

---

# Grön omställning i svenska små och medelstora industriföretag

– IFGO delrapport 3: Almi Företagspartner AB



Lefteris Spyrou

Olof Hjelm

juni2024

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

# Sammanfattning

Detta är delrapport 3 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. Föreliggande studie är en kvalitativ, intervjubaserad, undersökning av hur Almi stödjer små och medelstora företag (SMF) i deras gröna omställning. Fokus är på den affärsutveckling som bedrivs och finansieringstjänster berörs endast indirekt. Utifrån vår förståelse av Almis affärsrådgivning görs dessutom en reflektion om betydelsen av denna för grön omställning i SMF:er.

Almi bildades 1994 och består av ett av staten ägt moderbolag (Almi Företagspartner AB) och 16 regionala dotterbolag, som ägs till 51 procent av moderbolaget och till 49 procent av respektive region (till exempel Region Dalarna). Ytterligare finansiering sker via särskilda medel från staten, landets regioner och EU samt genom resultat som genereras i verksamheten. Konkreta insatser genomförs dock huvudsakligen projektbaserat.

Rapportens resultatavsnitt illustrerar att Almi från att arbetet med att stötta hållbar tillväxt gradvis vuxit fram som ett prioriterat område i hela koncernen. Tillväxtfokuset gör att stötningen gentemot SMF kan klassas som ekomodernistiskt (Mol & Spaargaren, 2000) där näringslivet ses som en lösningsbärare och där marknadskrafterna och ett effektivt nyttjande av resurser är centralt. Under de senaste åren har Almi mer systematiskt utvecklat sitt processtöd, etablerat centrala strukturer och implementerat nya verktyg. Här har moderbolaget haft en viktig roll.

Almis rådgivare anses vara generalister som behöver ha god kännedom om hållbarhetsfrågor. När stödbehovet har identifierats av rådgivaren, slussas företaget vidare till ett Almiprojekt eller en specialist med kunskap som matchar företagets specifika behov. Omfattande resurser läggs ner på att nå SMF:er med behov av stöd. Almirådgivare ringer själva upp och marknadsföring sker bland annat i sociala medier. På senare år har ett externt specialiserat företag kontaktat företag, presenterat erbjudandet och bokat in företagen för en första träff med rådgivare. Deltagande i nätverksträffar är också en viktig kanal för rekrytering av företag.

Beroendet av extern projektfinansiering framträder tydligt. Samverkan med andra organisationer med liknande uppdrag är därför centralt. Extern finansiering styr dessutom fokus för de kommande projekten och inom vilka områden som SMF kan erbjudas stöd i den region som något av de 16 regionala bolagen verkar i. De regionala bolagen har varierande möjligheter att genomföra projekt, beroende på faktorer som rådgivarnas kompetens, tillgänglig finansiering och det allmänna intresset för hållbarhet bland företagen i respektive region. Genom samverkan med privata och offentliga aktörer i projekt skapas förutsättningarna för ett mer komplett stödsystem för att stötta hållbar tillväxt i SMF. Även här kan regionala skillnader skönjas och nätverken av samarbetspartners är regionberoende. I vissa regioner finns det till exempel ett närmare samarbete med lokala lärosätena, i andra är det svårare. Givet att grön omställning eller hållbar tillväxt är långsiktigt finns en medvetenhet om behovet av uppföljning av insatsernas långsiktiga effekter. Detta är svårt och resurskrävande och görs inte strukturerat.

## Innehåll

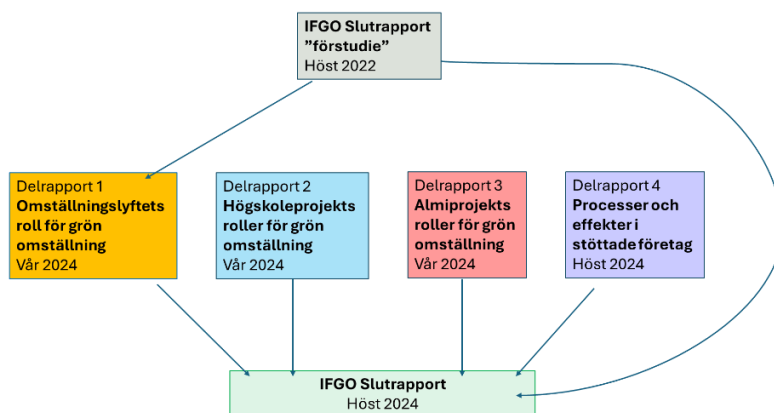
Introduktion.....	1
Metod .....	2
Almis organisation och uppdrag .....	4
Almis tjänster inom affärsutveckling.....	5
Almis verktyg inom affärsutveckling – Framtidsgeneratoren .....	6
Beskrivning av studerade Almi-projekt .....	8
Smart Tillväxt .....	8
Hållbar omställning.....	8
Growing Green.....	9
Smart Utveckling .....	9
Hållbar Tillväxt.....	10
Accelerera hållbar omställning .....	10
Resultat från intervjuerna.....	11
Hållbarhet, ett relativt nytt men prioriterat område .....	11
Hållbarhets tre dimensioner: miljömässig, ekonomisk och social.....	11
Almis rådgivare och kompetensutveckling.....	12
Hur Almi når sina kunder .....	13
Processen från behovsanalys till stöd .....	14
Samverkan mellan Almi och andra aktörer i stödsystemets arena .....	15
Effekter hos deltagande företag – de svåraste att mäta och följa upp.....	16
Några punkter från samtalen i tre grupper under workshopen .....	16
Sammanfattande diskussion med preliminära slutsatser.....	19
Referenser .....	21
Bilaga A: Almis tjänster inom affärsutveckling under andra hälften av 2023 (källor: Almis websidan) .....	1
Bilaga B: Intervjuguide för Almis projektledare .....	1
Bilaga C: Intervjuguide för Almis hållbarhetschef.....	2

## Introduktion

Föreliggande rapport utgör delrapport 3 från forskningsprojektet Interaktiv forskning för grön omställning (IFGO) (september 2022 – december 2024) som har bedrivits av Linköpings universitet med finansiering av Vinnova.

Almi Företagspartner AB (framöver benämnt Almi), som är fokus för denna rapport, är en av de största aktörerna inom statligt finansierad företagsrådgivning. Almi levererar årligen finansiering och affärsutveckling till ett stort antal företag, i flera olika branscher och i olika faser av tillväxt. Almis syfte är att stärka det svenska näringslivets utveckling och verka för en hållbar tillväxt. Med hållbar tillväxt avses tillväxt i bolag som bedöms vara ekonomiskt, socialt och miljömässigt hållbara över tid.

Rapporten ingår i IFGOs slutrapport tillsammans med andra delrapporter (figur 1). Det övergripande syftet för IFGO är att identifiera på vilka sätt små och medelstora industriföretag (SMF) kan stödjas i sin gröna omställning och hur aktörer i ett stödsystem för grön omställning kan ge relevant stöd. Föreliggande studie är en intervjubaserad undersökning av hur Almi stödjer SMF i deras gröna omställning. Fokus är på den affärsutveckling som bedrivs och finansieringstjänster berörs endast indirekt. Utifrån vår förståelse av Almis affärsrådgivning görs dessutom en reflektion om betydelsen av denna för grön omställning i SMF.



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).

Figur 1. Delrapporter IFGO.

I kapitel 2 ges en kort sammanfattande beskrivning av Almis organisation och verksamhet med tonvikt på dess företagsrådgivning, samt en beskrivning av de viktigaste verktygen som Almi har utvecklats och använder i de affärsutveckling tjänster. Kapitel 3 beskriver de projekt som vi valde att studera. En redogörelse från intervjuernas resultat ges i kapitel 4 och en diskussion samt avslutande slutsatser följer i kapitel 5.

## Metod

Rapporten avser Almis projekt- och rådgivningsverksamheten såsom det bedrevs under andra hälften av 2023 och studien genomfördes i två steg. I det första steget gjordes en övergripande utredning av Almis tjänster inom affärsutveckling som erbjöds i olika delar av landet under andra halvåret 2023. Syftet med utredningen var dels att få en generell bild, dels att identifiera konkreta utvecklingsprojekt inom området. Data samlades från Almis regionala bolags websidor och presenteras i Bilaga A. Dessutom intervjuade vi moderbolagets hållbarhetschef och projektledare för det Almi-övergripande projektet Hållbara intraprenörer med samma metodik som beskrivs för intervjuer av projektledare (se nedan).

I den andra omgången var fokus specifika projekt relaterade till SMF:s gröna omställning och vi genomförde semistrukturerade intervjuer med projektledare. Sex projekt valdes ut och respektive projektledare kontaktades för intervjuer (Tabell 1). Kriterierna för urvalet var att projekt: a) hade ett uttalat fokus inom hållbarhet; b) var pågående eller nyligen avslutats c) koordineras och projektleds av Almis personal. Dessutom sökte vi representativitet genom att aktivt välja projekt som leds av såväl kvinnor som män, samt är geografisk spridda i olika delar av Sverige.

Tabell 1: Intervjuade Almi-projekt inom grön omställning

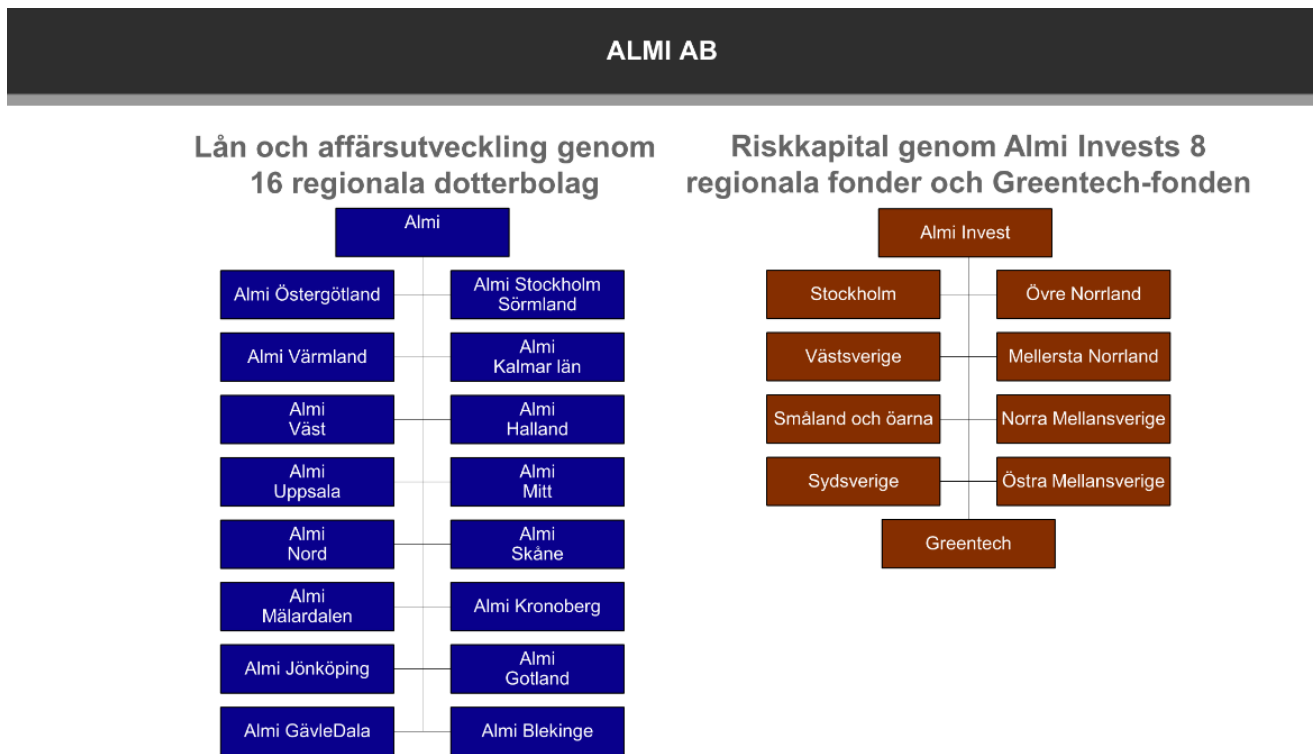
Projekts namn	Partner	Projektid	Intervju
Smart Tillväxt	Almi Östergötland, Almi Mälardalen, Almi Sörmland och Almi Uppsala	Januari 2018 – april 2023	oktober 2023
Hållbar omställning	Projektägare: Almi Mälardalen Samverkanspartner: Almi Uppsala, Almi Stockholm Sörmland, Almi Östergötland, Energikontoren Mälardalen, Region Örebro län, Region Östergötland.	April 2021 – oktober 2023	september 2023
Growing Green	Almi Jönköping	April 2022 – augusti 2023	oktober 2023
Smart Utveckling	Almi Gotland, Almi Jönköping, Almi Kalmar län, Almi Kronoberg	Januari 2023 – december 2025	september 2023
Hållbar Tillväxt	Almi Nord	2023–2025	oktober 2023
Accelerera hållbar omställning	Almi GävleDala och Almi Värmland	Januari 2023 – 2026	oktober 2023

Intervjuerna tog sin utgångspunkt i på förhand definierade frågeområden, men samtidigt fanns det spelrum att anpassa intervjufrågor utifrån personernas roller och ansvar i projektet. Dessutom kunde intervjupersonerna själva få lyfta och vidareutveckla resonemang utifrån vad de ansett vara relevant att känna till. Intervjuerna utfördes av två forskare i digital form i september – oktober 2023 och en intervjuguide har tillämpats för de semistrukturerade intervjuerna (Bilaga B). Intervjuer varade 45–60 minuter. En workshop med 12 deltagare utgjorde ytterligare ett tillfälle för datainsamling. Deltagarna hade fått en preliminär version av denna rapport och

Omställningslyftsrapporten en vecka innan och delar av resultatet presenterades av forskarna vid workshopen. I två omgångar med breakout-rum fördes sedan 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. Som komplement till ovan beskrivna intervjustudier har vi även tagit del av Almis dokumentation från projekten i form av bland annat utvärderingsrapporter, beskrivningar av hållbarhetsrådgivningen, PowerPoint-presentationer etcetera. Resultat och analyser i denna rapport är främst baserat på vad som framkommit i intervjuerna.

## Almis organisation och uppdrag

Almi bildades 1994 och består av ett av staten ägt moderbolag (Almi Företagspartner AB) och 16 regionala dotterbolag, som ägs till 51 procent av moderbolaget och till 49 procent av respektive region (till exempel Region Dalarna). Underkoncernen Almi Invest ägs till 100 procent av moderbolaget och bedriver riskkapitalverksamhet (figur 2). Koncernens verksamhet finansieras genom anslag från staten och de regionala delägarna. Ytterligare finansiering sker via särskilda medel från staten, landets regioner och EU samt genom resultat som genereras i verksamheten.



Figur 2: Koncernstruktur för Almi Företagspartner AB. Bildreferens: (<https://framtid.almi.se/om-almi/Fakta-om-oss/organisation-och-ledning/> )

Almi jobbar nära tillväxtföretag inom alla branscher – det gäller såväl företag som är i startupfas som befintliga företag. Det är de regionala dotterbolagen som bedriver den operativa verksamheten och erbjuder tjänster inom tre huvudområden: a) lån och övrig finansiering, b) riskkapital, och c) affärsutveckling.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> <https://www.almi.se/vara-tjanster/tjanster/>

## Almis tjänster inom affärsutveckling

Fokus för denna rapport är Almis tjänster som är inriktade på affärsutveckling<sup>2</sup> vilka, enligt Almis webbsidor handlar om:

- **Hållbar utveckling.** Almi hjälper små och medelstora företag att till exempel kickstarta företagets hållbarhetsarbete, få koppling till relevanta hållbarhetsmål inom ramarna för Agenda 2030, få underlag för insatser kopplade till hållbarhet inom information, varumärke och marknadsföring, få ett kunskapslyft i hållbarhetsfrågan och få möjlighet att involvera medarbetare och/eller nyckelpersoner, identifiera nya affärsmöjligheter, identifiera det egna företagets hållbarhetsrisker, få underlag för en initial hållbarhetsstrategi för företaget och en konkret handlingsplan, få finansiering för företagets gröna satsning.<sup>3</sup>
- **Ekonomi och lönsamhet.** Syftet är att skapa en tydlig och klar bild över företagets ekonomi, till exempel jämföra ett företags ekonomi med en konkurrents eller med branschens, identifiera eventuella utmaningar samt hur företaget kan finansiera framåt med egna medel och/eller lån osv.<sup>4</sup>
- **Utveckling av ny affär eller ny tjänst, produkt, affärsmodell osv.** Almi hjälper företag med att till exempel nå kunder, kartlägga konkurrenter och bransch, undersöka finansieringsbehov, eller ge hjälp till de som vill utveckla en innovativ idé, dvs en ny produkt, tjänst, affärsmodell etcetera.<sup>5</sup>
- **Utveckla befintliga affär,** genom att till exempel sätta mätbara, realistiska och tidsatta mål, utveckla affärsmodellen, produkten/tjänsten samt definiera vad som är företagets värdeerbjudande, fundera över hur ledning, team och ledarskap ska se ut, ta fram en handlingsplan och de undersöker även eventuella finansieringsbehov och vilka olika lösningar som kan vara relevanta för enskilda företag.<sup>6</sup>

---

<sup>2</sup> <https://www.almi.se/vara-tjanster/tjanster/affarsutveckling/>

<sup>3</sup> <https://www.almi.se/vara-tjanster/tjanster/affarsutveckling/hallbar-utveckling/>

<sup>4</sup> <https://www.almi.se/vara-tjanster/tjanster/affarsutveckling/ekonomi-och-lonsamhet/>

<sup>5</sup> <https://www.almi.se/vara-tjanster/tjanster/affarsutveckling/utveckla-ny-affar/>

<sup>6</sup> <https://www.almi.se/vara-tjanster/tjanster/affarsutveckling/utveckla-befintlig-affar/>



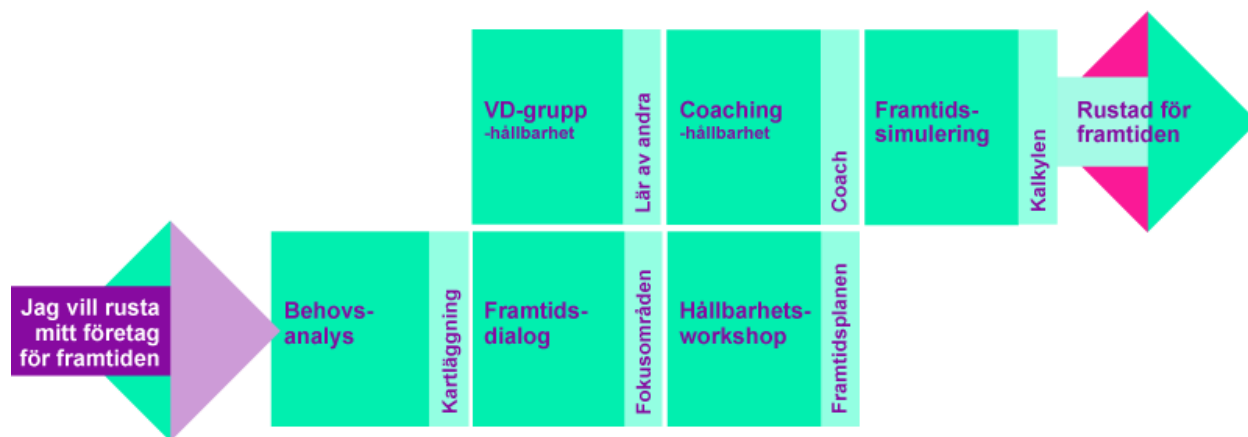
I bilaga A har vi samlat vad Almis regionala dotterbolag erbjud inom affärsutveckling under andra halvåret 2023. Vi har identifierat tre huvudområden:

- Hållbar utveckling, dvs att kickstarta företagets hållbarhetsarbete, identifiera nya affärsmöjligheter och hållbarhetsrisker, initiera en hållbarhetsstrategi, söka finansiering för företagets gröna satsning osv.
- Företagande kvinnor. Det handlar om stödet till kvinnor som är företagare för att finansiera och stötta tillväxtresan med riskkapital, lån och företagsutvecklande rådgivning. Samt att stärka kvinnliga företagare och bidra till ökad jämställdhet i näringslivet och i styrelserummet.
- Internationalisering, dvs stödet för företag som vill växa på nya marknader utanför Sverige (internationell expansion).

### Almis verktyg inom affärsutveckling – Framtidsgeneratoren

Under perioden september 2020 – december 2022 pågick projektet Hållbara intraprenörer som syftade till att öka hållbarhetskompetensen hos yrkesverksamma inom små och medelstora företag över hela landet; och genom det öka deras förmåga att initiera och genomföra relevanta hållbarhetsåtgärder inom sina respektive organisationer. april 2016.

Inom projektet har Almi utvecklat olika tjänster inom hållbarhetsrådgivning och paketerat dessa i vad som kallas för Framtidsgeneratoren (figur 3).<sup>7</sup>



Figur 3: Visualisering av Almis Framtidsgenerators olika steg (Underlaget är hämtat från slutrapporten *Utvärdering av Almis projekt Hållbara Intraprenörer* (Startpoint advisory, 2023.01.25).

<sup>7</sup> <https://www.almi.se/kunskapsbanken/inspiration/sa-funkar-almis-framtidsgenerator/> Underlaget är hämtat från slutrapporten *Utvärdering av Almis projekt Hållbara Intraprenörer* (Startpoint advisory, 2023.01.25)

De första två insatserna i erbjudandet utgör ett baspaket och inkluderar framtidsdialog och hållbarhetsworkshop<sup>8</sup>. De kan kort beskrivas enligt nedan:

- **Framtidsdialogen (ca 1 timme):** En kort nulägesanalys genomförs som fokuserar på att identifiera företagets fokusområden kring hållbarhet samt ge företaget kunskap kring hur dessa är kopplade till företagets affär. Målet är att identifiera ett antal fokusområden inom hållbarhet som möjliggör för företaget att ta nästa steg för att bättre bidra till en hållbar utveckling och samtidigt möjliggöra en långsiktigt hållbar affär. Framtidsdialogen inleds med en digital skattning där företaget svarar på 30 frågor kopplat till den egna verksamheten. Resultatet från skattningen följs upp i en dialog med rådgivaren där man utför en relevans- och väsentlighetsanalys samt prioriterar vad nästa insats blir för att kunna ta hållbarhetsarbetet vidare.
- **Hållbarhetsworkshop (ca 3 timmar).** Den andra insatsen i baspaketet är en hållbarhetsworkshop som går ut på att fördjupa förståelsen, identifiera affärsmöjligheter och risker och koppla dem till affären samt att sätta upp mål och ta fram en framtidsplan och handlingsplan kring företagets hållbarhetsarbete med fokus på de identifierade fokusområdena.

Vid intervjuerna framkom att Almis Framtidsgeneratörn även erbjöd fler insatser för de som ville arbeta vidare: a) VD-grupp hållbarhet: I en VD-grupp träffas VD:ar och ytterligare nyckelpersoner från företagen för att hitta lösningar på olika utmaningar, dela med sig av sina erfarenheter och lära av varandra. Träffarna faciliteras av en Almi-rådgivare och temaexperter deltar och bidrar med sin expertkompetens, b) Coaching hållbarhet: I coachingen får företaget stöd i genomförandet av sitt hållbarhetsarbete, antingen av en Almi-rådgivare eller en temakonsult, och c) Framtidssimulering: Almi erbjuder företag möjligheten att få insikter om hur planerade hållbarhetskliv kan påverka företagets ekonomi och hela affärsmodellen samt förståelse för eventuellt finansieringsbehov och alternativ för finansiering.

Redan från oktober 2022 blev Framtidsdialogen obligatorisk för alla företag som vänder sig till Almi för rådgivning eller lån. Detta innebär att de företag som deltog i de flesta av de projekt som vi har valt att titta på i denna rapport, gjorde en Framtidsdialog innan de fortsatte med rådgivning och coaching. Hållbarhetsworkshopen har ingått som en ordinarie tjänst i Almis tjänsteutbud och kommer att bli obligatorisk från och med 1 januari 2024. Framtidsdialogen har fått ett nytt namn, Hållbarhetsdialogen, och den är fortfarande obligatorisk. Syftet är att identifiera företagets betydande hållbarhetsfokusområden och att skapa en affärsdriven hållbarhetsstrategi.

---

<sup>8</sup> Utvärdering av Almis projekt Hållbara Intraprenörer (Startpoint advisory, 2023.01.25)

## Beskrivning av studerade Almi-projekt

Almi erbjuder en rad olika affärsutvecklingsprojekt som syftar till att möjliggöra grön omställning i små och medelstora företag. Som framgår av tabell 1 valde vi att analysera sex projekt spridda över stora delar av Sverige. Syftet med dessa samtliga projekt är att med hjälp av riktade rådgivningsinsatser kunna hjälpa små och medelstora företag i olika regionen med att öka sin omställningsförmåga samt att öka möjligheten för företagen att göra resan mot att bli ett hållbarare företag i en snabbare takt, och på så sätt öka företagens konkurrenskraft. Insatserna syftar till att a) kartlägga företagets nuläge och affärsutvecklingsbehov, b) göra en fördjupad analys av styrkor, svagheter, ambitioner och prioriteringar framåt, och c) bidra till att företagen upprättar en plan för att genomföra en förändring som säkrar den framtida verksamheten samt stötta företagen under genomförandet av förändringen. Affärsrådgivning hos Almi anpassas därför efter behov och kan bestå av målsättande aktiviteter, coaching, rådgivning i grupp etcetera. I styckena nedan ges en kort sammanfattning av de studerade projektens upplägg.

### Smart Tillväxt

Almis dotterbolag i Östergötland, Mälardalen, Sörmland och Uppsala hade gemensamt beviljats projektmedel ur den Europeiska regionala utvecklingsfonden via Tillväxtverket. Projektet löpte under perioden januari 2018 – april 2023 och syftade till att företag i ÖMS-regionen (Östra Mellansverige) utvecklade innovativa, hållbara affärsmodeller för att bli mer konkurrenskraftiga på en svensk och internationell marknad. Projektets målsättning var att informera 4 000 företag i ÖMS regionen om projektet och att minst 700 av dessa skulle få konkret stöd i tillväxtutmaningar. Till sist fick 1 930 företag stöd och cirka 4 000 fick information om hållbarhet.

En fortsättning på projektet blev Framgångslyftet (2023/07/01 – 2026/09/30), ett ÖMS-gemensamt projekt där samtliga Almi-bolag i ÖMS ingår (Almi Östergötland, Almi Mälardalen, Almi Stockholm Sörmland, Almi Uppsala) med en total kostnadsbudget på 68 380 500 kr. (medfinansiärer är Europeiska Regionala Utvecklingsfonden, Almis regionala bolag, och regioner).<sup>9</sup>

### Hållbar omställning

Projektet var ett samverkansprojekt mellan Almi och Energikontoret Mälardalen, Energikontoret Region Örebro län och Energikontoret Östergötland i Södermanlands, Västmanlands och Uppsala län. Det syftade till att stötta små och medelstora företag i deras arbete med att öka sin långsiktiga konkurrenskraft och tillväxt genom hållbar omställning. Fokus låg på grön omställning, digitalisering samt internationalisering. Behovsanpassad rådgivning (både individuell och gruppbaserad) erbjöds kostnadsfritt.

---

<sup>9</sup> <https://politiskamoten.regionorebrolan.se/welcome-sv/namnder-styrelser/regional-tillvaxtnamnd/mote-2023-03-29/agenda/projektbeskrivning-almipdf?downloadMode=open>

## Growing Green

Ett ettårigt projekt (april 2022 – augusti 2023) som finansierades av Europiska Regionalfonden (ERUF), Region Jönköpings län och Almi Jönköping (drygt 4,5 MSEK). Det var en fortsättning av projektet Hållbara entreprenörer och syftade till att fördjupa arbetet med länets små och medelstora företag.

Projektet var inriktad på små och medelstora företag med egna produkter och/eller egen tillverkning i Jönköping och målet var att ge företagen möjligheten att utveckla sin hållbara affär genom ett anpassat affärsutvecklingsstöd.<sup>10</sup> Detta omfattade bland annat affärsrådgivning genom att Almi var bollplank till företags ledningsgrupp, strategiworkshops, tillgång till expertkonsulter, finansiering coachning, osv.

Ett nytt projekt som kommer att bli en fortsättning av Growing Green heter Nästa generations affärer och syftar till att stärka länets företag inom hållbarhet, digitalisering och cybersäkerhet (under perioden augusti 2023–2026).<sup>11</sup>

## Smart Utveckling

Projektet omfattar fyra regionala Almis-bolag (Almi Gotland, Almi Jönköping, Almi Kalmar län och Almi Kronoberg) och finansieras av olika aktörer (Europeiska regionala utvecklingsfonden 40%, Region Kronoberg, Region Jönköpings län, Region Gotland, Region Kalmar län). Det började i januari 2023 och kommer att pågå till och med december 2025. Syftet är att hjälpa små och medelstora företag genom att visa värdet i att växa hållbart, vare sig det gäller produkt-, process- eller organisationsförnyelse.<sup>12</sup> Enligt Almis websidan kan företag: få hjälp med sin tillväxt, få koll på sin lönsamhet, kickstarta sitt hållbarhetsarbete, identifiera olika affärsmöjligheter, utvecklas inom sitt ledarskap, se över sin kompetensförsörjning, få hjälp med olika affärsmodell, se över möjligheterna för internationalisering och export, få hjälp med genomlysning av sin ekonomi samt få hjälp med digitalisering.

Inom projektet Smart utveckling finns tre olika insatser:

- *Affärsrådgivning / bollplank*: en av Almis affärsrådgivare är kopplade till företagets hållbarhetsstrategi och hen agerar bollplank. Affärsrådgivaren har också bra koll på vilka resurser som finns i Almis expertpool samt vilka kompetenser övriga företagsfrämjande organisationer har.
- *Strategigrupper*: Genom att samla företag som alla utvecklar sin hållbara affär, skapas naturligt nya nätverk för kunskapsutbyte, inspiration och best practice. Tillsammans arbetar vi med delområden så som relevanta hållbarhetsområden, väsentlighetsanalys, GAP-analys och en handlingsplan.

---

<sup>10</sup> <https://www.almi.se/om-almi/media-och-press/almi/2022/growing-green-fordjupat-affarsutvecklingsstod-inom-hallbara-affarer-till-lanets-etablerade-bolag/>

<sup>11</sup> <https://www.almi.se/regioner/jonkoping/vara-projekt/nasta-generations-affarer/>

<sup>12</sup> <https://www.almi.se/regioner/kronoberg/smart-utveckling/>

- *Finansieringscoaching*: företag får stöd för att söka diverse utvecklingsmedel, investeringsstöd och lånefinansiering för att implementera förändringar.

Målet för Smart Utveckling är att 2200 personer ska delta i ett event eller ett seminarium under projekttiden; 1450 ska genomföra ett behovssamtal, smart samtal; 695 ska gå igenom individuell rådgivning och 550 ska delta i en utvecklingsgrupp. Planen är också att samarbeta med Linnéuniversitetet inom projektet.

### Hållbar Tillväxt

Ett projekt som erbjuds av Almi Nord i samverkan med EU, Region Norrbotten och Region Västerbotten (cirka 14MSEK, 2023–2025). Projektets innehåll och inriktning ger deltagande företag en ökad förståelse och kunskap inom hållbarhetsområdet och man arbetar fram en handlingsplan för hur man skall arbeta med implementering av hållbara och cirkulära affärsmodeller. Projektet erbjuder finansieringscoaching; utvecklingsprogram med fokus på företags digitaliseringsresa, samt på hållbara och cirkulära affärsmodeller; föreläsningar och workshops som ska bidra till kompetensutveckling, till produkt- och tjänsteutveckling eller till en kickstart i företagets hållbarhetsarbete; mentorprogram.<sup>13</sup>

### Accelerera hållbar omställning

Detta är ett treårigt projekt (finansierat av Europeiska Regionala Utvecklingsfonden) som drivs av Almi GävleDala och Almi Värmland och började i januari 2023. Målet är att stötta och accelerera företagens hållbara omställning i Dalarna, Gävleborg och Värmland. Detta genom olika insatser för att utveckla hållbara affärsmodeller, stärka den ekonomiska resiliensen samt synliggöra olika vägar till investeringskapital. Projektet vill öka mångfalden och jämställdheten i näringslivet på alla nivåer och bygger därför på ett inkluderande och coachande arbetssätt som innefattar allt från rådgivning till att utveckla företagets hållbarhetskommunikation.<sup>14</sup> Projektet är en fortsättning av projektet Hållbar Tillväxt (2020–2022) som fokuserade på fyra olika områden: ekonomi, ledarskap, hållbarhet, och ägar-och styrelsefrågor.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> <https://www.almi.se/regioner/vasterbotten/hallbar-tillvaxt/>

<sup>14</sup> <https://www.almi.se/regioner/dalarna/accelerera-hallbar-omstallning/>

<sup>15</sup> Under projektperioden 2020–2022 har 674 företag fått ekonomisk rådgivning; 183 företag har deltagit i strategigrupper; 421 genomförda utvecklingsdialoger och hållbarhetsanalyser; 158 företag har tagit del av ägarskiftssinsatser.

## Resultat från intervjuerna

### Hållbarhet, ett relativt nytt men prioriterat område

Hållbarhet ett mångfacetterat begrepp som måste översättas till det sammanhang det ska användas (mer om hållbarhetsbegreppet finns i IFGO huvudrapport). Inom näringslivsutveckling används ofta det ekomodernistiska begreppet hållbar tillväxt vilket innebär att ekonomisk tillväxt kan frikopplas från negativ påverkan på miljön och samhället (Redclift, 2005). Det bör konstateras att begreppet är kritiserat för att vara ouppnåeligt. I sammanhanget har behovet av en större omställning av näringslivet blivit alltmer uttalad (se till exempel EU:s Green Deal) och inte minst har små och medelstora företags gröna omställning blivit alltmer betydelsefullt och i fokus under de senaste åren. Detta återspeglas också i Almis tjänster till företagen. Men det har varit svårt att komma i gång. En av de intervjuade underströk att Almi försökte. Denne säger att Almi:

...i massa år att jobba med någon typ av hållbarhetsdialog, men det har inte funkat, för vi har inte haft kunskapen. Kunderna har också varit lite rädda. Det fanns ingen efterfrågan från kunderna [...] efter ett litet tag när vi hade jobbat med det här så märkte vi att det spred sig som ringar på vattnet och till slut så kom företagen till oss och vill jobba med det. Så var det inte i början.

Bolag började arbeta mer systematiskt med hållbarhet under åren före pandemin och initiativet kom uppifrån. En projektledare som har arbetat vid Almi i många år betonar att det finns ett större intresse bland företag för hållbarhet nu än tidigare. Denne menar att det beror på att fler och fler i alla branscher efterfrågar materialursprung och hur personalen har det medan en annan intervjuperson konstaterade att en viktig utgångspunkt i Almis verksamhetsplan är hållbarhet. Att hållbarhet har blivit en strategiskt viktig fråga för Almi återspeglas även på bolagets koncernnivå. En av de intervjuades uttrycker det så här:

Vi jobbar mest med att möta företagets behov för en hållbar omställning. Hur kan vi utveckla våra produkter och tjänster så att det passar i en hållbar riktning oavsett om det är gröna lån eller gröna investeringar eller andra typer av affärsutvecklings tjänster, det är där vi lägger liksom 90% av vår tid.

Almi har emellertid ingen organiserad hållbarhetsgrupp med olika uppdrag men på koncernnivå finns en löpande diskussion hur hållbarhetsarbetet ska organiseras. Grundprincipen har dock hittills varit att integrera hållbarhetsfrågorna i linjeorganisationen. Cheferna, VD:arna i dotterbolagen, affärscheferna, kreditcheferna har alla ansvar för hållbarhetsfrågorna och implementeringen av de tjänsterna.

### Hållbarhets tre dimensioner: miljömässig, ekonomisk och social

Projektledare menar att betoning av hållbarhetsdimension (miljömässigt, ekonomisk, social) har skiftat något över tid. En av de mest erfarna projektledare beskriver detta utifrån sitt Almiprojekt:

I början var det mer fokus på miljöfrågor, det var det första som folk tänkte på när man pratar om hållbarhet. Men senare började det svänga lite när de förstod att de sociala bitarna var minst lika viktiga. Sedan kom pandemin och den ekonomiska hållbarheten var viktigt. Så till sist har alla tre dimensioner/perspektiven varit involverade i projektet.

En annan projektledare berättade att samtalen just nu handlar mycket om de sociala hållbarhetsfrågorna och i frågor om hur företag kan bli attraktiva arbetsgivare. Trots det är det

ändå många ute i företagen som tror att hållbarhet enbart handlar om ekologi och att man ute i projekten därför försöker vara tydlig med att det handlar om alla tre dimensionerna. Här nämns inte minst arbetsmiljöfrågor och hur man ”blir en schysst arbetsgivare”. En av de intervjuade betonade att de flesta företag efter de har genomgått Framtidsdialogen och hållbarhetsworkshopen ändå har förstått att:

Hållbarhet är någonting annat än att bara titta på utsläpp och energiförbrukning utan det handlar om så mycket mer, till exempel jämställdhet, jämlikhet, det handlar om schyssta arbetsgivare, det handlar om att kanske göra någonting bra i min bygd eller i mitt samhälle. Det handlar om att ha koll på sin affärskedja, hur du jobbar med dina leverantörer, vad händer med den produkt jag har sålt.

Vidare arbetar Almi nu med ett särskilt fokus på kvinnor och personer med utländsk bakgrund. Till exempel i projektet Framgångslyftet (2023/07/01 – 2026/09/30) har två särskilda målgrupper identifierats. Dessa är dels branscher där kvinnor är väl representerade, dels företag som drivs av personer med invandrarbakgrund. En projektledare sade att moderbolagets målsättning är att 40% skall tillhöra ”den underrepresenterade gruppen, dvs kvinnor och personen med utländsk härkomst”.

### Almis rådgivare och kompetensutveckling

Almis rådgivare och projektledare är generalister. De har bred kunskap och kompetens inom olika områden av företagsverksamhet, i stället för att specialisera sig på en specifik bransch eller funktion. En av de intervjuade som arbetar på koncernnivå sade att Almi måste jobba med hållbarhetsfrågorna brett och med fokus på små och medelstora företag och därför är de som arbetar ut mot företagen generalister. Det innebär att rådgivarna måste ha en grundläggande bra kompetens inom hållbarhetsområdet, och vissa kan vara mer av hållbarhetsspecialister, medan de flesta är generalister. Denna person bedömer att 15–20 % av rådgivarna är mycket väl insatta i hållbarhetsfrågor och drev det innan Almi gjorde så på bred bas. De flesta, ca 50–60% förstår att hållbarhetsfrågor är viktiga. Denna grupp av rådgivare har inte tidigare haft självförtroende nog att diskutera dem med företagen men visar nu nyfikenhet och ett intresse av att lära sig. Så finns det också några procent av rådgivarna som ännu inte visat intresse eller inte tycker att hållbarhet är en viktig fråga.

Internutbildning kring hållbarhet har blivit obligatorisk för alla rådgivare som jobbar på Almi. Många utbildningar togs fram i form av e-lärande under projektet Hållbara entreprenörer och de utbildningarna lever kvar idag som är obligatoriska. Moderbolaget levererar utbildningar för att ge kunskap kring Almis interna processer och plattformar och systemstöd. De informerar också om stöd kopplat till hållbarhet, som exempelvis gröna lånet och grundläggande kunskap kring vad som händer på EU nivå. Det handlar då om webbaserade självstudier kring exempelvis Agenda 2030 och Sverigestandarden. Dessutom finns också en årlig kunskapsuppdatering.

Almis projektledare tycker också att kompetensutveckling är viktigt. En av dem förklarar varför:

Jag är inte expert på det här området [hållbarhet]. Jag är generalist, jag kan bredden, jag kan ställa några frågor som är kopplade till miljön eller socialt eller ekonomisk hållbarhet. Men jag kan ju inget djupare liksom. Jag är inget proffs på det här.



För att råda bot på den upplevda saknade kompetensen har mindre seminarier organiserats. Föreläsare har bjudits in att tala om hållbarhetsfrågor och jämställdhet för att rådgivare ska bli bättre på att ställa frågor till företaget. Privata marknadsutbildningar med externa anordnare har också upphandlats för att stärka kompetens.

Trots utbildningssatsningarna pekar en av projektledarna att bristen på kompetenser har påverkat projektet innehåll. Ett exempel som lyfts av en projektledare är att kompetens kring cybersäkerhet saknades när den hade varit önskvärd i ett projekt. Detta berodde på att den person som hade kompetensen när projektet planerades inte längre arbetade kvar inom Almi. Citatet nedan pekar på en annan aspekt av lärande.

Ju mer vi jobbar med det här, desto mer kommer vi lära oss. Så mycket av vårt lärande sker ju i direkt dialog med företagen i sig.

Det var därmed inte enbart de nämnda formella utbildningarna som bidrog till rådgivare och andras lärande om hållbarhetsfrågor. Ju mer rådgivare arbetar med hållbarhetsfrågor ute i företagen, ju mer lär de sig om frågorna i sig och om hur de ska tackla dem för att stötta företagen.

### Hur Almi når sina kunder

Att nå kunderna är viktigt, speciellt de kunder som ännu inte har varit i kontakt med det offentliga stöd som finns. Många företag vet inte att det finns, menar en av de intervjuade. Almi har därför diversifierat sin strategi jämfört med tidigare år. En av de intervjuade som jobbar på koncernnivå beskrev hur det skedde i början:

Vi började med att faktiskt kontakta våra befintliga kunder just för att alla det här var ju nytt för alla rådgivare också. Vi hade självklart ju några människor [rådgivare] som brinner för hållbarhet, men den största massan tycker att det var lite otäckt så först så gick vi på och bara gjorde liksom en uppsökande verksamhet i våra befintliga företag som ändå hade uttryckt att hållbarhet var en utmaning [...] Sedan hittade vi företag som på något sätt nämner hållbarhet på sina hemsidor, för det var också en målgrupp, så vi ringde till dem också [...] En lista också med tillverkande företag. Vi hade åtta ringlistor totalt med olika typer av branscher och storlekar på företag. Det var en jätteframgångsrik strategi.

Idag finns det många Almis rådgivare som själva ringer själva till företag utefter framtagna listor. Listorna tas fram genom det interna seriesystemet där kunder som inte hörts från de senaste åren finns. Dessutom tas listorna fram genom köp av register med företag inom ett önskat geografiskt område och ett visst intervall av omsättning. Under de senaste åren samarbetar även Almis regionala bolag med ett externt telemarketingföretag som ringer till potentiella kunder och bokar möten åt Almi. Sedan åker Almis regionala rådgivare runt och besöker intresserade företag för att lära känna företaget och dess utmaningar.

Almi åker även ut på turné (Almi on Tour), dvs de åker runt till olika kommuner och försöker träffa så många nya företag som möjligt i den regionen under den dagen. Då bjuder Almi på en lunch för de inte har tid att ta emot oss på hemmaplan, men ändå vill höra om stöd som Almi kan ge. Vanligtvis berättar då ett framgångsrikt lokalt företag om dess resa och på vilket sätt Almi har stöttat dem.



En av de intervjuade betonade också att det är viktigt för Almi att ändra kunders gamla negativa synsätt, ”kanske de hade en dålig upplevelse för 10 år sedan”, samt att informera företagen att Almis tjänster inte bara handlar om finansiering: ”Många tror att Almi bara jobbar med finansiering och det är ju faktiskt en ganska liten sanning för rådgivare. Delen är faktiskt större, men den finansiella är väl den som är mer synlig”.

Ett annat sätt att marknadsföra projekten som nämndes är att organisera olika webinarier och aktiviteter inom särskilda temaområden. I dessa evenemang försöker Almi sprida information tillsammans med externa konsulter eller experter inom respektive område. Målet är att ”få upp ögonen” för olika hållbarhetsmål eller förändringar i företagenomvärld som kommer att påverka företagets konkurrenskraft framöver. Almi använder också olika kanaler för informationsspridning, som till exempel Almis nyhetsbrev, LinkedIn, event, deltagande i handelsmässor.

### Processen från behovsanalys till stöd

I alla projekt börjar Almi med en behovsanalys där företagen undersöker vilka utmaningar de står inför och hur de tänker sig utveckla sin affärsmodell. Under de senaste åren har Almi mer systematiskt utvecklat verktyg för att kartlägga företagets behov, där också hållbarhetsfrågor ingår: Framtidsdialogen och hållbarhetsworkshopen, som vi nämnde ovan och utvecklande inom projektet Hållbara entreprenörer, var en viktig del i nästan alla projekt som vi studerade. Som en rådgivare betonade

Tidigare fanns det några varianter med olika frågor till kunderna, men nu blev det ett tydligt eget erbjudande.

Framtidsdialogen blev obligatorisk och är en bas för alla Almis kunder och från och med januari 2024 är hållbarhetsworkshopen obligatorisk. Numera svarar alla företag som väljer att göra en insats med Almi på 30 frågor som handlar om bolagets hållbarhet, utifrån de sociala, ekonomiska och miljömässiga dimensionerna av hållbarheten. Inom projektet Framtidsdialogen skulle alla deltagande företag även delta i en hållbarhetsworkshop som var lite mer omfattande och inkluderade fler personer från [samma] företaget. Ca tre fjärdedelar av företagen gjorde också så. insatsen”. En rådgivare berättar att Framtidsdialogen och Hållbarhetsworkshopen användes som...

...bas för att hitta en riktning för att sätta upp en liksom första strategi: Hur ser affärsmodellen ut idag? Vad är det i affärsmodellen som kommer ändras när vi jobbar mer strukturerat och strategiskt med hållbarhet?”. Hen tillade att förutom de två verktyg har Almi använt ”sustainability readiness index” (SRI)<sup>16</sup>.

Nästa steg är att företag får en individuell rådgivning och behovsstyrd coaching eller att företag samlas gruppvis. Varje projekt har sina egna arbetspaket med olika inriktningar och Almi erbjuder

---

<sup>16</sup> Sustainability Readiness Index (SRI) är ett verktyg som används för att mäta och värdera hur förberedd en organisation är för att anamma hållbarhetsfrågor (sociala, ekonomiska, miljömässiga). SRI hjälper intressenter att värdera ett företags styrkor och svagheter i relation till hållbarhetsfrågor och visar möjliga vägar framåt.

både individuella och gruppinsatser; det kan vara antingen en grupp från olika företag eller en grupp av personer som arbetar på samma företag. Ett projekt erbjuder till exempel gruppworkshoparna om ”den attraktiva arbetsgivaren”, ”ekonomi och lönsamhet”, eller ”digital marknadsföring”. En projektledare betonade att Almi försöker bjuda in många små och medelstora företag som är ensamma:

Vi säger ju att det är svårt att göra en workshop när man är ensam. Man behöver ju gärna någon att bolla med och studsa olika idéer på och så där och då är ju det jättebra möjlighet att göra det genom att bjuda in massa olika små företag så sitter de där ensamma men ändå inte ensamma för då tar de ju hjälp av varandra och då brukar vi ha 4 företag kring varje bord och sen så gör vi, faciliterar vi, den här då workshopen.

När det handlar om ett fördjupat hållbarhetsråd, rådgivning, hållbarhetscoachning osv. tar Almi in extern kompetens inom området. Almi har en ”konsultpool” som är centralt upphandlad. Poolen består av mer än 80 temakonsulter över hela landet som har olika typer av spetskompetens eller expertis.

I de projekt där fler regionala Almi-bolag är inblandade kan det finnas ett systematiskt samarbete mellan projektledarna. En av de intervjuade beskrev exempelvis att fyra projektledare i fyra regioner har bildat en grupp som tillsammans med huvudprojektledare träffas varannan fredag för att utbyta erfarenheter och diskutera om projekts utveckling. Samtalen handlar om olika aktiviteter och vad som har fungerat och inte. Samtal förs även kring förbättringsmöjligheter. Fler än projektledarna har till gång till mötena som genomförs digitalt på Teams. I Teamskanalen läggs också mappar kring de olika aktiviteterna i regionerna upp. Dessa möten ses också som lärtillfällen där det finns möjlighet att höja den egna kompetensen och dela med sig av sin egen kompetens till andra deltagare. Regionerna har också delat på kompetens på andra sätt. Nedanstående citat beskriver hur:

[Om vi] ser att det är någon som är i en annan region har en viss kompetens inom en viss bransch som vi kanske saknar i vår region, så finns det absolut möjlighet för den rådgivaren i den annan region att komma hit och stötta oss om det är specifikt företag vi känner att vi skulle vilja ha hjälp med eller om vi håller i ett speciellt seminarium eller något.

### Samverkan mellan Almi och andra aktörer i stödsystemets arena

En projektledare som har arbetat på ALMI i många år understryker att stödsystemet har förändrats under åren. Nu är det en helt ny arena och tidigare var omständigheterna helt annorlunda när det gäller aktörerna inom stödsystemets arena. Till skillnad från förr kan nu olika aktörer kan vara med i Almis projekt och leverera insatser, som till exempel lärosätena, kommuner, regioner, kommunala näringslivsorganisationer, energikontoren osv.

Utifrån behovsanalysen, om Almis rådgivare inte kan hjälpa företagen, slussar Almi vidare till de samarbetspartners som är bäst lämpade att lösa företagets behov. Det handlar om ett stort regionalt nätverk av aktörer som Almi samarbetar med. En av de intervjuade som arbetar på koncernnivå framhöll att alla Almis regionala bolag har sitt stödsystem och ger exempel på vart man slussar företag:

Till exempel kanske är nyföretagarcentrum om man inte har kommit tillräckligt långt; eller någon inkubator om det är någonting som Almi inte kan tillfredsställa; eller banken om de kan låna pengar, det är jätteviktigt att vi slussar vidare.

En projektledare berättade om sina försök att i den löpande individuella coachningen matcha in behoven hos bolag med andra aktörer. Till exempel hjälpte Science Park till med innovationsledning, Energikontoret med energi och studenter från ett närliggande universitet har också stöttat. För ännu djupare detaljarbete som Almis rådgivare inte kunde leverera, har Almi hjälpt företagen att själva söka finansiering, som de också 16 av de 29 som sökte fick, för att ta in konsultstöd. Ofta rekommenderas minst tre andra aktörer om Almis rådgivare inte har den kompetensen som behövs. Därför ser en av de intervjuade samverkan med externa parter som en mycket central del i projektet, även när ingen sådan har en formell roll i ett projekt. Det finns också mål kring detta vilket beskrivs i följande citat:

Vi har alltså mål att uppnå en tätare och bättre samverkan med andra aktörer för att kunna ge ett bättre erbjudande till kund. Om man ser Almi som är generalist i systemet som ska kunna komplettera specialisterna på olika sätt så vill ju vi kunna förstå vad har de andra aktörerna för gap som vi skulle kunna fylla, och vad har vi för gap som de skulle kunna fylla.

Ändå konstaterar en projektledare att Almi...

... inte samarbeta mer med universitet, vi kan inte hitta ingångarna, varför kan inte vi koppla ihop företagen med akademin? Det blir det här, för oss var det svårt att hitta de här ingångs, alltså enkla ingångarna och det fastnar i regelverk.

Att hitta samarbetspartners handlar även om att lära känna andra partners menar en av de intervjuade. En del kontakter behöver etableras mer genom att fortsätta bygga upp dem. Ibland byts också personer ut i samverkande organisationer och arbetet med att etablera en kontakt måste börja om. Personen som pekade på detta menar att:

Det finns massor att göra för att ha en smidigt resurseffektiv nytta i hela systemet, att vi alla kan hjälpas åt att koppla kunden till rätt ställe.

### Effekter hos deltagande företag – de svåraste att mäta och följa upp

Syftet med de studerade projekten var att på olika sätt hjälpa små och medelstora företag att kickstarta eller accelerera sitt hållbarhetsarbete genom att guida dem i de grundläggande begreppen och visa på hur de kopplar till företagets egen affär. Generellt har projekten följts upp genom olika KPI:er så som deltagande företag i olika aktiviteter samt hur nöjda företagen varit med de aktiviteter som erbjudits. Om eller i vilken omfattning detta i sin tur har bidragit till det enskilda företagets gröna omställning är svårare att mäta men har i ett antal fall gjorts i form av fallbeskrivningar. Den generella effekten av insatserna har dock inte kunnat undersökas. Det är inte heller tydligt om respektive regionalt bolag kommer att arbeta vidare med resultaten efter projektets slut. En förklaring till detta är beroendet av externt finansierade projekt vilket innebär att ett nytt projekt ska startas strax efter att det förra avslutats. En långsiktig uppföljning skulle kunna göras på koncernnivå men vi har inte kunnat identifiera någon central struktur för detta.

### 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. 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.

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 komplex

än produktionsutveckling eller digital omställning.

- Samverkan inom stödsystemet försvåras genom höga sekretesskrav (främst Almi) men även av interna ekonomirapporteringsystem.
- 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.
- 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. 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 projektiden. 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.
- 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 preliminära slutsatser

I detta delkapitel redogör vi kort för de huvudsakliga slutsatserna vi drar av vår studie (i fet text) samt den diskussion som lett fram till slutsatsen. Teoretisk förankring kommer utvecklas i den kommande huvudrapporten från IFGO som skrivs hösten 2024.

- **Almi bedriver ett omfattande arbete med att stötta hållbar tillväxt i SMF:**

Från att ha varit ett område som bedrivits med olika prioritet och intensitet i de olika regionala bolagen har hållbar tillväxt vuxit fram som ett prioriterat område i hela koncernen. Hållbar tillväxt omfattar såväl miljömässiga, som sociala och ekonomiska aspekter. Tillväxtfokuset gör att stötningen gentemot SMF kan klassas som ekomodernistiskt (Mol & Spaargaren, 2000) där näringslivet ses som en lösningsbärare och där marknadskrafterna och ett effektivt nyttjande av resurser är centralt. Under de senaste åren har Almi mer systematiskt utvecklat sitt processtöd, etablerat centrala strukturer och implementerat nya verktyg. I dagsläget ska samtliga företag som vill ta del av Almis tjänster genomgå en obligatorisk hållbarhetsworkshop med syftet att identifiera relevanta hållbarhetsområdena för företaget och att möjliggöra en fördjupad insikt om hållbarhet kopplat till den egna verksamheten. Konkreta insatser genomförs dock huvudsakligen projektbaserat. Utifrån de studerade projektens antal och redovisade nyckeltal i form av engagerade SMF kan det konstateras att stödet ut mot företagen är omfattande och involverar flera tusen bolag.

- **De senaste årens projektverksamhet har byggt kunskap internt inom Almikoncernen:**

De genomförda projekten har bidragit till intern kompetensutveckling och att fler rådgivare har utvecklat sitt arbete med att coacha hållbarhetsfrågor. Inom ramen för projekt som involverat flera av Almis regionala bolag har det getts möjlighet för kunskaps och erfarenhetsutbyte mellan projektledarna och rådgivarna. Dessutom skapar Almis organisation med centralt styrda processer och hållbarhetsansvar på koncernnivå goda förutsättningar för gemensamt förvaltande av den i projekten vunna kunskapen. Detta kräver dock en aktiv kontakt mellan moderbolaget och de regionala bolagen, samt mellan de olika regionala bolagen.

- **Verksamheten är beroende av extern projektfinansiering**

Givet att huvuddelen av företagsstötningen inom hållbar tillväxt sker genom externt finansierade projekt kan det skapas konkurrens om regionala utvecklingsmedel gentemot andra aktörer med samma eller liknande ambitioner. Samverkan med andra organisationer med liknande uppdrag är därför centralt. Extern finansiering styr dessutom fokus för de kommande projekten och inom vilka områden som SMF kan erbjudas stöd vilket sänder en signal till de regionala partnerskapen vid utformandet av det utvecklingsstöd som erbjuds att sökas. En ned- eller omprioritering till andra utmaningsområden skulle leda till mindre möjligheter till aktivt stöd inom hållbarhetsområdet.

- **Förutsättningar skiljer sig mellan de regionala bolagen**

Moderbolaget ansvarar för styrning, samordning, utveckling av tjänster och processtöd; men det är de regionala dotterbolagen som möter företagen och erbjuder coachande rådgivningsinsatser. Eftersom Almi finns över hela Sverige anpassas tjänsterna efter de regionala förutsättningarna och

behoven. Detta innebär att de regionala bolagen har varierande möjligheter att genomföra projekt, beroende på faktorer som rådgivarnas kompetens, tillgänglig finansiering och det allmänna intresset för hållbarhet bland företagen i regionen gentemot andra utvecklingsområden.

- **Rekrytering av företag är resurskrävande och kan se via många kanaler**

Att nå företag för att delta i projekten är person- och regionberoende och kräver omfattande resurser. I flertalet studerade projekt har också ambitionen varit att nå en bred målgrupp av företag. Ofta har rådgivarna själva ringt upp företagen för att informera dem om de nya projekten till exempel i form av olika ”ringstugor”. Under de senaste åren har dock Almi börjat anlita ett specialiserat företag för att kontakta företag, presentera erbjudandet och boka in företagen för en första träff. Dessutom har det blivit allt vanligare att Almi marknadsför sina tjänster via olika sociala medier (LinkedIn osv.), samt genom aktiviteter som Almi on Tour, frukostmöten, deltagande i handelsmässor osv.

- **Almis generalistkunskaper kompletteras med specialistkunskap**

Almis rådgivare är generalister och många har inte tidigare erfarenheter att arbeta med hållbarhetsfrågor. Därför har Almi lanserat obligatoriska utbildningar för sina medarbetare inom hållbarhet. För att matcha enskilda företags behov av expertkunskaper för att lösa specifika utmaningar förekommer såväl gemensamma projekt med specifika specialister såsom de lokala energikontoren, samt att specialistkompetens inom hållbarhet kan avropas från en upphandlad konsultpool.

- **Samverkan med andra skapar ett mer komplett stödsystem, men samverkan sker olika i de olika regionala bolagen**

Almi har samverkat med både privata och offentliga aktörer inom de olika projekten. Genom samverkan i projekt skapas förutsättningarna för ett mer komplett stödsystem för att stötta hållbar tillväxt i SMF. Även här kan regionala skillnader skönjas och nätverken av samarbetspartners är regionberoende. I vissa regioner finns det till exempel ett närmare samarbete med lokala lärosätena, i andra är det svårare.

- **Uppföljning av långsiktiga effekter är svårt och resurskrävande**

Projekt följs upp via olika indikatorer som antal deltagande företag samt nöjdhet med genomförda insatser. Givet att grön omställning eller hållbar tillväxt är långsiktigt finns en medvetenhet om behovet av uppföljning av insatsernas långsiktiga effekter. Detta är svårt och resurskrävande och görs inte strukturerat i dagsläget.

## Referenser

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>

Mol, A & Spaargaren, G. (2000) Ecological modernisation theory in debate: A review, *Environmental Politics*, 9(1), 17-49, DOI: 10.1080/09644010008414511

Redclift, M. (2005). Sustainable development (1987–2005): an oxymoron comes of age. *Sustainable development*, 13(4), 212-227.



## Bilaga A: Almis tjänster inom affärsutveckling under andra hälften av 2023 (källor: Almis websidan)

Almi Östergötland	<ul style="list-style-type: none"><li>• <b>Affärsutveckling i grupp</b> (programmet är en del av Smart Tillväxt - Ett affärsutvecklingsprojekt för hållbar tillväxt i små och medelstora företag i Östra Mellansverige). Etablerade företag i alla branscher med ca 3-30 anställda. 6-7 företag i tillväxtfas, 2 deltagare per företag ingår. 8-12 månader. I en vd-grupp hjälps deltagarna åt att hitta lösningar på olika utmaningar och kan lära av varandra inför olika vägval. Gruppen sätts samman av ca 5-7 företagare som är i liknande situation men inte har konkurrerande idéer, och träffarna sker på varandras företag. Under Almi-rådgivarens vägledning ges stort utrymme till att diskutera möjligheter och utmaningar med andra deltagare och experter lyfts in vid behov. Exempel på teman för de olika träffarna: a) Ägare och styrelsefrågor, b) Ledarskap och kompetensförsörjning, c) Affärsmodell, d) Internationalisering och export, e) Lönsamhet och ekonomi, f) Intraprenörskap/systematisk förnyelse, g) Hållbarhet, h) Digitalisering</li><li>• <b>Individuell affärsrådgivning</b> (en del av Smart Tillväxt). 3 möten, 3-5 månader. Du och affärsrådgivaren träffas regelbundet, omkring en gång per månad. Vid varje samtal testar ni idéer, prövar argument och planerar åtgärder. Samtalet sammanfattas sedan i en åtgärdsplan med de punkter som du vill genomföra till nästa möte. Affärsrådgivaren arbetar utifrån din bransch, situation och bakgrund som företagare. Rådgivaren har ett coachande förhållningssätt och kommer inte med färdiga lösningar utan hjälper i stället dig att själv hitta lösningar på företagets utvecklingsutmaningar. Det innebär att det alltid är du som företagsledare som styr inriktning och beslut.</li><li>• <b>Qbusiness</b>, en satsning för företagande kvinnor (Smart Tillväxt).</li><li>• <b>Mentorprogrammet</b>.</li><li>• <b>Utveckla ditt företag på bredd och djup - Samarbete med LiU, chefsprogram, 2023-2026</b>. Programmen är för dig som är ledare i ett företag med 5-50 anställda, alla branscher. Varje grupp tar max 8 företag och allt sker under sekretess. Programmet är en del av Kunskapsbron, som är ett samverkans och utvecklingsprojekt mellan Almi Företagspartner i Östergötland och Linköpings universitet. Projektet balanserar företagens behov av utveckling med universitetets behov av forskning, lärande och samverkan. Resultatet blir en ömsesidig nytta som stärker Linköpings Universitets koppling till det lokala näringslivet och medverkar till tillväxt hos regionens företag. Projektet finansieras av Almi, Linköpings universitet, Region Östergötland och Europeiska Unionens Regionala Utvecklingsfond.</li><li>• <b>CFOrum</b>. Nätverket för dig som har rollen som CFO, ekonomiansvarig eller motsvarande och vill få inspiration, erfarenhetsutbyte och ny kunskap.</li></ul>
-------------------	--

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Exporum.</b> Nätverket ”Exporum” består av Östgötaföretag som alla har en betydande internationell verksamhet. Nätverket har funnits sedan våren 2015 och vi genomför fyra till fem träffar per säsong.</li> <li>• <b>Enterprise Europe Network</b></li> </ul>
Almi Nord (Norrbotten – Västerbotten)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Inför Framtidsdialog med Almi.</b> Framtidsdialog är ett inspirerande möte där du som företagare för en dialog på ca 1,5 tim med en rådgivare hos Almi efter en kort digital förberedelse där du får svara på ett antal frågor om din verksamhet. Under dialogen identifieras relevanta hållbarhetsområden, vilka som är mest väsentliga samt nästa steg. Syftet med dialogen är att du ska få ökad insikt om hållbarhet generellt men även specifikt kopplat till din verksamhet. En kort men kärnfull leverans för att inspirera dig och ditt företag till fortsatt utveckling/nästa steg inom hållbarhet.</li> <li>• <b>Koll &amp; Kontroll,</b> workshopserien som motiverar. För kvinnor med fokus på ditt företags lönsamhet.</li> <li>• <b>Hållbar Tillväxt.</b></li> <li>• <b>Nästa steg – i ditt företagande.</b> Genom en kombination av erfarenhetsutbyte, nätverk och individuell rådgivning vill Almi ge dig verktyg för att ta nästa steg i utvecklingen av ditt företag. Programmet riktar sig till dig som är kvinna och som leder ett mindre företag som din huvudsakliga sysselsättning (från soloföretag upp till ca 10 anställda).</li> <li>• <b>Strategigrupp för företagsledare.</b></li> <li>• <b>KADIL</b> (Kartläggning av digital mognad i landsbygdsföretag i Västerbotten). Syftet med projektet KADIL är att kartlägga regionens landsbygdsföretagares digitala mognad och undersöka bakomliggande behov för att kunna undanröja tillväxthinder och skapa möjligheter till utveckling av nya jobb. Genom ökad kunskap om landsbygdsföretagarnas digitala kompetens, och hur den påverkar tillväxten, kan projektets aktörer in nästa skede, sätta in rätt insatser på rätt ställen. Målgrupp: Mikro- och småföretag på Västerbottens landsbygd.</li> </ul>
Almi Stockholm - Sörmland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Växa smart Stockholm.</b> Växa smart stöttar små till medelstora företag som är redo att ta nästa steg i sin utveckling, och som vill lyfta blicken och sätta nya mål för att växa. Du får bland annat ökad kunskap om tillväxtteorier, stöd i att formulera framtida mål, kunskap om ett strukturerat arbetssätt samt en ökad medvetenhet och ansvar att driva ditt utvecklingsarbete framåt. Det finns tre olika varianter av Växa smart, men för alla gäller att du får tillgång till en Almi-rådgivare, och du kommer ha en tydligare målbild för företaget, både på kort som lång sikt, och kunskap om verktygen som kan ta dig framåt. Vilken variant som passar dig bäst kommer du tillsammans med Almi fram till i ditt första samtal.</li> <li>• <b>Smart Tillväxt.</b> ska bidra till att företag i ÖMS regionen (Östra Mellan Sverige) utvecklar innovativa, hållbara affärsmodeller för att bli mer konkurrenskraftiga på en svensk och internationell marknad.</li> <li>• <b>FRIS – Framtiden industri i Sörmlands.</b> För att gynna och stärka den sörmländska industrins konkurrenskraft i framtiden har Regionförbundet satsat extra resurser. Uppdraget har gått till Almi Sörmland och MITC (Mälardalens Industrial Technology Center). Genom att göra en behovsanalys av ert företag, kan vi tillsammans se vilka affärs- eller produktutvecklingsinsatser som kan gynna er tillväxt. Det kan till exempel vara vidareutveckling av en specifik produkt, lönsamhetsstyrning, coaching av en vd eller ledningsgrupp, till personalfrågor och potentiell internationalisering.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Hållbar omställning.</b> Projektet Hållbar omställning är ett samverkansprojekt mellan Almi och Energikontoret Mälardalen.</li> </ul>
Almi Värmland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Mentorprogram.</b> Genom mentorprogrammet får du som företagare tillgång till en erfaren mentor. Tillsammans arbetar ni metodiskt och målinriktat utifrån identifierat nuläge, styrkor, svagheter och ambitioner.</li> <li>• <b>Skuggstyrelse – tid för strategisk utveckling och långsiktig, hållbar tillväxt.</b> Genom teori och praktik lär du dig hur ett aktivt styrelsearbete fungerar och hur det kan stärka ditt företag mot en mer hållbar tillväxt. Strategigruppen består av sex till åtta företag. Tillsammans arbetar de deltagande företagen med utmaningar och tillväxtfrågor på samma sätt som en aktiv styrelse med externa ledamöter normalt gör. Allt i programmet kopplas praktiskt till deltagarnas egna företag. En extra bonus i programmet är lärdomarna övriga deltagare delar med sig av till gruppen. Det ger även kunskapsöverföring mellan branscher och ett nätverk som brukar bestå långt efter att programmet är genomfört.</li> <li>• <b>Styrelsematchning Värmland.</b> Nu har du möjlighet att med hjälp av experter på styrelserekrytering se över vilka tillväxtmöjligheter som externa styrelseledamöter kan ge ditt företag. Utifrån ditt företags mål och vision får du en kompetens- och kravprofil för en eventuell styrelseledamot. Parallellt med det arbetet görs en motsvarande profilering för styrelsekandidater. Sista steget är en matchning där du i individuella möten får träffa kandidater som passar dina behov.</li> <li>• <b>Affärsutvecklingsprojekt med hjälp av EU-medel.</b> A) <i>Hållbar framtid</i> – en omställningsresa med Almi Värmland (2020–2023). Syftet med projektet är att med hjälp av riktade rådgivningsinsatser kunna hjälpa små och medelstora företag i regionen med att öka deras omställningsförmåga, öka möjligheten för företagen att göra resan mot att bli ett hållbarare företag i en snabbare takt, och på så sätt öka företagets konkurrenskraft. B) <i>Exportprogram Värmland</i>. C) <i>Agil tillväxt</i> (2018–2022). Projektets mål är att utveckla, testa och införa ett nytt processorienterat arbetssätt i Almi, med fler samordnade insatser med det övriga företagsstödande systemet. Nyttan för SME blir att rådgivnings- och finansieringslösningar blir mer företagsanpassade, företagen får bättre hjälp att hålla i sin utvecklingsprocess över tid. De får lättare att få till sig stöd ur hela det företags- och innovationsstödande systemet.</li> </ul>
Almi Mälardalen (Västmanland - Örebro)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Affärsutveckling i grupp – För en hållbar besöksnäring och handel.</b> Driver du företag inom besöksnäringen i Västmanland eller Örebro län? Vill du sälja mer? Få bättre lönsamhet? Vill du träffa andra i liknande situation och utvecklas tillsammans?</li> <li>• <b>Hållbar omställning ÖMS.</b> Samarbete med Energikontoret.</li> <li>• <b>Vill du växa internationellt?</b></li> <li>• <b>Professionellt nätverk för kvinnor – By women B.</b> Är du vd eller beslutsfattare och kvinna? Välkommen då till Almi Mälardalens professionella nätverk för kvinnor! Här träffar du andra i samma eller liknande situation som du själv, där syftet med nätverket är att skapa en arena för att utbyta erfarenheter, dela kunskap och öppna dörrar för varandra - för att i förlängningen skapa tillväxt i deltagarnas företag.</li> <li>• <b>Strategigrupp – digitalisering</b> Västmanlands län</li> <li>• <b>Innovationsrådet Västmanland.</b> Innovationsrådet i Västmanland drivs av Almi Företagspartner Mälardalen i samverkan med Create Företagsinkubator, Forsknings- och utvecklingsrådet i Västmanland, Region Västmanland,</li> </ul>

	<p>Mälardalens högskola, Almi Invest, Automation Region, Robotdalen och RISE.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Regional exportsamverkan</b> i Västmanland och Örebro län.</li> <li>• <b>Företagsjouren.</b> Har du ett företag som har drabbats av det ansträngda ekonomiska läget i Sverige och omvärlden? Välkommen då att ringa Företagsjouren som är en neutral förmedlare av kontakter och information till Örebro och Västmanlands läns företag, som kan behöva extra stöd, råd och hjälp med utmaningar. Här finns ingångar till professionell företagsrådgivning, affärsutveckling och finansiering.</li> </ul>
Almi Blekinge	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Funderar du på att starta företag?</b> Tipsa om Nyföretagarcentrum.</li> <li>• <b>Vägen till internationalisering.</b> Erbjuder info och rådgivning om export, import från och till Sverige, EU-bidrag, regler för olika produkter... Almi Blekinge är en del av världens största internationella affärsnätverk EEN, Enterprise Europe Network.</li> </ul>
Almi GävleDala	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Accelerera hållbar omställning.</b></li> <li>• <b>Ägarskifte.</b> Ett ägarskifte är en process i flera steg som kan vara en emotionell- och kunskapsmässig utmaning med flera juridiska frågeställningar om skatter, organisation och avtal. Beroende på om du väljer att sälja ditt företag till en extern köpare eller lämna företaget vidare till dina barn får dessa faktorer olika stor betydelse för utgången av ägarskiftet.</li> </ul>
Almi Gotland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Smart Utveckling.</b> Vi hjälper små och medelstora företag att växa mot ett hållbart Gotland! Affärsrådgivning / bollplank; Strategigrupper; Finansieringscoaching</li> </ul>
Almi Halland	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Exportprogrammet.</b> Vi erbjuder ditt företag kunskap och bättre förutsättningar för en lyckad globalisering. Detta gör vi genom Exportprogrammet Halland som ger dig kunskap och erfarenhetsutbyte inom internationell affärsutveckling. Programtiden är ca 9 månader, och är uppdelad i fyra olika moduler med syftet att tillföra ditt företag kunskap inom internationalisering på olika nivåer. Tre av modulerna ingår för alla och marknadsaktiviteten är valbar. Workshops, Individuell support, Erfarenhetsutbyte i grupp, Marknadsaktivitet</li> </ul>
Almi Jönköping	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Smart Utveckling</b></li> <li>• <b>Vill du växa internationellt?</b> EEN.</li> <li>• <b>Growing Green.</b></li> </ul>
Almi Kalmar län	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Smart utveckling.</b></li> <li>• <b>Boost Chamber.</b> Med den beprövade lean-startup metodiken i grunden ger Boost Chambern dig som entreprenör möjlighet att testa, och utveckla, din affärsidé tillsammans med andra. Almi Kalmar Län tillsammans med Kalmar Science Park står bakom programmet och hjälper till med metoder och konstruktiv feedback genom hela processen för att du ska få så bra förutsättningar som möjligt.</li> <li>• <b>Internationella affärer.</b> Rådgivning om import / export och förmedling av internationella kontakter.</li> <li>• <b>Vill du ta ditt företag ut i världen?</b> Regional Exportsamverkan Kalmar län</li> </ul>
Almi Kronoberg	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Smart Utveckling.</b></li> <li>• <b>Vägen till internationalisering.</b></li> </ul>

Almi Mitt (Jämtland – Västernorrland)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Framtidsdialog med Almi.</b></li> <li>• <b>Enterprise Europe Network Mitt:</b> Förmedling av internationella affärskontakter, främst inom Europa. Service och hjälp vid teknik- och forskningssamarbeten. Information och rådgivning om EU-regler, internationalisering och EU-finansiering.</li> </ul>
Almi Skåne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Digital Scorecard.</b> Projektet syftar till att fler små till medelstora företag ska kunna öka sin lönsamhet och konkurrenskraft genom att arbeta mer strategiskt med sina digitala sälj och marknadsföringsprocesser. Du deltar enkelt online i våra kostandsfria webinarier som hålls av Kunskapspartner och Digital Scorecard. Projektet erbjuder också coachning med Almi-rådgivare, samt webinarier, seminarier och workshops tillsammans med experter inom området. Dessutom har du möjlighet att utföra en nulägesanalys om hur er verksamhet arbetar med digital försäljning och marknadsföring och vad som bör prioriteras och implementeras.</li> <li>• <b>Internationella Affärer.</b> Letar du efter nya affärsmöjligheter och samarbetspartners utanför Sverige? Vill du öka ditt företags konkurrenskraft på internationella marknader? Enterprise Europe Network (EEN) hjälper ditt företag att växa globalt.</li> </ul>
Almi Väst (Västra Götaland)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>Exportcenter Västra Götaland.</b> Exportcenter Västra Götaland vill göra det lätt för ditt företag att göra internationella affärer. Genom att vi fungerar som en väg in till flera aktörer, kan du få tillgång till kunskap, nätverk och expertis om nya marknader. Du blir vägledad rätt och får en bra start när du ska ta dig vidare ut i världen.</li> </ul>

## Bilaga B: Intervjuguide för Almis projektledare

### **Bakgrundsfrågor**

1. Vilken funktion / roll / uppgift har du på Almi?
2. Hur många år har du jobbat på Almi?
3. Tidigare studier, arbetslivserfarenhet osv.?

### **Vi intervjuar dig i egenskap av projektledare för projektet NNN**

4. Kan du kort beskriva projektets syfte, mål och upplägg?
  - a. Gemensamma workshoppar?
  - b. Behovsanalyser?
  - c. Individuell rådgivning?
  - d. etc
5. Deltar andra aktörer i stödsystemet i projektet och i så fall hur?
  - a. Vilka roller har de?
  - b. Hur viktigt är samarbete med andra aktörer inom stödsystemets arena, t.ex, energikontoren, universitet, RISE, IVL, IUC osv?
  - c. Har du kommit i kontakt med projektet Omställningslyftet i ditt arbete?
6. Om behovsanalyser genomförs
  - a. Hur går de till?
  - b. Vem, vilka intervjuas (funktioner i företagen)
  - c. Vilka frågeområden berörs? (inkluderas även social och ekonomisk hållbarhet?)
  - d. Görs alltid intervjuer, eller går coachen ibland på tidigare kännedom om företaget (hur vanligt är det?)
7. Vad händer efter eventuell intervju eller den första kontakten med företaget?
  - a. Hur stor andel av företag går vidare efter intervjun/de första samtalen och genomför någon form av utvecklingsinsats?
  - 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?
8. Företag som deltar i projekt
  - a. Vänder sig projektet till specifika typer av företag och i så fall vilka: tjänsteföretag, underleverantör, producerande / egna produkter?
  - b. Hur viktigt är ert lokala och regionala kontaktnät för att hitta företag som vill delta i olika projekt?
  - c. När det gäller den uppsökande verksamheten träffar du främst företag du tidigare haft kontakt med eller är de nya för din organisation?
    - i. Hur hittar du nya företag?
9. Företagens behov

- a. Hur stora är kraven på företagen du träffar att jobba med dessa frågor? Är företag medvetna om hållbarhetsfrågor?
- b. Hur ser företagen på kopplingen mellan lönsamhet och hållbarhet?
- c. Vad är de vanligaste utvecklingsområdena företagen själva nämner? (energiförbrukning / minska energianvändningen, miljö, koldioxid, klimat, organisation, arbetsmiljö, kompetens, social-, ekonomisk hållbarhet).
- d. Identifierar du utvecklingsområden de inte själva nämner? Ge exempel.

### **Effekter**

10. Vilken effekt / påverkan / nytta har olika stödinsatser i enskilda företag?
11. Kan du beskriva om och i så fall vilken impact eller påverkan som projekt har eller har haft på andra organisationer än företagen eller på politiken, regionalt eller nationellt?

### **Almis tjänster – affärsutveckling – arbete med hållbarhet, klimat, grön omställning**

12. Har projektet påverkat hur ni inom Almi arbetar med hållbarhet gentemot kund?
13. Hur strategiskt viktiga är frågor om hållbarhet i Almis tjänsteutbud?
14. Hur mycket hållbarhets- och klimatfrågor ingår generellt i ert arbete mot kund?
15. Sker internutbildning om hållbarhet inom Almi och i så fall hur?

### **Avslut**

16. Vad betyder grön omställning för dig?
17. Är det något som du tycker vi borde ha frågat om eller som du vill tillägga?
18. Har du förslag på andra inom Almi som vi borde intervjua?
19. Kan vi kontakta dig igen om vi har ytterligare frågor – och du får gärna höra av dig om

## Bilaga C: Intervjuguide för Almis hållbarhetschef

### **Bakgrundsfrågor**

1. Vilken funktion / roll / arbetsuppgift har du på Almi?
2. Hur många år har du jobbat på Almi?
3. Tidigare studier, arbetslivserfarenhet osv.?

### **Vi intervjuar dig i egenskap av hållbarhetschef inom Almi**

4. Vad betyder grön omställning / hållbarhet för dig (inkluderas även social och ekonomisk hållbarhet)?
5. Kan du kort beskriva AlmiS arbete med hållbarhet på koncernnivå?
6. Hur är arbetet organiserat?
  - a. Finns det regionala hållbarhetsspecialister som du träffar, samarbetar med etc.?
  - b. Relation moderbolag och regionala dotterbolag tar vi upp senare om det inte kommer upp här.
7. Hur strategiskt viktiga är frågor om hållbarhet i Almis tjänsteutbud?
8. Jobbar Almi mer med hållbarhet nu än tidigare?
9. Hur håller ni er uppdaterade på vad som händer inom hållbarhet?

- a. Egen kompetensutveckling?
  - b. Sker internutbildning om hållbarhet inom Almi och i så fall hur?
  - c. Ges stöttning till regionala medarbetare och i så fall hur då?
10. Vad är fokus för er inom hållbarhetsområdet den närmaste tiden och varför? I en omvärld som präglas av krig, ekonomisk osäkerhet och kriser - hur ser du på framtiden för hållbarhetsfrågor?

### **Almi och företag**

11. Hur stora är kraven på företagen du träffar att jobba med hållbarhetsfrågor? Är företag medvetna om hållbarhetsfrågor?
12. Företagens behov
- a. Hur ser företagen på kopplingen mellan lönsamhet och hållbarhet?
  - b. Vad är de vanligaste utvecklingsområdena företagen själva nämner? (energiförbrukning / minska energianvändningen, miljö, koldioxid, klimat, organisation, arbetsmiljö, kompetens, social-, ekonomisk hållbarhet).
  - c. Identifierar du utvecklingsområden de inte själva nämner? Ge exempel.
13. Har Almi ett etik- och hållbarhetsråd där ni tar upp hur ni ska förhålla er till företag där det förekommer till exempel tobak, alkohol, spel eller fossila bränslen?
14. Vänder sig hållbarhetstjänster till specifika typer av företag och i så fall vilka: tjänsteföretag, underleverantör, producerande / egna produkter?
15. Hur hittar ni företag och arbetar ni aktivt med att hitta nya företag?
16. Anpassas olika erbjudanden efter företagets kontext så som du önskar eller finns begränsningar?
17. För ni statistik över hur många företag som har tagit del av Almis hållbarhetstjänster de senaste åren? Ser du en ökning av denna siffra?

### **Hållbarhet i Almis regionala projekt**

18. Vilken roll spelar moderbolaget inom de regionala hållbarhetsprojekten?
19. Har de regionala projekten påverkat hur ni inom Almi arbetar med hållbarhet gentemot kund?
20. 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?

### **Almi och andra aktörer**

21. Samarbetar Almi med andra aktörer inom stödsystemets arena, t.ex, energikontoren, universitet, RISE, IVL, IUC osv? Hur viktigt är samarbete med andra aktörer?
22. Håller du koll på vad andra aktörer i stödsystemet gör inom hållbarhet och på vilket sätt?
23. Har du kommit i kontakt med projektet Omställningslyftet i ditt arbete?

### **Effekter**

24. Mäter ni vilken effekt / påverkan / nytta olika stödinsatser haft i enskilda företag?



25. Kan du beskriva om och i så fall vilken impact eller påverkan som projekten har eller har haft på andra organisationer än företagen eller på politiken, regionalt eller nationellt?

**Avslut**

26. Är det något som du tycker vi borde ha frågat om eller som du vill tillägga?  
27. Har du förslag på andra inom Almi som vi borde intervjua?  
28. Kan vi kontakta dig igen om vi har ytterligare frågor – och du får gärna höra av dig om du kommer på något mer.