunde flyta på. Så här beskrivs utvecklingen av programmets arbetssätt av ytterligare en coach.

Om arbetssättet så fattar man mer och mer liksom allt eftersom tiden gick och fick in folk, då fattar man hur det skulle funka, men det tog ganska många månader alltså. Det tog ett tag innan man fattar att, 'ja OK först in dit och sen sitter även en representant från oss och en representant från dem och så fördelar man vem som skulle ta vid den vidare och sen så blir det minimis och så vad ska man sätta för summa och så hela det där flödet har varit en väldig lärandeprocess liksom.

Citatet ovan beskriver den interna process som coacherna skulle igenom innan det företag som

coachades kunde få stöd, från det att ett företag mött coachen och identifierat något de önskar stöd för.

### Samverkan med och mellan finansiärer

Både Vinnova, Sveriges innovationsmyndighet och Tillväxtverket, som förvaltar och fördelar medel ur Regionalfonden, bidrog till utvecklingen av Omställningslyftet. De bidrog inte enbart finansiellt utan även strategiskt som deltagare i de samtal som fördes om ett sammanhållet program inom den tidigare regeringens samverkansprogram för näringslivets klimatomställning. Intervjuade finansiärer beskriver att arbetet med att få till dels förstudien Omställningslyftet (Vinnova), dels själva programmet, när den initiala planen med öronmärkta medel från regeringen gick i stöpet, inte var helt lätt. Flera taktiker prövades. Under tiden fördes samtal av både Vinnova och Tillväxtverket med företrädare för de som kom att bli partners i Omställningslyftet men även sinsemellan finansiärerna, på olika organisatoriska nivåer.

Under programmet samtalade projektledningen med Tillväxtverkets handläggare på veckobasis eller varannan vecka för att stämma av mer operativa frågor. Tillväxtverket ansåg det vara viktigt då det handlade om mycket pengar under en kort tid. Mer strategiskt fördes till viss del även samtal under programmets genomförande kring att hitta lösningar på en fortsättning av programmet. En ny programperiod för de regionala strukturfonderna innebar större fokus på att fördela medel regionalt och en del av samtalen handlade om det. En representant från Tillväxtverket uttrycker dock att det inte är finansiärens roll att hitta lösningar, utan de som söker medel.

För att vi ska kunna hjälpa företagen och det handlar ju om det här med design, att kunna designa utifrån statsstödsreglerna, för det är deras jobb [de som söker medel] att designa och så är det vår roll att kolla om designen stämmer överens med reglerna.

I skrivande stund är det inte klarlagt om eller när Omställningslyftet får en fortsättning eller vilka presumtiva finansiärer som är med i samtal om någon form av fortsättning. Det finns dock en uttalad vilja att gå vidare vilket citatet från en ytterligare en finansiärrepresentant visar.

Man vill ju att det här ska fortsätta, givet den stora finansiella insatsen, som det har varit. Att det inte bara faller i glömska nu, därför att det här kan faktiskt vidareutvecklas och fortsätta. Det känns väldigt angeläget såklart utifrån att det är mycket pengar som har pumpats in, men också att det finns stora behov och att det verkar fylla en funktion.

Vi kan därmed konstatera att Vinnova och Tillväxtverket har följt med en bit upp på samverkanstrappan och genom samtal har en samsyn i flera av frågorna relaterat till Omställningslyftet och stöd för grön omställning skapats, inte minst att en fortsättning i någon form, på det som byggts upp är angeläget.

### Rekrytering och Insatser ut mot enskilda företag

Omställningslyftet hade höga ambitioner att nå små och medelstora företag och på så vis accelerera näringslivets affärsdrivna klimatomställning. Nedan behandlar vi först hur de olika parterna arbetade med att rekrytera företag, sedan hur behovsanalys genomfördes för att leda

till konkreta insatser på individuella företag. Företagens upplevda nytta behandlas i en separat delrapport.

### Rekrytering av företag

Omställningslyftet hade som mål att mobilisera 300 små och medelstora företag och att genomföra 1 000 behovsanalyser följt av konkreta aktiviteter (Tabell 2). Målen gäller samtliga typer av företag och de uppnåddes med råge<sup>3</sup>. Andra, ej kvantifierade mål med Omställningslyftet var att öka kontaktytan mellan företag och specialister inom till exempel energikartläggningar och LCA och att arbeta med en bred rekrytering och mobilisering i ett stort antal branscher. En kärnfråga var alltså rekryteringen av företag och här användes ett antal olika strategier. Dels byggdes en digital portal och en hemsida för allmän informationsspridning, dels genomfördes uppsökande verksamhet riktad mot enskilda företag genom partnerorganisationerna, coacherna och andra stödprogram. Följande stycken behandlar hur man tog sig an den uppsökande verksamheten i projektet. Resultaten baseras på de genomförda intervjuerna med representanter för parterna och inte minst coacherna som arbetade aktivt med rekrytering och behovsanalyser. Viss information har även hämtats från Omställningslyftets rapport med 500 nulägesanalyser.

Rekryteringen av företag upplevdes ibland svår och resurskrävande. Ett problem var också att många konsulter, andra projekt och andra aktörer konkurrerar om samma företags tid och uppmärksamhet. De ingående organisationerna hade dessutom olika tradition i att arbeta med små och medelstora företag där exempelvis IUC såg det som sin kärnverksamhet att föra dialoger med sådana företag medan expertorganisationer som IVL och delar av RISE arbetade genom egna avgränsade nätverk som kunde baseras på branschtillhörighet inom till exempel byggsektorn. Att bara ringa runt till en lista med företag uppfattades generellt fungera dåligt. I stor utsträckning rekryterades istället företag från nätverk där det redan fanns upparbetade kontakter och ett gott förtroendekapital. IUC-coacherna rekryterade till exempel huvudsakligen (ungefär 75 %) företag från sina befintliga nätverk, och det har då gått relativt smidigt, men med varierade resultat för enskilda coacher. Coachen på energikontoren beskriver en delvis annorlunda situation där de rekryterade via inspirationsföreläsningar vid olika företagsträffar, och därifrån fick företag intresserade av energifrågor. Företag hörde även av sig spontant. Ett vanligt skäl till spontankontakter, inte minst med energikontoren, var de höga elpriserna som rädde under Omställningslyftets projektperiod och många företag ville därför se över sin elförbrukning. En stor majoritet av dessa företag var nya företag som man tidigare ej haft kontakt med.

### Behovsanalyser och coachsamtal

Efter en första kontakt genomförde coacherna en behovsanalys för att identifiera det enskilda företagets behov relaterat till grön omställning. Dessa analyser genomfördes nästan uteslutande med personer i ledande ställning på företagen såsom ägare, vd, produktionschef, kvalitetschef eller hållbarhetschef. Flera coacher nämner att det är en speciell förmåga som behövs för att

---

<sup>3</sup> Utfall mobiliserade företag 500, varav 455 var unika. Utfall genomförda behovsanalyser 1050. Andra mål var 10-20 genomförda utvecklingsprogram (utfall 38 program) och 10 000 användare av webbplats (utfall 17 876 med 62 % interaktionsgrad)

coacha små företag. Det gäller att först bygga upp en tillit från företaget, att vara lyhörda för företagets situation och behov, och sedan lotsa fram företaget och ge konkreta praktiska råd i dialog. Dock varierade kunskap och mogenhetsgrad mycket hos företagen. Coachning i Omställningslyftet handlade därmed inte enbart om att fråga efter företagets behov och matcha mot relevant stödaktivitet. Det handlade i hög grad om att coacha företaget mot att förstå sina egna behov utifrån omvärldens krav och företagets interna förmåga.

En styrka i Omställningslyftet var att en coach från ett IUC tillsammans med en coach från ett energikontor kunde besöka företaget samtidigt då de arbetade i samma projekt. På så vis breddades coachinsatsen då flera aktörer i stödsystemet med kompletterande kompetenser var representerade. I några fall deltog även coacher från Almi (utan finansiering från Omställningslyftet) även om flera coacher anger att Almi saknades som aktör i projektet. Som nämnts fanns initialt inte så tydliga processer internt i projektet, och det fanns från början inte tydligt strukturerade paketerbjudanden att erbjuda företagen. De intervjuade coacherna hade dessutom olika lång erfarenhet av att arbeta som coach och flertalet hade inte heller arbetat med miljörelaterad omställning tidigare. De som var nya efterfrågade och uppskattade en tydligare struktur, medan de som var erfarna arbetade vidare utifrån sina tidigare erfarenheter, utifrån modeller de var bekanta med och utifrån den specifika situationen. Som nämnts kommunicerade projekt- och produktionsledning till projektparterna på olika sätt för att uppnå en samsyn kring erbjudanden, arbetssätt och coaching och efterhand utvecklades därmed flera paketerade erbjudanden till företagen. Det fanns dock kritik mot att nya coacher inte fått tillräcklig introduktion till arbetssätt eller tillräcklig kontakt med kollegor.

Vid första kontakten med företagen använde coacherna på IUC oftast ett gemensamt intervjuformulär, men andra varianter förekom också. Detta intervjuformulär förklarade bakgrunden till och syftet med intervjuerna, coachernas uppdrag, och hur processen såg ut efter det första samtalet. Utöver att samla in basfakta om företaget ställdes sonderande frågor om klimat och hållbarhet, cirkulär ekonomi, innovationsledning, digitalisering, hållbar produktion, energi, arbetsmiljö och kompetens samt intresse och behov av att utvecklingsinsatser. Här fanns en förutbestämd områdeslista där företagen ombads svara på eventuellt utvecklingsbehov i nutid eller de närmast kommande åren. Intervjun avslutades med att fråga om intresset för olika stödmöjligheter inom Omställningslyftet.

Sedan genomfördes matchning med lämpliga experter. Här utvecklades frågetjänsten ”Hej PL”, för att underlätta kontakterna mellan coacherna och experter från RISE och IVL. De allra flesta coacherna var nöjda med denna tjänst, men i några enstaka fall upplevdes väntetiden orimligt lång. I något fall hann inte företag få experthjälp inom ramen för Omställningslyftet. Omvänt nämner IVL att de inte fick så mycket förfrågningar via coacherna och man valde då att själva gå ut mer aktivt i sina egna nätverk för att hitta lämpliga företag. Detta givet den korta projekttiden och att man inte ansåg sig ha tid att vänta med sina insatser.

Omställningslyftets upplägg med coacher som genomförde behovsanalyser följt av matchning med experter uppfattades lite olika bland de intervjuade coacherna. I något fall kritiserades RISE för att för hårt sälja in konsulttjänster vilka kanske inte var det som företagen primärt behövde.

Jag upplevde mig som säljare av RISE expertinsatser. Det kändes osmakligt.

Andra var nöjda eller uttryckte en mer neutral hållning. Flera av företagen slussades också till andra projekt som coachen hade kännedom om exempelvis i den egna organisationen eller hos partnerorganisationerna. Några skickade även företag till Almi eller tipsade om privata konsulter. Här finns många goda exempel på hur coacherna självmant har samverkat med andra partners och andra program vilket ledde till en bredare palett av olika företagsstöd som finansierades av andra medel. Därmed har företagen kunnat få stöttning i utvecklingsfrågor som inte omfattades av Omställningslyftet men där projektets aktiviteter lett till att de identifierats.

Omvänt uppfattade flera coacher Omställningslyftet som brett och flexibelt där man kunde ta sig an en mångfald av frågor som inte passade andra pågående projekt.

Vid intervjun ser vi var företagen passar in. Passar de inte på annat ställe så kan man plocka in företagen i OL, för där kan man göra nästan vad som helst. Omställningslyftet har varit guld för oss.

Ovanstående citat är från en coach som menar att betydligt fler av företagens behov kunde tillgodoses genom Omställningslyftet än i ordinarie verksamhet.

#### Företagens behov och genomförda insatser

Företagens uttalade behov är väl beskrivet i IUC:s rapport om 500 omställningsintervjuer (IUC, 2023). Det bör noteras att insatserna som redovisas följer i förväg fastställda områden som företagen ombads reflektera över. Utifrån de resultaten framgår en hög procentandel (över 70%) av företag med utvecklingsbehov inom en mängd områden med produktionseffektivisering, produktionsplanering, kompetensfrågor och hållbarhet som topp fyra. Något lägre hamnar klimat tillsammans med frågor som logistik, finansiering och digitalisering för att bara nämna några. Detta visar att de intervjuade företagen står inför många utmaningar där hållbarhet och klimat är en fråga i mängden. Således identifierades en mängd utvecklingsbehov vilka inte alla kunde tas vidare i Omställningslyftet. Fokuseras hållbarhet mer specifikt rapporteras det att mer än hälften av de intervjuade företagen arbetar aktivt med klimat och hållbarhet idag. Många (50%) anger även att de arbetar aktivt med frågor rörande cirkulär ekonomi och energieffektivisering. En klar majoritet ställer sig även positiva till att ta hjälp från Omställningslyftet i sitt hållbarhetsarbete.

Denna bild bekräftas i intervjuerna med coacher. De svarar att de utvecklingsbehov som företagen lyfte fram varierade mellan företagen. Initialt nämnde företagen främst effektivisering, minskade kostnader, minskad resursanvändning, lean, energifrågor och elförbrukning, men också kompetensförsörjning, digitalisering, hållbarhet, klimatavtryck, miljöanalys, affärssystem och varumärkesbyggande. De mer specifika behov som kommit fram är energikartläggning, hållbarhetsrapportering, LCA, klimatberäkning, lönsamhet och produktionseffektivitet. Flera coacher noterade en utveckling hos företagen som breddade behovsbilden varvid man började bli öppen för fler typer av åtgärder. Efter hand visade vissa företag ett större intresse för hållbarhet när de tydligare förstått innebörden i begreppet. Bland annat inkluderades då också olika sociala aspekter som att vara en attraktiv arbetsgivare.

Något som nämndes är att denna typ av företag behöver hjälp att skriva ansökningar vilket också var en del av coachningen. Små och medelstora har jämfört med större företag generellt snäva ekonomiska ramar och inte tillgång till specialistkompetens i samma utsträckning. En vanlig approach var därför att börja med små steg som appellerar till plånboksfrågorna och lönsamhet, och efterhand leda mer in på hållbarhet, vilket exemplifieras av nedanstående citat från två coacher.

Det är plånboksfrågorna som styr.

Små företag vill överleva, stora företag vill förbättra hållbarheten.

De mindre företagen efterfrågade alltså ofta kostnadsbesparingar, medan de lite större företagen oftare efterfrågade förbättring av redan pågående hållbarhetsarbete. Andra frågor som nämns är materialfrågor, strategiutveckling, cirkulär omställning.

Insatserna varierade från enklare punktinsatser till mer omfattande program (se tabell 2). Det fanns en tendens till att insatserna fokuserade företagens direkta behov och inte strategiska omställningsfrågor vilket kan ha varit en konsekvens av den korta projekttiden och att många företag är i början av sitt omställningsarbete. Oavsett, matchades företagens behov med olika insatser från projektets experter enligt vad som beskrivits ovan. Företag kunde delta i flera aktiviteter. Det föll sig naturligt givet projektets bemanning och företagens behov att detta ledde till flertalet enklare energikartläggningar, livscykelanalyser och klimatberäkningar. Sådan typ av experthjälp drog flest företag och kostnaden för varje företag beräknades till mellan 20 000 och 50 000 kronor i minimis-stöd. Ett hundratal företag deltog i Kickstart hållbarhet som kategoriserades som både motivationshöjande och som igångsättande av ett avgränsat förändringsarbete. Inga minimis-stöd krävdes för deltagande i Kickstart hållbarhet. Vad gäller de något längre programmen, säger en av partnerrepresentanterna, att programmen, liksom i de kortare Omställningslyftsaktiviteterna, sågs som en starthjälp för företagen:

Det är ju mycket det här att de själva ska få sin egen förståelse för klimat och hållbarhetsperspektiv, men i relation till sin totala verksamhet då också att få ... ja att se det i en helhet, kan man säga.

De något längre startprogrammen (minimis-värde 100 000–150 000 kronor) utgick coachning och rådgivning från en mer fast struktur eller modell. Modellen byggde då på genomförarens redan framarbetade koncept som anpassades till Omställningslyftets resurser.

## Resultatdel 2 – Effekter av Omställningslyftet

Utifrån de intervjuades iakttagelser behandlar detta kapitel Omställningslyftets effekter eller om man så vill Omställningslyftets nytta i form av lärande och utveckling med bäring på grön omställning. Effekter utifrån företagets perspektiv behandlas i Delrapport 4. Först kort om Omställningslyftets resultat.

Uppföljningen av Omställningslyftets aktivitetsindikatorer gentemot Tillväxtverket baserades på antal kontakter med företag genom programmets aktiviteter. Programmet uppsatta aktivitetsindikatorer uppnåddes med råge (se ovan, fotnot 3), vilket inte finansiären hade förväntat sig. En finansiärsrepresentant sa:

Utfallet just nu är ju långt mycket bättre än vad vi hade kunnat föreställa oss. Jag ska inte säga att det var en chansning, det var ju ett välgrundat beslut och en analys av förutsättningarna. Men det var ju också vissa frågetecken kring om det skulle kunna gå igenom för att på den här korta perioden att behovet var där. Det var vi väl medvetna om, men att sätta igång en sådan här stor grej under en så kort period, det är en stor utmaning, men jag tycker att de har lyckats otroligt väl.

Omställningslyftspartners och den externa utvärderaren uttrycker sig om utfallet av Omställningslyftet på liknande sätt som i citatet ovan.

Förutom ovanstående och andra mätbara resultat kunde de intervjuade peka på några direkta effekter. Effekterna kan förstås utifrån lärande och utveckling som pågick i arbetet ut mot företagen genom de sociala processer som då skapades (Engeström, 2001; Lave & Wenger, 1991; Wenger-Trayner & Wenger-Trayner, 2015). Kortfattat innebär det att ju fler kontexter som människor möter andra människor i, desto större potential till lärande som kan leda till utveckling av en verksamhet.

### Effekt i form av ökad taktisk förmåga

I resultatavsnitt 1 framgick att Omställningslyftspartners kunde öka sin samlade taktiska förmåga inom ramen för programmet. Intervjupersonernas utsagor pekar även mot att delar av denna taktiska förmåga kommer att finnas kvar en tid efter programmets avslut och kan plockas upp igen om finansiering blir möjlig. Det är rimligt att anta att även partners har ökat sin interna taktiska förmåga att stötta små och medelstora industriföretag i den gröna omställningen.

### Coachers lärande som effekt av Omställningslyftet

I intervjuerna lyfter coacher från IUC och Energikontor att de lärt sig genom arbetet i Omställningslyftet, speciellt de som är relativt nya i sin roll i sin hemmaorganisation. Coacherna nämner att de lärt sig om hållbarhetsfrågor tack vare det frågebatteri om företags hållbarhet som togs fram i Omställningslyftet. Coacherna nämner även att lärandet ökat deras kompetens genom att de nu kan ställa mer precisa frågor om företagets gröna omställning och andra hållbarhetsfrågor. De har även lärt genom möten med andra i de nämnda regelbundna mötena där coacher och andra samtalade. En nyanställd menar också att Omställningslyftet bidragit till dennes kunskap om hur man bäst kommunicerar med företag mer generellt.

Något annat som coacher lyfter som lärorikt är möjligheten att i Omställningslyftet få gå bredvid en expert och lära av denna. Några coacher menar dock att det i vissa sammanhang har varit svårt att få tillgång till detta och att eventuella kommande större program på ett bättre sätt bör bygga in, och kommunicera, den möjligheten eftersom det, menar de, skulle höja kompetens i hela stödsystemet. De menar att denna möjlighet främst tillkommit på den enskilde coachens initiativ och bygger på att experter vill släppa in coacher vilket flera men inte alla experter också gjorde. Värt att nämna är att i den ursprungliga ansökan fanns konceptet train-the-trainer med som aktivitet i vilken coacherna skulle få tillfälle att lära mer och på så sätt utveckla sin coachkompetens.

Vidare menar coacher att de under programmets begränsade tid haft flera möjligheter än annars att röra sig mellan olika kontexter i form av olika typer av företag. Dessutom har coachernas nätverk i flera fall utökats och de känner eller har fått kontakt med flera coacher i andra organisationer vilket de menar har bidragit, och kan fortsätta bidra, till möjlighet att få inblick eller röra sig i olika kontexter. Det uttrycks främst av coacher hemmahörande i ett IUC. En analys ger att coacherna har, genom Omställningslyftet fått fler möjligheter att korsa gränser till andra kontexter, och att de därigenom utvecklats i sitt arbete.

#### Partnerorganisationers utveckling som effekt av Omställningslyftet

Coacher från IUC uttrycker att deras nya kontakter med andra inom stödsystemet, coacher och experter, är till nytta för det egna hemmaorganisationen. Under programmet skapades även ett IUC-Sverige-internt forum där representanter från lokala IUC:er regelbundet träffades för att stämna av kring arbetet med Omställningslyftet. Det var till nytta för IUC:er runt om i landet och det höjde kompetensen hos de som deltog. Genom det IUC-interna forumet fick de lokala IUC:erna större inblick i hur andra IUC:er arbetade och vad som var på gång.

När det gäller Energikontoren framkommer det i intervjuerna inte lika tydligt att respektive organisation utvecklats. Coacher från energikontoren pekar dock på att de har ökat sin kompetens i någon mån vilket kan gagna hemmaorganisationen. Främst nämns erfarenhetsutbyte med kollegor inom det egna kontoret som ett medel för det.

#### Stödsystemets utveckling som effekt av Omställningslyftet

Att coacher säger sig ha stärkt sin kompetens i frågor relaterat till hållbarhet, och sin förmåga att coacha företag mot det, samt att partnerorganisationer har utvecklats inom ramen för Omställningslyftet torde stärka stödsystemet för grön omställning. I vilken omfattning är svårt att uppskatta. Coacher från IUC ger oss mest inblick i hur stödsystemet kan ha stärkts genom programmet trots att det verkat under kort tid. Liksom projektledningen uttrycker flera coacher att de ser på coachning av små och medelstora företag som ett långsiktigt relationsskapande och att relationen är viktig för att kunna stötta med rätt insatser. En person med en annan roll inom projektet menar att den relationen kommer att kunna fortsätta efter programmets slut och att det då inte spelar någon roll om det är Omställningslyftet, något annat projekt eller annan typ av aktör som kommer in. I sammanhanget nämns också att det, från företagets perspektiv, är viktigt med en personlig kontakt in i hela stödsystemet. Företag tröttnar när de får lägga allt för mycket tid på att hålla olika kontakter med olika delar av stödsystemet levande. I sämsta fall är



dessa kontakter också ute efter att ”sälja in” paket av erbjudanden eller projekt och mycket lite intresserade av att få höra om företagens behov menar någon intervjuad.

Då en av coachernas uppgifter i Omställningslyftet bestod av att förmedla (mäkla) kontakter till olika stödformer inom programmet stärktes deras relationer med företag och kontakter med olika partnerorganisationer. För några coacher och de IUC:er de tillhör, innebar det att de fick en bättre inblick i vad andra organisationer hade att erbjuda företagen i form av subventionerade och andra stödaktiviteter. Det i sig torde stärka stödsystemet för grön omställning, i alla fall på kort sikt så länge de personliga kontakterna finns kvar.

Vidare har coacher (och andra programaktörer) deltagit i att utveckla programmet Omställningslyftet genom att korsa de erfarenhetsbaserade (sociala och kulturella) gränserna dem emellan. När gränser korsas stärks potentialen för lärande och utveckling (Engeström, 2001) och ju fler gånger gränserna korsas, desto större blir chansen till gemensam handling – också i kommande satsningar. Även det kan ha stärkt stödsystemet för grön omställning.

### Långsiktiga effekter

Förutom nyttan som Omställningslyftet utgjort för de företag som stötts (och som behandlas i Delrapport 4) kan nyttan av Omställningslyftet sägas vara de direkta effekter som nämnts ovan. Huruvida effekterna kommer att tas tillvara som en fortsättning på Omställningslyftet eller enbart genom andra insatser för att stötta små och medelstora företag är oklart när denna rapport skrivs. Vi ska ändå ge inblick i de intervjuades syn på frågan om Omställningslyftets framtid vilken stod på agendan genom hela programmets genomförande. Som nämnts var Omställningslyftet först tänkt få en mer långsiktig finansiering med start i ett tvåårigt uppbyggnadsprojekt. Ny programperiod för Strukturfonderna och medföljande nya direktiv till finansären innebar dock att det inte längre fanns medel att få på nationell bas. En finansiärsrepresentant beskriver att behovet av stöd till små och medelstora företag är synliga men att Tillväxtverkets händer är låsta.

Vi ser ju behoven utifrån det som förra programperioden kunde erbjuda, det vill säga det där breda stödet till olika aktörer inom eller kopplat till grön omställning som minskad miljö och klimatpåverkan. Det [breda stödet] har vi inte riktigt nu på den här nationella basen. Men det är ju så det är och det är ju komplicerade processer att få fram de här [strukturfonds-] programmen.

Eftersom Omställningslyftet opererade över hela landet medförde nya direktiv en svårighet i hur matchningen mellan coach och expert skulle kunna genomföras och hur samtal och samarbete mellan nuvarande partners och andra aktörer i stödsystemet skulle kunna fortsätta. Det samma gällde den webbplats som byggts upp. Hoppet ställdes istället till de Regionala strukturfondspartnerskapen och de regionala medlen som partnerskapen förfogande över. En bit in i programmet fanns en förhoppning om att kunna finansiera också en nationell överbyggnad genom regionala medel. Det visade sig vara komplicerat. En av de intervjuade uttalar sig om detta i följande citat.

Det blir ju lite mer komplicerat. Istället för att skicka in en ansökan till det nationella

programmet. Att behöva jobba med det [innebär att] Ja, jag kanske måste kolla på de regionala behoven på ett annat sätt och så bör man förhålla sig till vilka aktörer som finns just inom den regionen och så måste det finnas pengar också [...] och sen också så ska det ju genom respektive strukturfondspartnerskap. Det är ju en längre process.

Processen var inte bara lång, det visade sig också svårt att få gehör för en tanke om en fortsättning av Omställningslyftet på regional bas. I de flesta regioner som ansökan skickades till pågick redan samarbete mellan aktörer och i flera av dem var samverkan för att stötta små och medelstora industriföretag redan i gång. Strukturfondspartnerskapen hade redan långtgående planer och regionerna prioriterade på olika sätt. Något som ytterligare komplicerade detta var att de som varit partner i Omställningslyftet, på regional nivå, redan hade finansiering från Strukturfondspartnerskapet och/eller långtgående samarbete med andra regionala aktörer. Någon uttryckte att ansöka om regionala medel var som att ”konkurrera med sig själv”.

En brist som nämns av flera intervjuade är att olika finansiärers stöd inte fungerar tillsammans. Ett exempel som gavs var att stöd från Tillväxtverket inte fungerar med Klimatklivet som Naturvårdsverket förvaltar. Glappet mellan Vinnovafinansierade satsningar och vad Tillväxtverket kan göra för att ta hand om resultatet på de innovationer som tas fram upplevs också som stort, trots att tjänstemän försöker samverka i den mån resurser och direktiv tillåter.

Liksom flera andra uttrycker denna person att det historiskt sett varit ett ständigt återkommande problem.

På ett nationellt plan så har det varit historiskt sett har varit ganska så smala insatser. [...] Vi behöver ju en långsiktig finansiering och ett uttalat uppdrag och med just de här delarna och gärna så att säga baserat direkt på företagets utvecklingsbehov. Sen är ju Omställningslyftet bredare än bara industriföretag. Nu pratar jag ju som ni förstår bara industrin då. Men det behövs ju en långsiktighet och det behövs en ytterligare bredd på insatsen helt enkelt.

Denna person talar om att utveckla stödsystemet för små och medelstora företag. Ett sätt att göra det som sägs vara angeläget i citatet ovan är att utveckla Omställningslyftet som program eller på andra sätt ta hand om strukturer, lärande och erfarenheter som Omställningslyftet bidragit till så här långt. I följande diskussion lyfts den frågan.

#### Några punkter från samtalen i tre grupper under workshopen

Samtal fördes mellan representanter från olika aktörer i en digital workshop sista dagen i maj 2024. Det första samtalet fokuserade coachens roll och det andra samverkan i stödsystemet för grön omställning. Några iakttagelser baserade på dessa samtal presenteras nedan i punktform som ett komplement till ovanstående resultat. Varje punkt återger samlade erfarenheter från flera personer.

Om coaching:

- Små och medelstora företag är inte en homogen grupp, utan istället mycket heterogen.

De har därför olika behov av stöd och det krävs mycket av den person som ska matcha mellan företagets behov och befintligt utbud. Stödsystemet för grön omställning måste kunna hantera dessa olikheter hos företagen.

- Coachkompetens är betydligt viktigare än att vara expert inom något av hållbarhetsområdena. Generellt är det mycket enklare och går fortare att klä på en erfaren coach så mycket om hållbarhet som behövs än att träna en hållbarhetsexpert i att coacha företag utifrån dess behov. Detta blev tydligt i Omställningslyftet. Hållbarhetskunskapen behöver inte vara djup men eftersom hållbarhet skär igenom alla delar av företagets utveckling mot grön omställning är den viktig.
- Coacher behöver både administrativt stöd och stöd i form av nätverk där coacher kan diskutera eventuella problem i sina respektive företag, även metoder eller manualer nämndes i samtalen. Stödet från experter lyftes också, både i kompetenshöjande nätverkssammanhang och när coachat företag behövde experthjälp.
- En kompetent coach förstår att företagets affär alltid kommer först för chefer och ägare och coachen har förmåga att koppla ihop affären med hållbarhetsområdet genom att prata på företagets vis. En kompetent coach förstår också företagets värdekedja och kan se och förmedla hur olika typer av beräkningar kan användas för att förbättra produktion eller affär. Dessutom känner coachen till olika erbjudanden i stödsystemet och kan lotsa företaget rätt efter dess behov.
- Att kompetensutveckla coacher tar tid men är enklare nu när den digitala kompetensen är högre än för några år sedan.
- Något som testades i Omställningslyftet och som föll väl ut var att det alltid var coachen som beslutade om vilken/vilka aktiviteter som passade det coachade företaget bäst – inte den inkallade experten.

Om stödsystemet:

- Samverkan har generellt blivit bättre inom stödsystemet för små och medelstora företag de senaste åren. Bara för några år sedan var konkurrensen högre. Nu finns uttalad vilja att öka samverkan. Samverkan ses fortsatt dock som något som i hög grad är personberoende, då det bygger på att det finns tidigare kontakter och relationer mellan personer som arbetar i respektive samverkande organisation.
- Hållbarhetsområdet eller grön omställning nämns som något som kräver samverkan i mycket högre grad än många andra områden. Grön omställning är mycket mer komplext än produktionsutveckling eller digital omställning.
- Samverkan inom stödsystemet försvåras genom höga sekretesskrav (främst Almi) men även genom att interna ekonomirapporteringssystem (främst RISE) inte passar väl för samverkan inom regionala projekt.
- Stödsystemet är inte helt effektivt eftersom det startas upp och läggs ner processer i

form av projekt hela tiden. Mycket tid och resurser går åt att söka nya projekt. Samtidigt finns också något gott i projekt eftersom det som genomförts utvärderas genom målstyrning. Viktigt att öppna upp för andra aktörer att komma in med sina företag i passande "fortsättningsprojekt" i företagets påbörjade hållbarhetsresa oavsett vem som driver projektet.

- Det är svårt att få små och medelstora företag att betala för stöd, då det hela tiden dyker upp nya projekt. Några deltagare menade att det är bra med stöd i hållbarhetsfrågor till de små företagen som annars inte har möjlighet att lära och bli bättre. Andra menade att kraven på företag att aktivt arbeta med hållbarhetsfrågor och driva på sin gröna omställning måste bli mer kännbara för att det ska bli attraktivt att betala för stödet. Många företag som får gratis stöd satsar inte fullt ut på att göra nödvändiga förändringar.
- Ett problem med projekt är att det är svårt för företagen (och coacher i andra organisationer) att bedöma vilken kompetens de som startar projekt har. Det är också svårt att i temporära projekt hinna kompetensutveckla coacher så att de blir tillräckligt kompetenta – i coachande och i hållbarhetsfrågor. Är projekten dessutom korta med många samarbetspartners så hinner man bara att komma igenom uppbyggnadsfasen och aktiviteter ut mot företag hinns inte med i större utsträckning. Detta beskrevs vara fallet för Omställningslyftet. Någon beskrev det som att när man är som mest produktiv, då är projektet slut och flera deltagare höll med.
- I de fall där ett nystartat projekt bygger på strukturer och metoder som togs fram i tidigare projekt kan man hinna med fler aktiviteter ut mot företag under projekttiden. Men oftast är det ändå något nytt som ska till eller någon ny partner som kommer in och uppstartssträcka finns alltid. För Almi är det lättare än andra aktörer att få till kontinuitet i projekten vilket beror på ägarstrukturen med starka kopplingar till det regionala utvecklingsarbetet.
- Att arbeta med längre program nämndes som en lösning. I programmet finns då delar som mäts och bedöms men säkerheten i att få fortsätta är då större och kontinuiteten i "produktionen" av aktiviteter ut mot företagen blir säkrare.
- I en grupp lyftes att det för små- och medelstora företag är speciellt viktigt med fysiska besök i början av coachningen. Digital kompetens hos företagen behöver ibland byggas parallellt med coachningen – alla är inte vana användare. Den digitala tekniken gör att det bör bli enklare och billigare att stötta små och medelstora företag framöver.
- En annan svårighet med projekt är att de ofta är mycket nischade och därför inte passar företags egentliga behov (men som företagen ibland hoppar på för att det är gratis).

## Sammanfattande diskussion med slutsatser

Med utgångspunkt från intervjuerna och utifrån en tänkt samverkanstrappa (samtal, samsyn, samarbete, samordning och samhandling) diskuteras här förutsättningar som främjade eller försvårade kliven i trappan. Vidare diskuteras betydelsen av den utveckling som kliven kan ha inneburit för stöttade företag, partnerorganisationerna och stödsystemet för grön omställning i små och medelstora industriföretag.

Omställningslyftet är sprunget ur samtal mellan en mängd organisationer som alla bär på olika nycklar i den gröna omställningen. Det resulterade i ett brett program för olika typer av små och medelstora företag. Arbetet skedde i stor utsträckning regionalt gentemot företagen, men med en nationell samordning inom flera områden. Cirka en tredjedel var industriföretag, det vill säga den typ av företag som fokuseras i IFGO. Svaren på frågor som ställdes i studien har dock troligen även speglat det som hände ut mot andra typer av företag. Trots det kan vi dra några slutsatser från resultatkapitlet kring hur stödet för små- och medelstora industriföretag byggdes upp och genomfördes.

Under den tid som Omställningslyftet var verksamt fick stödsystemet genom finansieringen bättre möjligheter att arbeta bredare mot företagen. Partnerorganisationerna samverkade och samhandlade och fick därmed förbättrad förutsättning att med breddad kompetens ge företagen stöd. Finansieringsmodellen har således stor betydelse för den samverkan och den samhandling som fanns bland stödorganisationerna. Rapportens resultat pekar på att de samtal som ledde till en samsyn inför skrivande av ansökan var en nyckelfaktor för partners framgång både i att få finansiering och i genomförandet av programmet. Att många aktörer deltog i samtalen, inte minst finansiärerna, har haft betydelse för att programmet ändå blev av efter att de tänkta medlen inte längre var tillgängliga. Samtal och samsyn kom också att prägla Omställningslyftets genomförande och denna typ av samtal fortsatte genom hela Omställningslyftets genomförande, på bred front i många fora med olika syften. Samtalen var avgörande för att hinna samarbeta och samordna någon form av stöd till företag inom Omställningslyftets korta tidsram. Den struktur för samtal och samordning som byggdes kan ses som ett viktigt resultat av Omställningslyftet. Det unika i samordningen handlade dels om att identifiera varje partnerorganisationens specialkompetens och bygga genomförandet på dessa specialiteter, dels att föra samman partnerorganisationer så att de kunde samhandla i olika partnerkonstellationer kring erbjudanden med olika typer av aktiviteter till företag. Både samtalsforum och mailboxen som produktionsledningen skapade tycks ha haft en stor betydelse för att möjliggöra långtgående samverkan, inte minst mellan coach och expert. Att flera av Omställningslyftets partners, som till vardags ibland är konkurrenter, hade samverkat tidigare bidrog troligen till att det förväntade resultatet för Omställningslyftet nåddes med råge.

Systemet som byggdes för att stötta små och medelstora tillverkande företag utgjordes av många aktörer som genomfört olika aktiviteter (Tabell 2). När Omställningslyftet beviljats medel blev samverkan mellan intressenterna mer intensiv och programaktiviteterna startades upp. Medelstildelningen var en grundläggande förutsättning för de omfattande arbetsinsatser som genomfördes. Den samhandling som byggdes upp innebar bland annat en struktur där coacher blev första linjens kontakt med företagen. Coacherna hade i flertalet fall en bakgrund

som coach inom IUC eller en annan organisation. Deras roll hade tidigare varit facilitator eller ibland lärare/konsult. Några hade coachat inom andra program. Med Omställningslyftet fick de nya möjligheter att agera, då de utvecklade en roll som mäklare som matchade företaget med expert eller längre program inom Omställningslyftet. De lotsade också företag till andra projekt. Rollen blev bredare och samtidigt ökade kompetenskraven på coacherna.

Coachen (liksom en konsult) kan ha olika roller i samverkan med företag. Blake och Mouton (1976) lyfter fram fem olika roller eller sätt att samverka med företag, nämligen acceptans, katalysator, konfrontation, preskriptiv samt teori/principbaserad. Från intervjuerna ser vi att katalysatorrollen nämns ofta, men också den preskriptiva rollen utifrån expertperspektivet. Ingen av coacherna beskrev att de antog en konfrontativ roll, men flera nämnde att acceptansrollen är vanlig i början för att bygga relationen och tilliten. I något fall beskrevs en principbaserad roll utifrån att coacha företag i lean produktion. Några pekade också på att rollen är situationsberoende, dvs coacherna antar olika roller beroende på situation. Mer ingående beskrev både coacherna själva och programpartners de krav som de menade ställs på en coach. Det är viktigt att kunna prata med företagen ”på deras språk” och att förstå deras situation. Det är även viktigt att ha förmågan att bygga tillit och relationer. Coachen måste också agera mäklare, det vill säga guida företagen till rätt program eller rätt expert. Därmed ställs det också krav på att känna till de stödformer och experter som finns att tillgå, och det kräver en förmåga att bygga nätverk. Det är också av vikt att förstå och analysera företagets situation samt konsekvenser av olika utvecklingsalternativ. Detta inkluderar ofta en kompetens att förstå den ekonomiska situationen för företagen och för eventuella utvecklingsinsatsers påverkan på denna. Det krävs även en specifik kompetens för att skriva ansökningar eller att stödja företagen i detta. Samtidigt krävs kunskap om hemorganisationen och samverkansorganisationerna för att kunna skapa en win-win situation för de ingående parterna. Slutligen, något som synliggjorts i Omställningslyftet, är att det krävs en grundläggande kunskap i hållbarhetsområdet, något som flertalet coacher tillägnade sig under projekttiden. Ovanstående visar den mångfacetterade roll som krävs av en coach, och hur coachen måste hitta sin väg framåt i den komplexa struktur som stödsystemet utgör. Coachrollen är i mycket hög grad en ”politiskt reflekterande navigatör”, så som begreppet beskrivs av Broberg och Hermund (2004).

Att rekrytera företag till Omställningslyftet har varit tids- och resurskrävande, dock med en stor variation mellan coacher och stödorganisationer. Transaktionskostnaden har därmed varit hög, speciellt där det inte funnits existerande nätverk av företag att rekrytera från. Det är i hög grad existerande nätverk från Energikontoren och IUC som möjliggjorde att målet med rekryterade företag kunnat uppfyllas. Utifrån hur målen kunnat uppfyllas kan man ställa frågan om medelstillsdelningen till IUC varit för låg. Vidare har främst företag ingått som haft någon form av kontakt eller relation till stödsystemaktörerna sedan tidigare, vilket innebär att det bara är en bråkdel av alla företag som kunnat ta del av stödet.

Satsningen med 75 miljoner kronor av offentliga medel från Tillväxtverket och motsvarande medfinansiering från partners (oftast offentliga medel) var en förhållandevis stor satsning med svenska mått. Vidare kritiserar den korta projekttiden unisont av de intervjuade. Företagsrekrytering och förändringsprocesser tar mycket tid, och begränsar därmed tiden för företagen att arbeta för att nå sina mål. Företagen behöver mycket tid speciellt om det är

förändringar som behöver göras i komplexa system. Omställningslyftets nytta hade kunnat bli väsentligen bättre om medlen hade kunnat fördelas under 2-3 år istället. Ryckigheten i finansieringen gör det också svårt att på kort tid utbilda coacher och att behålla dem under perioder med liten finansiering. Samtidigt har Omställningslyftet inneburit att nya coacher rekryterats till området och nu har kunskap om coachmetodik och om hållbarhet, men när finansieringen upphör försvinner antalet av dessa personer till andra verksamhetsområden.

Sett till antalet företag som stöttats kan Omställningslyftet ändå ses som en relativt dyr satsning i förhållande till satta mål. I rapportens resultatkapitel framkommer dock att hela värdet eller nyttan av Omställningslyftet inte kan mätas genom de uppställda, främst kvantitativa, målen. Mer än så har åstadkommit, åtminstone för nu. Flera kvalitativa värden kan noteras. Kompetensen hos coacher har ökat, de har bekantat sig och fått tillgång till flera samverkansarenor och fått kännedom om organisationer de kan samarbeta med. De har även utvecklat sina kunskaper om hållbarhet. Partnerorganisationerna har därmed ökat sin förmåga att matcha industriföretag med annan organisations erbjudande. De har på så sätt närmare till andra aktörer i stödsystemet. Strukturen som byggdes för samtal och samordning bidrog i hög grad till detta men även mängden nya kontakter.

Aldrig tidigare har det varit möjligt för så många, delvis nischade, aktörer att föra gemensamma samtal för att tillsammans bygga det stöd som företagen har behov av i sin omställning. Vad detta innebär för det framtida stödsystemet för grön omställning i små och medelstora företag är dock inte möjligt att greppa. Inte heller i framtiden kommer vi kunna säga exakt vad Omställningslyftet i denna tappning betydde för stödsystemet. Hur utfallet blir torde vara starkt beroende på hur väl resultatet av Omställningslyftet tas om hand.

Rapporten har tydliggjort att Omställningslyftet skapade en struktur inom del av stödsystemet för grön omställning. Detta har möjliggjorts genom kliv genom hela (tänkta) samverkanstrappan vilket ledde till bättre samverkan mellan flera aktörer, dvs stödorganisationer och personer som arbetar inom stödsystemet. Vidare har ett flertal aktiviteter initierats för att bättre svara upp mot företagens olika behov. Följande slutsatser reflekterar detta men även frågan om hur det som har uppnåtts fortsatt kan ha effekt för stödsystemet.

### Slutsatser

**Omställningslyftets målbild dominerades av ett klimatfokus utifrån ett ekomodernistiskt synsätt:** Grön eller hållbar omställning har i Omställningslyftet översatts till klimatomställning vilket både gett tydligare fokus men även en risk att andra perspektiv inte tas i beaktande. Projektet har i sammanhanget visat på en bredd av utmaningar som företagen står inför och även om insatser huvudsakligen fokuserat energifrågor och klimatberäkningar/LCA har ytterligare områden inom hållbar omställning inkluderats. Vidare kan det konstateras att projektet haft ett ekomodernistiskt synsätt (Mol & Spaargaren, 2000) där näringslivet ses som en lösningsbärare och där marknadskrafterna och ett effektivt nyttjande av resurser är centralt.

**En mer komplett stödstruktur för grön omställning har utvecklats:** I det strategiska arbetet när Omställningslyftet formulerades och planerades involverades många olika organisationer. Härigenom grundlades förutsättningarna för en mer komplett stödstruktur för den gröna

omställningen jämfört med tidigare där liknande insatser vanligtvis genomförts av en enskild eller ett fåtal stödaktörer utifrån sina egna koncept i sin nisch. Givet det stora antalet organisationer som sedan arbetade i Omställningslyftet formades en bredare taktisk förmåga att organisera och genomföra det operativa stödet till företag. Det operativa stödet underlättades av att coacher hade den primära kontakten med företagen och lotsade dessa till olika aktiviteter som inspirationsträffar, behovsanalyser, seminarier för kunskapshöjning, program där flera företag kunde delta, individuell coaching, samt rådgivning tillsammans med anlidade experter. Med en stor bredd av olika kompetenser företagens behov bättre kunde tillgodoses. Stödsystemet styrktes ytterligare genom att fler coacher lärt sig mer om grön omställning och utvecklat sin generella förmåga att stötta enskilda företag.

**Omställningslyftet har initierat en rörelse hos ett stort antal företag i deras gröna omställning:** Trots den korta projekttiden kan det konstateras att många företag i och med Omställningslyftet startat eller accelererat arbetet med sin gröna omställning och kombinationen av generell coaching och mer specifikt expertstöd är en styrka. Hur kraftfull och långsiktig denna initierade rörelse är återstår att se och det finns en tendens att genomförda insatser var av inkrementell natur. Den gröna omställningen är dock något som kommer ta lång tid för majoriteten av företagen och inget som kan förväntas lösa sig genom ett kortvarigt projekt. Avgörande frågor blir därför hur denna påbörjade förflyttning kan förvaltas genom de ingående projektpartnernas framtida ordinarie verksamhet och projektdeltagande samt hur den samsyn och samordning som formades under Omställningslyftet kan förvaltas.

**Det finns en påtaglig risk att strukturer, lärande och erfarenheter från Omställningslyftet inte tas om hand på ett samlat sätt:** Stora ekonomiska summor investerades i Omställningslyftet såväl av offentliga finansiärer som medfinansierande partners. När det gäller fortsatt finansiering från Tillväxtverket tillåter inte nuvarande strukturfondsprogram finansiering av ett nationellt Omställningslyftet eller en nationell överbyggnad för regionala Omställningslyft, om inte regionala strukturfondspartnerskap väljer att stötta en nationell samordning. Inga regionala Omställningslyft med samma partnerkonstellation har beviljats regionalt (maj 2024). Utvecklingen av det som byggts upp blir därför främst enskilda Omställningslyftspartners uppgift. Hur samlat resultat (strukturer, lärande, erfarenheter) kommer att tas om hand kommer därför bero på parternas förmåga att samverka kring nya offentligt finansierade projekt eller genom sin ordinarie verksamhet. Att fortsätta bygga strukturer för att stötta små och medelstora industriföretags gröna omställning kan därmed sägas vila på de människor som i välvillig mening har benämnas som ”projektrallare” och andra engagerade individer så som industricoacher som rör sig mellan olika kontexter och därigenom bygger kontakter och relationer för att kunna stötta företag. En vanlig kommentar i andra sammanhang är att offentliga finansiärer enbart kan verka utifrån sina direktiv i sin nisch. Ändras förutsättningarna för att ta hand om resultat från tidigare projekt och program genom nya direktiv, för dem eller annan nischad finansiär man fört samtal med, ändras också möjligheten att göra verkan mer långsiktig. Ägarskapet hos externa finansiärer för stöd till små- och medelstora industriföretags gröna omställning, i den mån det bör ligga utanför företagen själva, ter sig som en svår nöt att knäcka.



## Referenser

- Blake, R., & Mouton, J. (1976). *Consultation*, Addison-Wesley.
- Broberg, O., & Hermund, I. (2004). The OHS consultant as a 'political reflective navigator' in technological change processes. *International Journal of Industrial Ergonomics*, 33(4), 315-326.
- Castañer, X., & Oliveira, N. (2020). Collaboration, coordination, and cooperation among organizations: Establishing the distinctive meanings of these terms through a systematic literature review. *Journal of management*, 46(6), 965-1001.
- Engeström, Y. (2001). Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14(1), 133-156.  
<http://dx.doi.org/10.1080/13639080020028747>
- Lave, J. & Wenger, E. (1991). *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press.
- 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>
- McNamara, M. (2012). Starting to untangle the web of cooperation, coordination, and collaboration: A framework for public managers. *International Journal of Public Administration*, 35(6), 389-401.
- Mol, A., & Spaargaren, G. (2000) Ecological modernisation theory in debate: A review, *Environmental Politics*, 9(1), 17-49, DOI: 10.1080/09644010008414511
- SOU 2006:5 Organisering av regional utvecklingspolitik – balansera utveckling och förvaltning. ISBN 91-38-22512-3
- Tillväxtverket (2023). Extern Utvärderingsrapport från Sonders: Omställningslyftet. Ej publicerad.
- Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner B. (2015). Learning in landscapes of practice: A framework. In E. Wenger-Trayner, M. Fenton-O'Dreevy, S. Hutchinson, C. Kubiak & B. Wenger-Trayner (Eds.). *Learning in landscapes of practice* (pp. 13-30). Routledge.
- Öhman Sandberg, A. (2014). *Hållbar programutveckling: en studie av betydelsen av expansivt lärande och delvis delade objekt* [Sustainable programme development: A study of expansive learning and partly shared objects]. Högskolan för lärande och kommunikation, Jönköping University.

### Intervjuguide Omställningslyftets parter

#### *Bakgrundsfrågor*

**Vilken funktion har du i den egna organisationen?**

**Vilken roll har du i Omställningslyftet?**

**Hur blev du anknuten till Omställningslyftet?**

Att vara partner i programmet

**Vad har din organisation för roll och uppgifter i Omställningslyftet?**

- Skiljer sig den rollen från det de gör annars?
- Begränsad del av kompetensen?
- Skulle kunna göra detta också?
- Går de in på område där de inte "normalt" har kompetens?
- Hur kom organisationen in i Omställningslyftet? (lätt/svårt, vems initiativ)

**Vi är intresserade av hur det är att vara en partner i Omställningslyftet och ställer några korta frågor om det?**

- Som partner, har du utrymme att experimentera eller utveckla er metod att stödja företagen?
- Kan ni anpassa era erbjudanden efter företagets kontext så som ni önskar? (mer än de önskar?)
- Hur mycket hållbarhets- och klimatfrågor ingår i ert arbete utanför Omställningslyftet?
- [om relevant] Får ni själva stöd av experter för att höja er kompetens kring hållbarhetsfrågor och hur ni kan införa det i era stödmetoder?
- Samlar ni som partner i Omställningslyftet information om det ni gör som kan vara till nytta för beslutsfattare (politiker) på regional eller nationell nivå? Hur sprids informationen

#### *Företagsperspektivet ur programaktörers synvinkel*

**Hur vet ni eller hur tar ni reda på vad företagen behöver i form av stöd?**

- Första kontakt?
- Under processens gång?
- Ur vems perspektiv?

**Vad driver företagen att ställa om mot en mer hållbar produktion [eller grön omställning?]**

- Ny kunskap
- Faktiska klimatförändringar
- Tryck från kunder eller andra intressenter
- Ny teknik
- Nya lagar, riktlinjer etc.
- Företagets framtida ekonomi och överlevnad
- Annat?

**Vilka aktiviteter som relaterar till Omställningslyftet genomför din organisation för eller i företag?**

- Hur följs resultatet av arbetet i företagen upp?
- Kan du se några resultat eller effekter av aktiviteterna så här långt?
- Genomförs relevanta aktiviteter sett från företagets perspektiv?
- Vad kan förbättras i upplägget/processerna ut mot företagen?

**Vilka förutsättningar var viktiga för att företagen kunde nå de där uppnådda resultaten och effekterna som du nämnde?**

- Vad bidrog mest?
- Vad har försvårat?
- Saknades några viktiga förutsättningar? Vilka?

## *Programmet, dess funktioner styrkor och svagheter*

**Vill du beskriva vilka styrkor och svagheter ser du med Omställningslyftets operativa arbete [alternativt stödsystemet]?**

- Pågående processer

**Vill du beskriva vilka styrkor och svagheter du ser i sättet att organisera (funktionerna i) Omställningslyftet [alternativt stödsystemet]?**

- Uppdelningen Redaktionen och Produktionsledning?
- Kommunikation?
- Förbättringar?
- Balansen mellan generell metodik och behovsanpassning för företagen?
- Ger systemet stöd för både bredd (många företag) och med djup (specialistkunskap)?
- Mer?

## *Programmets effekter på samhällsnivå*

**Vilken målbild har Omställningslyftet att bidra till på samhällsnivå?**

**Har ni rätt förutsättningar för att kunna bidra till de där effekterna som du nämnde (samhällsnivå)?**

- Vad underlättar måluppfyllelsen
- Vad försvårar?
- Skulle något ytterligare behövas? Vadå?
- Medskick till finansären?

**Specialfråga för projektledningen: Kan du beskriva om och i så fall vilken impact eller påverkan som Omställningslyftet har eller har haft på politiken, regionalt eller nationellt?**

- Vad behövs för impact i politiken
- Vad försvårar?
- Mer?

## *Avslut*

**Något som du tycker vi borde ha frågat om eller som du vill tillägga?**

....

## Intervjuguide Coacher Omställningslyftet

1. Vi intervjuar dig i din roll som coach i Omställningslyftet. Kan du beskriva på vilket sätt du coachar företag inom det projektet?
  - a. De första sonderande samtalen intervjuerna. Hur går det till?
    - i. Vem, vilka intervjuas (funktioner i företagen)
    - ii. Vilka frågeområden berörs? (inkluderas även social och ekonomisk hållbarhet?)
    - iii. Görs alltid intervjuer, eller går coachen ibland på tidigare kännedom om företaget (hur vanligt är det?)
  - b. Kickstart Hållbarhet. Hur går det till?
  - c. Produktionslyftets startprogram. Hur går det till?
  - d. I andra sammanhang/vid andra tillfällen inom Omställningslyftet? Hur går det till?
2. Har din coachningsprocess förändrats från hur du arbetade innan Omställningslyftet – i så fall hur då?
3. När det gäller den uppsökande verksamheten träffar du främst företag du tidigare haft kontakt med eller är de nya för din organisation?
  - a. Hur hittar ni nya företag?
  - b. Hur stor del av din tid lägger du på rekrytering (samtliga aktiviteter)?

4. Vad är de vanligaste utvecklingsområdena företagen själva nämner i coachningssamtalen? (Energi, miljö, koldioxid, klimat, organisation, arbetsmiljö, kompetens, social-, ekonomisk hållbarhet).
  - a. Identifierar du utvecklingsområden de inte själva nämner? Ge exempel.
5. Vad händer efter intervjun eller den första kontakten med företaget?
  - a. Hur stor andel av företag går vidare efter intervjun/de första samtalen?
  - b. Anpassas olika erbjudanden efter företagets kontext så som du önskar eller finns begränsningar?
  - c. Behöver ni experter i det fortsatta arbetet eller löser ni det mesta själva?
    - i. Rent tekniskt – hur hittas i så fall "rätt" expert
    - ii. Var kommer experterna ifrån?
    - iii. Saknar du någon typ av expert?
6. Hur upplever du att samarbetet med eventuella experter fungerar?
  - a. Fördelar och svårigheter i samarbetet med experterna?
  - b. Är det tydligt vem som ansvarar för vad?
  - c. Finns det konkurrens om vem ska ta hand om företagen i framtiden mellan er och experten?
7. Vad är Grön omställning för dig?
  - a. Har du kompetensutvecklat dig själv rörande hållbarhet och grön omställning för att kunna arbeta inom Omställningslyftet? Hur då?
8. Kan du se några resultat eller effekter av aktiviteterna i de företag du coachar inom Omställningslyftet så här långt?
  - a. Genomförs relevanta aktiviteter sett från företagets perspektiv?
  - b. Vill företag ha något som inte kan levereras i projektet?
  - c. Vad kan förbättras i upplägget/processerna ut mot företagen?
9. Vi kommer att i några företag som deltagit i Omställningslyftet försöka fånga processen, resultat och effekter. Har du något medskick till oss om vad som är viktigt att fråga efter?
10. Något som du tycker vi borde ha frågat om eller som du vill tillägga?
11. Kan vi kontakta dig igen om vi har ytterligare frågor – och du får gärna höra av dig om du kommer på något mer

....

## Intervjuguide Finansiär

### *Bakgrundsfrågor*

**Vilken funktion har du i din organisation?**

**Vad är din roll gentemot Omställningslyftet?**

*Tillväxtverkets roll i klimatomställningen*

**Vad har Tillväxtverket för roll i klimatomställningen?**

- Direktiv?
- Hur syns klimatomställningen i utlysningar och stöd

**Tillväxtverket finansierar Omställningslyftet men finns det andra, liknande nationella satsningar eller satsningar som tangerar det som görs i Omställningslyftet?**

- Andra klimatomställningsprogram/projekt
- Specifik avdelning på TVV eller är det uppdelat på olika?
- Hur ser det ut regionalt vad gäller TVVs satsningar på klimatet?
- Finns samordning/synkning mellan regioner eller är de självstyrande?

### *Dialog med Omställningslyftet*

Vinnova finansierade förstudien till Omställningslyftet, efter initiativ från förra regeringens samverkansfora och ansökan om medel ursprungligen formades med tanke på extra medel i höstbudgeten 2021 som inte gick igenom riksdagen.

**Men hur väcktes idén att styra om till Tillväxtverksmedel?**

**Vad innebar det i form av omarbetning av den ursprungliga ansökan tänkt till Vinnova?**

**Kan du beskriva processen från det att ansökan kom in till er och till dess godkännande?**

- Vilka var med i dialogen med O.L. (Tillväxtverket och Vinnova? Fler?)
- Vilka var de största utmaningarna och hur löstes de?

*Programmet, dess styrkor och svagheter*

**Kan eventuellt ställas, beroende på insikt i: Utifrån ert perspektiv som finansierare vilka styrkor och svagheter ser du med Omställningslyftets utformning och aktiviteter gentemot företagen**

- Pågående processer
- Förbättringar?
- Balansen mellan generell metodik och behovsanpassning för företagen?
- Ger det stöd för både bredd (många företag) och med djup (specialistkunskap)?
- Mer?

**Hur följer ni Omställningslyftet, vad utvärderar ni, vilka effektmått använder ni?**

- Är syftet att lära av Omställningslyftet inför nya satsningar eller mest "checka av" aktiviteter

*Förväntade effekter*

**En förväntad effekt av Omställningslyftet antar vi är att bidra till svensk klimatomställning, vad ser du att Omställningslyftet har för förutsättningar att göra sådant avtryck nu och i framtiden?**

- Vilka förutsättningar behövs?
- Vad saknas?
- Vad är Tillväxtverkets ansvar/roll i klimatomställningen (direktiv?)
- [Hur påverkar projekttiden och egenfinansieringen OL?](#)
- [Krav på företagen?](#)

*Dialog med andra finansierare och andra samarbetspartners om framtida satsningar*

**Kan man säga att Omställningslyftet växte fram i samarbete mellan Vinnova och Tillväxtverket eller är det att dra det för långt?**

**Mer generellt kring Omställningslyftet och kanske andra satsningar på klimatomställningen, hur samarbetar ni med Vinnova och finns det fler samarbetspartners på denna policynivå?**

- Hur ser samverkan och regelverket ut avseende exempelvis Vinnova, Energimyndigheten, ESF ut?
- 

**Programmet tar slut den 31 augusti, hur skulle man kunna rigga fortsättningen?**

- Planer på att förlänga eller hitta nya former för att finansiera programmet eller delar av det?
- Regionalt – alla regioner?
- Samordning/synkning mellan regioner eller helt självstyrande regioner?
- Nationell "överbyggnad"?
- Deltar andra finansierare i samtalen om en fortsättning

*Avslut*

**Något som du tycker vi borde ha frågat om eller som du vill tillägga?**

**Kan vi kontakta dig igen om vi har ytterligare frågor – och du får gärna höra av dig om du kommer på något mer**

...

