

Rapport – Pilot bærekraftsprogram – grønn omstilling for SMB

Tilskuddsmottaker: Sentrum Næringshage AS

Støtteordning: Arktis 2030 – Forprosjekt (2023) og Klimamidler Nordland
Fylkeskommune

Rapportdato:

Sammendrag

Sentrum Næringshage søkte om tilskudd til et pilotprosjekt for å utvikle et kompetanseprogram rettet mot små og mellomstore bedrifter (SMB) i Nordland, med et spesifikt fokus på grønn omstilling og utvikling av bærekraftsstrategier. Dette pilotprosjektet, mottok finansiering fra Arktis 2030 og etter hvert klimamidlene i Nordland Fylkeskommune. Grunnet forsinkelser på svar på tilskudd og basert på tilbakemeldinger fra målgruppen, har prosjektet gjennomgått justeringer i tidsplan, metode og samarbeidspartnere.

Gjennom prosjektperioden har det vært viktig å skape et program som er nytt genuint nyttig og enkelt for SMBene. Det har vært viktig å ta med bedriftene i testing av konseptet og programmet. Sluttproduktet mener vi er et helhetlig program som vi bistår bedrifter med å starte og få en god, trygg og solid start på sitt bærekraftsarbeid.

Programmet gir en konkret kjøreplan som omsetter komplekse krav til enkle, målbare tiltak tilpasset deres hverdag. Resultatet er at dere ikke bare møter kravene, men bruker dem aktivt til å styrke konkurransekraften og lønnsomheten.

Programmet er forankret i prinsipper som trippel bunnlinje og ESG rammeverket. Målet har vært å skape et program som gir bedriftene nok kompetanse selv slik at de kan drive etter programmet selv i veien videre, altså en kompetanseprogram som gjør bedriftene i stand til å utføre arbeidet selv etter programmet er gjennomført.

Bakgrunn og formål

Sentrum Næringshage ønsket å utvikle et kompetanseprogram for å hjelpe SMB-er i Nordland med å utvikle bærekraftsstrategier tilpasset deres behov. Programmet skulle bistå bedrifter med å møte kundenes, medarbeidernes og samfunnets forventninger, redusere risiko, øke konkurransekraften og bidra til FNs bærekraftsmål. Mange av medlemsbedriftene i Sentrum Næringshage er lokalisert i distriktene og uttrykte behov for bistand til å starte bærekraftsarbeidet. Regionen har store næringer som reiseliv, sjømat og industri som må omstilles. Nordland scorer lavere enn landsgjennomsnittet på bærekraftig utvikling, spesielt innen miljø og økonomi.

- Utfordringene SMB-ene på Helgeland og i Nord-Norge møter i det grønne skiftet.
- Behovet for et målrettet kompetanse- og oppfølgingsprogram.

I henhold til søknaden var målene med programmet:

- Opplæring i å utvikle en bærekraftstrategi, inkludert vesentlighetsanalyse.
- Innsikt i temaer som klima, fornybar energi, energikrise, naturkrise og sosial bærekraft.
- Forståelse for krav og forventninger til rapportering og lovetterlevelse.
- Råd og veiledning for vesentlighetsanalyse og strategiutvikling.

Opprinnelig planlagte samarbeidspartnere for dette programmet var Sustainability AS og Tavler AS.

Etter oppstart med prosjektet og kontakt med bedrifter ble kursen for pilotprosjektet endret noe. Dette etter at bedriftene ønsket i større grad en oppfølging en til en og med større grad av involvering av våre rådgivere.

Fokusendring: Fra gruppebaserte samlinger til én-til-én oppfølging. Bedriftene har uttrykt et sterkt ønske om direkte, individuell bistand for å starte bærekraftsarbeidet.

- **Antall pilotkunder:** 2 bedrifter er klare for å delta med den nye tilnærmingen. Opprinnelig plan for piloten var 10-15 deltakende bedrifter
- **Samarbeidspartnere:** Samarbeidet med Tavler AS og Sustainability AS ble aldri satt iverk. Som ny bedrift i næringshageprogrammet kom Moloen Sustainability inn, som nord norsk bedrift og med kompetanse fra bærekraftsrapportering med den blå næringen ble de valgt som samarbeidspart i prosjektet og som med utvikler på det faglige.

Team fra Moloen Sustainability:

- Thea Kvalsvik: Utdannet biolog (UiT), jobbet med utvikling av bærekraftstjenester i Moloen siden januar 2022.

- Pernille Rosenhaug: Utdannet ingeniør i Bærekraftig teknologi (UiT), jobbet i Moloen Sustainability siden april 2023.
- Det var etter planen satt opp en avslutningskonferanse som skulle avslutte prosjektet. Den ble planlagt og lagt til rette for etter planen, men det var såpass få deltakere på den at vi valgte å tilby hver bedrift en unikt gjennomgang, tilpasset bedriften behov og rolle. Det har ført til at vi har fått nye bedrifter som er klar til å sette igang med programmet.

I henhold til planen skulle prosjektet kjøres som gruppebasert samlinger med 10-15 bedrifter involvert. Som nevnt så vi tidlig at bedriftene ønsker tetter oppfølging og mer tilpasset kompetanseheving. Gjennom prosjektperioden har vi tydelig sett at en utfordring med bærekraft er at aktører som jobber med bærekraft gjør bærekraft for generell. Vi så at ved å samle 10 aktører sammen til samlinger, skaper et forvirrende bilde og vi er for lite konkret og for lite knyttet til hver enkelt bedrifts unike behov.

Dermed har programmet endret seg til å være rettet mot hver enkelt bedrift som gjør at vi kan skreddersy opplegg og informasjon knyttet til hver bedrift. Dette har vært en av de viktigste tilbakemeldingene vi har fått, og at dette har gjort at bedriftene forstå og kan gå igang med arbeidet på en bedre måte.

Om programmet

Bærekraftsprogrammet for små og mellomstore bedrifter (SMB) er utviklet som en detaljert veileder for å implementere bærekraftige tiltak, med et markant fokus på hver enkelt bedrifts unike situasjon og behov. Programmet beveger seg bort fra generelle tilnærminger og konsentrerer seg om å utarbeide skreddersyde, datadrevne og forretningsorienterte handlingsplaner.

Programmets filosofi: I motsetning til standardiserte samlinger hvor bedrifter mottar generell informasjon, er dette programmet designet for å dykke dypt inn i den enkelte bedrifts egenart. Det starter med en grundig kartlegging av bedriftens spesifikke påvirkning, sårbarhet, verdikjede, og interessentlandskap. Hvert steg er rettet mot å identifisere hva som er vesentlig for akkurat den bedriften som deltar, og å utvikle tiltak basert på dens unike posisjon og data. Målet er å sikre at bærekraftsarbeidet blir en integrert og verdiskapende del av bedriftens strategi og drift, ikke et generisk tillegg.

Programmet er strukturert i flere faser som systematisk bygger på hverandre, fra innledende kartlegging til en konkret, målbar handlingsplan og et system for kontinuerlig forbedring.

1. **Steg 1: Kartlegg bedriftens påvirkning og muligheter** Dette grunnleggende steget fokuserer på å etablere et solid, faktabasert kunnskapsgrunnlag spesifikt for bedriften.
 - a. **Oppstartanalyse:** Innsamling av bedriftens eksisterende styringsdokumentasjon (strategier, budsjetter, energiforbruk, etc.) for å identifisere tilgjengelige data og definere analysens omfang (hvilke enheter, lokasjoner, produktlinjer).
 - b. **Intern kartlegging:** En todelt undersøkelse internt i virksomheten. Først en digital spørreundersøkelse skreddersydd til bedriftens bransje og størrelse, som dekker ESG-områder (miljø, sosiale forhold, selskapsstyring). Deretter gjennomføres dybdeintervjuer med nøkkelpersoner for å utfylle bildet, hvor intervjuguiden reflekterer funn fra dokumentgjennomgangen. Parallelt gjøres en omverdensanalyse av relevante lovkrav, kundekrav og trender.
 - c. **Første workshop:** Ledelsen og sentrale medarbeidere involveres for å validere innsikt. Her presenteres funn, verdikjeden kartlegges interaktivt for å identifisere "hot spots", og et første interessentkart utarbeides.
 - d. **Nåsituasjonsrapport:** Steget avsluttes med en rapport som sammenstiller all innsamlet bedriftsspesifikk informasjon: forretningsmodell, verdikjede, ressurs- og utslippsdata, interessentkart, kravregister, og en innledende vurdering av risikoer og muligheter. Dette gir et dokumentert utgangspunkt for videre arbeid.
2. **Interessent- og Vesentlighetsarbeid** Denne fasen knytter de bedriftsspesifikke funnene til strategiske prioriteringer gjennom fem trinn.
 - a. **Interessentanalyse:** Bedriftens interne og eksterne interessenter identifiseres og vurderes basert på deres påvirkningskraft og interesse for bærekraftstemaer relevante for bedriften. Kritiske interessenter prioriteres for dialog.
 - b. **IRO-analyse (Impacts, Risks & Opportunities):** Et tverrfaglig team i bedriften brainstormer bedriftens positive og negative påvirkninger, risikoer (regulatoriske, økonomiske, omdømme-, klimarelaterte) og forretningsmuligheter, vurdert etter tidshorisont, sannsynlighet og konsekvens. De mest kritiske risikoene og attraktive mulighetene for bedriften velges ut.
 - c. **Workshop 2: Prioritering og KPI-forarbeid:** Ledelsen og nøkkelfunksjoner bestemmer hvilke bærekraftstemaer som er viktigst for deres virksomhet, basert på IRO-funnene og en vurdering av temaenes påvirkning på miljø/samfunn og økonomisk betydning for bedriften. Dette resulterer i en foreløpig, bedriftsspesifikk vesentlighetsmatrise. For de 3-5 mest vesentlige temaene utvikles "Tiltakskort" som definerer ambisjon,

konkrete tiltak, effektmål, ansvarlig rolle, KPI/datakilde og budsjettestimater.

- d. **Endelig Vesentlighetsvurdering:** Den foreløpige matrisen finpusses og valideres mot all tidligere innsamlet informasjon (IRO, interessentanalyse, bransjebenchmarking, reguleringer) for å sikre at ingenting kritisk for bedriften er oversett. Resultatet er bedriftens offisielle, godkjente prioriteringsliste.
 - e. **Verdikjedeanalyse:** Analyserer hvor i *bedriftens* verdikjede de identifiserte vesentlige temaene materialiserer seg, og identifiserer konkrete forbedringstiltak knyttet til leverandører og prosesser.
3. **Klimaregnskap** Her omgjøres oversikten over bedriftens utslippspunkter til målbare tall.
- a. Bedriftens aktivitetsdata (strømforbruk, brensel, transport, avfall, Scope 3-kilder) samles inn og konverteres til CO₂-ekvivalenter ved bruk av anerkjente utslippsfaktorer. Kilder dokumenteres nøye.
 - b. Scope 1, 2 og 3-utslipp summeres, og usikkerhet angis. Det beregnes utslippsintensiteter (f.eks. utslipp per omsatt krone eller per produsert enhet) som er spesifikke for bedriften og nyttige for målsetting.
4. **Handlingsplanen** Dette er hovedproduktet og fungerer som bedriftens offentlige rapport som viser konkrete beslutninger, mål og tiltak basert på alt forarbeid. Den er skreddersydd bedriftens situasjon og inneholder:
- a. Sammendrag av bedriftens 3-5 vesentlige temaer, langsiktige mål og nøkkeltall.
 - b. Beskrivelse av bedriftens virksomhetskontekst, interessentbilde og regulatoriske drivere.
 - c. Presentasjon av de vesentlige temaene for bedriften, hvorfor de er viktige, og hvilke deler av verdikjeden og interessentkrav de adresserer.
 - d. Et detaljert mål- og KPI-sett for bedriften, inkludert langsiktige mål, delmål og baseline-data for hvert tema.
 - e. Spesifikke tiltaksprogrammer for hvert vesentlige tema, presentert gjennom "Tiltakskort" med effektmål, konkrete tiltak, milepæler, ansvarlige, datakilder og budsjettestimater.
 - f. En visuell tidslinje (roadmap) for bedriftens hovedmilepæler.
 - g. Beskrivelse av bedriftens governancestruktur, ansvarsfordeling (RACI-kart), møtefrekvens for oppfølging og kobling til budsjetter.
 - h. Omtale av metodikk brukt for bedriftens klimaregnskap og andre beregninger, samt en vurdering av datakvalitet og planer for forbedring.

Gjennom disse stegene sikrer programmet at bærekraftsarbeidet er dypt forankret i den enkelte bedrifts virkelighet, strategi og data, og resulterer i en unik og operativ handlingsplan for reell endring.

Prosjektorganisering

- **Prosjekteier / leder:** Christian Wiik Kynsveen, Sentrum Næringshage
- **Moloen Sustainability** – Thea Kvalsvik og Pernille Rosenhaug
- **Pilotkunder; Campus Blå og Offersøy Camping**

Aktiviteter og milepæler

Fase	Aktivitet	Planlagt slutt	
1	Prosjektplanlegging, avtaler med partnere	Q1 2024	Fullført
2	Utvikling av materiell og digitalt verktøy	Q3 2024	Fullført
3	Pilot – én-til-én oppfølging av 5 bedrifter	Q4 2024 – Q1 2025	Fullført
4	Evaluering og justering	Apr 2025	Fullført
5	Avslutningskonferanse & sluttrapport	Mai 2025	Fullført

Gjennom hele prosjektet har kjernen vært å skape et program som ikke bare formidler generell kunnskap om bærekraft, men som aktivt veileder hver SMB til å finne sin unike rolle og tilnærming i møte med komplekse krav og forventninger. Programmet har blitt til gjennom en prosess hvor innsikt, tilbakemeldinger og testing av hypoteser fra bedrifter knyttet til næringshageprogrammet har formet det vi sitter med som metode. Metodikken, verktøyene og veiledningsmanualen – har blitt utviklet og underveis og ikke minst tilpasset erfaringene fra pilotkundene.

A1 Etablere samarbeidsavtaler:

Prosjektet startet med å etablere avtaler om samarbeid. Opprinnelig var det tenkt samarbeid med Tavler og Sustainability. Vi kom i samarbeid med Moloen Sustainability i tiden rundt oppstart av dette pilotprosjektet og så raskt at vi hadde et kompetansemiljø på bærekraftsrapporteringer fra Nord Norge. Vi ønsket å benytte oss og bygge videre på det samarbeidet. Det ble etablert og utviklingen av teori samarbeid ble til. Moloen Sustainability har vært med på utvikling av rammeverket, oppbyggingen og sikret oss kompetanse på rapportering, og en forståelse for hva som faktisk er viktig når man skal rapportere. Målet for programmet har dog ikke vært rapportering, men en forsmak på rapportering for bedriftene. Dermed har vi benyttet oss av NSRS veilederen og sett på hva bedriftene kan måtte forholde seg til i rapportering og dermed bygget programmet rundt det.

Samarbeidet la grunnlaget for *hvordan* programmets faglige innhold og veiledningsmetodikk til slutt ble utformet, og sikret en solid forankring i praktisk bærekraftsarbeid.

Videre ble det jobbet mot å etablere avtaler med pilotkunder. Det var mange som var interessert og aktivt interessert i å delta. Vi valgte ut to bedrifter som vi mente var ulike og som kunne utfordre programmet vårt på en god måte. Det ene selskapet mer komplekst enn det andre og det ene mer enkel struktur. Dette valgtet ble gjort for å sikre at det var ulike målesetninger for å sette programmet på prøve på det å kunne tilpasse seg til bedriften.

A2 Bistå SMB-bedrifter på Helgeland med kartlegging av bærekraftsmål og behovsanalyse: Denne aktiviteten har vært helt sentral for å forstå SMB-enes reelle utfordringer og behov på Helgeland, og har lagt grunnlaget for selve programmets utforming. Her gikk prosjektet aktivt ut og jobbet tett med enkeltbedrifter for å få en dyp innsikt som senere ble systematisert i programmanualen.

- **Hvordan ble det jobbet med bedrifter som Campus Blå og Offersøy Camping?**
 - **Campus Blå (kompetansesenter for havbruksnæringen):** Arbeidet startet med en åpen dialog for å forstå deres spesifikke rolle i verdikjeden for sjømat, deres påvirkning på miljø og samfunn, og deres egne ambisjoner og utfordringer knyttet til bærekraft. For Campus Blå handlet det mye om hvordan de som utdannings- og kompetanseaktør kunne integrere bærekraft i sine programmer og fasiliteter, samt hvilke krav og forventninger de møtte fra næringen de betjener. Kartleggingen innebar å se på alt fra energibruk i landbaserte anlegg, avfallshåndtering, til innhold i kurs og hvordan de kunne fremme bærekraftig praksis i havbruksnæringen. Målet var å identifisere deres unike muligheter til å drive endring.
 - **Offersøy Camping (reiselivsbedrift):** Med Offersøy Camping var tilnærmingen annerledes, tilpasset reiselivets spesifikke utfordringer og muligheter. Her fokuserte kartleggingen på aspekter som energiforbruk i hytter og fellesanlegg, avfall fra turister, bruk av lokale ressurser, bevaring av naturkvaliteter, og hvordan de kunne utvikle mer bærekraftige reiselivsprodukter. Dialogen handlet om å forstå deres drift, deres kundegrupper, og hvordan bærekraft kunne bli et konkurransefortrinn. Det ble sett på konkrete behov for å redusere fotavtrykket og samtidig øke bevisstheten hos gjestene.
- For begge bedriftene innebar denne fasen:

- **Individuelle møter og workshops:** For å avdekke deres spesifikke kontekst, verdikjede, interessenter, og innledende tanker om bærekraft.
- **Datainnsamling (der mulig):** En første gjennomgang av tilgjengelige data (f.eks. strømregninger, avfallsmengder) for å få et grovt bilde av nåsituasjonen.
- **Behovsanalyse:** Identifisering av konkrete områder der de følte usikkerhet, manglet kompetanse, eller så et potensial de ikke visste hvordan de skulle utnytte. Det handlet om å forstå "hvor skoen trykker" for dem.
- **Hvordan programmet ble til gjennom denne aktiviteten:** Erfaringene fra disse dybdegående kartleggingene med Campus Blå, Offersøy Camping og andre tidlige kontakter var uvurderlige. De avdekket fellesnevner i SMB-enes utfordringer (f.eks. mangel på tid, ressurser, og konkret "hvordan-gjør-jeg-dette"-kunnskap), men også det enorme spennet i bransjespesifikke problemstillinger. Denne innsikten ble helt avgjørende for å kunne designe et program og en manual (i A3) som var både strukturert nok til å gi en klar vei fremover, og fleksibel nok til å kunne tilpasses den enkelte bedrifts unike virkelighet. Det ble klart at programmet måtte hjelpe bedriftene med å "oversette" store, komplekse bærekraftskrav til deres egen hverdag og finne *sin* rolle.

A3 Utvikle undervisningsmaterieell for SMB-bedrifter på Helgeland: Denne aktiviteten har vært selve hjertet i prosjektet, hvor det ble utviklet en programmanual og verktøy for de som skal lede programmet ut i markedet. Innsikten fra kartleggingsarbeidet i A1 var direkte førende for innholdet og strukturen her.

- **Hvordan ble det jobbet med å utvikle manualen og programmet?**
 - **Systematisering av innsikt:** Erfaringene fra A1 ble analysert for å identifisere de kritiske stegene en SMB må gjennom for å utvikle en meningsfull bærekraftshandlingsplan. Dette inkluderte hvordan man best kartlegger egen virksomhet (nå formalisert som "Oppstartanalyse" og "Intern kartlegging" i manualen), hvordan man engasjerer interessenter, og hvordan man identifiserer vesentlige temaer.
 - **Metodikkutvikling:** Manualen beskriver en konkret metodikk for hvert steg, fra den første kartleggingen, via interessent- og IRO-analyse, til en grundig dobbel vesentlighetsvurdering. Disse metodene ble valgt og tilpasset for å være robuste nok til å gi reell innsikt, samtidig som de er praktisk gjennomførbare for en SMB med begrenset tid og ressurser.
 - **Verktøy og maler:** For å gjøre prosessen så konkret og anvendbar som mulig, ble det utviklet spesifikke verktøy og maler, som f.eks. "Tiltakskort". Disse er designet for å hjelpe bedriftene med å omsette

analyser og prioriteringer til konkrete, målbare handlinger med definert ansvar. Det ble også laget en struktur for klimaregnskap og en detaljert disposisjon for bedriftens endelige handlingsplan.

- **Fokus på "oversettelse" og forankring:** Et gjennomgående prinsipp i utviklingen av materialet har vært å hjelpe bedriftene med å "oversette" de store, ofte overveldende bærekraftskravene (som CSRD/ESRS) til hva som er proporsjonalt og relevant for *dem*. Manualen veileder rådgiveren i hvordan man fasiliteter prosesser som bygger intern forståelse og eierskap i bedriften, slik at bærekraftsarbeidet blir forankret i ledelsen og blant de ansatte.
- **Iterativ prosess:** Utviklingen har ikke vært lineær, men en prosess med utkast, testing av ideer (blant annet basert på erfaringene fra A1), og justeringer, i tett samarbeid med Moloen Sustainability for faglig kvalitetssikring.
- **Hvordan programmet ble til gjennom denne aktiviteten:** Manualen er det operative programmet. Den inneholder en helhetlig, stegvis tilnærming som en rådgiver kan bruke for å guide en SMB fra A til Å. Den er et direkte resultat av å omsette de praktiske erfaringene og identifiserte behovene fra A1 til en strukturert, men fleksibel, metodikk for individuell kompetanseheving og strategiutvikling.

A4 Tilby pilot kompetanseprogrammet til SMB-bedrifter på Helgeland: Med manualen og programmet (utviklet i A3) som grunnlag, gikk prosjektet inn i pilotfasen. Den store endringen her var overgangen til én-til-én-oppfølging med to utvalgte bedrifter, noe som ytterligere forsterket fokuset på individuell tilpasning.

- **Hvordan ble det jobbet i piloten?**
 - Hver av de to pilotbedriftene blir nå tatt gjennom hele programmet som beskrevet i manualen, med tett og personlig veiledning. Dette innebærer at rådgiveren aktivt bruker manualens metodikk, verktøy og maler for å hjelpe bedriften med å:
 - Gjennomføre en grundig kartlegging av *sin* nåsituasjon og verdikjede.
 - Analysere *sine* interesser og gjennomføre en IRO- og vesentlighetsanalyse for å lande på *sine* prioriterte bærekraftstemaer.
 - Utvikle konkrete "Tiltakskort" med mål, aktiviteter og ansvar for *sine* satsingsområder.
 - Sette opp et første klimaregnskap og utforme en skreddersydd handlingsplan.

- Kompetansehevingen skjer "på jobb", direkte knyttet til bedriftens egen data og egne utfordringer, noe som sikrer høy relevans og praktisk læring.
- **Hvordan programmet blir til (testet og validert):** De to pilotkundene har vært med å testet og validert programmet. De har gitt tydelige tilbakemeldinger både på omfang og tilstedeværelse. De har vært tydelig på at de ønsker en tydelig prosjektledelse som sikrer fremdrift, samtidig som at bedriften er godt integrert og at prosjektet er forankret i alle deler av organisasjonen. Dette har vært krevende, men også gjort mulig gjennom en aktiv deltakelse. En sentral del av arbeidet har vært å kontinuerlig "skrelle ned" og "oversette" komplekse bærekraftsbegreper og -krav til et språk og et format som er forståelig og relevant for den enkelte bedrifts hverdag. For eksempel, i stedet for å presentere hele ESRS-rammeverket, har man fokusert på de elementene som er mest kritiske for den spesifikke bedriften, basert på deres vesentlighetsanalyse. Gjennom den individuelle veiledningen og de strukturerte øvelsene i manualen, har bedriftene fått hjelp til å se hvordan deres virksomhet passer inn i det store bildet, og hvordan de kan bidra positivt til bærekraftsmålene. For en bedrift som Campus Blå kunne dette handle om å forme fremtidens arbeidskraft i en viktig næring, mens for Offersøy Camping kunne det være å ta vare på lokal natur og kultur som grunnlag for sin virksomhet. Et viktig mål har vært at bedriftene selv skal kunne definere og sette opp tiltak og interne forventninger som er realistiske og matcher det de faktisk kan gripe over og ta hånd om. "Tiltakskortene" har vært et nøkkelverktøy her, da de tvinger frem konkretisering av ansvar, tidsfrister og målbare resultater. Tilbakemeldingene fra pilotbedriftene indikerer at denne tilnærmingen har vært vellykket; de opplever at programmet er tilpasset deres behov, at de har fått hjelp til å forstå komplekse temaer, og at de nå er i stand til å sette i gang med konkrete, håndterbare tiltak som er forankret i egen virksomhet.

A5 Evaluere og justere kompetanseprogrammet basert på tilbakemeldinger fra deltakere i piloten: Evalueringen var ikke en separat fase til slutt, men en integrert del av pilotgjennomføringen.

- **Hvordan ble det jobbet?**
 - Gjennom den tette én-til-én-kontakten med pilotbedriftene, ble det løpende samlet inn kvalitative tilbakemeldinger. Observasjoner av hvordan bedriftene engasjerte seg i de ulike øvelsene, hvilke analyseverktøy som var mest intuitive, og hvilke konsepter som krevde mest "oversettelse", ble systematisk notert. Samtidig er det hold dialogmøter med andre bedrifter i næringshageprogrammet for å teste ut

ideer, forklaringer og beskrivelser spesielt på dette med oversetting av bærekraftskrav fra direktivnivå.

- Det ble fokusert på å forstå om programmet reelt sett hjalp bedriftene med å identifisere sin unike rolle, om de følte eierskap til prosessene og resultatene, og om de opplevde kompetansehevingen som relevant og anvendbar.

A6 Utvikle en veileder for implementering av bærekraftige tiltak i SMB-bedrifter:

Veilederen er et praktisk og handlingsrettet verktøy utviklet for ledere i små og mellomstore bedrifter (SMB-er). Den er en sentral del av bærekraftsprogrammet "Krafttak", ledet av Sentrum Næringshage, og har som formål å oversette det som kan oppleves som et komplekst og fjernt bærekraftsbegrep til konkrete, gjennomførbare og verdiskapende tiltak i bedriftens hverdag. Dokumentet er utformet som en steg-for-steg guide som leder bedriften fra innledende refleksjon til implementering og kommunikasjon, uten å kreve omfattende ressurser eller forhåndskunnskaper.

Kjernen i veilederen er filosofien om at bærekraftsarbeid for SMB-er først og fremst handler om **å gjøre, ikke nødvendigvis å rapportere**. Den anerkjenner at mange SMB-ledere føler seg overveldet av tykke rapporter og EU-direktiver, og flytter derfor fokus fra byråkrati til praktisk handling som gir reell verdi.

Veilederen bygger på en logisk og forenklet metodikk:

1. **Forstå hvorfor:** Den forklarer hvordan store rammeverk som EUs Green Deal, Bærekraftsdirektivet (CSRD) og EU-taksonomien skaper et nytt markedspress som indirekte treffer SMB-er gjennom krav fra store kunder og banker.
2. **Skape forankring:** Arbeidet starter med forankring i ledelsen for å sikre eierskap og tydelig ansvars plassering.
3. **Få oversikt og velge fokus:** Den veileder bedriften gjennom en forenklet kartlegging av egen drift, en interessentanalyse og en vesentlighetsvurdering for å identifisere de 2-4 viktigste bærekraftstemaene (vesentlige temaer) for akkurat sin virksomhet, med støtte i ESG-rammeverket (Miljø, Sosiale forhold, Styring) og FNs bærekraftsmål.
4. **Sette mål og lage en plan:** Veilederen instruerer i hvordan man setter konkrete og målbare (SMART) mål og oversetter disse til en enkel handlingsplan som definerer tiltak, ansvarlig, frist og status.

5. **Kommunisere og bygge kultur:** Til slutt vektlegges viktigheten av å kommunisere internt for å bygge stolthet og eierskap, og eksternt for å styrke omdømme og konkurransekraft. Fokuset er på ærlig og konkret historiefortelling.

Veilederens betydning for Krafttak-programmet og for målgruppen ligger i dens evne til å bygge bro mellom globale krav og lokal virkelighet:

- **Den senker terskelen:** Ved å fokusere på handling fremfor rapportering, gjør den bærekraftsarbeidet tilgjengelig og overkommelig for SMB-er med begrensede ressurser.
- **Den er praktisk og konkret:** Veilederen unngår vage formuleringer og gir håndfaste sjekklister, spørsmål og eksempler som er direkte anvendelige i en travel hverdag.
- **Den skaper forretningsverdi:** Den rammer inn bærekraft ikke som en byrde, men som "sunn fornuft og langsiktig forretningsdrift" som kan gi lavere kostnader, økt konkurransekraft, bedre omdømme og et sterkere arbeidsmiljø.
- **Den gir en strukturert metode:** For Krafttak-programmet tilbyr veilederen en systematisk og skalerbar metodikk som sikrer en felles tilnærming og et felles språk, samtidig som den er fleksibel nok til å tilpasses den enkelte bedrift.
- **Den forbereder for fremtiden:** Selv om veilederen prioriterer handling, er strukturen og metodene i tråd med det som etterspørres i standarder som VSME (frivillig standard for SMB-er). Dette gir bedriftene et solid fundament dersom de senere må eller ønsker å rapportere.

Samlet sett er veilederen et avgjørende verktøy som effektivt adresserer de reelle utfordringene SMB-er møter. Den omgjør en kompleks nødvendighet til en håndterbar mulighet, og posisjonerer seg dermed som en sentral suksessfaktor for at Krafttak-programmet skal lykkes med å skape varig og meningsfull endring i norsk næringsliv.

A7 Utarbeide en sluttrapport som oppsummerer prosjektet og resultatene: Arbeidet med sluttrapporten vil fokusere på å dokumentere denne utviklingsreisen.

- Rapporten beskriver hvordan programmet har blitt til, fra de innledende kartleggingene og behovsanalysene (A2), gjennom den iterative utviklingen av manualen og metodikken (A3, A6), til den praktiske utprøvingen og justeringen i pilotfasen med én-til-én-oppfølging (A4, A5). Et sentralt resultat som vil bli fremhevet, er selve den unike, tilpassede programmetodikken og den helhetlige veiledningsmanualen.

A8 Arrangere en avslutningskonferanse for prosjektdeltakere og andre

interesserte: Den opprinnelige planen for denne aktiviteten var å arrangere en større avslutningskonferanse for å presentere prosjektets resultater, dele erfaringer og skape en arena for diskusjon om bærekraftig næringsliv på Helgeland. Prosjektet inviterte til en slik konferanse og markedsførte den i relevante kanaler for å sikre god deltakelse.

Til tross for markedsføringsinnsatsen, var det imidlertid ikke tilstrekkelig antall påmeldte for å gjennomføre konferansen i det planlagte formatet. Det var fem bedrifter som meldte sin interesse. Som en alternativ løsning, og for å likevel sikre formidling av programmet og dets verdier, fikk disse fem bedriftene tilbud om en individuell gjennomgang og presentasjon av det ferdigutviklede bærekraftsprogrammet.

Disse individuelle gjennomgangene ble gjennomført i løpet av den første uken i juni 2025. Tilbakemeldingene fra bedriftene som deltok var svært positive. Det som spesielt ble trukket frem var programmets evne til å gjøre komplekse bærekraftstemaer forståelige og direkte anvendelige for akkurat deres unike virksomhet og situasjon. Denne skreddersydde tilnærmingen, hvor programmet hjelper hver enkelt bedrift med å se sitt konkrete bidrag og definere håndterbare tiltak, ser ut til å være programmets største fortrinn. Det er også dette aspektet som danner grunnlaget for bedriftenes uttrykte ønske om å jobbe videre med programmet. Selv om den store konferansen ikke ble realisert, har de individuelle gjennomgangene gitt verdifull bekreftelse på programmets relevans og styrke.

Videre plan

I det som nå har blitt et bærekraftsprogram, ser Sentrum Næringshage fremover mot en bredere implementering og videreutvikling, med et spesielt fokus på regionalt samarbeid for å styrke bærekraftsarbeidet i hele Nord-Norge.

Samarbeid med OM:Nord: En sentral del av den videre planen er det innledede samarbeidet med sitt initiativ OM:Nord prosjektet. Målet med dette samarbeidet er å bidra til en helhetlig og koordinert satsing på bærekraft i landsdelen. Visjonen er at OMNord kan fungere som en sentral leverandør og tilrettelegger for bred kompetanseheving innen bærekraft – gjennom kurs, workshops, seminarer og nettverksbygging rettet mot næringslivet i Nord-Norge. Dette vil adressere det generelle behovet for økt kunnskap om bærekraftsprinsipper, regulatoriske krav, og strategiske muligheter.

Innenfor et slikt samarbeid kan Sentrum Næringshages utviklede bærekraftsprogram og den tilhørende manualen spille en rolle som selve **arbeidsverktøyet for implementering**. Mens OM:Nord kan bygge den overordnede forståelsen og kompetansen, vil vårt program være den praktiske metoden som brukes for å omsette

denne kunnskapen til konkrete, skreddersydde strategier og handlingsplaner internt i hver enkelt virksomhet.

Dette partnerskapet har potensial til å skape en kraftfull synergi: OMNord leverer den nødvendige teoretiske og generelle kompetansen, mens vårt program sørger for at denne kompetansen blir operasjonalisert og forankret i den enkelte bedrifts unike kontekst. Denne modellen svarer også godt på vilkåret i Arktis 2030-tilsagnet om å undersøke hvordan et hovedprosjekt kan få et større geografisk nedslagsfelt, da OM:Nord har en regional rekkevidde. Der er man nå i en videre prosess for å omforme et formelt samarbeid og ta dette et steg videre.

Manualen og de tilhørende vedleggene er designet for å være en tilgjengelig og praktisk veileder som kan tas i bruk av ulike aktører for å gjennomføre en grundig og verdiskapende bærekraftsprosess. Slik ser vi for oss at programmet kan brukes:

1. **Som en steg-for-steg guide for bedrifter:** Programmet, slik det er beskrevet i manualen, tilbyr en logisk og systematisk reise for en SMB som ønsker å starte eller videreutvikle sitt bærekraftsarbeid. Fra den innledende kartleggingen av bedriftens egen situasjon, påvirkning og muligheter, via en grundig interessent- og vesentlighetsanalyse for å identifisere de viktigste temaene, til utvikling av et klimaregnskap og en konkret, målbar handlingsplan med definerte tiltak. Hvert steg er ment å bygge på det forrige og sikre en helhetlig tilnærming.
2. **Verktøy for tilpasning og intern forankring:** Kjernen i programmet er dets evne til å tilpasse prosessen til den enkelte bedrifts unike behov, størrelse og bransje. Manualen er ikke en rigid mal, men en guide som oppfordrer til refleksjon og tilpasning. Verktøy som "Tiltakskort" og de interaktive workshop-metodene er designet for å involvere ledelse og ansatte direkte i arbeidet. Dette er avgjørende for å "oversette" bærekraft til bedriftens egen virkelighet, bygge intern forståelse, og sikre eierskap og forankring for de tiltakene som besluttes.
3. **Støtte for rådgivere og næringshager:** Programmet og manualen kan også benyttes av bedriftsrådgivere, næringshager, klynger eller andre støtteaktører som jobber med SMB-er. Manualen gir disse en strukturert metodikk og konkrete verktøy for å veilede bedrifter gjennom en profesjonell bærekraftsprosess. Den detaljerte beskrivelsen av "rådgiverens kjerneoppgaver" i manualen gir en klar ramme for en slik rolle.
4. **Grunnlag for kontinuerlig forbedring:** Programmet legger opp til at bærekraftsarbeidet ikke blir et engangsprosjekt, men en kontinuerlig prosess. Ved å definere klare KPI-er, etablere rutiner for måling og rapportering, og årlig revidere analyser og mål, kan bedriftene bruke handlingsplanen som et dynamisk styringsverktøy for å tilpasse seg nye krav, muligheter og egne ambisjoner over tid.

Selv om manualen er utformet for å være en så enkel og praktisk veileder som mulig, er det viktig å understreke at en vellykket gjennomføring av programmet krever et visst nivå av kompetanse innen bærekraft. Å fasilitere en god dobbel vesentlighetsanalyse, å veilede i utviklingen av et klimaregnskap, å forstå og "oversette" komplekse regulatoriske krav (som CSRD/ESRS-prinsipper), og å gi råd om effektive tiltak, forutsetter faglig innsikt.

Dette er nettopp hvor synergien med aktører som OM:Nord blir tydelig. Mens vårt program tilbyr *verktøyet og prosessen* for implementering i den enkelte bedrift, kan OMNord og lignende kompetansemiljøer bidra med den nødvendige opplæringen og kompetansehevingen til de personene som skal veilede bedriftene – enten det er interne ressurser i større SMB-er, ansatte i næringshager, eller andre konsulenter.

Erfaringer fra programutvikling og SMB-enes perspektiv på bærekraft – en løsning for markedet

Utviklingen av dette bærekraftsprogrammet har vært en innsiktsfull prosess, formet av et tett og direkte engasjement med små og mellomstore bedrifter (SMB-er). En kontinuerlig innsats for å skape målbar og reell verdi har stått sentralt. Dette kapitlet sammenfatter sentrale erfaringer fra selve programutviklingen, belyser SMB-enes utfordringer og behov i møte med bærekraftskravene, og argumenterer for hvordan programmets unike tilnærming utgjør en målrettet løsning for dette viktige markedssegmentet.

Erfaringer fra programutviklingen

Prosjektet ble initiert ut fra en erkjennelse av at mange SMB-er, spesielt i regioner som Helgeland og Nord-Norge, opplever et økende press knyttet til bærekraft, men ofte mangler tilstrekkelige ressurser og konkret veiledning for å initiere eller systematisere dette arbeidet. Den opprinnelige ambisjonen var å utvikle et kompetanseprogram som kunne adressere dette udekkede behovet. Gjennom prosjektets løp har imidlertid selve utformingen av programmet, og hvordan det best kan implementeres, gjennomgått en betydelig foredling. Denne utviklingen er primært et resultat av praktiske erfaringer og en vedvarende, tett dialog med målgruppen.

- 1. Betydningen av dybdekartlegging (Aktivitet A1 - jf. tidligere korrigeret definisjon):** En av de tidligste og mest formative erfaringene stammer fra det innledende kartleggingsarbeidet med bedrifter som Campus Blå og Offersøy Camping. Disse grundige intervjuene og analysene avdekket ikke bare bedriftenes bransjespesifikke utfordringer – eksempelvis knyttet til energibruk,

avfallshåndtering, eller integrering av bærekraft i kjernevirksomheten – men også det betydelige mangfoldet i behov basert på sektor, størrelse og modenhetsnivå. Det ble raskt åpenbart at en standardisert tilnærming til kompetanseheving ville være utilstrekkelig. Bedriftene uttrykte et tydelig ønske om bistand til å forstå hva bærekraft innebar spesifikt for dem, innenfor deres unike kontekst. Denne innsikten ble fundamental og styrende for programutviklingens retning mot en mer individualisert og bedriftsnær modell.

- 2. Utvikling av programmanualen (Aktivitet A3):** Kjernen i det ferdige programmet er den omfattende veiledningsmanualen. Utviklingen av denne var en iterativ prosess, der innsikt fra de første bedriftskontaktene og et tett samarbeid med det faglig sterke miljøet i Moloen Sustainability formet en strukturert, men samtidig fleksibel, metodikk. Erfaringen tilsa at bedriftene trengte mer enn ren informasjonsoverføring; de trengte en veiledet prosess. Manualen ble derfor utformet som en praktisk guide for rådgivere, eller interne ressurspersoner, til å lede bedriften gjennom nødvendige analytiske steg. Dette omfatter alt fra en grundig oppstartsanalyse og intern kartlegging, via interessentdialog og analyse av påvirkning, risiko og muligheter (IRO-analyse), til en dobbel vesentlighetsvurdering som setter bedriften i stand til å identifisere sine mest relevante bærekraftstemaer. Utviklingen av konkrete verktøy, som «Tiltakskort» for handlingsplanlegging, samt maler for klimaregnskap og den helhetlige bærekraftsplanen, var et direkte svar på bedriftenes behov for å omsette analyse til konkret handling.
- 3. Verdien av én-til-én tilnærming i pilotfasen (Aktivitet A4 & A5):** Den kanskje mest avgjørende erfaringen skriver seg fra pilotfasen. Beslutningen om å erstatte gruppebaserte samlinger med individuell én-til-én oppfølging av de fem pilotbedriftene viste seg å være et klokt valg. Dette muliggjorde en reell skreddersøm, hvor veiledningen kunne tilpasses den enkelte bedrifts tempo, eksisterende kunnskapsnivå og spesifikke utfordringer. Tilbakemeldingene fra pilotbedriftene bekreftet at denne tette, personlige oppfølgingen var nøkkelen til å gjøre komplekse bærekraftstemaer både forståelige og praktisk håndterbare. Bedriftene rapporterte at programmet ble tilpasset deres faktiske behov, at krevende terminologi ble forenklet og "oversatt", og at de fikk konkret hjelp til å identifisere sitt eget bidrag og utforme tiltak de selv kunne mestre og implementere. Denne tilnærmingen skapte et eierskap og en intern forankring som trolig ville vært vanskelig å oppnå i et mer generelt kursopplegg.

Hva sier SMBene?

Gjennom hele prosjektperioden har dialogen med små og mellomstore bedrifter tegnet et konsistent bilde av deres situasjon i møte med den økende oppmerksomheten rundt bærekraft:

- **Følelsen av å være overveldet:** Mange bedriftsledere gir uttrykk for at de konfronteres med et landskap av krav, forventninger og standarder (CSRD, ESRS, Åpenhetsloven, EU-taksonomien, FNs bærekraftsmål) som kan virke uoverstigelig. De strever ofte med å se den direkte relevansen for sin, gjerne mindre, virksomhet. Mange beskriver en følelse av å stå overfor en stor utfordring uten tilstrekkelig forberedelse eller verktøy.
- **Usikkerhet og mangel på konkret veiledning:** Et gjennomgående problem er usikkerheten knyttet til selve oppstarten: "Hvor skal vi begynne? Hvilke data er relevante for oss? Hvordan kan vi sikre at våre tiltak faktisk bidrar positivt, både for miljøet/samfunnet og for vår egen bunnlinje? Og ikke minst, hvordan kan vi gjennomføre dette uten at det går ut over den daglige driften?" Mange SMB-er har begrensede interne ressurser å avsette til dette formålet, og de mindre kommunene de ofte er lokalisert i, har ikke alltid tilstrekkelig kapasitet til å tilby den nødvendige spesialiserte bistanden.
- **Ønske om relevans og praktisk anvendelighet:** Bedriftene etterspør i mindre grad generell informasjon om viktigheten av bærekraft – dette er en erkjennelse de fleste allerede har gjort. Det de derimot har et presserende behov for, er hjelp til å "oversette" de overordnede prinsippene og kravene til sin egen operative virkelighet. De trenger verktøy og metoder som setter dem i stand til å identifisere og implementere tiltak som er relevante, proporsjonale og meningsfulle for deres spesifikke drift og interesser.
- **Behov for forenkling og prioritering:** Erfaringene fra pilotprosjektet understreket tydelig at bedriftene verdsetter bistand til å redusere kompleksiteten, få "oversatt" vanskelig fagterminologi, og få hjelp til å prioritere innsatsen der den vil ha størst effekt – både med tanke på bedriftens påvirkning på omgivelsene og dens egen forretningsmessige utvikling.

De samlede erfaringene fra utviklingsprosessen, kombinert med en dyp innsikt i SMB-enes utfordringer og behov, har resultert i et program som tilbyr en unik og effektiv løsning for dette markedet. Programmets styrke ligger i dets evne til å adressere de identifiserte utfordringene på en direkte og konstruktiv måte:

1. **Dyptgående individuell tilpasning:** I motsetning til standardiserte kurs eller generiske maler, er hele programmet bygget på en metodikk som sikrer en grundig analyse og forståelse av den enkelte bedrifts unike kontekst, verdikjede, interesser, risikoer og muligheter. Dette garanterer at alt arbeid blir relevant og målrettet.
2. **Fokus på "oversettelse" og proporsjonalitet:** En sentral erfaring er at SMB-er trenger hjelp til å forstå hvilke av de mange og omfattende kravene og forventningene som reelt sett angår dem, og hvordan de kan etterleve disse på en måte som står i et rimelig forhold til deres størrelse og ressurser. Programmet

veileder bedriften gjennom denne nødvendige "oversettelsesprosessen", blant annet ved å anvende prinsippet om dobbel vesentlighet for å identifisere de viktigste innsatsområdene.

3. **Datadrevet, men håndterbart:** Programmet er fundamentert på en datadrevet tilnærming, hvor kartlegging av faktiske forhold (som energiforbruk og utslipp) danner grunnlaget for beslutninger. Samtidig er det en innebygget forståelse for at datainnsamling kan være krevende for SMB-er. Derfor rettes fokus mot de mest vesentlige dataene, og det legges opp til systemer for gradvis forbedring av datakvaliteten over tid.
4. **Handlingsorientert og verktøysbasert:** Programmet er utformet for å kunne ut i en konkret og implementerbar handlingsplan. Verktøy som de nevnte "Tiltakskortene" bistår bedriften med å definere klare mål, tildele ansvar og sette tidsfrister, noe som vesentlig forenkler overgangen fra planlegging til faktisk handling. Dette adresserer direkte SMB-enes utfordring knyttet til "hvor skal vi begynne?".
5. **Bygger intern kompetanse og eierskap:** Gjennom den guidede prosessen og de interaktive arbeidsmøtene legges det til rette for at bedriften selv utvikler en dypere forståelse for og et aktivt eierskap til sitt eget bærekraftsarbeid. Målsettingen er ikke at en ekstern konsulent skal "løse" bærekraftsutfordringen for bedriften, men at bedriften selv skal bygge den nødvendige interne kompetansen og engasjementet som kreves for å drive arbeidet videre på en selvstendig måte.
6. **Fra byrde til mulighet:** Ved å koble bærekraftsarbeidet tett til bedriftens overordnede strategi, innovasjonsprosesser og konkurransefortrinn, bidrar programmet til at SMB-er kan se bærekraft ikke utelukkende som en kostnad eller en plikt, men også som en viktig kilde til nye forretningsmuligheter, redusert risiko og et styrket omdømme.

Samlet sett viser erfaringene at SMB-markedet har behov for støtte som er praktisk, relevant og tilpasset deres spesifikke virkelighet. Dette programmet, med sin unike kombinasjon av strukturert metodikk, individuell tilpasning og fokus på å bygge intern kapasitet, er utviklet for å være nettopp en slik løsning. De positive tilbakemeldingene, spesielt fra pilotfasen, styrker vår overbevisning om at denne tilnærmingen kan bistå SMB-er med å navigere i bærekraftslandskapet på en måte som skaper varig verdi for både den enkelte bedrift og for samfunnet som helhet.

De erfaringene som er gjort gjennom prosjektets uforutsette hendelser og nødvendige tilpasninger, gir viktig lærdom for fremtidig arbeid og videreutvikling av programmet:

1. **Verdien av fleksibilitet og tilpasningsevne:** Prosjektet har demonstrert viktigheten av å ha en fleksibel tilnærming og evne til å justere planer når ytre

eller indre forutsetninger endres. Evnen til raskt å finne nye samarbeidspartnere og omstille pilotmodellen har vært kritisk for å opprettholde fremdrift og kvalitet.

2. **Styrken i individuell oppfølging:** Selv om én-til-én oppfølging kan være mer ressurskrevende per bedrift enn gruppesamlinger, har erfaringene fra piloten tydelig vist den store verdien av denne tilnærmingen for SMB-er. Den tette, skreddersydde dialogen fremmer dypere læring, bedre forankring og utvikling av mer relevante og virksomhetstilpassede bærekraftsstrategier. Dette er en sentral lærdom som vil prege fremtidig utrulling av programmet.
3. **Tilbakemeldinger fra bedrifter og utvikling:** Å lytte aktivt til målgruppens behov og tilbakemeldinger har vært en rød tråd, spesielt i beslutningen om å endre pilotmodellen. Dette understreker verdien av brukerinvolvering i utviklingen av tjenester og programmer for å sikre relevans og effekt.
4. **Fremtidige overveielser og anbefalinger:**
 - a. **Etablering av nettverksarenaer:** En viktig innsikt, og et klart ønske fra flere hold, er behovet for arenaer hvor bedrifter som har gjennomgått eller er i programmet, kan møtes. Selv om individuell veiledning er kjernen, vil et supplement i form av nettverkssamlinger for diskusjon, erfaringsutveksling og felles læring om bærekraft være svært verdifullt. Dette kan bidra til å bygge et større regionalt kompetansemiljø og gi bedriftene en plattform for å lære av hverandres suksesser og utfordringer. En slik arena kan også bidra til å opprettholde engasjementet over tid.
 - b. **Skalering og ressursoptimalisering:** Mens den individuelle modellen er effektiv, må det vurderes hvordan programmet kan skaleres for å nå ut til et større antall SMB-er uten at det går på bekostning av kvaliteten i veiledningen. Mulige modeller kan være "tren-opp-treneren"-konsepter, hvor lokale rådgivere eller nøkkelpersoner i klynger/næringshager sertifiseres i bruk av programmanualen. En kombinasjon av innledende individuelle økter og tematisk fokuserte gruppesamlinger kan også vurderes.
 - c. **Viktigheten av forutsigbar og langsiktig finansiering:** Forsinkelser i finansiering kan påvirke prosjekters momentum og effektivitet. For å bygge videre på det arbeidet som er gjort, og for å sikre en bred og varig implementering av bærekraftstiltak i regionens SMB-er, vil tilgang til forutsigbar og langsiktig finansiering for både drift av programmet og bedriftenes deltakelse være avgjørende.
 - d. **Kontinuerlig programutvikling:** Bærekraftsfeltet er i konstant utvikling, med nye krav, standarder, teknologier og forventninger. Programmet og den tilhørende manualen må derfor være levende dokumenter som jevnlig oppdateres for å reflektere ny kunnskap og beste praksis. Det bør etableres rutiner for periodisk revisjon og videreutvikling.

Rapporten er utarbeidet av

*Christian Wiik Kynsveen
Prosjektleder
Sentrum Næringshage.*