



SLUT CIRKELN TEXTIL

Slut cirkeln textil är en förstudie för att accelerera cirkulära textilflöden i Stockholmsregionen under perioden 1 januari – 30 september 2026. Förstudien ska undersöka möjliga cirkulära textilflöden i praktiken genom att koppla ihop offentlig upphandling med små och medelstora textil- och modeföretag i och kring Stockholm Fashion District. Under perioden kartläggs behov och hinder, möjliga cirkulära lösningar testas och ett tydligt beslutsunderlag tas fram för nästa steg.

Projektägare är Nordiska Textilakademin.

Förstudien är en del av det övergripande projektet [Slut cirkeln](#) som är Nacka kommuns satsning på att bli en ledande aktör inom cirkulär ekonomi.

I samverkan med:

**STOCKHOLM
FASHION DISTRICT**
FOUNDED BY TRADE PARTNERS SWEDEN

Slut
cirkeln!
TILLSAMMAN FÖR ETT
CIRKULÄRT FÖRETAGSKLIMAT
NACKA

**alecta
fastigheter**

Finansierat:

Med stöd från

 **Region
Stockholm**

MED FINANSIERING FRÅN

 **tillväxt
verket**



Medfinansieras av
Europeiska unionen

Innehåll

1	OM FÖRSTUDIEN OCH DENNA RAPPORT	3
1.1	BAKGRUND OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	3
1.2	DATAINSAMLING.....	3
1.3	URVAL OCH REPRESENTATIVITET	3
1.4	BEARBETNING.....	4
1.5	UPPLÄGG PÅ RAPPORTEN	4
2	RESULTAT – ENKÄTEN	5
2.1	GRUNDUPPGIFTER OM DE SOM SVARAT	5
2.2	VAR FÖRETAGEN STÅR I OMSTÄLLNINGEN	6
2.3	VAD FÖRETAGEN PRIORITERAR JUST NU	6
2.4	KOMPETENSBEHOV	7
2.5	BEREDSKAP: REGELVERK, RÅDGIVNING OCH KALKYLER	7
2.6	HINDER FÖR OMSTÄLLNINGEN.....	9
2.7	HUR FÖRETAGEN VILL LÄRA.....	10
2.8	NÄTVERK OCH SAMVERKAN.....	11
2.9	AFFÄRSMÄSSIGA UTMANINGAR	13
2.10	STÖDBEHOV	14
2.11	OFFENTLIG UPPHANDLING SOM MARKNAD	14
3	RESULTAT – INTERVJUERNA	16
3.1	DE INTERVJUADE VERKSAMHETERNA	16
3.2	KOMPETENS: VAD SOM FAKTISKT SAKNAS	16
3.3	RESURSER: TID, KAPITAL, MATERIAL OCH LOKALER	17
3.4	NÄTVERK: FÖRTROENDE SOM INTRÄDESBILJETT	19
3.5	MARKNAD, EFTERFRÅGAN OCH OFFENTLIG UPPHANDLING.....	20
3.6	REGELVERK OCH STYRNING: BÅDE DRIVKRAFT OCH HINDER	22
4	ANALYS OCH SLUTSATSER.....	24
4.1	FRÅGESTÄLLNING 1: VILKA KOMPETENSER BEHÖVS?.....	24
4.2	FRÅGESTÄLLNING 2: VILKA RESURSER BEHÖVS?	25
4.3	FRÅGESTÄLLNING 3: ÄR NÄTVERK AVGÖRANDE?	25
4.4	FRÅN FÖRETAGSBEHOV TILL SYSTEMFRÅGA	26
4.5	VEM BEHÖVER GÖRA VAD?	27
4.6	MEDSKICK TILL ETT KOMMANDE GENOMFÖRANDEPROJEKT.....	27
5	BILAGA 1. ENKÄTENS FRÅGEOMRÅDEN	29
6	BILAGA 2. INTERVJUERNAS FRÅGEOMRÅDEN	29

1 Om förstudien och denna rapport

Förstudien Slut cirkeln textil är en del av samverkansinitiativet Slut cirkeln, där Nacka kommun, Nacka vatten och avfall, Företagarna Nacka Värmdö och Boo Energi arbetar för ett mer cirkulärt näringsliv. Förstudien genomförs av Nordiska Textilakademin (NTA) på initiativ av Nacka vatten och avfall, med finansiering från Region Stockholm och Tillväxtverket. Resultatet ska kunna utgöra ett beslutsunderlag för ett större genomförandeprojekt.

1.1 Bakgrund och frågeställningar

Kravet på separat textilinsamling är nu på plats och volymerna insamlad textil ökar snabbt. Om efterfrågan på det insamlade materialet inte ökar i samma takt blir insamlingen en kostnad i stället för en resurs. Att bygga marknader för återbruk och återvinning kräver dock att det finns företag som kan, vill och orkar ta emot materialet och göra affär av det. Det är den delen av pusslet som den här rapporten handlar om.

NTA har inom förstudien tagit på sig att undersöka företagens läge utifrån tre frågeställningar:

- Vilka kompetenser behöver företagen för att ta nästa cirkulära steg i sin affärsmodell?
- Vilka resurser behöver de för det?
- Är nätverk avgörande?

1.2 Datainsamling

Underlaget har samlats in under perioden juli–september 2026 och omfattade en enkät och djupintervjuer:

- **Enkäten.** Den digitala enkäten innehöll 22 frågor med både fasta svarsalternativ, flervalsfrågor och fritextsvar (Se frågeområden i Bilaga 1). Den spreds till företag och aktörer i förstudiens nätverk – bland annat deltagare i projektets frukostföreläsningar och workshoppar. Enkäten besvarades av 22 företag¹.
- **Djupintervjuer.** Tio semistrukturerade intervjuer med företag och verksamheter i eller nära den textila värdekedjan. Intervjuerna genomfördes digitalt och varade cirka 25 – 45 minuter. Samtalen följde en gemensam frågeguide med teman som verksamhetens affärsmodell, synen på cirkularitet, hinder och trögheter, kompetens- och stödbehov, samverkan och nätverk samt intresse av att delta i kommande piloter (Se Bilaga 2).

1.3 Urval och representativitet

Både intervjupersoner och enkätresponder har rekryterats via förstudiens egna kanaler. Urvalet består därför sannolikt av aktörer som redan har ett intresse för eller engagemang i frågor om cirkularitet. Resultaten bör därmed inte ses som representativa för textil- och modebranschen som helhet, utan som en fördjupad bild av de behov och utmaningar som finns hos aktörer som redan har påbörjat ett omställningsarbete. Flera intervjupersoner lyfter också själva fram denna begränsning och beskriver att omställningsinsatser ofta når dem som redan är engagerade i frågan.

¹ Två svar visade sig vara inlämnade från samma respondent vid två tillfällen. Det äldre av dem har tagits bort ur underlaget, och samtliga tabeller och diagram i rapporten bygger på de 22 kvarvarande svaren

Det är viktigt att komma ihåg att respondentgruppen inte enbart omfattar företag inom textil- och modebranschen. Bland de svarande finns även en kommunal avfallsverksamhet, en aktör inom tvätt- och textilservice, en standardiseringsorganisation samt två utbildningsaktörer.

1.4 Bearbetning

Enkätsvaren har sammanställts per fråga. Flervalsfrågor redovisas som antal respondenter som kryssat ett visst alternativ, vilket gör att summan överstiger 22. Andelar anges genomgående som andel av samtliga 22 svarande. Fritextsvar har analyserats och kategoriserats tematiskt, och citeras ordagrant men anonymiserat.

Intervjumaterialet har analyserats tematiskt utifrån de tre frågeställningarna, med kompletterande teman som växte fram ur samtalen – framför allt marknad och betalningsvilja, regelverkens roll och villkoren för sociala företag. Citat från intervjuerna återges så ordagrant som möjligt men vissa mindre korrigeringar har gjorts för läsbarheten. Andemeningen är dock alltid bevarad.

1.5 Upplägg på rapporten

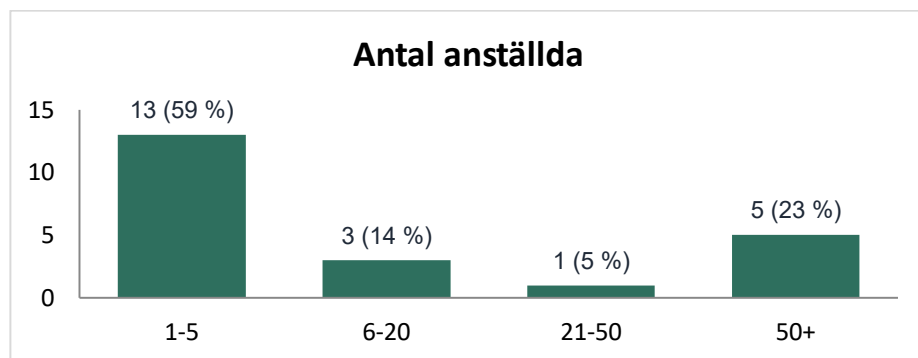
Rapporten är upplagd så att resultaten kommer först och analysen sist:

- Kapitel 2 redovisar resultaten från enkäten med diagram samt kortare beskrivningar och analyser.
- Kapitel 3 redovisar vad som kom fram i intervjuerna med utgångspunkt i frågeställningarna och med fördjupning kring de perspektiv som tillkommit och betonats av intervjupersonerna.
- Kapitel 4 svarar på de tre frågeställningarna och gör en samlad analys av resultatet från enkäten och intervjuerna. Det utmynnar också i ett antal medskick för det fortsatta arbetet.

2 Resultat – enkäten

2.1 Grunduppgifter om de som svarat

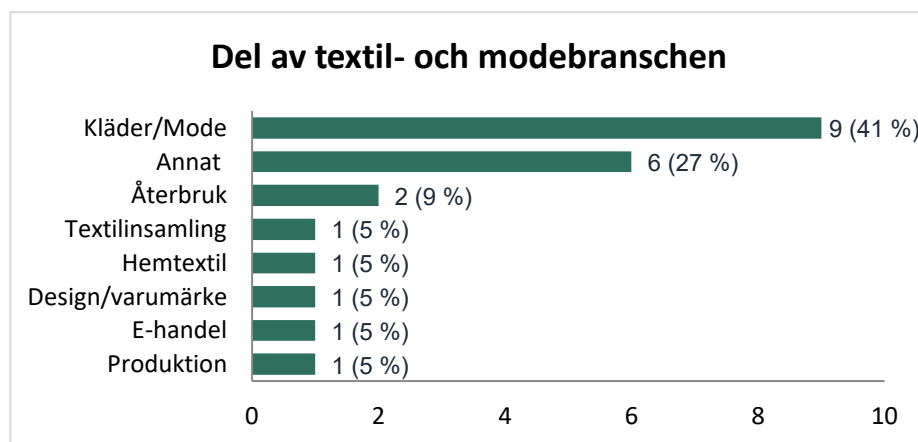
Enkäten besvarades av 22 personer i olika former av företag. De flesta respondenter representerar små företag. 13 av 22 är verksamma i företag med 1–5 anställda och ytterligare 3 företag har 6–20. I andra änden finns fem verksamheter med fler än 50 anställda.



Figur 1a. Respondenternas storlek. $n = 22$.

Respondenterna fick också inledningsvis svara på vilken del av textil- och modebranschen verkar ni inom utifrån fasta svarsalternativ.

Nio av 22 anger Kläder/Mode som sitt område. Bland de svarande finns ett eller två företag inom återbruk, produktion, e-handel, design och varumärke, hemtextil och textilinsamling. De sex som svarat "Annat" finns inom utbildning, insamling och sortering, arbetskläder, standardisering samt tvätt och textilservice.

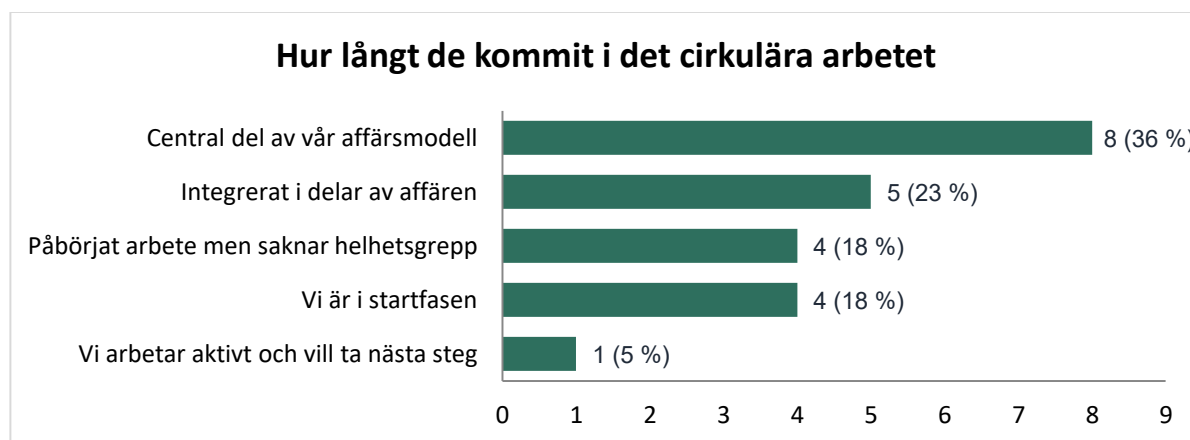


Figur 1b. Respondenternas verksamhetsområde. $n = 22$.

Respondenterna spannar alltså över hela ekosystemet – små varumärken, infrastrukturaktörer, stora inköpare och utbildningsaktörer. Förutsättningarna skiljer sig kraftigt mellan dem, vilket är en viktig utgångspunkt för den kommande behovsanalysen.

2.2 Var företagen står i omställningen

Resultatet visar att respondenterna har kommit olika långt och att få står helt stilla. Åtta av 22 uppger att cirkularitet är en central del av affärsmodellen och fem att det är integrerat i delar av affären. Åtta befinner sig i startfasen eller har påbörjat ett arbete utan att ha ett helhetsgrepp.

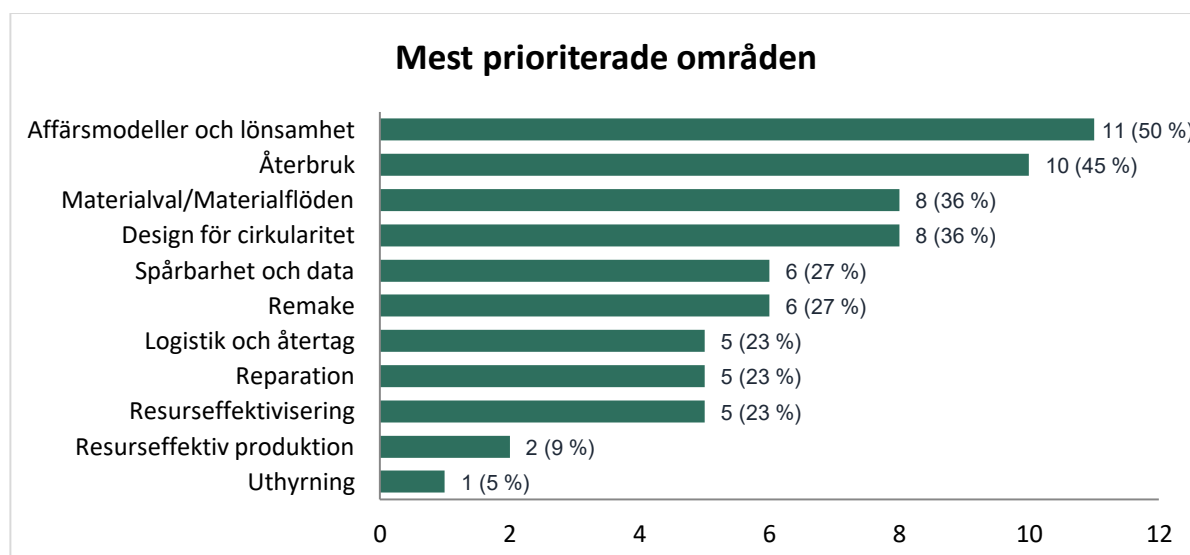


Figur 2. Hur långt har ni kommit i arbetet med cirkularitet? n = 22.

Det är värt att notera att gruppen "central del av vår affärsmodell" består av två helt olika typer av verksamheter. Fyra av dem har 1–5 anställda och består av de cirkulära startupbolagen, där affärsidén från början byggts kring återbruk, remake eller insamling. De fyra andra har fler än 50 anställda och representerar snarare etablerade verksamheter vars kärnaffär redan är cirkulär, i form av exempelvis textilservice och avfallshantering. Att cirkularitet är "centralt" kan alltså delvis spegla affärsidén i sig, och inte bara verksamhetens mognad i omställningen.

2.3 Vad företagen prioriterar just nu

På frågan om vilka områden som är mest prioriterade just nu hamnar affärsmodeller och lönsamhet överst, följt av återbruk och materialval. Design för cirkularitet och spårbarhet ligger i mitten, medan uthyrning i praktiken saknar förankring i gruppen.



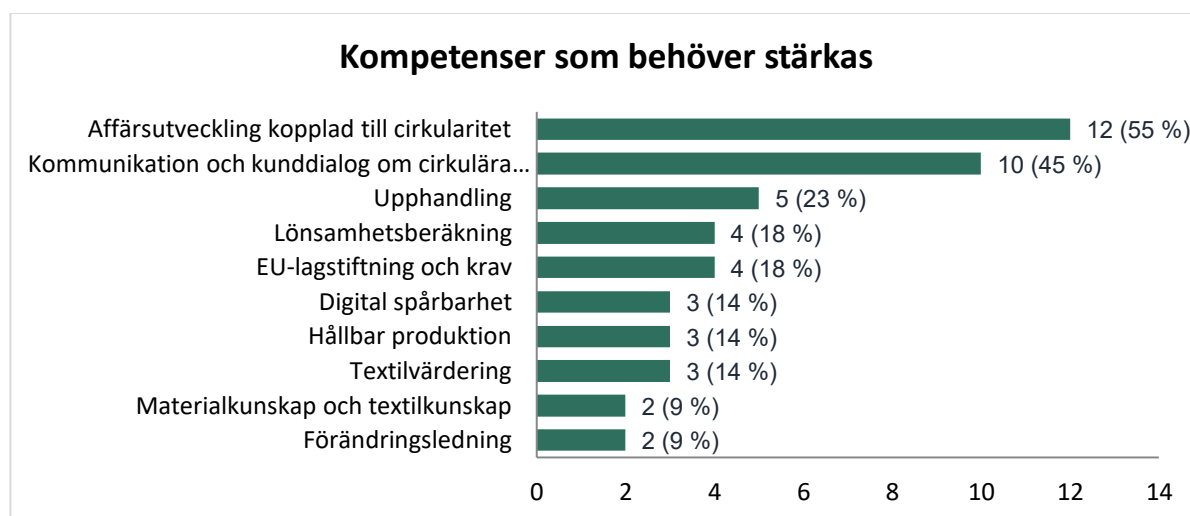
Figur 3. Mest prioriterade områden inom cirkulär omställning. Flervalsfråga, n = 22.

Att lönsamhetsfrågan hamnar högst är ett mönster som återkommer på flera av enkätens frågor. De prioriterade områdena handlar mindre om varför cirkularitet behövs eller hur det tekniskt går till, och mer om att få affären att gå ihop. Tre respondenter valde "Annat" och skrev in

försäljning, kundefterfrågan och kundansvar respektive frågor rörande validering och kompetensutveckling.

2.4 Kompetensbehov

En av förstudiens tre frågeställningar handlar om vilka kompetenser företagen behöver för att ta nästa cirkulära steg i sin affärsmodell. Enkäten ställde frågan direkt: vilka kompetenser och vilken kunskap behöver ditt företag stärka för att komma framåt? Svaren är entydiga. Affärsutveckling kopplad till cirkularitet toppar med 12 av 22 respondenter, följt av kommunikation och kunddialog om cirkulära erbjudanden med som 10 kryssat för. Först därefter kommer de kompetenser rörande upphandling, EU-lagstiftning, lönsamhetsberäkning, textilvärdering, hållbar produktion och digital spårbarhet. Materialkunskap kryssas av två respondenter.



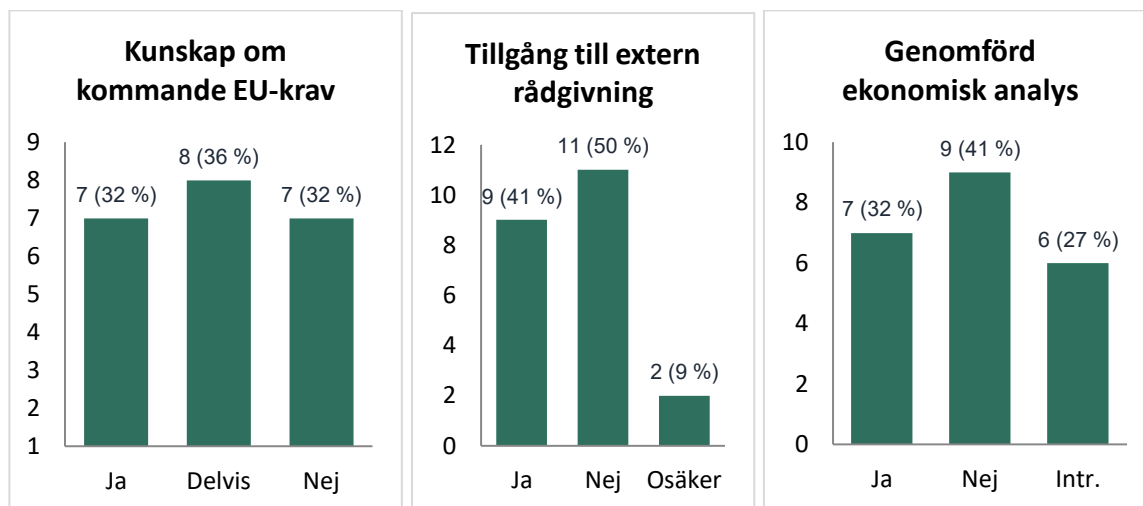
Figur 4. Kompetenser företagen behöver stärka. Flervalsfråga, n = 22.

Analyseras svaren baserat på verksamhetens storlek framträder två olika kompetensbehov. Bland de tretton minsta företagen dominerar affärsutveckling (7) och kommunikation (6). Bland de sex största är kommunikation (4) vanligast, medan hållbar produktion, upphandling och affärsutveckling nämns av två vardera. De mindre företagen behöver med andra ord hjälp att bygga affären; de större behöver hjälp att omsätta den i produktion och kunddialog.

En respondent uppger sig ha svarat motvilligt på kompetensfrågorna och menar att de är missvisande, eftersom utmaningen för det egna företaget inte handlar om kompetens utan om marknaden.

2.5 Beredskap: regelverk, rådgivning och kalkyler

Tre frågor i enkäten fångar olika aspekter av företagens beredskap för ett ökat fokus på cirkularitet. Frågorna handlar om huruvida företagen upplever att de vet tillräckligt om kommande EU-krav inom textil, har tillgång till relevant stöd och kompetens inom hållbar omställning samt har gjort någon ekonomisk analys av cirkulära affärsmodeller?



Figur 5. Kunskap om kommande EU-krav, tillgång till extern rådgivning samt genomförd ekonomisk analys. $n = 22$.

Resultaten visar att 7 av 22 anser sig ha tillräcklig kunskap om kommande EU-krav. Åtta svarar "delvis" och sju "nej". Knappt sju av tio har alltså en ofullständig bild av det regelverk som kan komma att styra deras framtida villkor. Elva saknar tillgång till extern rådgivning och ytterligare två är osäkra på om de har det. Nio uppger att de har det.

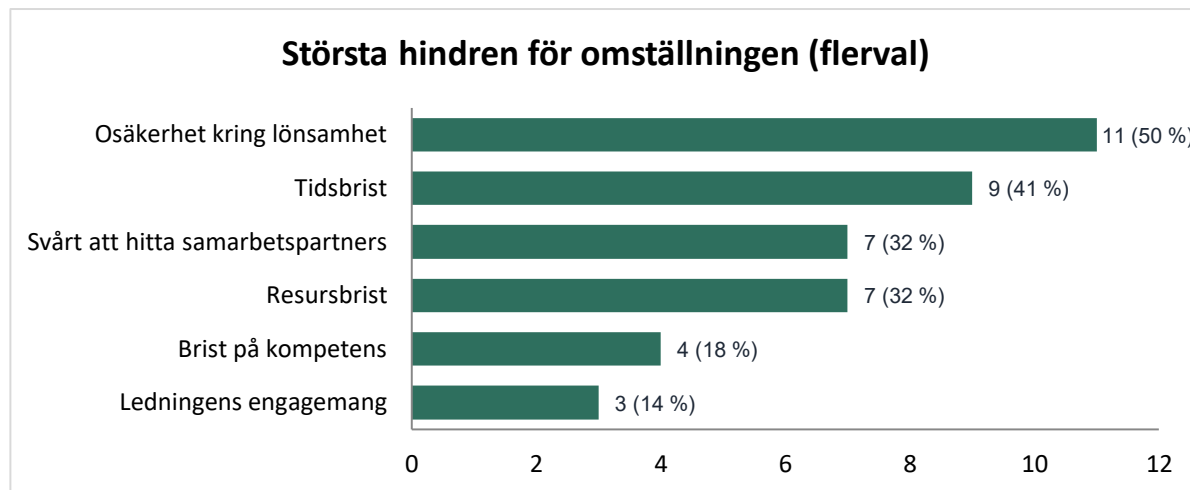
Mest talande är kanske diagrammet längst till höger. Nio av de 22 företagen har inte genomfört någon ekonomisk analys av cirkulära affärsmodeller, och sex av dessa uppger att de är intresserade av att göra en.

Här framträder en intressant spänning i resultaten. Figur 3 visade att 11 av 22 företag ser affärsmodeller och lönsamhet som ett av sina högst prioriterade områden. Många företag prioriterar alltså lönsamhetsfrågan, samtidigt som de ännu inte har räknat på den. Figur 4 visar dessutom en tydlig efterfrågan på stärkt kompetens inom bland annat cirkulär affärsutveckling och lönsamhetsberäkningar.

Sammantaget pekar resultaten på ett glapp mellan företagens ambitioner och deras praktiska beredskap. Att hjälpa företag att konkret analysera affärsmodeller och räkna på lönsamheten framstår därför som en särskilt relevant och handfast insats i ett kommande projekt.

2.6 Hinder för omställningen

På frågan om vilka hinder företagen ser för Hinderbilden domineras av osäkerhet kring lönsamhet, som anges av 11 av 22. Därefter följer tidsbrist (9) samt resursbrist och svårigheten att hitta samarbetspartners (7 vardera). Brist på kompetens nämns av fyra och ledningens engagemang av tre.



Figur 6. Största hindren för den cirkulära omställningen. Flervalsfråga, n = 22.

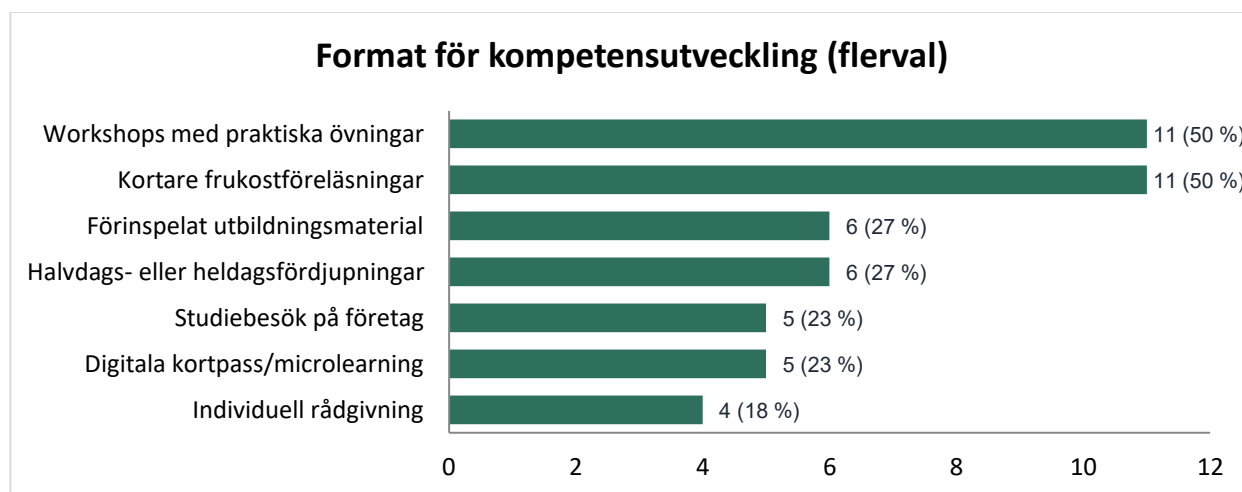
Företagen i studien upplever alltså inte att brist på kunskap är det främsta hindret för ökad cirkularitet. I stället är det framför allt osäkerhet kring lönsamhet, brist på tid och svårigheter att hitta rätt kontakter och samarbetspartners som lyfts fram.

Hindren skiljer sig också beroende på företagets storlek. Bland de tretton minsta företagen anger åtta osäkerhet kring lönsamhet som ett hinder, jämfört med två av de sex största. Det omvända mönstret syns när det gäller samarbetspartners: tre av sex större företag uppger att det är svårt att hitta rätt aktörer att samarbeta med, jämfört med fyra av tretton mindre företag.

Resultaten pekar därmed mot delvis olika behov. De mindre företagen behöver framför allt stöd för att bedöma om cirkulära lösningar är ekonomiskt hållbara, medan de större i högre grad behöver hjälp att hitta rätt samarbetspartners och skapa fungerande värdekedjor. Det är två olika hinder som kräver delvis olika insatser.

2.7 Hur företagen vill lära

Företagen har också fått svara på vilka format som skulle passa bäst för kompetensutveckling? Svaren är relativt tydliga: praktiska och korta format vinner. Workshops med praktiska övningar och kortare frukostföreläsningar ligger klart högst med elva svar vardera.



Figur 7. Format som passar bäst för kompetensutveckling. Flervalsfråga, n = 22.

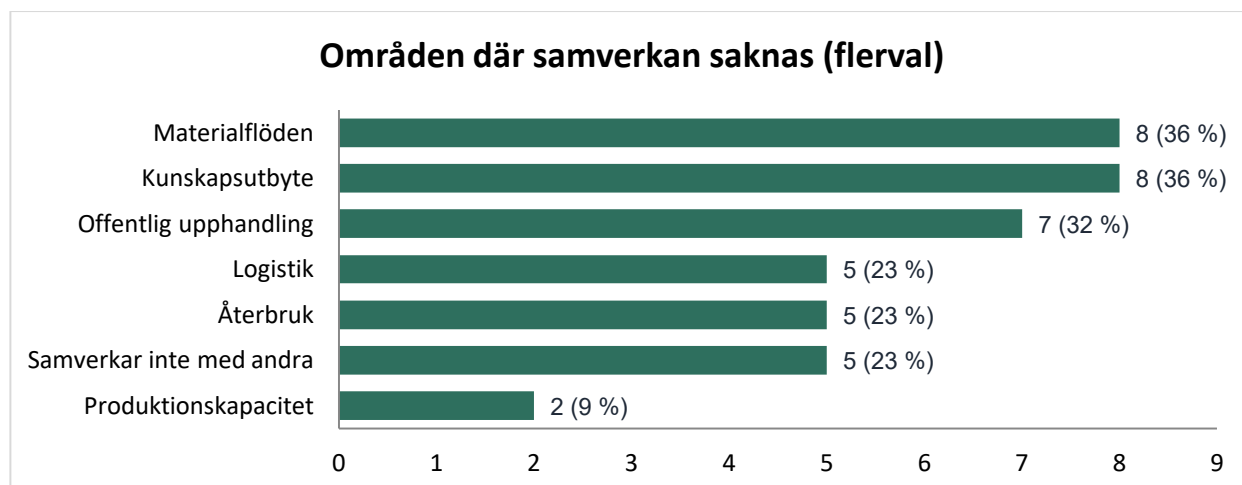
Halv- eller heldagsfördjupningar och förinspelat utbildningsmaterial väljs av sex företag vardera, Mikrolärande (micro learning) och studiebesök kryssas för av fem företag och individuell rådgivning efterfrågas av fyra. Med tanke på att tidsbrist är ett av det vanligaste hindret för utveckling är mönstret logiskt: insatser måste rymmas i en pressad vardag.

Två respondenter svarade "Annat" och skrev samarbete respektive samproduktion med aktörer som behöver rekrytera på kompetens vilket kan tjäna som en påminnelse om att flera av de svarande är leverantörer av kompetens, inte bara mottagare.

2.8 Nätverk och samverkan

Resultatet visar vidare att 13 av de 22 företagen som svarat på enkäten ingår i något nätverk kopplat till hållbar textil eller cirkulär omställning. Nio gör det inte. Skillnaden mellan grupperna är dock stor: bland de minsta företagen står sju av tretton utanför nätverk, medan fem av sex större verksamheter är med i minst ett.

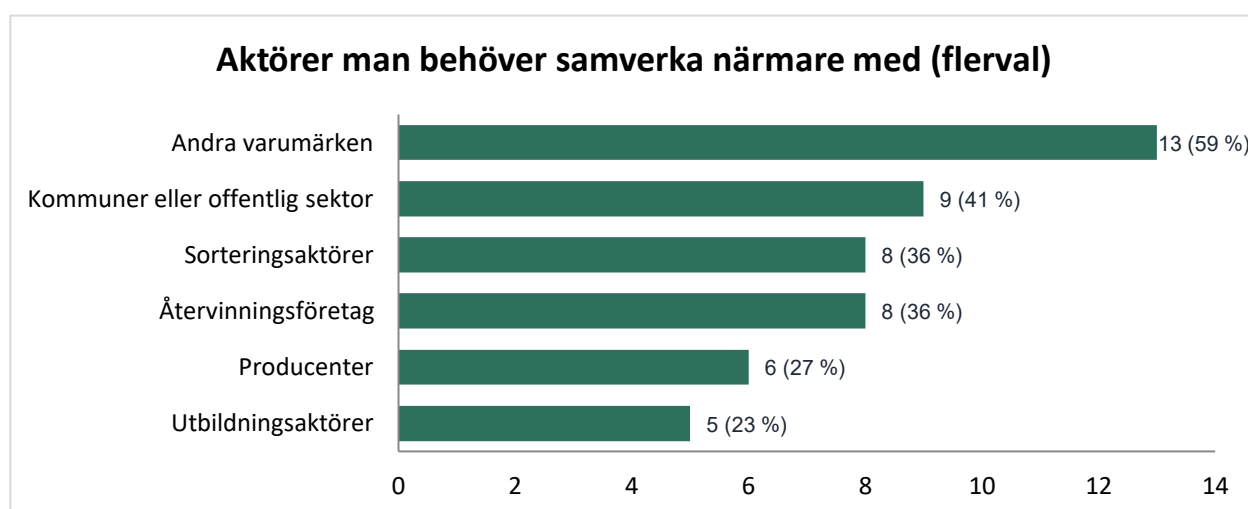
Respondenterna har också fått ange inom vilka områden de framför allt saknar samverkan med andra aktörer. Kunskapsutbyte och materialflöden är de områden som flest pekar ut, tätt följt av offentlig upphandling. Ungefär var tredje respondent uppger att de saknar samverkan inom dessa områden. Samtidigt svarar fem respondenter att de i dagsläget inte samverkar med andra aktörer alls.



Figur 8. Områden där samverkan saknas. n = 22

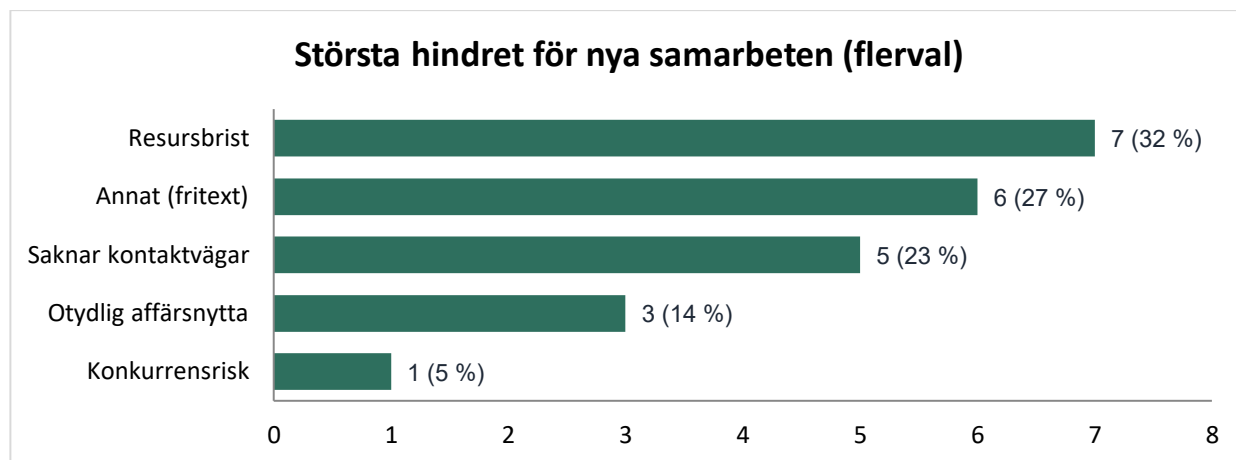
På frågan om vilka aktörer företagen skulle behöva samverka närmare med hamnar andra varumärken tydligt högst. 13 av 22 företag har angett detta alternativ. Därefter följer kommuner och offentlig sektor (9), återvinningsföretag och sorteringsaktörer (8 vardera), producenter (6) och utbildningsaktörer (5).

Att andra varumärken hamnar högst är en av rapportens tydligaste signaler. Företagen efterfrågar i första hand samverkan med andra som står inför liknande utmaningar och möjligheter, snarare än med experter. Det pekar på ett behov av arenor där företag kan utbyta erfarenheter, utveckla lösningar tillsammans och lära av varandras arbete med cirkularitet.



Figur 9. Aktörer som respondenterna behöver närmare samverka med. Flervalsfråga, n = 22.

Vad hindrar då nya samarbeten? Resultaten visar att resursbrist är vanligast (7), följt av kategorin "annat" (6), avsaknad av kontaktvägar (5) och otydlig affärsnytta (3). Konkurrensrisk nämns av ett företag.



Figur 10. Största hindret för att ingå i nya samarbeten. n = 22.

De respondenter som lyfter fram andra samverkanshinder nämner bland annat lagstiftning, bristande kunskap och engagemang i offentlig sektor samt behovet av en bredare syn på hållbarhet än enbart cirkularitet.

Ett tredje ifrågasätter premissen för hela samtalet:

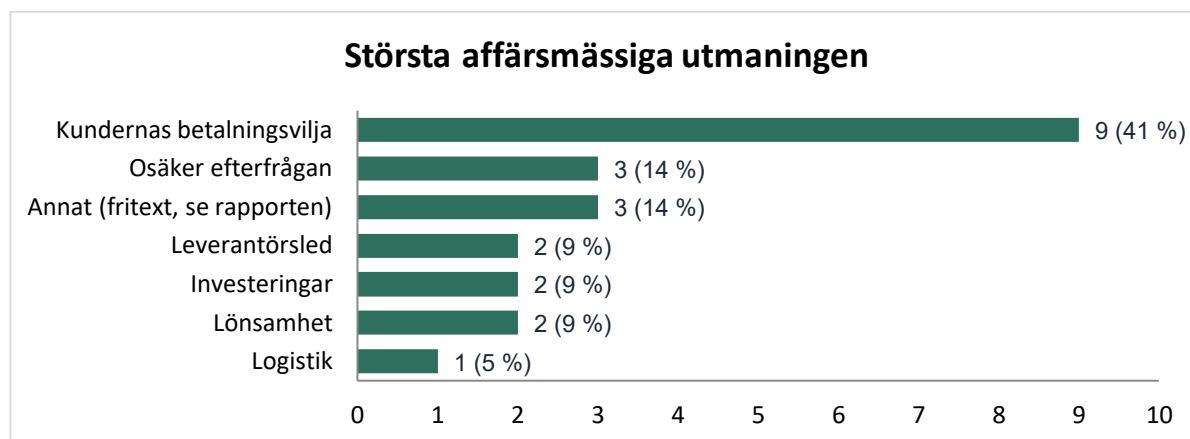
"Behöver bli en mer genomtänkt definition av vad hållbarhet är. Att fokusera på cirkularitet blir, enligt min erfarenhet, gallet snävt och visar tydligt att tänket inte är förankrat i verkligheten, utan helt i händerna på politiker och skrivbordsmakthavare."
Företag med 1–5 anställda

Sammantaget tyder svaren på en relativt stor vilja till samverkan, medan konkurrens i mindre utsträckning framstår som ett hinder. De hinder som lyfts handlar snarare om praktiska och strukturella förutsättningar, såsom tid, kontaktvägar och kunskap.

2.9 Affärsmässiga utmaningar

Företagen har fått ta ställning till vilken affärsmässig utmaning de bedömer som störst och endast kunnat välja ett alternativ. Kundernas betalningsvilja sticker tydligt ut: 9 av 22 företag anger detta som sin största utmaning. Övriga svarsalternativ anges av betydligt färre företag. Osäker efterfrågan och svarsalternativet "Annat" kommer närmast med tre svar, medan övriga alternativ endast anges av enstaka respondenter.

Resultatet pekar därmed tydligt på att en central affärsmässig utmaning är att få kunderna att vara beredda att betala för cirkulära erbjudanden.



Figur 11. Största affärsmässiga utmaningen med cirkulär omställning. n = 22.

En mer finmaskig analys visar att betalningsviljan framför allt är en utmaning för de allra minsta företagen. Sju av de nio företag som anger kundernas betalningsvilja som den största affärsmässiga utmaningen har 1–5 anställda. Samma tema återkommer i fritextsvaren på frågan om vad som behöver förändras för att cirkulära lösningar ska bli affärsmässigt attraktiva:

"Fler kunder måste vilja betala för bättre val"
Företag med 6–20 anställda

"Vi har helheten på plats för riktig cirkulär ekonomi, det är kundernas vilja och engagemang som saknas"
Verksamhet med fler än 50 anställda

"Balansen mellan tiden det tar att framställa plagg och priset på det färdiga plagget."
Företag med 1–5 anställda

Ett svar pekar ut ett konkret skattetekniskt hinder som återkommer för den som köper in begagnat:

"Momsbefriad secondhand blir en kostnad för oss. Vi betalar moms när vi säljer men har ingen motsvarighet när vi köper secondhand som själva inte betalat moms. Sådana här situationer måste kunna jämnas ut."
Företag med 1–5 anställda

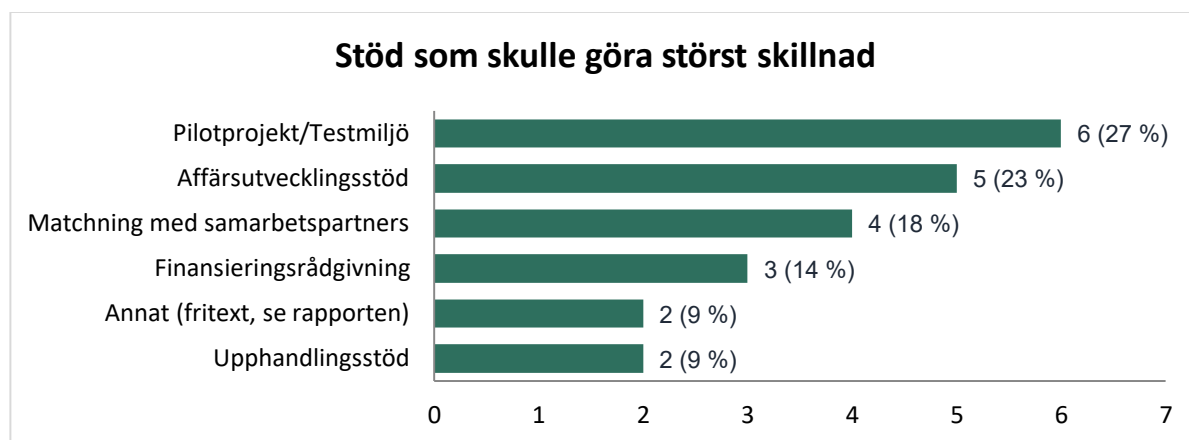
Andra pekar snarare på interna förutsättningar och på behovet av bättre beslutsunderlag:

"En vilja hos ledning och ägare att tillsätta resurser."
Företag med 6–20 anställda

"Mer uträkningar av kostnader av massproduktion versus on demand"
Företag med 1–5 anställda

2.10 Stödbehov

På frågan om vilket stöd som skulle göra störst skillnad hamnar pilotprojekt och testmiljö högst (6), följt av affärsutvecklingsstöd (5). Matchning med samarbetspartners får fyra, finansieringsrådgivning tre och upphandlingsstöd två.

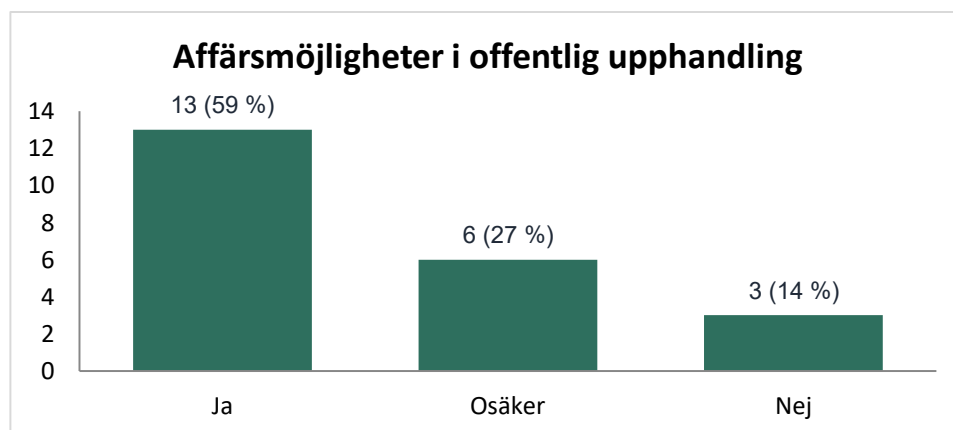


Figur 12. Vilket stöd skulle göra störst skillnad? n = 22.

Svaren är spridda, vilket i sig är ett resultat: det finns ingen enskild stödform som möter behoven hos alla respondenter. De två respondenter som valde "annat" efterfrågade i stället styrning – tydliga direktiv till offentlig sektor att bidra genom sina upphandlingar respektive politiska beslut som påskyndar utvecklingen av en storskalig cirkulär textilindustri.

2.11 Offentlig upphandling som marknad

Enkäten avslutades med en fråga om offentlig upphandling. Trots att få företag i dag säljer till offentlig sektor ser en klar majoritet en möjlighet där. 13 av 22 svarar ja på frågan om de ser affärsmöjligheter kopplade till offentlig upphandling av cirkulära textilier, sex är osäkra och tre svarar nej.



Figur 13. Ser du affärsmöjligheter kopplade till offentlig upphandling av cirkulära textilier? n = 22.

Sätts resultatet i relation till tidigare svar i enkäten framträder en intressant bild. Offentlig upphandling är både ett område där relativt många uppger att de saknar samverkan (figur 8) och samtidigt ser affärsmöjligheter. Det pekar på ett tydligt glapp mellan potential och befintliga strukturer och en fråga som fortsatt behöver adresseras. En respondent beskriver utmaningen så här:

"Många offentliga aktörer har fina miljöplaner och policys som inte slår igenom i deras agerande. Förståelsen för egen roll i en cirkulär ekonomi är

låg hos offentliga upphandlare.”
Verksamhet med fler än 50 anställda

Avslutningsvis kan konstateras att 16 av 22 respondenter uttryckligen har tackat ja till fortsatt kontakt för en fördjupad dialog om sina behov och möjligheter.

3 Resultat – intervjuerna

3.1 De intervjuade verksamheterna

Totalt har tio intervjuer genomförts med verksamheter som representerar olika delar av den textila värdekedjan och befinner sig i olika skeden av sin utveckling. Urvalet omfattar allt från nystartade mikroföretag och mindre design- och produktionsverksamheter till större och mer etablerade aktörer.

Bland de intervjuade finns verksamheter som arbetar med design och produktion av kläder och andra textila produkter, återbruk, redesign och uppcykling, profil- och arbetskläder samt insamling, sortering och utveckling av cirkulära materialflöden. Några säljer främst till konsumenter, andra till företag eller offentlig sektor. Sammantaget ger urvalet perspektiv från flera olika delar av den cirkulära textila ekonomin och från företag med mycket olika förutsättningar att genomföra en omställning.

3.2 Kompetens: vad som faktiskt saknas

Intervjuerna ligger i huvudsak i linje med enkätens resultat, men nyanserar bilden av vad ett kompetensbehov innebär. När verksamheterna beskriver vad de behöver för att komma vidare handlar det ofta om affärsnära frågor: att nå kunden, formulera och kommunicera erbjudandet och hitta fungerande försäljningskanaler. Samtidigt visar intervjuerna att behoven skiljer sig beroende på verksamhetens storlek, utvecklingsskede och roll i värdekedjan.

För flera av de mindre och mer etablerade verksamheterna är utmaningen inte i första hand att utveckla själva produkten eller den textila kompetensen, utan att bli synliga och hitta fram till rätt kunder. En intervjuperson beskriver hur mycket tid som har lagts på olika former av marknadsföring och samarbeten, utan att det löst den grundläggande utmaningen:

”För många små företag handlar utmaningen inte i första hand om själva produkten utan om att bli synlig. Mina kunder finns där ute. Frågan är hur de ska hitta mig.”

En annan verksamhet beskriver ett liknande problem, men med större fokus på hur själva erbjudandet ska positioneras. Företaget arbetar med hållbarhet genom kvalitet och lång livslängd snarare än genom återbruk och upplever att det är svårt att hitta rätt sammanhang och språk för sitt erbjudande:

”Det jag skulle behöva mest är hjälp att hitta rätt kanal för mitt budskap. Jag känner ofta att jag hamnar mellan olika kategorier.”

Här blir kompetensbehovet nära kopplat till kommunikation och affärsutveckling: hur ett hållbart eller cirkulärt erbjudande ska beskrivas på ett sätt som kunden förstår, hittar och är beredd att betala för. Samma problem återkommer från ett annat perspektiv hos en verksamhet som arbetar med återbrukade produkter. Där behöver företaget inte bara sälja produkten utan samtidigt förklara själva affärsmodellen och skillnaden mellan exempelvis återbruk och återvinning. Företaget beskriver det som att både behöva sälja och bidra till en beteendeförändring hos kunden.

För de nystartade verksamheterna är behovsbilden bredare. Ett litet team behöver ofta lösa design, materialval, produktion, försäljning och affärsutveckling parallellt. I en intervju beskrivs exempelvis behov av extern kompetens inom mönsterkonstruktion och materialval inför en större produktion. Intervjupersonen pekar samtidigt på en klassisk utmaning för små bolag – ambitionen att hålla nere kostnader genom att göra så mycket som möjligt själva:

"Det blir så typiskt det lilla bolaget. Man tror att man ska göra alla grejer själv för att dra ner på kostnaden. Men [...] ingen kan vara bra på allt."

Det handlar alltså inte nödvändigtvis om en generell brist på kompetens, utan om att rätt specialistkompetens behöver bli tillgänglig vid rätt tidpunkt. För verksamheter som fortfarande utvecklar sin affärsmodell kan det vara svårt att på förhand veta vilken kompetens som kommer att bli kritisk när verksamheten går från idé och prototyp till faktisk produktion och försäljning.

Intervjuerna visar också att cirkulär omställning kan kräva att befintlig kompetens används på nya sätt. En intervjuperson med lång erfarenhet av redesign menar exempelvis att modebranschen redan har mycket hög designkompetens, men att den i huvudsak har formats för ett linjärt arbetssätt. Behovet handlar därför mindre om helt nya yrkeskompetenser och mer om att bredda hur designers arbetar – från att utgå från nyproducerade material till att också kunna skapa utifrån plagg och material som redan finns.

Även i större verksamheter kan omställningen skapa nya interna kompetensbehov. En intervjuad större aktör beskriver hur textilkompetensen hittills varit koncentrerad till ett fåtal personer. När den textila delen av affären växer behövs kunskapen i fler funktioner, både i försäljningen och i inköpsorganisationen. Kompetensfrågan ser därmed annorlunda ut än i de mindre bolagen: det handlar mindre om att få tillgång till en enskild specialist och mer om att sprida och integrera textilkunskap brett i organisationen.

Slutligen pekar intervjuerna på ett kompetensbehov som ligger på branschnivå snarare än hos det enskilda företaget. När större mängder textil ska återbrukas, repareras och förädlas behövs praktiska yrkeskompetenser som i dag upplevs som svåra att hitta:

"Den stora bristen finns inom de praktiska hantverksyrkena, framför allt skräddare, reparatörer och andra som kan restaurera textilier."

Samma intervjuperson lyfter även behovet av personer som kan bedöma kvalitet och värde i insamlade textilier:

"En annan kompetens som behövs just nu är värderare av textilier."

Sammantaget pekar intervjuerna alltså inte på ett enda kompetensbehov. För många av de mindre företagen är de mest omedelbara behoven affärsnära – kommunikation, försäljning, positionering och tillgång till rätt specialiststöd. För andra handlar det om produktionskompetens och materialval, medan större aktörer behöver bredda den interna textilkompetensen. Därutöver finns ett mer långsiktigt behov av praktiska hantverkskompetenser och förmåga att arbeta med befintliga textilier som resurs.

3.3 Resurser: tid, kapital, material och lokaler

Intervjuerna stärker i stora delar den bild som framträder i enkäten, där tidsbrist, resursbrist och osäkerhet kring lönsamhet hör till de vanligaste hindren. Samtidigt gör intervjuerna bilden mer konkret och visar vad resursbrist innebär i praktiken. Tre teman återkommer särskilt tydligt: tid och personal, ekonomiskt utrymme samt tillgång till material och fungerande produktionsflöden. Därutöver finns mer specifika behov av exempelvis utrustning och lokaler.

Tid och personal. För flera av de mindre verksamheterna är den mest begränsade resursen den egna tiden. Samma personer ska utveckla produkter och processer, hitta kunder, skapa samarbeten, marknadsföra verksamheten och hantera den löpande driften. Det gör att även sådant som företagen själva bedömer som viktigt kan vara svårt att prioritera.

En intervjuperson beskriver bristen på personella resurser som en direkt flaskhals:

"Om vi börjar med oss själva behöver jag kunna betala mitt team. För oss är det en jättestor propp. Om jag hade kunnat betala teamet hade vi kunnat arbeta mycket mer fokuserat och öka hastigheten på ett helt annat sätt."

Tidsbristen handlar samtidigt inte bara om själva produktionen. Flera intervjuer visar hur mycket tid som går åt till att hitta kunder, skapa kontakt med potentiella samarbetspartners och förstå vem man ska vända sig till. En verksamhet beskriver exempelvis hur tidskrävande det är att som liten aktör själv leta kunder och etablera nya relationer. En annan behöver kontakta offentliga verksamheter en i taget och driva hela försäljningskedjan själv. Resursbehovet handlar därmed lika mycket om att frigöra tid för affärsutveckling som om fler händer i produktionen.

Kapital – men också kunder och stabila intäkter. Ekonomiska resurser är ett tydligt tema, framför allt bland de mindre och nyare verksamheterna. Samtidigt visar intervjuerna att behovet inte alltid formuleras som ett önskemål om bidrag eller extern finansiering. Flera efterfrågar snarare kunder, beställningar och mer långsiktiga intäkter. En intervjuperson uttrycker det tydligt:

"Vi vill hellre arbeta mot en kund än få ett stöd, men kapital behövs på något sätt."

En annan verksamhet beskriver på motsvarande sätt hur några mindre direktupphandlingar redan har haft stor betydelse och att fler sådana uppdrag skulle skapa den stabilitet som krävs för att företaget ska kunna växa. Ytterligare en efterfrågar större och mer långsiktiga beställningar för att kunna öka produktionen och bli ekonomiskt tryggare.

Samtidigt finns olika förhållningssätt till ekonomisk risk. En intervjuad företagare har uttryckligen valt att inte lånefinansiera verksamheten utan att växa långsamt, medan andra befinner sig i ett läge där affärsmodellen ännu inte hunnit bli lönsam. Bilden är därför inte att alla behöver samma typ av finansiering. Snarare handlar det om ekonomiskt handlingsutrymme. För flera är den mest attraktiva vägen dit en fungerande marknad snarare än ett projektbidrag.

Intervjuerna visar också hur affärsmodellen i sig kan minska kapitalbehovet. En verksamhet arbetar exempelvis i hög grad mot beställning och har tillgång till en leverantör där exakt den mängd tyg som behövs kan köpas in. Det minskar både lagerhållningen och den ekonomiska risken. Resursfrågan handlar alltså inte bara om att tillföra kapital, utan också om att skapa strukturer som gör att mindre kapital behöver bindas upp genom lagerhållning.

Material och utrustning. För verksamheter som bygger sin affär på återbruk är tillgången till rätt material en särskild utmaning. Traditionella leverantörsled är uppbyggda för nyproducerade material och produkter, medan stabila och förutsägbara flöden för återbrukade textilier fortfarande saknas på flera håll. En intervjuperson beskriver problemet så här:

"Det finns inga etablerade leverantörsled för den här typen av återbruk. Jag arbetar med avfallsaktörer och second hand-verksamheter som inte är vana vid att sälja till företag som mitt."

För en annan verksamhet handlar behovet både om tillgång till råmaterial och om den utrustning som krävs för att bearbeta det:

"Rent konkret handlar det också om hårdvara för tillskärningsdelen i flödet, tillgång till feedstock, alltså råmaterial, och infrastrukturen kring det."

Samtidigt kan olika regelverk påverka vilket material som faktiskt går att använda. En mindre verksamhet hade från början ambitionen att arbeta med deadstock och second hand-material, men stött på patrull delvis på grund av sin storlek.

"I början tänkte vi att vi kunde använda deadstock och second hand-tyger, men det är mycket svårt och inte ekonomiskt genomförbart i vår storlek."

Resultat visar att tillgång till material delvis kan handla om mängd men att materialet också måste ha rätt kvalitet, vara möjligt att spåra och uppfylla de krav som gäller för den produkt som ska tillverkas.

Lokaler och fysisk miljö. Lokalfrågan är mindre genomgående i intervjuerna, men framträder som viktig för vissa verksamheter. En växande verksamhet beskriver ett konkret behov av en ny lokal och efterfrågar samtidigt en miljö där det går att sitta nära andra aktörer:

"Vi försöker hitta en lokal där det finns andra liknande aktörer som vi kan samverka med, kroka arm med och skapa större effekt tillsammans."

Här blir den fysiska resursen alltså också en fråga om samverkan. En lokal, verkstad eller testmiljö kan fylla flera funktioner samtidigt – produktion, tillgång till utrustning och närhet till andra aktörer.

Sammantaget visar intervjuerna att resursbehoven inte kan reduceras till en fråga om finansiering. För de mindre verksamheterna hänger tid, personal och ekonomi tätt samman, och flera skulle helst stärka sitt ekonomiska utrymme genom verkliga beställningar och stabila efterfrågan. För verksamheter som arbetar med återbruk tillkommer behovet av fungerande materialflöden, utrustning och i vissa fall fysisk infrastruktur. Vilken resurs som är mest kritisk beror därför i hög grad på var verksamheten befinner sig i sin utveckling och i värdekedjan.

3.4 Nätverk: förtroende som inträdesbiljett

Intervjuerna stärker enkätens bild av att samverkan är viktig och att brist på kontaktvägar kan vara ett hinder. Samtidigt nyanserar de vad företagen egentligen efterfrågar. Nätverk framstår sällan som ett mål i sig. Värdet ligger snarare i att nätverket skapar konkreta ingångar till kunder, samarbetspartners, materialflöden eller aktörer med möjlighet att påverka. De kan också bidra till att bygga det förtroende som krävs för att ett samarbete ska komma till stånd. En intervjuperson beskriver betydelsen av personliga rekommendationer:

"Om någon rekommenderar en eller kopplar ihop en med rätt person betyder det mer än mejl, presentationer och säljpitchar."

Förtroende blir särskilt viktigt för nya och mindre aktörer som ännu saknar referenser. En verksamhet beskriver hur potentiella kunder vill veta vem företaget tidigare har arbetat med innan de själva vågar prova en ny lösning. Det skapar ett slags moment 22: för att få den första större kunden behövs en tidigare kund som kan visa att lösningen fungerar. Samma intervjuperson beskriver en bransch där många gärna följer efter när någon annan väl har tagit det första steget:

"Som jag upplever att branschen fungerar är det lite så: om någon börjar, då kommer alla följa efter. Det är en ängslig flock."

Nätverk kan i det läget fungera som en väg in och hjälpa nya lösningar att få den legitimitet de ännu inte hunnit bygga upp själva.

Intervjuerna bekräftar också enkätens bild av att de mindre aktörerna kan ha svårare att hitta in i relevanta sammanhang. För den som själv behöver kartlägga möjliga kunder, kommuner och samarbetspartners kan arbetet ta betydande tid. En intervjuperson beskriver situationen kort:

"Man är väldigt ensam och isolerad."

Här handlar efterfrågan mindre om ytterligare ett allmänt nätverk och mer om hjälp att hitta rätt. Samma verksamhet beskriver exempelvis hur mycket enklare det skulle vara att veta vilka offentliga aktörer som faktiskt är intresserade, vem man ska kontakta och var det finns en vilja att samverka.

För vissa mindre företag kan samverkan också vara ett sätt att bli mer synliga. En intervjuperson som själv lagt mycket tid på marknadsföring och försäljning efterfrågar gemensamma sammanhang där flera mindre aktörer kan synas tillsammans:

"Hade det funnits fler företag som arbetade på samma sätt och fler plattformar där vi syntes tillsammans tror jag att kunderna skulle hitta oss betydligt lättare."

Intervjuerna visar samtidigt att den grupp som redan arbetar aktivt med cirkulär omställning upplevs som relativt liten. Inom den finns en stark vilja att hjälpa och rekommendera varandra:

"Den lilla grupp textilarbetare som jobbar i branschen för hållbar omställning är ganska liten. Å ena sidan finns det en fin gemenskap där man lyfter varandra, pratar om varandra och försöker koppla ihop varandra. Men vi är för få."

Detta pekar på en annan utmaning: nätverk behöver inte bara stärka relationerna mellan dem som redan är engagerade, utan också skapa vägar till aktörer som ännu inte befinner sig i samma kretsar. Det kan exempelvis handla om kunder och beställare, större etablerade företag, kommuner och myndigheter.

Ett par intervjupersoner lyfter också ett varningen finger för samverkan som stannar vid samtal. En intervjuperson är positiv till piloter och samarbeten, men sätter ett tydligt villkor:

"Jag vill undvika möten där man mest pratar med likasinnade utan att något faktiskt händer."

En annan uttrycker en liknande frustration över att mycket av samtalet om omställning sker i konferenser och nätverk, medan steget till faktisk implementering är svårare:

"Det är lite för mycket snack och lite verkstad, om man säger så."

Samtidigt betyder det inte att möten och samtal saknar värde. En annan intervjuperson efterfrågar tvärtom fler rundabordssamtal, men betonar värdet av att möta personer med andra perspektiv:

"Jag tycker att det är värdefullt att möta människor som ser på frågorna från andra perspektiv. Jag deltar gärna i rundabordssamtal och andra initiativ där olika perspektiv får mötas."

Skillnaden ligger alltså inte främst mellan nätverk och frånvaro av nätverk, utan mellan olika typer av samverkan. Möten mellan redan likasinnade har ett begränsat värde om de inte leder vidare, medan sammanhang som skapar nya kontakter, förtroende och konkreta möjligheter kan vara betydelsefulla.

Sammantaget stärker intervjuerna därför enkätens bild av att nätverk och samverkan har betydelse, men de preciserar också vad som efterfrågas. Det handlar mindre om fler nätverk i allmänhet och mer om rätt kopplingar mellan aktörer. Behovet är framför allt samverkan som leder vidare till en kund, en pilot, ett materialflöde, en gemensam lösning eller en kontakt med någon som faktiskt kan påverka.

3.5 Marknad, efterfrågan och offentlig upphandling

Intervjuerna stärker enkätens bild av marknaden som en central utmaning. I enkäten är kunders betalningsvilja den vanligaste affärsmässiga utmaningen, särskilt bland de minsta företagen. Intervjuerna visar samtidigt att frågan är bredare än enbart pris. Det handlar också om att nå fram till kunden, förklara värdet i ett cirkulärt eller hållbart erbjudande och skapa en tillräckligt stabil efterfrågan för att verksamheten ska kunna utvecklas.

För flera av de mindre verksamheterna finns kunder som uppskattar erbjudandet, men de kan vara svåra att nå. Samtidigt konkurrerar hållbart producerade produkter med alternativ som ofta har ett betydligt lägre pris:

”Det stora problemet är att hållbart producerade plagg uppfattas som dyra.”

En annan intervjuperson beskriver hur prisjämförelsen i sig kan bli missvisande. Ett dyrare plagg som används under många år jämförs med massproducerade produkter utan att livslängden vägs in:

”Om man använder ett kvalitetsplagg i många år blir kalkylen en annan.”

Intervjuerna visar därmed att betalningsvilja också är en fråga om vilket värde kunden uppfattar. För företag som arbetar med återbruk tillkommer dessutom behovet av att förklara själva erbjudandet. En intervjuperson beskriver hur kunder fortfarande blandar ihop återbruk och återvinning:

”Jag behöver både sälja en produkt och samtidigt bidra till en beteendeförändring.”

För mindre och nystartade verksamheter handlar marknadsfrågan också om volym och kontinuitet. En enskild beställning kan bekräfta att det finns en marknad, men för att kunna anställa, investera och växa behövs mer återkommande intäkter. Flera intervjuer beskriver därför nästa steg som att hitta större kunder, långsiktiga samarbeten eller beställningar som gör affären mer förutsägbar.

Detta knyter an till enkätens resultat om offentlig upphandling. Trots att relativt få av de svarande i dag säljer till offentlig sektor ser en majoritet affärsmöjligheter där. Intervjuerna förstärker bilden av offentlig sektor som en potentiellt viktig marknad, men visar också på hinder i hur inköpen upplevs fungera.

Framför allt återkommer uppfattningen att pris ges stor tyngd. En intervjuperson med erfarenhet av större kunder och upphandlingar formulerar det mycket tydligt:

”Allt är priset, alla upphandlingar, det är priset.”

En annan intervjuperson, vars verksamhet också skapar sociala värden, beskriver samma problem:

”I upphandlingar går man ofta bara efter pris. Då väljs det billigaste, men det är inte nödvändigtvis det mest hållbara.”

Här framträder en frustration över att värden som lokal produktion, återbruk, längre livslängd eller sociala effekter inte alltid upplevs få genomslag i själva köpsituationen. För vissa verksamheter blir frågan därför inte bara hur de ska bli bättre på att sälja till offentlig sektor, utan också hur den offentliga efterfrågan utformas.

Samtidigt visar intervjuerna att även små offentliga beställningar kan få stor betydelse för ett mindre företag:

”Jag har redan fått några mindre direktupphandlingar. Volymerna är små, men för mig är de mycket betydelsefulla.”

Samma intervjuperson beskriver att flera sådana uppdrag skulle kunna ge den stabilitet som behövs för att verksamheten ska växa. Offentlig upphandling framstår därmed inte enbart som en möjlig framtida storskalig marknad. Även mindre beställningar och tester kan ge företag möjlighet att pröva sina lösningar i praktiken, bygga referenser och utveckla affären.

Intervjuerna lyfter också ett bredare perspektiv på efterfrågan: konsumenternas beteende. En verksamhet som möter stora mängder textilier efter användning beskriver konsumtionen i sig som en central utmaning:

”Den största utmaningen är faktiskt konsumtionsbeteendet hos privatpersoner.”

Samma intervjuperson menar att cirkularitet ibland tolkas som en möjlighet att fortsätta konsumera i samma takt, så länge produkterna lämnas vidare efteråt. Utmaningen är därför inte bara att skapa marknad för cirkulära produkter utan också att påverka hur produkter köps, används och tas om hand.

En annan intervjuperson betonar konsumentens betydelse från motsatt håll och bygger sin affärsmodell på att skapa tydliga incitament för att lämna produkter vidare:

”Jag är starkt övertygad om att utan konsumenten blir det aldrig någon cirkulär ekonomi.”

Sammantaget bekräftar intervjuerna enkätens bild av betalningsvilja och efterfrågan som centrala frågor, men visar att marknadsutmaningen består av flera delar. Företagen behöver nå kunderna och få betalt för de värden de skapar, men också få tillräckligt stabila beställningar för att kunna utveckla verksamheten. Offentlig sektor framstår i detta sammanhang som en särskilt intressant potentiell kund, samtidigt som flera intervjupersoner efterfrågar inköp där fler värden än det kortsiktiga priset får betydelse.

3.6 Regelverk och styrning: både drivkraft och hinder

Regelverk och styrning är ett tema som framför allt blir tydligt i intervjuerna. Enkäten visar visserligen en betydande osäkerhet inför kommande krav – endast sju av 22 respondenter anser sig ha tillräcklig kunskap om kommande EU-krav, medan åtta svarar delvis och sju nej. Intervjuerna fördjupar bilden genom att visa att frågan inte bara handlar om företagets kunskap om regelverken, utan också om hur reglerna utformas och vilka praktiska konsekvenser de får.

Flera intervjupersoner ser lagstiftning och tydligare styrning som nödvändig för att omställningen ska ta fart. En verksamhet beskriver hur både företag och kunder tvekar inför nya lösningar så länge det är möjligt att fortsätta arbeta som tidigare. Tydliga krav skulle enligt intervjupersonen kunna förändra detta:

”När det gäller lagar och politik tycker jag att vi för länge sedan har bevisat att ingenting händer om det inte finns tydliga krav. Tyvärr måste kniven fram.”

Ur detta perspektiv blir regleringen ett sätt att skapa de incitament som marknaden ännu inte själv har skapat. Tydligare krav kan göra det mindre riskfyllt för enskilda företag att investera i nya processer och affärsmodeller, eftersom fler aktörer samtidigt behöver förflytta sig.

En annan intervjuperson är också positiv till utvecklingen av nya regelverk och beskriver EU:s arbete med bland annat ekodesign och producentansvar som en viktig drivkraft:

”Jag tycker att EU utvecklar ett ganska välfungerande regelverk kring cirkulär ekonomi, ekodesign och producentansvar.”

För denna verksamhet är de kommande kraven inte främst ett hinder utan något som själva affärsmodellen har byggts för att möta. Det illustrerar också att effekterna av nya regelverk kan skilja sig betydligt mellan olika aktörer beroende på var de befinner sig i värdekedjan och hur deras affär är utformad.

Samtidigt finns en tydlig oro för att regler och standarder kan utformas på ett sätt som missgynnar just de cirkulära lösningar de är tänkta att främja. En verksamhet som arbetar med återbruk pekar särskilt på risken att återvinning blir norm för hur systemen utformas:

"Jag ser en risk att regler och standarder utformas utifrån ett för snävt perspektiv och att de därmed kan försvåra för verksamheter som arbetar med återbruk."

Intervjupersonen efterfrågar därför större representation av olika typer av cirkulära aktörer i de sammanhang där framtida krav och standarder tas fram. Perspektivet ligger nära det som framkom i avsnittet om nätverk: små företag behöver inte bara förstå besluten när de är fattade, utan kan också behöva vägar in till de aktörer som utformar systemen.

Intervjuerna innehåller dessutom konkreta exempel på situationer där olika samhällsmål kan dra åt olika håll. En mindre verksamhet som tillverkar produkter för barn vill använda deadstock och andra befintliga textilier, men behöver samtidigt uppfylla omfattande produktsäkerhetskrav. Om dokumentationen eller certifieringen av ett material saknas måste materialet testas på nytt, vilket kan bli ekonomiskt orimligt för ett litet företag. Resultatet blir att verksamheten i stället köper nya, redan certifierade material. Intervjupersonen sammanfattar dilemmat:

"Man vill använda material som redan finns, men det blir ekonomiskt svårt när man är liten. Då tvingas man köpa nya, certifierade material."

Och efterlyser en lösning som klarar båda målen:

"Det skulle behövas en lagändring som gör det enklare att ta vara på det som redan finns och samtidigt behålla säkerheten för barnen."

Exemplet visar att hindret inte nödvändigtvis är regelverket i sig. Säkerhetskraven fyller en viktig funktion, men sättet de tillämpas på kan göra återbruk ekonomiskt svårt för mindre aktörer. För ett kommande genomförandeprojekt kan det därför vara relevant att inte bara informera företag om vilka regler som gäller, utan också identifiera sådana praktiska situationer där regelverk och cirkulära ambitioner krockar.

Ett annat återkommande perspektiv gäller offentlig sektors roll i genomförandet. En intervjuperson menar att själva synen på insamlad textil behöver förändras:

"Det största problemet är att många kommuner fortfarande betraktar textilier som avfall istället för en värdefull resurs."

Här handlar styrningen mindre om ett enskilt regelverk och mer om hur regler, uppdrag och organisatoriska system omsätts i praktiken. Om insamlad textil främst hanteras som ett avfallsproblem skapas andra lösningar än om materialet från början betraktas som en möjlig resurs för återbruk, reparation och nya affärer.

Sammantaget visar intervjuerna en dubbel bild av regelverk och styrning. Tydligare krav och ekonomiska incitament efterfrågas som en kraft som kan påskynda omställningen och skapa mer jämbördiga villkor för företag som investerar i cirkulära lösningar. Samtidigt behöver reglerna utformas och tillämpas så att de fungerar för olika typer av cirkulära affärsmodeller och inte oavsiktligt skapar nya hinder. Företagens behov handlar därför både om att förstå kommande krav och om att få möjlighet att testa, tolka och föra dialog om hur kraven fungerar i praktiken.

4 Analys och slutsatser

Nedan besvaras förstudiens tre frågeställningar utifrån det samlade enkät- och intervjumaterialet. Därefter lyfts analysen till ett bredare systemperspektiv: Vilka delar behöver fungera tillsammans för att fler cirkulära affärer ska kunna utvecklas? Vilka aktörer har möjlighet att påverka olika delar och vad ett kommande genomförandeprojekt konkret skulle kunna ta sig an?

En övergripande slutsats är att de verksamheter som ingår i studien inte saknar vilja eller idéer för att utveckla mer cirkulära lösningar. Hindren uppstår snarare när lösningarna ska bli fungerande affär: när material ska säkras, kunder hittas, kalkyler gå ihop, rätt kompetens finnas tillgänglig och nya arbetssätt passa in i befintliga regelverk och strukturer. Kompetens, resurser och nätverk är därför viktiga delar av lösningen, men de behöver ses i sitt sammanhang.

4.1 Frågeställning 1: Vilka kompetenser behövs?

Studiens första frågeställning handlar om vilka kompetenser företagen behöver för att ta nästa cirkulära steg. Resultaten visar att det inte finns ett enhetligt kompetensbehov. Vilken kunskap som är mest avgörande beror både på verksamhetens storlek, var den befinner sig i sin utveckling och vilken roll den har i värdekedjan.

Mest framträdande är de **affärs- och kundnära kompetenserna**. I enkäten anger 12 av 22 behov av stärkt kompetens inom affärsutveckling kopplad till cirkularitet och 10 inom kommunikation och kunddialog. Intervjuerna förstärker bilden. För många av de mindre verksamheterna är den omedelbara utmaningen inte att utveckla själva produkten, utan att hitta kunder, formulera erbjudandet och förklara varför en cirkulär eller hållbar lösning har ett värde som kunden bör vara beredd att betala för. Kompetensbehovet ligger därför nära försäljning, positionering och marknadsutveckling.

Nära detta ligger behovet av att **kunna bedöma och utveckla själva affären ekonomiskt**. Affärsmodeller och lönsamhet är ett av de högst prioriterade områdena i enkäten, samtidigt som nio av 22 respondenter ännu inte har genomfört någon ekonomisk analys av cirkulära affärsmodeller. Det finns därmed ett konkret behov av stöd för att exempelvis jämföra olika produktions- och försäljningsmodeller, bedöma kostnader genom hela flödet och prissätta sådant som kvalitet, livslängd, reparation eller andra tjänsteinslag. För flera företag handlar nästa steg inte om mer generell kunskap om cirkularitet, utan om att kunna avgöra när och hur den cirkulära lösningen faktiskt kan bli en hållbar affär.

Samtidigt visar intervjuerna tydligt att det också finns **produktions- och specialistkompetenser** som är viktiga. För nystartade verksamheter kan det handla om mönsterkonstruktion, materialval och tillgång till produktionskompetens när verksamheten ska gå från idé till större volymer. På en bredare branschnivå lyfts dessutom behov av skräddare, reparatörer och andra hantverkskompetenser samt personer som kan bedöma kvalitet och värde i insamlade textilier. Dessa behov är inte lika akuta för alla företag, men blir centrala om större mängder textil ska kunna återbrukas, repareras och förädlas.

En annan del av kompetensfrågan handlar mindre om nya yrken och mer om att **använda befintlig kompetens på nya sätt**. Designers behöver exempelvis kunna arbeta med befintliga plagg och material i stället för att alltid utgå från nyproducerad råvara. I större organisationer kan textil- och hållbarhetskompetens behöva spridas från enstaka specialister till inköp, försäljning och andra delar av verksamheten. På motsvarande sätt behöver kunskap om kommande regelverk, producentansvar och offentlig upphandling kunna omsättas i praktiska beslut och arbetssätt.

Sammantaget talar resultaten mot en generell kompetensinsats som riktas likadant till alla. För många av de mindre företagen är de mest omedelbara behoven affärsnära och kräver korta, verksamhetsnära insatser eller individuell rådgivning. Andra behöver tillgång till specialistkompetens i ett visst utvecklingsskede, medan vissa kompetensbehov – framför allt

inom reparation, hantverk och värdering – är mer långsiktiga frågor för branschen och utbildningssystemet.

Resultaten ligger samtidigt väl i linje med tidigare analyser som NTA medverkat i. I [Kompetens för en hållbar textil framtid](#) (TEKO, Nordiska Textilakademin och Textilproducenterna, 2024) lyfts bland annat ett växande behov av sömnadskompetens och kompetens att värdera textil i takt med en ökad cirkulär och second hand-baserad marknad. I [Framtidens textila jobb och kompetenser är cirkulära – men hur ser de ut?](#) (Nordiska Textilakademin, 2025) betonas på motsvarande sätt att omställningen inte främst kräver helt nya yrkesroller, utan att cirkulära perspektiv behöver integreras i och bredda befintliga roller. Den här studien bekräftar dessa mer långsiktiga kompetensbehov, men utvecklar samtidigt bilden genom att visa att företagens mest omedelbara behov ofta uppstår i mötet mellan den cirkulära lösningen och den faktiska affären – när erbjudandet ska nå kunden, prissättas och fungera ekonomiskt.

4.2 Frågeställning 2: Vilka resurser behövs?

Enkäten visar att osäkerhet kring lönsamhet är det vanligaste hindret för omställning, följt av tidsbrist och resursbrist. Intervjuerna gör resursbehoven mer konkreta.

1. **Tid och personal** är en grundläggande begränsning, framför allt i små verksamheter. Samma personer ska utveckla produkten, bygga leverantörsrelationer, hitta kunder, tolka regelverk och sköta den löpande verksamheten. Det innebär också att stödsatser som själva kräver mycket tid riskerar att missa de företag som behöver dem mest.
2. **Ekonomiskt handlingsutrymme** är ett andra tydligt behov. Resultaten ger dock inte stöd för att detta enbart ska förstås som behov av bidrag eller finansieringsrådgivning. Flera intervjupersoner efterfrågar i första hand kunder, beställningar och stabila intäkter. För dessa företag är en betalande kund både finansiering, ett test av om erbjudanden fungerar kommersiellt och en möjlighet att bygga referenser.
3. **Material och fungerande flöden** är ett tredje behov. Cirkulära verksamheter kan inte alltid köpa sitt råmaterial genom etablerade leverantörsled. De är beroende av att kunna identifiera, få tillgång till, bedöma och bearbeta material som redan finns. Förutsägbara materialflöden, information om kvalitet och spårbarhet samt tillgång till rätt utrustning blir därför en del av den grundläggande infrastrukturen för den cirkulära affären.

Därutöver finns mer specifika behov av lokaler, utrustning och fysiska miljöer där produktion, testning och samverkan kan ske. Dessa behov är inte lika genomgående, men kan vara avgörande för enskilda verksamheter.

Resursfrågan bör därför inte reduceras till finansiering. Studien pekar snarare mot ett behov av att skapa förutsättningar för företagen att använda sina begränsade resurser bättre: enklare vägar till kunder, material och kompetens, praktiska testmöjligheter och stöd som minskar snarare än ökar företagets arbetsbörda.

4.3 Frågeställning 3: Är nätverk avgörande?

Svaret är ja men med en viktig reservation: Det är inte nätverket i sig som är avgörande, utan vad det möjliggör.

Enkäten visar en tydlig efterfrågan på samverkan. Andra varumärken är den grupp som flest vill samverka närmare med, följt av kommuner och offentlig sektor samt återvinnings- och sorteringsaktörer. Samtidigt är brist på resurser och kontaktvägar betydligt vanligare hinder för nya samarbeten än konkurrensrisk.

Intervjuerna fördjupar bilden ytterligare. För mindre och nya företag kan en personlig introduktion till rätt kund eller samarbetspartner vara mer värdefull än ytterligare en allmän

nätverksträff. Referenser och rekommendationer skapar det förtroende som krävs för att en kund ska våga testa en ny aktör eller affärsmodell.

Resultaten visar också att tillgången till nätverk är ojämnt fördelad. Bland de minsta företagen står sju av tretton utanför nätverk, medan fem av sex större verksamheter ingår i minst ett. Det talar för att ett projekt behöver arbeta aktivt och uppsökande för att nå de aktörer som inte redan befinner sig i etablerade sammanhang.

Samtidigt är intervjupersonerna tydliga med att samverkan behöver leda vidare. Möten mellan redan likasinnade har ett begränsat värde om de inte resulterar i någonting konkret. Ett genomförandeprojekt bör därför se nätverk mer som infrastruktur för matchning och förtroende än som en aktivitet i sig. Ett relevant mått på framgång är då inte hur många som deltagit i en träff, utan hur många nya kontakter, piloter, materialflöden, beställningar eller samarbeten som faktiskt har kommit till stånd.

4.4 Från företagsbehov till systemfråga

När resultaten från de tre frågeställningarna läggs samman framträder en bredare bild. Det finns inte en enskild flaskhals som, om den undanröjs, får den cirkulära textila ekonomin att fungera. Utmaningen ligger snarare i att flera delar av systemet ännu inte är tillräckligt sammankopplade. Det finns material som behöver få nya användningsområden. Det finns företag som utvecklar lösningar för återbruk, reparation, re-design och mer resurseffektiv produktion. Det finns konsumenter, företag och offentliga aktörer som kan efterfråga dessa lösningar. Men mellan dessa delar saknas fortfarande på flera håll stabila flöden, fungerande affärsrelationer och strukturer som gör den cirkulära lösningen enkel och ekonomiskt hållbar. I arbetet framåt behöver olika frågor adresseras på olika nivåer:

På företagsnivå behöver verksamheterna kunna bygga ekonomiskt hållbara affärer. Det handlar om affärsutveckling, kommunikation och försäljning, men också om att få tillgång till rätt kompetens, tid och kapital vid rätt tillfälle.

På ”värdekedjenivå” behöver aktörerna kunna hitta varandra och arbeta tillsammans. Den som har ett textilt restflöde behöver hitta den som kan förädla det, som i sin tur behöver en kund som är beredd att köpa resultatet. Här behövs fungerande logistik, information om material, praktiska kompetenser och tillit mellan aktörerna.

På systemnivå formas förutsättningarna genom efterfrågan, offentliga inköp, lagstiftning, ekonomiska incitament och den infrastruktur som byggs upp kring insamling och hantering av textil. Här ligger många frågor utanför det enskilda företagets kontroll.

Detta ger också en viktig förklaring till varför kompetensinsatser ensamma inte kan lösa omställningen. Ett företag kan ha både kunskap och en fungerande produkt men ändå sakna kund. Ett annat kan ha efterfrågan men sakna tillgång till rätt material. Ett tredje kan vilja använda återbrukat material men hindras av kostnader för att uppfylla produktkrav. Omställningen kräver därför att insatser på de tre nivåerna utvecklas parallellt.

Denna systembild ligger nära slutsatserna i NTA:s tidigare analyser. I [rapporten från 2025](#) framhålls behovet av politisk systempåverkan, ökad efterfrågan, samverkan mellan värdekedjans aktörer och kontinuerlig kompetensutveckling. Den pekar också särskilt på avsättnings- och lönsamhetsfrågan. Den här förstudien utvecklar bilden genom att visa hur dessa övergripande utmaningar tar sig uttryck hos enskilda företag: som en kund som inte hittas, en beställning som inte kommer, ett materialflöde som inte är tillgängligt eller ett regelverk som är svårt att omsätta i praktiken.

En central slutsats blir därför att nästa steg inte främst handlar om att skapa ytterligare en fristående stödstruktur för företag. Det handlar om att knyta ihop de delar som redan finns och skapa praktiska situationer där cirkulära affärer faktiskt kan genomföras.

4.5 Vem behöver göra vad?

Systemperspektivet innebär också att ansvaret för omställningen behöver delas mellan flera aktörer. Ett genomförandeprojekt kan bidra i många delar, men kan inte ensamt lösa frågor som ligger på nationell nivå eller hos marknaden som helhet.

Aktör	Viktig roll framåt
Företag och mindre entreprenörer	Utveckla och testa cirkulära erbjudanden, tydliggöra kundvärdet, arbeta med lönsamhet och bidra med erfarenheter av var systemen fungerar respektive skaver.
Större företag och varumärken	Agera kunder och samarbetspartners, öppna materialflöden och restlager för nya lösningar och ge mindre aktörer möjlighet att testa och bygga referenser.
Kommuner och offentliga inköpare	Använda sin efterfrågan som förändringskraft genom pilote och upphandlingar där cirkulära, miljömässiga och sociala värden kan få genomslag inom ramen för gällande regelverk.
Kommunala och kommundrägs material- och avfallsaktörer	Bidra till att insamlade textilier kan betraktas och hanteras som en möjlig resurs, utveckla tillgång till materialflöden och skapa kopplingar till företag som kan återbruka och förädla dem.
Kommunala, regionala och andra främjandeaktörer	Ta en sammanhållande roll: hitta företag, matcha aktörer, initiera piloter, koppla samman material med lösning och kund samt föra identifierade systemhinder vidare till rätt beslutsnivå.
Utbildningsaktörer	Erbjuda verksamhetsnära kompetensstöd och samtidigt bygga den långsiktiga kompetensförsörjningen inom bland annat sömnad, reparation, värdering och cirkulär design.
Nationella beslutsfattare, myndigheter och standardiseringsaktörer	Utveckla tydliga och långsiktiga spelregler och ekonomiska incitament samt uppmärksamma situationer där regelverk oavsiktligt försvårar återbruk eller missgynnar mindre aktörer.

Rollerna överlappar. Just därför behövs aktörer som kan hålla ihop arbetet mellan nivåerna. En möjlig roll för ett regionalt eller lokalt genomförandeprojekt är att vara den länken: inte genom att själv lösa varje problem, utan genom att skapa konkreta samarbeten och samtidigt synliggöra de systemhinder som behöver hanteras på andra nivåer.

4.6 Medskick till ett kommande genomförandeprojekt

Utifrån resultaten framträder sex inriktningar som ett kommande genomförandeprojekt skulle kunna bygga vidare på.

1. Bygg piloter kring verkliga behov, material och kunder.

Pilotprojekt och testmiljö är den stödform som flest väljer i enkäten. Ett nästa steg bör därför så långt möjligt utgå från verkliga materialflöden och riktiga beställare. Piloten blir då både testmiljö, affärsutveckling och möjlighet för företaget att bygga en referens.

2. Matcha material, företag och efterfrågan.

Projektet kan ta en aktiv roll i att identifiera vem som har ett material, vem som kan förädla det och vem som kan köpa resultatet. Matchningen bör vara uppsökande och konkret processledande snarare än bygga på att företagen själva hittar fram till rätt mötesplats.

3. Använd offentlig efterfrågan som utvecklingskraft.

Offentlig upphandling är ett område där företagen både ser affärsmöjligheter och

efterfrågar mer samverkan. Kommuner och andra offentliga aktörer kan därför vara viktiga partners i piloter och testköp (mindre beställningar). Även mindre beställningar kan ge små företag möjlighet att prova sin lösning, få en referens och bygga stabilitet.

4. Erbjud kort och verksamhetsnära affärsstöd.

Stöd kring kalkyl, affärsmodell, kommunikation, försäljning, regelverk och upphandling bör utgå från företagets aktuella problem snarare än erbjudas som generell kompetensutveckling. Formatet behöver vara tidseffektivt och kunna kombineras med individuell rådgivning och specialiststöd.

5. Bygg kompetens och praktisk kapacitet för återbruk.

På längre sikt behöver tillgången till kompetens inom sömnad, reparation, restaurering och textiltvård stärkas. Här finns en tydlig roll för NTA och andra utbildningsaktörer, gärna kopplad till faktiska flöden, piloter och möjliga arbetstillfällen.

6. Använd genomförandeprojektet som en lärmiljö för systemförändring.

De hinder som företagen möter i fråga om exempelvis materialklassning, certifiering, producentansvar och offentlig upphandling bör dokumenteras systematiskt. Projektet kan inte själv förändra alla regelverk, men kan samla konkreta erfarenheter, testa möjliga lösningar och föra resultaten vidare till kommunala, regionala och nationella beslutsfattare.

De sex spåren behöver inte drivas som separata aktiviteter. Tvärtom är studiens systemperspektiv ett argument för att koppla ihop dem. En pilot kan exempelvis kombinera ett kommunalt materialflöde, ett mindre företag med en cirkulär lösning, en offentlig eller privat beställare, specialistkompetens och dokumentation av de regelverksfrågor som uppstår.

På så sätt blir ett genomförandeprojekt inte enbart ett projekt om cirkulär omställning, utan en miljö där den faktiskt provas i praktiken.

Det finns också en konkret bas att bygga vidare på. Sexton av enkätens 22 respondenter har tackat ja till fortsatt dialog. Det ger goda förutsättningar att redan från start rekrytera verksamheter till fördjupade samtal, matchningar och möjliga piloter.

5 Bilaga 1. Enkätens frågeområden

Enkäten omfattade 22 sakfrågor inom sex områden. Antal svarande: 22 respondenter.

- Verksamheten: antal anställda, del av branschen, hur långt man kommit i arbetet med cirkularitet.
- Prioriteringar: mest prioriterade områden inom cirkulär omställning.
- Kompetens: kompetenser att stärka, kunskap om kommande EU-krav, tillgång till extern rådgivning, format för kompetensutveckling.
- Hinder: största hindren för omställningen, största hindret för nya samarbeten.
- Samverkan: nätverkstillhörighet, områden där samverkan saknas, aktörer att samverka närmare med.
- Affär: genomförd ekonomisk analys, största affärsmässiga utmaningen, mest verkningsfullt stöd, affärsmöjligheter i offentlig upphandling, samt fritextfrågor om vad som behöver förändras.

6 Bilaga 2. Intervjuernas frågeområden

Nio semistrukturerade intervjuer genomfördes av Nordiska Textilakademin under perioden juli–september 2026. Samtliga skedde digitalt och varade mellan cirka 25 och 45 minuter. Intervjuerna spelades in, transkriberades och renskrevs.

Intervjuguiden omfattade följande teman:

- Verksamheten: affärsmodell, roll i värdekedjan, storlek och utvecklingsskede.
- Synen på cirkularitet: vad begreppet betyder för verksamheten i praktiken.
- Hinder och trögheter: ekonomi, tid, regelverk, marknad och organisation.
- Kompetens och stödbehov: vad som saknas för att ta nästa steg.
- Samverkan och nätverk: befintliga kontakter, saknade ingångar.
- Framåtblick: nästa steg inom ett till två år samt intresse av att delta i piloter och tester.