

Swedish Scaleups: Hållbarhet för innovativa tillväxtbolag

ATT INTEGRERA hållbarhet i en affärsmodell är inte bara en samvetsfråga – utan också en förutsättning för tillväxt. Både investerare och slutkunder håller ett nära öga på hållbarhetsarbetet i dagens scaleup-bolag. Att identifiera framgångsfaktorer i ett tidigt skede kan ge enorma vinster när företag skalar upp.

För att en hållbarhetsstrategi ska bli något mer än en dammig policy behöver företagen kunna integrera den på ett enkelt och resurseffektivt sätt. Om deras konkurrenskraft ska öka måste de också kunna kommunicera sitt hållbarhetsarbete till relevanta intressenter. Detta är ambitionen med den hållbarhetsmetodik som Swedish Scaleups har utvecklat. På följande sidor har Swedish Scaleups samlat de viktigaste lärdomarna kring arbete med hållbarhet. →

**SWEDISH
SCALEUPS**



EUROPEISKA
UNIONEN
Europeiska
regionala
utvecklingsfonden

ATT FÖRETAG DRIVER ett ambitiöst hållbarhetsarbete anses idag vara en hygienfaktor för många intressenter – kunder, offentliga aktörer, branschorganisationer och inte minst investerare.

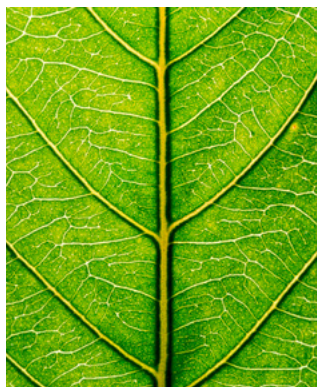
Enligt en EY-rapport från 2020 som bygger på svar från 298 institutionella investerare har den stora majoriteten ett tydligt intresse för bolags hållbarhetsstrategier och -risker. 91 procent av investerarna svarade att ett bolags icke-finansiella information, exempelvis deras insikter gällande egna hållbarhetsrisker, hade haft en stor inverkan på deras investeringsbeslut de senaste 12 månaderna.

Att arbeta med hållbarhet, och att kunna kommunicera om sitt hållbarhetsarbete, är alltså inte bara en samvetsfråga utan också en tillväxtfråga.

Scaleup-bolag har en särskild möjlighet att integrera hållbarhet i sin verksamhet. De befinner sig i en fas där affärsmodellen både är stabil nog att genomlysas och flexibel nog att justeras inom områden med stora potentiella hållbarhetsvinster. Det kan exempelvis handla om att byta ut ett produktionsmaterial mot ett annat, att se över sin transportkedja, att ställa andra krav på underleverantörer eller att lägga om den egna rekryteringsstrategin.

Om företagen saknar stöd eller kunskap är det dock troligt att de lägger hållbarheten åt sidan och prioriterar andra, mer uppenbart akuta frågor. Företagen befinner sig i en intensiv tillväxtfas där produktutveckling, kapitalanskaffning, kompetensförsörjning och liknande frågor konstant pockar på uppmärksamheten. Många scaleup-entreprenörer saknar redan timmar på dygnet och har knappa resurser i den här delen av sin tillväxtresa. För att hållbarhetsstrategin ska bli något mer än en dammig policy behöver företagen därför kunna integrera den på ett enkelt och resurs-effektivt sätt. Om deras konkurrenskraft ska öka måste de också kunna kommunicera sitt hållbarhetsarbete till relevanta intressenter. Detta är ambitionen med den hållbarhetsmetodik som Swedish Scaleups har utvecklat.

”Om företagen saknar stöd eller kunskap är det troligt att de lägger hållbarheten åt sidan och prioriterar andra, mer uppenbart akuta, frågor.”



Analys identifierar framgångsfaktorer för tillväxt genom hållbarhet

Swedish Scaleups har utvecklat en analys som hjälper scaleup-bolag att identifiera framgångsfaktorer gällande sitt hållbarhetsarbete.

En av Swedish Scaleups mest uppskattade metoder är hållbarhetsanalysen. Syftet med metoden är att företag ska identifiera hur de dels kan dra nytta av, dels bidra till social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet. Genom att göra hållbarhetsanalysen får företagen:

- En ökad medvetenhet om vilka hållbarhetsaspekter som påverkar deras affär, konkurrenskraft och tillväxtförmåga.
- En handlingsplan med konkreta steg kring hur de ska integrera hållbarhet i sin verksamhet.

Hållbarhetsanalysen kan göras vid olika faser i ett företags verksamhet. I uppstartsfasen är den användbar för att utveckla företagets affärsplan. Mer etablerade företag kan göra analysen i samband med verksamhetsplaneringen eller inför årsredovisningen, som en förberedelse för det kommande året. Analysen kan också göras inför en investeringsrunda eller inför planeringen av kommunikation gentemot kunder eller nya medarbetare.

Tre workshoppar leder in på den hållbara vägen

Swedish Scaleups hållbarhetsanalys görs genom tre workshoppar, som kan genomföras fysiskt eller digitalt.

Workshop 1: Introduktion och omvärldsanalys

Under den första workshoppen får företaget en introduktion till hållbarhet för scaleup-bolag. Man gör också en omvärlds-, bransch- och intressentanalys där man ser över frågor som:

- Vilka hållbarhetsfaktorer i omvärlden påverkar företaget?
- Vilka hållbarhetskrav ställs av ledande aktörer i branschen?
- Vilka förväntningar har intressenterna?

Workshop 2: En hållbar affärsmodell

På den andra workshoppen får företaget rita upp sin affärsmodell på

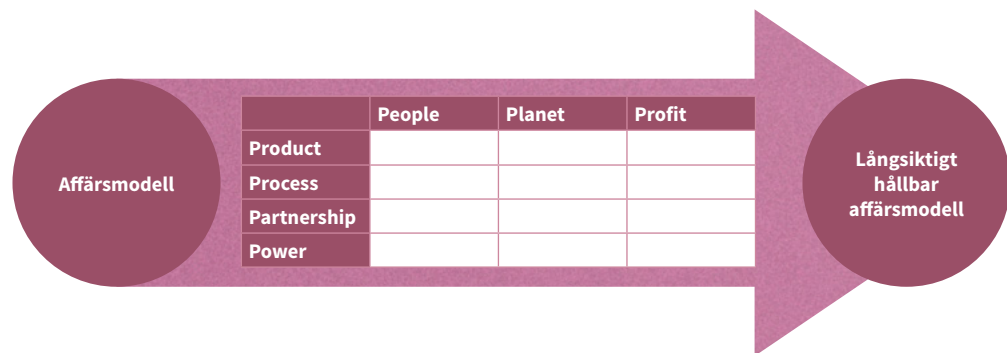
en så kallad sustainable business canvas. Modellen har sin grund i en klassisk business model canvas men är modifierad för att kunna tolka affären utifrån olika hållbarhetsperspektiv.

Genomlysningen gör det möjligt för företaget att definiera exempelvis:

- Hur deras produkt eller tjänst påverkar användandet av ändliga resurser,
- hur deras underleverantörers uppförandekod påverkar leverantörskedjan, eller
- hur deras transporter bidrar till utsläppen av växthusgaser.

På så sätt kan företaget direkt analysera sin verksamhet och affärsmodell utefter dess främsta påverkan på de olika hållbarhetsområdena.

När företaget har gjort sin sustainable business canvas jämförs den mot Agenda 2030 för att se hur verksamheten kopplar an till FN:s Globala mål.



Swedish Scaleups sustainable business canvas har två axlar. Utmed den ena axeln ligger fyra verksamhetsaspekter: product, process, partnership och power. Här kan företaget beskriva allt från tillverkningen av sin produkt till dess transporter, kunder och medarbetare. Sedan silas de fyra aspekterna genom de tre hållbarhetsperspektiven som ligger utmed den andra axeln: people, planet och profit.

Workshop 3: Gapanalys och handlingsplan

När företaget har synat sin affärsmodell utefter de olika hållbarhetsperspektiven är nästa steg att låta insikterna influera företagets tillväxtplan. Under den tredje workshoppen ser företaget över hur de kan skala upp sin verksamhet på ett hållbart och försvarbart sätt. Det här görs genom att definiera fokusområden där de kan göra störst skillnad. Ett fokusområde som ofta lyfts i det här steget är transporter, andra exempel är krav på underleverantörer och materialval.

Företaget sätter också specifika mål som de vill uppnå inom respektive fokusområde och avslutar genom att ta fram en konkret handlingsplan. Vad kan man göra de kommande sex månaderna, och vad gör man redan imorgon?

Beräkning av potentiell klimatnytta

Som en del av hållbarhetsanalysen kan företag inom Swedish Scaleups göra en beräkning av sin potentiella klimatnytta. Det låter avancerat – och det är det också. Därför jobbar Swedish Scaleups med experter i alla steg.

Syftet med beräkningen av potentiell klimatnytta är att få en uppskattning av ett företags förmåga att disruptera eller transformera en bransch. Rent konkret vill man också i stora drag räkna på hur mycket lägre utsläpp verksamheten har i jämförelse med dagens ledande



aktörer – och hur mycket företaget därför skulle kunna sänka utsläppsnivån för branschen om de lyckas skala upp sin verksamhet.

Beräkningen görs genom att företaget fyller i ett kompendium med frågor om verksamhetens uppskattade klimatpåverkan och dess marknadspotential.

Eftersom beräkningen bygger på skattningar är det viktigt att ställa rätt frågor, ge rätt svar och att tolka svaren på ett korrekt sätt. Frågekompendiet som används i metoden är framtaget av det globala initiativet Mission Innovation, vars syfte är att accelerera utvecklingen av ren energi. Företagen får hjälp av Swedish Scaleups affärscoacher med att ta fram svaren på frågorna, och forskningsinstitutet RISE gör beräkningarna.

Lead på storslagna resultat

När Swedish Scaleups under 2020 gjorde beräkningen av potentiell klimatnytta hos fyra företag med koppling till LEAD, en av de tio medverkande parterna i projektet, blev resultatet storslaget.

– Vi valde ut bolag som representerar en bredd av de bolag som vi arbetar med sett till branscher och lösningar. Gemensamt för dem var att vi såg en potential att påverka, men vi blev ändå förbluffade av resultatet. Enligt beräkningen skulle de fyra bolagen, om de med sina radikala miljöinnovationer nådde sin fulla marknadspotential till år 2030, kunna spara in 16 megaton koldioxid per år. Det är 25 procent av Sveriges årliga utsläpp, säger Catharina Sandberg, vd på LEAD.

Att kunna visa upp den sortens beräkning för potentiella investerare eller andra intressenter är förstås värdefullt för ett företags tillväxt. Men Catharina Sandberg menar att även negativa resultat kan vara användbara.

– För vissa företag blir den här beräkningen en riktig ögonöppnare eftersom de upptäcker att deras affärsmodell inte har samma potentiella klimatnytta som de hade trott. Då får de en chans att gå tillbaka till ritbordet och se vad de kan göra annorlunda, säger Catharina Sandberg.



VARFÖR KAN HÅLLBARHET DRIVA TILLVÄXT?



1. VINSTMARGINALEN FÖRBÄTTRAS

Det finns starka samband mellan lönsamhet och hållbarhet.

När Boston Consulting Group nyligen kartlade 300 globala storbolag hade bolagen som var bäst på hållbarhet i snitt fyra procentenheter högre vinstmarginal än bolag som var medelmåttiga på hållbarhet.

2. REKRYTERING GÅR ENKLARE

Personer som tillhör den så kallade millennials-generationen lägger stor vikt vid potentiella arbetsgivares hållbarhetsförmåga och väljer hellre arbetsgivare med ett utvecklat tänk kring hållbarhet.

3. ATTRAKTIONSKRAFTEN BLIR STARKARE

Intresset för hållbara produkter blir allt starkare bland kunder och investerare och det finns stora möjligheter för företag som svarar upp mot den ökade efterfrågan. För investerare är bristande hållbarhet ofta en dealbreaker.

4. KOSTNADER KAN EFFEKTIVISERAS

Ett mer cirkulärt tänk i exempelvis tillverkningsprocesser kan spara stora pengar. Detsamma gäller insatser kring energieffektivisering.

5. SKANDALER OCH BADWILL UNDVIKS

Skandaler kring bristande hållbarhet skapar helt enkelt dålig publicitet, som i slutändan kan stå företag väldigt dyrt.



”Vi utgår från hållbarhetens inverkan på affären”

Julie Ammer är programområdesansvarig för området hållbarhet på Swedish Scaleups och vet hur viktigt det är att definiera de affärsmässiga fördelarna med en hållbar verksamhet.

Behöver scaleup-bolag verkligen arbeta med hållbarhet för att kunna växa?

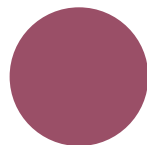
– Ja, hållbarhet har på relativt kort tid blivit en viktig tillväxtfaktor. Allt fler investerare och andra aktörer vill se någon form av hållbarhetsanalys av företag som de engagerar sig i. Även slutkunders krav på hållbarhet är mycket högre idag än de var för fem-tio år sedan.

Vad är fördelen med Swedish Scaleups hållbarhetsmetodik?

– Swedish Scaleups fokuserar på hållbar tillväxt och vår metodik är utformad för just scaleup-bolag. Vi utgår från hållbarhetens inverkan på affären, vilket gör att företagen får en tydlig och motiverande bild av hur viktigt det är att arbeta med. Sist men inte minst hanterar vi hållbarhet som en integrerad del av verksamheten, så att man inte kan avfärda det som ett sidoprojekt.

Vad resulterar arbetet i för företagen?

– Framst får företagen en tydlig uppfattning om den påverkan som de har inom olika hållbarhetsområden. De här insikterna används sedan för att göra konkreta handlingsplaner framåt och som underlag för att marknadsföra sig gentemot olika intressenter.



Namn: Julie Ammer.

Yrke: Verksamhetscontroller på Inkubera och programområdesansvarig för hållbarhet på Swedish Scaleups.

Tidigare erfarenhet av hållbarhetsfrågor: Andra storregionala projekt med fokus på innovation och tillväxt.

Brinner för: Utveckling av hållbara innovativa tillväxtbolag.



Snabba fakta

81



FRAM TILL ÅRSSKIFTET 2020/2021 HADE 81 BOLAG GJORT SWEDISH SCALEUPS HÅLLBARHETSANALYS.

3



SWEDISH SCALEUPS HÅLLBARHETSANALYS GÖRS GENOM 3 WORKSHOPPAR SOM KAN HÅLLAS ANTINGEN FYSISKT ELLER DIGITALT.

9/10



FÖR 9 AV 10 INVESTERARE SPELAR ICKE-FINANSIELL INFO, EXEMPELVIS OM HÅLLBARHET, STOR ROLL FÖR DERAS INVESTERINGSBESLUT.

38%



CIRKA 38 PROCENT AV SVERIGES SMÅ OCH MEDELSTORA FÖRETAG ARBETAR AKTIVT MED MILJÖFRÅGOR, UTÖVER DET SOM LAGSTIFTNINGEN KRÄVER.

2020 GJORDE KAPITALFÖRVALTAREN BLACKROCK EN UNDERSÖKNING OM HÅLLBARHET MED

425

INVESTERARE I

27

LÄNDER.

95

PROCENT AV DE TILLFRÅGADE TRODDE ATT HÅLLBARA INVESTERINGAR SKULLE FORTSÄTTA VÄXA. I SNITT PLANERADE

RESPONDENTERNA ATT FÖRDUBBLA SINA HÅLLBARA TILLGÅNGAR UNDER DE NÄRMSTA FEM ÅREN, FRÅN

18

PROCENT TILL OMKRING

37

PROCENT 2025.

23 400



NÄR 23 400 SVENSKAR FICK TYCKA TILL OM SVERIGES MEST HÅLLBARA VARUMÄRKEN HAMNADE COOP, IKEA OCH ICA I TOPP. MÄTNINGEN GJORDES GENOM SUSTAINABLE BRAND INDEX, EUROPAS STÖRSTA OBEROENDE VARUMÄRKESSTUDIE OM HÅLLBARHET SOM HAR GJORTS SEDAN 2011.

HUR KAN ETT FÖRETAG LYCKAS MED HÅLLBARHET?



1. IDENTIFIERA POTENTIALEN
En god start är att analysera hur företaget kan göra skillnad i relation till sin affärsmodell. FN:s globala hållbarhetsmål är ofta en bra utgångspunkt. Hur kan företaget bidra till de målen? I det svaret kan det finnas en potential för tillväxt.

2. BREDDA PERSPEKTIVET
Hållbarhet är mycket mer än bara miljö och klimat. T.ex. ger jämställdhet och mångfald hållbar social utveckling. Medarbetare med olika kön, socioekonomisk bakgrund och etnicitet skapar kreativa företag - som har lättare att växa.

3. ÖPPNA GRÄNSERNA
Öppen innovation tillsammans med andra företag eller branscher ger ofta nya perspektiv som kan stärka hållbarhetsarbetet. Konkurrenter är inte alltid konkurrenter - ibland kan de vara medskapare till något större.

4. TA INGA GENVÄGAR
När samhället blir allt mer medvetet om hållbarhetsfrågan går det inte att komma undan med greenwashing - alltså att utge sig för att vara miljövänlig genom att belysa enskilda insatser. Företag bör hålla koll på sin hållbarhetsagenda - och inte lova mer än de kan hålla.

5. LÅT DET TA TID
Hållbarhet är inget ett företag löser på en kvart. Det krävs både tid och resurser för att det ska bli en integrerad del av bolaget. Företag som lyckas med hållbarhet låter arbetet ta tid - och bygger trovärdighet på lång sikt.

HUR KAN FÖRETAG GÅ FRÅN ORD TILL HÅLLBAR HANDLING?



1. TA AVSTAMP I NULÄGET

Att börja med en nulägesanalys är en slags nollmätning som visar var bolaget befinner sig på viktiga hållbarhetsområden. Är företaget där det vill vara? Vilka förflyttningar behöver göras på lång sikt och vad kan göras redan imorgon?

2. BÖRJA I DET ENKELA

Ett gott råd till de flesta företag är att inte ta tag i de allra största frågorna först. Ofta är det smartare att se om det finns något område där relativt enkla förändringar kan ge märkbara resultat. Det är ett bra sätt att komma in i arbetet och att kicka igång motivationen.

3. TRE FRÅGOR PÅ VÄGEN

För företag som har svårt att få fart på hållbarhetsarbetet finns tre frågor som leder en god bit på vägen: Hur kan företaget bli mer resurseffektivt? Går det att i större utsträckning välja leverantörer/kunder med bra hållbarhetsperspektiv? Kan kompetens i företaget breddas genom att anställa människor med olika kön, socioekonomisk bakgrund och etnicitet?

4. TA HJÄLP AV EXPERTER

Vissa regionala inkubatorer och science parks kan hjälpa till med exempelvis utveckling av hållbara affärsmodeller och tillväxtplaner.

5. SATSA MOT MAXIMAL EFFEKT

När ett företag har satt sin hållbarhetsstrategi behöver ofta affärsplanen anpassas. Här är det smartast att fokusera på de områden där företaget kan göra störst skillnad – både ur ett hållbarhetsperspektiv och ett affärsmässigt perspektiv.



Häst med parasiter? Tack
vara Swedish Scaleups
hållbarhetsanalys har
Europas största labb
inom veterinärmedicinsk
parasitologi ett mer
hållbart provkit att skicka
ut till sina kunder.

”Analysen visade oss våra svagheter – och våra styrkor”



Familjeföretaget *Vidilab* har utvecklat en tjänst som gör det enkelt att testa djur för parasiter. Genom Swedish Scaleups hållbarhetsanalys lärde sig en av grundarna, *Mikael Ljungström*, mycket om den egna verksamheten.



Vad gör Vidilab?

– Vidilab är Europas största labb inom veterinärmedicinsk parasitologi. Vi har tagit fram ett provtagningskit som heter *kollmasken*. Det levereras komplett med förbetalt labbarbete, så att man enkelt kan ta avföringsprov och se om djuret behöver behandlas för parasiter eller inte. Idag behandlar många ”för säkerhets skull”, och det innebär att kemikalier som kan skada mikroorganismer släpps ut i naturen.

Vad lärde ni er genom att göra Swedish Scaleups hållbarhetsanalys?

– Genomlysningen visade både på det som var bra och det som var mindre bra i verksamheten. På plussidan hade vi exempelvis den minskade kemikalieanvändningen och att vi använder grön

el. På minussidan låg logistiken; vi får in proverna per post vilket innebär lastbilar på vägarna. Då gäller det att ha koll på våra logistikleverantörer och se vad de gör för att verka hållbart.

Har ni ändrat något i er verksamhet efter analysen?

– En konkret förändring är att vi har tagit bort de plasthandskar som brukade finnas i vårt provtagningskit. De var inte nödvändiga och vi vill minska på vår användning av plast. Vi har också sett över var vi kan spara in på energianvändningen och hur vi kan göra jobbet enklare för våra medarbetare. Det är förresten en förändring i sig – jag är gammal fältbiolog, så innan analysen tänkte jag främst på miljö när jag tänkte på hållbarhet. Men det handlar ju lika mycket om människorna.

”Innan analysen tänkte jag främst på miljö när jag tänkte på hållbarhet. Men det handlar ju lika mycket om människorna”.

Hållbarhetsanalysen i fyra punkter

1. Enligt en EY-rapport från 2020 har den stora majoriteten av institutionella investerare ett tydligt intresse för bolags hållbarhetsstrategier och -risker. Allt fler investerare anser att företagens kommunikation på området är bristfällig.
2. En av Swedish Scaleups mest uppskattade metoder är hållbarhetsanalysen. Syftet med metoden är att identifiera hur den egna verksamheten dels kan dra nytta av, dels bidra till social, ekonomisk och miljömässig hållbarhet.
3. Hållbarhetsanalysen genomförs genom tre workshoppar. På workshop 1 hålls en hållbarhetsintroduktion och företaget gör en omvärldsanalys. På workshop 2 fyller företaget i en sustainable business canvas som beskriver verksamheten. På workshop 3 tar företaget fram en handlingsplan med konkreta steg kring hur de ska integrera hållbarhet i sin verksamhet.
4. Som en del av hållbarhetsanalysen kan företag göra en beräkning av verksamhetens potentiella klimatnytta. Syftet är att ta reda på vilken positiv effekt företaget skulle ha på Sveriges utsläpp om det skalade upp verksamheten till sin fulla potential. Beräkningen kan vara intressant både som kommunikationsmaterial gentemot investerare och för att guida verksamheten framåt.



Swedish Scaleups uppmanar företagen att inte börja med de allra största frågorna, utan istället välja ett område där enkla förändringar kan ge märkbara resultat. Det är ett bra sätt att komma in i arbetet och att kicka igång motivationen.

Vill du veta mer?

Kontakta Julie nu!
swedishscaleups.se/kontakt

Julie Ammer är programområdesansvarig för hållbarhet på Swedish Scaleups och verksamhetscontroller på Inkubera. Av henne kan du få mer information kring hur scaleup-bolag lyckas med sitt hållbarhetsarbete.



Det är vi som är Swedish Scaleups

Tio företagsinkubatorer och science parks har med ett gemensamt engagemang och unik kompetens gett innovativa bolag i östra Mellansverige nya möjligheter att växa.

ALFRED NOBEL
SCIENCE PARK

Science park i Örebro som tar det bästa från näringsliv och forskning och framtidssäkrar innovationer för företag och organisationer.

inkubera

Region Örebro's företags- och tillväxtinkubator. Erbjuder kvalificerad affärsrådgivning till innovativa företag med hög tillväxtpotential.

NORRKÖPING
SCIENCE PARK

Kopplar ihop företag med offentlig sektor och akademi för ett hållbart samhälle genom visualisering, tryckt elektronik och effektiv logistik.

UIC UPPSALA INNOVATION CENTRE

Region Uppsalas inkubator erbjuder företag skräddarsytt affärsutvecklingsstöd, nätverk och finansiering för att skala upp.

create
BUSINESS INCUBATOR

En inkubator i Sörmland och Västmanland som gör skillnad för startups och scaleups som även de gör skillnad.

lead

Region Östergötlands inkubator accelererar utvecklingen av bolag genom riktade resurser och tjänster för snabbare tillväxt.

Vreta Kluster

Utvecklingscentrum som bidrar till nya innovationer, utveckling, fler jobb och tillväxt inom de gröna näringarna i Östergötland.

Eskilstuna
kommun

Affärsutveckling för företagare, genom tjänster och aktiviteter som syftar till att förenkla och förbättra tillväxt.

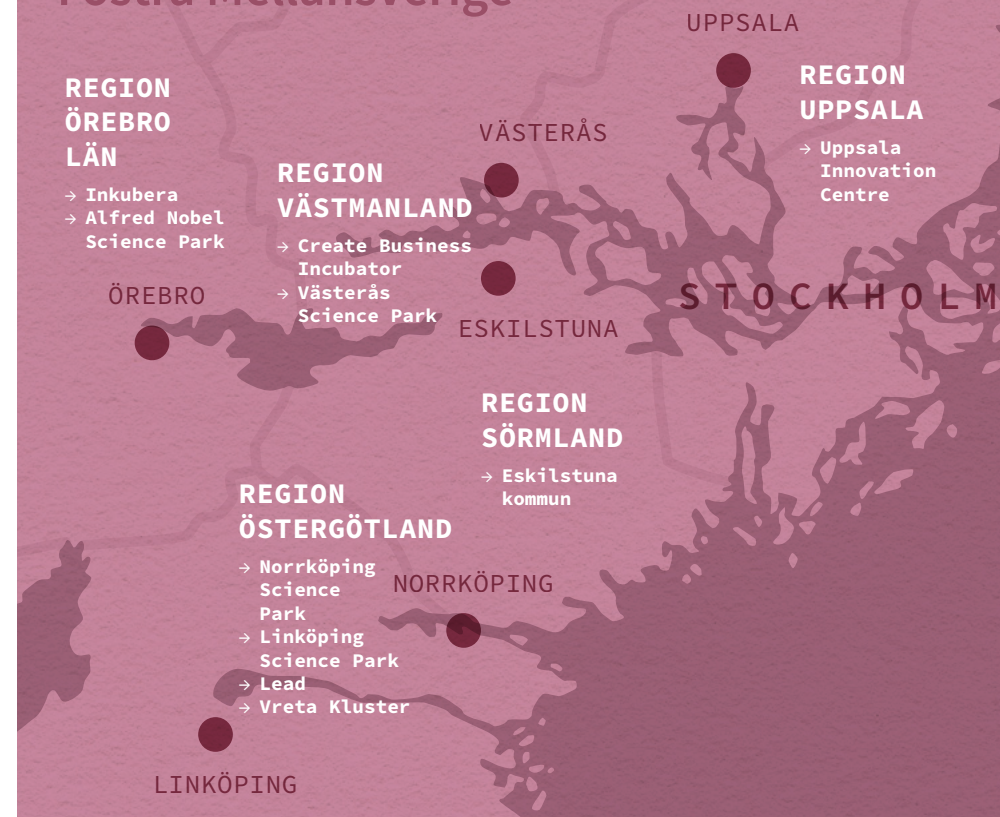
LINKÖPING
SCIENCE
PARK

Världsledande innovationsmiljö inom bl.a. mobil kommunikation, fordonssäkerhet, visualisering och uppkopplade system.

VÄSTERÅS
SCIENCE
PARK

Västerås Science Park är en mötesplats för företagande, innovation, forskning och tillväxt – Empower business to grow!

Deltagande regioner i östra Mellansverige



FÖR ATT HJÄLPA FÖRETAG ATT VÄXA KRÄVS KAPITAL. ETT STORT TACK TILL SWEDISH SCALEUPS FINANSIÄRER.

↓

EUROPEISKA UNIONEN
Europetska regionala utvecklingsfonder

Region Örebro län

Region Östergötland

REGION SÖRMLAND

Region Västmanland

Region Uppsala

tillväxt
verket

Swedish Scaleups är ett unikt samverkansprojekt mellan företagsinkubatorer och science parks över regiongränserna i östra Mellansverige. I projektet verkar engagerade människor i inspirerande miljöer, alla med ambitionen att skapa bästa möjliga förutsättningar för innovativa bolag att lyckas förverkliga sin potential.

Gemensamt för bolagen som får hjälp av Swedish Scaleups är att de har ambitionen att växa, från ett litet eller mellanstort företag till ett större, ofta internationellt, bolag. Och som för att ta nästa steg behöver överkomma utmaningar inom fyra områden som är särskilt viktiga för företag som vill växla upp: kapitalförsörjning, hållbarhet, kompetensförsörjning och internationalisering.

För mer inspiration och fakta kring tillväxt i innovativa bolag, besök swedishscaleups.se

© Swedish Scaleups 2021

Produktion: Ci.se

Redaktörer: Fredrik Larsson,

Linköping Science Park

Ylva Wretås, Västerås Science Park

– Jerker Elfström & Johan Åberg, Ci.se

Foto: Evelina Carborn, Oskar Omne,

Istockphoto, Filip Ljungström,

Johan Tilli, Janne Hoflund

Form: Johan Blomgren, Ci.se

**SWEDISH
SCALEUPS**



EUROPEISKA
UNIONEN
Europeiska
regionala
utvecklingsfonden