



Sverige
Industriella utvecklingscentra



Medfinansieras av
Europeiska unionen

OMSTÄLLNINGSLYFTET

**IUC ställer om svensk
industri till en affärsdriven
grön produktion.**

Omställningslyftet i korthet

- Syfte: Accelerera näringslivets affärsdrivna klimatomställning
- Målgrupp: Små och medelstora företag i hela Sverige
- Finansiär: Tillväxtverket genom medel från ERUF
- Projektperiod: 2022-03-10–2023-08-31
- Total budget: 150 mkr (varav 75 mkr medfinansiering från RISE)
- Antal projektparter: 35 st
- Måltal: Digital plattform ~10 000 användare, behovsanalyser ~1000 företag, coaching ~300 företag, utvecklingsprogram ~10-20 företag.

Innehåll

En klimateffektiv och lönsam industriproduktion i Sverige är möjlig	4
Industrins betydelse för ekonomin, jobben och välfärden	6
Verktygslådan som utmanar och förflyttar industrin	7
Verktygen som bidrar till utveckling, förnyelse och förflyttningar	8
Hur IUC-nätverket blev partner i arbetet med att ställa om industrin	10
IUC som partner i innovationssystemet	11
Från Robotlyft till Omställningslyft.....	13
Resultat	15
Omställningslyftet i siffror	16
Observerade och konkreta förändringar.....	18
Case: Popcornleverantören som siktar på klimatneutralitet	20
Case: ”I framtiden hoppas vi kunna erbjuda 100 procent fossilfria leveranser”.....	22
Case: Kallskänkgourmet fick hjälp att få tiden och råvarornas hållbarhet på sin sida	24
Intervju: Resurseffektiv användning av skattemedel att använda existerande strukturer	26
Intervju: Framgångsrika tillverkande SMF är avgörande för Sverige som industrination	28
Intervju: IUC-nätverkets arbete och leverans – helt avgörande för Omställningslyftets framgång	30
Intervju: Ömsesidiga nyttor i korsbefruktningen av Produktionslyftet och Omställningslyftet	31
Summerande reflektioner	33

En klimateffektiv och lönsam industriproduktion i Sverige är möjlig

Klimatklockan tickar. År 2045 ska Sveriges klimatavtryck i princip vara noll. Det är en gigantisk utmaning. Men den går att genomföra. Det visar historien. Genom forskning och nya kunskaper, teknisk utveckling, närhet till underleverantörer, välfungerande samverkansmöjligheter, välutbildad arbetskraft och en fossilfri el har Sverige och svensk industri tagit stora kliv sedan 1990. Sedan dess har klimatutsläppen från industrin minskat med över 30 procent.

Detta har skett parallellt med en ökad ekonomisk tillväxt, en växande befolkning och ett ökat välstånd. Detta illustrerar tydligt att det går att förena en klimateffektiv industriproduktion med fler jobb och en ökad lönsamhet. Men illustrationen är varken en naturlag eller något att ta för givet.

Bakom denna positiva utveckling står ökade politiska krav på minskade utsläpp, teknisk utveckling och genomtänkta och väl satsade investeringar i företagens forskning, utveckling och förnyelse.

IUC Sverige och våra 21 regionala bolag

och partner har varit projektpartner i det nationella pilotprojektet Omställningslyftet. Den effektiva tiden i projektet var nio månader mellan hösten 2022 och sensommaren 2023.

Vårt rikstäckande nätverk av industricoacher, projektledare och innovationsledare har under dessa nio månader arbetat med siktet inställt på förflytta svensk industri i detta pilotprojekt.

Vi har mött alla typer av företag. De som vill men inte har kompetensen att starta. De som är nyfikna. Och de som står redo eller redan kommit långt på hållbarhetsresan och vill gå snabbare fram.

Genom våra nära kontakter med företagen har vi en unik position i gränssnittet mellan det privata och det offentliga. Vi har genom Omställningslyftet analyserat, inspirerat, coachat och öppnat vägarna för de små och medelstora industriföretagens resa mot en mer miljömässig och ekonomiskt hållbar produktion med bibehållet fokus på affärsnytta.



Som projektpartner till RISE i Omställningslyftet har IUC-nätverkets 21 regionala bolag och partner under de 9 effektiva projektmånaderna bidragit till:

- Leverans över förväntningarna i 7 av 9 resultatindikatorer för projektet.
- 1271 utvecklingsaktiviteter med företagen.
- 571 företag som deltagit i någon del av projektet, från norr till söder.
- Över 200 företag har blivit lotsade till expertis och forskning.
- 95 företag har tagit ett första steg på hållbarhetsresan i Kickstart Hållbarhet.
- 11 företag har startat och genomgått Produktionslyftets startprogram.
- 500 små och medelstora företag har intervjuats om sitt nuläge och framtidsbild om insatser för hållbarhet, klimat och miljö.
- Nära 8 av 10 deltagande företag uppger att Omställningslyftet har bidragit till ökad motivation att satsa på deras hållbarhetsarbete.
- 7 av 10 företag upplever att insatserna till stor del eller mycket stor del har haft relevans för deras affär.
- Hälften av företagen säger att Omställningslyftet har lett till nya kontakter.



Industrins betydelse för ekonomin, jobben och välfärden

Med ett exportvärde som motsvarar över hälften av Sveriges BNP är industrin motorn i den svenska ekonomin. Likaså för tillväxten av nya jobb. För varje nytt jobb inom industrin skapas 1,1 jobb hos underleverantörerna.

För ett litet och exportberoende land som Sverige är det därför avgörande att den mest konkurrensutsatta delen av ekonomin är i en ständig utveckling och förflyttning. Stillestånd i svensk industriutveckling och produktion betyder stillestånd i ekonomin, färre jobb och mindre välfärd att fördela.

Ömsesidigt beroende

Men industrin är mer än industribolagen på Stockholmsbörsens Largecap-lista. Den samlade industrin, de stora och de mindre, har ett ömsesidigt beroende av varandra.

I de mindre bolagen produceras ofta innovationerna och insatsvarorna som vi ser runt omkring oss förpackat i ett mer välkänt varumärke. Men inte enbart. Riktigt innovativa och starkt nischade bolag är ofta uppskattade uppköpskandidater till större koncerner.

Detta ömsesidiga beroende gör att små och medelstora industriföretag måste vara mogna, ha kapacitet, resurser och kompetenser att stärka sin affär.

Och det är ofta just dessa förutsättningar som många små och medelstora industriföretag saknar. Det gör att bolagen



har svårt att på egen hand initiera, driva, leda, investera, kompetensutveckla och genomföra insatserna som krävs för att göra förflyttningar. Särskilt vad gäller att göra de snabba språng som krävs för att ställa om till gröna och klimatsmarta produktionsmetoder och affärer.

Stora osäkerheter att "välja rätt"

De vägval som företag behöver göra innebär för många också en osäkerhet om att välja "rätt" väg när resurser investeras. Många av dessa små och medelstora företag behöver stöd i tidiga analyser, riskanalyser för olika vägval, trygga och förtroendefulla kontakter med externa kompetenser för att våga satsa framåt. Kan denna basstruktur säkras såsom påvisats i Omställningslyftet kommer vi att se många små och medelstora företag som snabbare och mer aktivt påbörjar sina omställningsresor.

Verktyglådan som utmanar och förflyttar industrin

Hållbarhet, miljö och klimat, en cirkulär industri. FN:s globala mål. Omställning. Orden och begreppen är stora och vida. För var och en av oss kan orden ha helt olika innebörd och leda till olika slutsatser om hur vi minskar våra gemensamma klimatavtryck. Men på samma gång är det också styrkan i de globala målen. De går att arbeta med utifrån varje organisations, företags och verksamhets förutsättningar. Men för att nå dit måste målen och innehållen i dessa

konkretiseras, sättas i ett sammanhang, analyseras och kartläggas.

Så hur kan företagen öka sin förståelse om hur den egna verksamheten påverkar miljö- och klimat och hur avtrycken kan minskas? Våra erfarenheter och lärdomar från åratals av utvecklingsarbete tillsammans med industrin är: relationer, förtroende och en stor, konkret och industrinära verktyglåda.

Bild: Tekonf



Verktygen som bidrar till utveckling, förnyelse och förflyttningar

Med denna verktyglåda i Omställningslyftet som varvats med den lokala och regionala företagskännedomen hos IUC och med expertkompetenser hos industriforskningsinstituterna har samtidigt ett inneboende förtroende byggts upp mellan företagen och externa kompetenser.



Intervjuer som kartlägger industrins behov kopplat till grön omställning.

Intervjuerna ger oss, partner i projektet, myndigheter & Regeringskansliet en lägesbild av företagets syn på de aktuella behoven. Utifrån behoven designar vi tillsammans med företagarna vilka möjliga insatser som passar företaget.



Tillväxtnalys utifrån en hållbar produktion och affär.

Med våra beprövade analysmetoder, TBN-behovs- och företagsanalys, går vi på djupet tillsammans med företagets ledningar. Vi frågar, utmanar och bygger en gemensam analys om nuläge och önskat läge. Vi skapar en helhetsbild om vilka insatser, resurser, kompetenser som krävs för att förflytta bolaget till ett nytt grönare och lönsamare läge. Vi bidrar till prioriteringar som måste ske.



Kickstart hållbarhet som sätter i gång företagets interna tankearbete om klimatavtryck och omställningsmöjligheter.

I Kickstart, ledda av expertis från RISE, får företagen möjlighet att öka sin för-

ståelse för hållbarhetsfrågorna ur ett brett och fördjupat perspektiv. Det breda anslaget syftar till att skapa en förståelse för omställningsbehoven och ge uppdrag till hur hållbarhetsarbetet kan kopplas till den egna verksamheten. Vår målsättning är vägleda, avdramatisera, skapa aha-upplevelser, motivation, möten för erfarenhetsutbyte mellan företagen och guida företagen till att sätta igång det interna idé-, analys-, förankrings-, och förändringsarbetet. För många av företagen har Kickstart varit språngbrädan till fördjupade insatser och åtgärder för att minska sitt klimatavtryck.



Coaching som utmanar, sparrar och hjälper företagen att ta steg och språng framåt.

När företaget vill och behöver genomföra ett förändringsarbete kan vi via coachingen arbeta strategiskt och operativt för att stödja detta vägval. Vi matchar våra kompetenser utifrån företagets behov så att företagen får rätt stöd, coaching och bollplank. Frågeställningarna och behoven varierar i alltifrån affärsmodeller till produktionsoptimeringar till sociala medarbetarfrågor till omlokalisering till effektivare produktionslokaler.



Lots och kontaktvägar till forskning och expertis utifrån företagets behov

Med företagets bästa framför ögonen lyssnar vi in behoven och kan, tack vare upparbetade samarbeten,

relationer och kontaktvägar, lotsa företagen till den expertis de behöver för att ta nästa steg.



Industrinära teknikworkshoppar som för forskningen närmare företagen

I samarbete med RISE och Produktion2030 förser vi

företagen med industrinära forskning utifrån exempelvis teknik, robotisering, digitalisering och AI. Det industrinära och lättillgängliga formatet ökar kunskapsöverföringen från lärosätena och de större bolagen till de små och medelstora industriföretagen. Det möjliggör för dessa företag att stå längre fram i teknikutvecklingen, vilket gör att de kan gå snabbare fram i sin egna utvecklingsresa. Teknikworkshopparna erbjuds som ett kunskaphöjande komplement till Omställningslyftet.



Checkar och finansiering som sänker trösklar till investeringar i klimatsmarta produktionsmiljöer

Kompetenscheckar, automationscheckar

och digitaliseringscheckar. Avsändarna och innehållet kan skilja sig åt. Men oavsett om det är regionala eller nationella checkar sänker checkarna trösklarna inför investeringar i ny teknik. IUC-bolagen är ofta en samordnande aktör vad gäller att öka ansökningsfrekvenserna och matcha bolagens behov mot olika checkar och offentliga finansieringsmöjligheter. Sänkta trösklar till utveckling kan leda till snabbare omställning och bättre konkurrenskraft för företaget, de anställda och samhället i stort.



Startprogram i Produktionslyftet

Produktionslyftet är ett beprövat utvecklingsprogram i regi av ett flertal aktörer från industrin och akademien som fokuserar på att öka förändringsförmågan med lean som förbättringsgrund i industrin. I startprogram erbjuds värdeskapande aktiviteter för företagen som syftar till att öka takten i företagets förflyttning. RISE och IUC leder arbetet i Produktionslyftet och genomförde coachingarna tillsammans.

Hur IUC-nätverket blev partner i arbetet med att ställa om industrin

Samverkan kan vara svårt, utmanande och frustrerande. Det kan många gånger också vara luddigt, oklart och svårt för omvärlden att få grepp om. Men samverkan, i dess bästa form, är konkret och styrt utifrån behov. Precis så har vi alla partner i Omställningslyftet arbetat, och så arbetar vi i Produktionslyftet och tidigare även i Robotlyftet. Resultatet är

en resurssnål och effektiv användning av statens nationella satsning på att accelerera industrins gröna omställning. IUC-nätverkets främsta uppgift i projekten har varit att omsätta samhällets pengar till operativa insatser som gör att företagen kan uppnå affärsdrivna och gröna förflyttningar.



Bild: Alf Petterson



IUC som partner i innovationssystemet

Genom vår snart 30-åriga historia har vi testat och mejslat fram relationerna, metoderna, vässat och breddat verktygen i verktygslådan och byggt upp förtroenden som vi behöver för att genomföra vårt uppdrag: att långsiktigt stärka konkurrenskraften och lönsamheten för Sveriges tillverkande industri och industrinära företag.

Tack vare vår starka lokala och regionala närvaro och förankring är våra organisationer och varumärken väl kända bland regionala politiker, tjänstepersoner och större företag. I samarbete med regiona-

la finansörer och partner har vi genom åren genomfört tusentals utvecklingsprojekt som på ett eller annat sätt haft målsättningen att ge växtkraft till svenska små och medelstora industrier. Detta samlade arbete har gett oss kunskaper och kompetenser om förutsättningarna för mindre tillverkande bolag som få andra aktörer i innovationssystemet har.

IUC-nätverkets samlade leveransförmåga och leveranskvalitet till företagen och bidrag till regionernas tillväxtpolitik i form av insatser, metoder, kunskapsöverföring, aktiviteter, hopkoppling med



forskning och expertis ledde fram till att vi blev en upphandlad projektpartner i Robotlyftet 2018.

Robotlyftet var en delsatsning i den dåvarande regeringens initiativ, Smart industri. I Robotlyftet hjälpte vi företagen att se sin egen automationspotential och väcka intresse och ambitioner för ökad automation.

Vi fick även - genom automationscheckar - möjlighet att bidra till förstudier och

projektering av anläggningar.

Åtta av tio företag som genomförde ett projekt med hjälp av en automationscheck valde att gå vidare med en investering. Det innebar en sluss baserad på god beställarkompetens hos företagen riktat till de kommersiella aktörerna.

Många av dessa investeringar finns nu på plats hos företag och bidrar varje dag till en lönsammare och säkrare produktion.

Från Robotlyft till Omställningslyft

Under arbetet i Robotlyftet framkom det hos ett stort antal av de företag som deltog i analyser inför tänkbara automations och robotinvesteringar att det var andra frågor som var viktiga att först lösa – exempelvis produktutformning, marknadskontakter, ledningsfrågor, kompetensbehoven och produktionsflöden.

När dessutom covid-19 slog till under programmet med följd att i flertalet fall inte kunna göra fysiska besök och möten med företagen valde vi att mycket aktivt kontakta och intervjua företagare om deras verksamhetssituation och samtidigt diskutera vilka de viktigaste

utvecklingsfrågorna var när de blickade framåt.

Efter 1300 genomförda intervjuer såg vi tydligt en mycket bred palett av områden, flertalet som inte rymdes inom ramarna för Robotlyftet. Bilden som växte fram var att det fanns ett genuint behov hos företagare där 1 114 svarande sammantaget sa sig vilja aktivera 7 046 utvecklingsinsatser, 6,2 insatser per företagare.

Med en sådan volym och sådana tydliga ambitioner började vi i IUUC och våra samverkanspartner diskutera om det skulle vara möjligt med någon form av



“Industrilyft” där möjligheten till insatser för att komma igång, aktivera utvecklingsfrågorna, systematiskt analysera och processa behoven, skulle vara möjligt. För att möta de ambitioner och

möjligheter som den gröna omställningen kräver mejslades successivt samverkansprojektet med piloten Omställningslyftet fram.

Resultat

Omställningslyftet var ett pilotprojekt med en livslängd på 12 månader. Avsikten var att dra lärdom av det beprövade arbetet och samarbetet från Robotlyftet, som utvärderades vid halvtid och efter avslut av Ramböll AB. En annan avsikt var att skala upp samverkansgraden med fler industrirelevanta aktörer.

Pilotprojektet har följts av följeforskare från Sonder AB samt forskare från IFGO (Interaktiv forskning för grön omställning) vid Linköpings Universitet. Därutöver kommer projektet även att effektutvärderas under 2024. Vi ser fram emot att ta del av dessa kvalitativa resultat. Detta eftersom det stärker vår metodik, samlade kompetenser, samverkansförmåga och våra erbjudanden till företagen.

Omställningslyftet var ett pilotprojekt med en effektiv arbetstid på nio månader. Avsikten var att dra lärdom av det beprövade arbetet och samarbetet från tidigare utvecklingsprojekt, exempelvis Robotlyftet. Nu ville vi bidra till ökad effekt av investerade medel och skala

upp samverkansgraden med fler industrirelevanta aktörer.

Denna skrift skrivs månaderna efter pilotprojektets avslutning i september 2023. Av naturliga skäl kan vi därför inte säga något om de långsiktiga effekterna av arbetet och insatserna som vi bidragit till. Det var heller inte avsikterna i målsättningarna för Omställningslyftet som snarare tog sikte på kvantitativa målsättningar.

I sju av nio resultatindikatorer har IUC-nätverket presterat över målsättningarna. I projektet har IUC runt om i hela landet bidragit till att aktivera 571 små och medelstora industriföretag (mål: 500). Tillsammans har dessa 571 företag drygt 18 000 anställda och omsätter nära 44 miljarder kronor. En dryg femtedel av företagen har initierat utvecklingsinsatser som krävt försumbart stöd.

Sammantaget har IUC-nätverket presterat väl över målsättningarna i 7 av 9 resultatindikatorer.

Omställningslyftet i siffror

500

genomförda
OL-intervjuer.
+ 67%*

183

TBN Behovs- och
företagsanalyser.
+ 83%*

28

FU-studier.
+ 53%*

571

aktiverade företag.
+ 14%*

114 st

Försumbara stöd
till ett värde av

4,94 Mkr



11

avslutade
startprogram.
+ 120%*

108

coaching
av företag.
+ 20%*

89

genomförande-
planer. - 1%.*

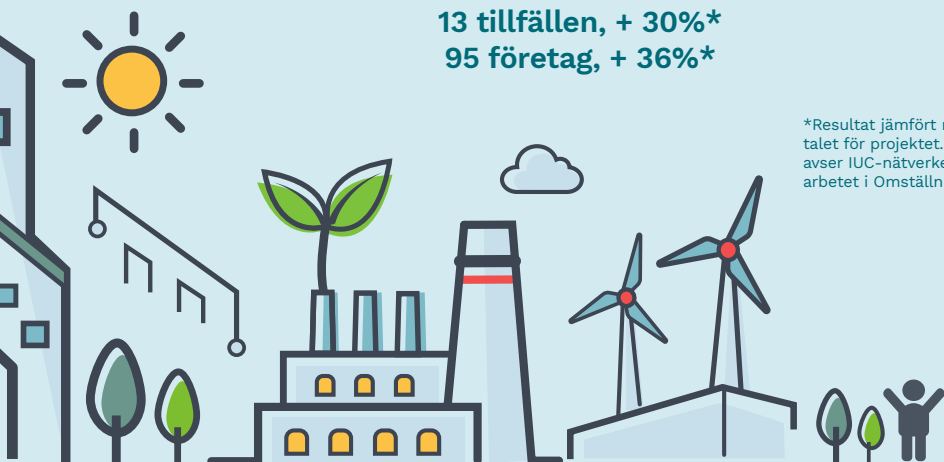
5

webbseminarier med
experter. +∞*

KickStart

13 tillfällen, + 30%*
95 företag, + 36%*

*Resultat jämfört med måltalet för projektet. Siffrorna avser IUC-nätverkets del av arbetet i Omställningslyftet.



Observerade & konkreta förändringar

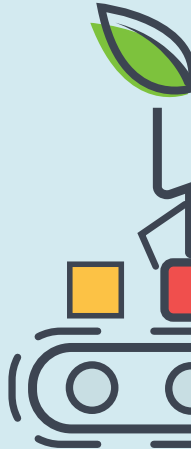
Optimerade arbetsflöden som skapar ordning och reda i produktion och leder att färre livsmedelsråvaror behöver slängas.


För vår del har det viktigaste projektet landat i att vi ska bidra till att lägre effektuttag under de kritiska timmarna på dygnet.

Det vi har gjort hittills är att vi sam-packar bättre, inte stänger pallarna innan vi ska skicka för att se om det materialet som kommer ut får plats i befintliga pallar. Åtgärder för att minska luften i packningen.

Ökad energieffektivitet: Tagit hjälp av privat aktör för att göra energianalys, lastbalansera och söka effektiviseringar för att reducera energiförbrukning.

Ny leverantör för kontroll och filterbyte i ventilationsutrustning för att få en bättre och utförligare service.






Palleballage:
ca 10–20% effektivare
genom sampackning,
medvetna medarbetare
och ökad delaktighet.

Biodynamisk mångfald – ställt
om 50% av sin tomt till åkermark
för att öka mångfalden i naturen,
byggt paviljong, ska samverka
med biodlare och personal har på
eget bevåg byggt en grillplats.

Beställt och väntar på installation
av undermätare för att identifiera
strömförbrukning på varje el-krets.
Lastbalanserna till billaddarna indi-
kerar toppar på 100Ah under dagtid.
Uträkning ska all belysning dra 28Ah.

Vi fick ha expertstöd för att ännu
bättre förstå klimatnyttan med våra
tjänster. Helt enkelt för att kunna
informera våra kunder ännu bättre
och visa siffror på hur det ser ut.

Pågående insatser är allt från det lilla som käll-
sortering av matavfall till stora insatser som byte
av värmesystem från oljepanna till fjärrvärme.
Vi håller även på att ersätta dieseltruckar med
eldrivna truckar, byta till LED-belysning i alla
lokaler, samköra in- och utkommande leveranser
för att minska antalet transporter och mycket mer.



CASE:

Popcornleverantören som siktar på klimatneutralitet

Om du har varit på bio eller fotbollsmatch nyligen är chansen stor att du har smakat Sundlings popcorn.

Sundlings – som är Nordens ledande leverantör av popcorn – har genom Omställningslyftet och IUC-bolaget IDC West jobbat med alltifrån utbildningar, verksamhets- mapping mot FN:s hållbarhetsmål och till och med hunnit genomföra flera förändringar i produkter, emballage och hantering som bidragit till miljömässiga besparingar.

Genom Omställningslyftet har Sundlings tillsammans med IDC och experter från RISE inlett ett uppstartsprogram för håll-

barhet under 2023. Under resans gång har företaget fått både utbildning och professionell hjälp att sätta färdplanen mot hållbarhetsmålet; klimatneutralitet.

Starkt hållbarhetsengagemang i botten

Företaget har under de senaste åren arbetat målmedvetet med hållbarhet genom hela företaget och gjort en hel del investeringar allaredan.

– Allting handlar om att bli mer hållbara, vi vill ta vårt ansvar, vilket även våra kunder uppskattar och kommer att kräva ännu mer framöver, berättar Emma Sundling Bustad, VD, Sundlings.

Bild: Sundlings

Sundlings i siffror

Anställda: cirka 30 anställda.

Marknad: Levererar till c:a 80 procent av samtliga bioografer i Norden.

omsättning: 110 miljoner kronor 2022.

Samverkande aktörer:

Tillsammans med Emanuel Bengtsson, forskare på RISE, Urban Thuresson, projektledare på RISE samt Roger Lundin, forskare på RISE har Fredrik Johansson, IDC West Sweden stöttat Sundlings genom Omställningslyftet.





Miljömässiga besparingar och nyinvesteringar i en effektivare produktion

– Genom erbjudandet i Omställningslyftet har vi utbildat oss inom företaget och bland annat kartlagt vilka av FN:s globala hållbarhetsmål som vi ska prioritera i vår verksamhet.

Vi har även gjort flera förändringar i produkter, emballage och hantering som bidragit till miljömässiga besparingar samt att vi har beslutat om investeringar för att få en bättre och effektivare produktion och arbetsmiljö.

Gröna utmaningar

– Det är inte lätt att välja väg för många företag i dag inom hållbarhet. Just vad

gäller mätning är det extra svårt och hur företag ska få fram CO₂-nivåer på verksamheten. Men vi tog steg tillsammans och Sundlings har nu gjort en riktigt bra hållbarhetsredovisning och nu siktar de på att bli klimatneutrala, berättar Fredrik Johansson, Industriutvecklare Innovation, hos IDC West Sweden.

I sin hållbarhetsatsning har Sundlings även anställt en kvalitets- och miljöansvarig för att hålla ihop hela arbetet. Företaget har utbildat personalen inom cirkulär ekonomi, och implementerat förhållningssättet för hur de kan använda resurserna inom företaget ”en gång till”. Sundlings gör en medveten satsning för att bredda sin marknad där de erbjuder produkter mot butiksledet.

CASE:

”I framtiden hoppas vi kunna erbjuda 100 procent fossilfria leveranser”

Sedan 1930 har Tielman Sweden AB försett bageribranschen med pappershållare för bakning. Bakformar, brödformar, muffinsformar och pajformar gjorda av smörpapper tillverkas i produktionsanläggningar i Sverige, Kanada och Danmark. Tielman var intresserade av att utveckla sitt hållbarhetsarbete men visste inte riktigt hur man skulle komma i gång. Lösningen blev Omställningslyftets Kickstart.

– Vi startade med en behovsanalys där flera områden dök upp; få upp ögonen för hållbarhetsfrågor inom hela företaget, förstå sitt eget avtryck och vad man

själv kan påverka i form av digitalisering och kassationer säger Ulrica Conte, Skill. Det gjordes en miljövärdeflödesanalys och personal från både produktion och sälj involverades. En heldagsworkshop gav många Aha-upplevelser. Exempelvis bestämde sig företaget för att undersöka om man kunde gå över till 100 procent gröna transporter till deras kunder i Norden.

– Vi diskuterade länge vårt läge på marknaden och att fler nu kollar på eventuellt lämna aluminiumformar för att ta papper i stället. Med detta som grund kollade vi på hur detta skapar ett



Bild: Tielman Sweden AB

Varje dag producerar Tielman flera miljoner produkter vilka över 70 % går på export, främst till kunder i Europa, men även till länder i Mellanöstern och Asien.

”Vi ser hållbarhet som ett värde för oss, våra kunder och slutanvändaren då vi kan erbjuda hanteringssätt och materialval som vi vet inte påverkar miljön i samma utsträckning som andra val. Det skapar ett högre värde i helheten.”

Erik Feltborn, Tielman Sweden AB

värde för oss och för kunderna, men även hur det påverkar hela livscykelkedjan om kunden väljer ett sådant byte säger Erik Feltborn, produktionschef vid Tielman.

Tielman fick även expertstöd runt kvalitetskontroll med hjälp av Vision-system. Utrustning fanns redan men kunskapen saknades. Förutom ren uppsättning, önskade man hjälp med kunskapsökning för att utveckla arbetsättet i framtiden.

Säljteamet fick insikter i hur mycket Tielmans produkter kan säljas på hållbarhet.

– Målet med vårt hållbarhetsarbete är att kunna identifiera alternativ som bidrar till minskad påverkan. Genom att vara bäst på det vi gör stärker vi även vår position på marknaden.

Vi analyserar nu hur vi kan lyfta fram förändringar som skapar ett högre värde för våra kunder i form av miljömässiga värden. Som exempel fossilfria leveranser, som vi nämnde ovan, säger Erik Feltborn.

Den största utmaningen

Den största utmaningen när det gäller hållbarhet i branschen anser Erik Feltborn är felaktigt materialval.

– Många aktörer köper in material från andra platser än EU där man inte kan säkerställa att arbetsmiljö, miljö och materialkvalité matchar kundernas önskan på en produkt som inte påverkar miljö/människor i den utsträckningen som de önskar. Vi har valt att köpa in via Sverige och Norge i en väldigt stor utsträckning, för att ha koll på kvaliteten samt inblandningar av egenskaper och så att arbetsmiljön följs.

Tips till andra företag som vill komma i gång med sitt hållbarhetsarbete

– Genomför en miljövärdeflödesanalys som en start, det skapar en bra bild på läget. Kolla i affärsplanen och börja matcha mot resultatet från miljövärdeflödesanalysen och se var man kan stärka sin position och hur man kan bidra till bättre lösningar mot kund. Detta är merförsäljning och mervärde för alla, men första steget är att få en inblick i var man är.

CASE:

Kalkskänkgourmé fick hjälp att få tiden och råvarornas hållbarhet på sin sida

Kalkskänkgourmé i Växjö och IUC-partnern Campus Ljungby är inga främlingar för varandra. Tvärt om. När VD:n Oskar Wijk hörde av sig till Malin Eriksson, coach i Produktionslyftet, hade de tillsammans redan gjort en förändringsresa i Produktionslyftets startprogram. Men i och med en flytt till helt nya produktionslokaler behövde företaget hjälp att optimera arbetsflödena till de nya förutsättningarna.

Coachningen drog i gång med en behovs- och tillväxtanalys och kartläggning av arbetsflödena. Malin Eriksson berättar om utmaningarna för företaget,

ledningen och medarbetarna att hantera variationer och ojämnheter i orderläget. – Vi konstaterade snabbt att det ligger i verksamhetens natur att orderläget varierar och är ojämn från dag till dag. Häre låg också utmaningen – att gå från ständiga överraskningar i orderläget till förutsägbarhet och välplanerade arbetsdagar.

En central slutsats var att hitta formerna och formatet för den helt avgörande dagsplaneringen. Tillsammans med Malin vände och vred man på utmaningarna och idéerna. Tillsammans kom de fram till olika sätt att fokusera och prio-

Kalkskänkgourmé i siffror:

Anställda: cirka 12 anställda.
Omsättning: 21 MSEK 2022.
Funnits sedan: 1998.
Huserar i: modern fabrik med solceller byggd 2023.





ritera orderinsamlingen på morgonen för att därefter planera för dagens produktion så snabbt som möjligt. En annan förändring blev att dra i gång förberedelserna under tiden som orderläget för dagen klarnade.

Ordning och reda, effektiva och tydliga processer och kontroll på kostnader, spill och slöserier är alla delar av lean-metodiken som säkerställer en lönsam, effektiv och hållbar produktion. Malin Eriksson konstaterar att lean passar många företag bra som motor till utveckling och förändring:

– Det spelar ingen roll om produkten är muttrar eller smörgåstårter, lean kan skapa stora värden för alla typer av bolag.

Att jobba med färskvaror är en kamp mot klockan. Förseningar, långa ställ- och ledtider och bristande ordning på inköp och hantering av råvaror leder till både sämre arbetsmiljö och resultat på sista raden och ett ohållbart svinn. Oskar Wijk, VD för Kallskänksgourmet reflekterar över det samlade värdet av insatserna:

– Med Malins hjälp har vi kunnat tydliggöra för oss själva såväl som för personalen vilka åtgärder vi behöver ta, varför och hur. Malin har coachat oss till att själva resonera och pröva gamla sanningar. Förändringarna gör att vi jobbar smartare och får tiden – och därmed råvarornas hållbarhet – på vår sida. Det skapar värde för oss och klimatet varje dag.

Resurseffektiv användning av skattemedel att använda existerande strukturer

Björn Langbeck har långa och dokumenterade erfarenheter av att utveckla industrin. Sedan 2016 är han industriell expert vid Tillväxtverket. På nära håll har han följt resultaten av tidigare kraftsamlingar för industrins utveckling. I en intervju förklarar han hur staten och myndigheterna kan använda existerande strukturer för att skapa resurseffektiva satsningar. Vare sig det handlar om en ökad digitalisering, ökad automationsgrad i industrin eller en industri som behöver ta snabba steg framåt för att minska sina klimatavtryck är samverkan och att använda välfungerande strukturer nycklarna bakom framgångsrika resultat.

Varför behövs ett projekt som Omställningslyftet?

När små företag behöver ta utvecklingssteg av mer språngartad karaktär, kan man antingen vänta tills det sker av sig självt eller medverka till att det sker. Idag är det allmänt känt att vi har stora behov av att förändra vårt sätt att leva för att lösa klimatkrisen. Detta gäller alla, såväl företag som folk i allmänhet.

Företag oavsett storlek är naturligtvis medvetna om detta, men deras fråga är: Var börjar vi? Vad ger mest effekt? Hur kan vi investera i omställning och behålla eller helst förbättra vår konkurrenskraft?

Det här frågorna är svåra att besvara och det är här program som Omställningslyftet kommer in. Genom programmet kan företagen (och företagarna) få ny kunskap och nya insikter om vad och hur de kan agera för att medverka i omställningen. Programmet kan alltså

medverka till både vad som görs och när det görs.

Det påstås ibland att företagen måste komma igång med sitt omställningsarbete. Jag menar att det är fel grundsyn. Många företag (men inte alla) jobbar med omställningen. Man ser över sina energibehov, hur elen produceras och man har redan gått över till elbilar. Man är igång men vill göra mer och snabbare. Grundsynen borde i stället vara att öka hastigheten i den gröna och digitala omställningen, för det behövs.

Hur ser ni på partnerskapet i Omställningslyftet och IUC-nätverkets möjligheter att nå företagen och aktivera dem i den gröna omställningen? Är projektmodellen en kostnadseffektiv väg för att skapa, driva och accelerera omställningsarbetet?

Tanken bakom partnerskapet var att nyttja nätverk som redan finns. Att etablera kontakt med företag och skapa



förtroende för de åtgärder som är möjliga att genomföra tar tid och kraft. Denna uppgift tar ofta betydligt mer tid än vad som planeras för.

Genom att samverka med organisationer som redan har nätverk och åtnjuter förtroende kan tiden minskas och projektbudgeten användas till att genomföra aktiviteter i stället för att leta efter företag.

I Omställningslyftet utgick man från det IUC hade skapat främst genom Robotlyftet, men också vad som gjorts inom Digitaliseringslyftet. Särskilt inom Robotlyftet fick IUC kontakt med nya företag, det vill säga sådana som inte de senaste fem åren eller mer haft kontakt med projekt via främjare. Från Digitaliseringslyftet tog man upp erfarenheterna från bland annat Kickstart digitalisering, som är ett arbetssätt man utvecklade där och som kunde anpassas.

Vidare fanns en samverkan med Produktionslyftet, ett program som funnits

sedan 2007. Här tog man upp de startprogram med särskild inriktning som togs fram under bland annat Digitaliseringslyftet och omställningsfrågorna togs in i Produktionslyftets huvudverksamhet – den 18 mån långa utvecklingsresan.

Allt utgår från det som redan finns, gör att programmet som helhet blir kostnadseffektivt och man sparar tid. Det är Tillväxtverkets och min egen bild att de resultat om uppnåddes inom piloten av Omställningslyftet knappast kunnat nås om man inte nyttjat existerande strukturer, i vart fall inte med samma budget.

Vilka spin-off-effekter kring samverkan, hopkoppling med expertis/ forskning/ aktörer ser du/Tillväxtverket från Omställningslyftet?

Utän att ha haft möjlighet att studera Omställningslyftet i detalj, finns det nya konstellationer som samverkat. Energikontoren kom in som en ny aktör och från sidan tycks det som att de tillförde något nytt och att de relativt snabbt kom in i arbetet.

”Framgångsrika små och medelstora tillverkande företag är avgörande för Scania och Sverige som industrination”

Södertälje är basen för Scania. Här återfinns huvuddelen av R&D, Inköp, produktion av strategiska komponenter, Sales&Marketing och centrala staber och runt 17 000 medarbetare totalt berättar Lars-Henrik Jörnving, ansvarig för global industriell utveckling.

Verksamheten i Södertälje är också starkt kopplad till företagets underleverantörer. Dessa spelar en avgörande roll för att Scania skall kunna leverera 100 000 fordon per år men också i många fall som viktiga partners i produktutveckling. En stor del av underleverantörerna återfinns i Sverige vilket förenklar och underlättar ett nära samarbete.

Vilken roll spelar en konkurrenskraftig, välutvecklad och grön underleverantörskedja för Scanias möjligheter att ha kvar och utveckla sin produktion i Sverige?

– Scania har en över 100 år lång historia av att jobba nära våra underleverantörer. Att ha leverantörerna nära oss ger oss flertalet fördelar. Dels får vi större kontroll över logistiken och får snabbare information om störningar i produktioner. Dels får vi tillgång till ett större nätverk av kompetenser som är aktiva i vårt utvecklings- och förbättringsarbete. Riktigt duktiga underleverantörer är avgörande för oss.

Vad ser du för trender när det gäller

varuförsörjningen till större bolag?

– Efter pandemin och den senaste tidens förändringar i vår omvärld börjar fler och fler fundera på om långa försörjningskedjor är den bästa lösningen. Det syns en tydlig trend att flytta hem produktion.

Hur kan den samlade svenska industrin arbeta tillsammans för att lösa utmaningarna kopplade till den gröna omställningen och fortsätta vara en betydelsefull jobb- och välståndsskapare?

– Det finns en riktigt stor potential för Sverige här. Sverige har en lång historia av samverkan och att jobba mot samma mål. Vi ser gärna att fler små och medelstora bolag flyttar fram sina positioner och börjar använda teknik och metoder som gör dem än mer konkurrenskraftiga. Mindre bolag har ofta svårt att göra denna resa av egen kraft. De stora bolagen har resurserna och musklerna att investera i forskning, teknik och kompetens. Hos små och medelstora företag är det ofta det som saknas för att kunna växla



En stor bas av framgångsrika tillverkande SMF är avgörande för Sverige som industrination.

Lars-Henrik Jörnvig, Vice President, Scania

upp och ligga i framkant. Här behöver vi alla hjälpas åt. En stor bas av framgångsrika tillverkande SMF är avgörande för Sverige som industrination.

– Omställningslyftet och Produktionslyftet är riktigt bra exempel på etable-

rade strukturer och arbetssätt som stärker hela den svenska industrins konkurrenskraft, skapar fler jobb och ökar välbefindandet i Sverige. Det är avgörande med långsiktighet och stabil finansiering för dessa typer av stöd till främst SMF.

IUC-nätverkets arbete och leverans – helt avgörande för Omställningslyftets framgång

Vilka vinster ser RISE med samverkansmodellen som är etablerad genom Omställningslyftet?

– Omställningslyftet har varit en möjlighet för RISE, tillsammans med IUC och Energikontoren att arbeta med företagen i fokus, över hela Sverige. Det har varit ett värdefullt sätt för människorna i våra respektive organisationer att lära känna varandra och på en organisationsnivå är det en fantastisk sammankoppling mellan RISE som forskningsinstitut och IUCs verksamheter som når hela vägen ut till bolagen. Att vi har hittat igen varandra och fördjupat våra relationer är ett stort värde för RISE.

Vilka effekter önskade RISE se från Omställningslyftet?

Och kan ni se några sådana?

– En eftersökt effekt, som vi tillsammans också levererat på, är att gemensamt skapa kontaktytor som möjliggjort att 550 bolag fått tillgång till omställningscoachning och expertstöd. Över 800 bolag har haft kvalitativa dialoger med oss om sitt pågående eller kommande arbete med hållbar omställning. RISE har också ett uppdrag från sin ägare, alltså svenska staten, att jobba med små och medelstora företag och bidra till regional utveckling. Här är samverkan enda vägen – och Omställningslyftet har fått effekten att vi både kuntnat bidra med tillämpad forskning på ett



regionalt relevant sätt, och vi har själva fördjupat våra kunskaper om behov och regionala förutsättningar. Omställningslyftet har gett oss en mer effektiv väg att leverera på dessa uppdrag för Sverige.

Vilken roll har IUC:s medverkan i Omställningslyftet haft för resultaten

– En oundgänglig roll! Dels för den regionala förankringen och kunskapen, dels för industricoachernas kompetens och förmåga att lyssna och sätta företagen i fokus. Jag vill gå så långt som att säga att IUC arbete och leverans har varit helt avgörande för Omställningslyftets framgång. Det är också med glädje som vi följt utvecklingen av samarbetet mellan IUC och Energikontor på en regional nivå, och det sätt som vi gemensamt arbetat för bolagens bästa.

Ömsesidiga nyttor i korsbegrutningen av Produktionslyftet och Omställningslyftet

Går det att korsbegruta ett pilotprojekt som Omställningslyftet med ett välbeprövat utvecklingsprogram som Produktionslyftet? Ja – utan tvekan. Birgitta Öjmertz arbetar på RISE och är programdirektör för det nationella programmet Produktionslyftet. I en intervju berättar hon om de ömsesidiga nyttorna i korsbegrutningen.

Vilka synergier eller andra samverkansfördelar har ni sett mellan Omställningslyftet och Produktionslyftet?

– Samverkan mellan Omställningslyftet och Produktionslyftet har varit till ömsesidig nytta, med företagens behov i centrum. Vi bidrog i genomförandet av direkta insatser inom Omställningslyftet genom Produktionslyftets startprogram Grön omställning med gott resultat i

företagen. Några av företagen som deltog i startprogram eller som varit med i andra aktiviteter inom Omställningslyftet har sedan gått vidare in i Produktionslyftets utvecklingsprogram och dialog förs med fler för att gå in på lite längre sikt.

– Insatserna genererade även värdefulla erfarenheter för det pågående arbetet med att stärka klimat- och hållbarhetsperspektivet i Produktionslyftets programportfölj i stort. Produktionslyftet bidrog även övergripande in i Omställningslyftet med sin nationella struktur, förändringsmetodik och arbetssätt. Därtill stärktes samverkansformerna regionalt genom samarbetet. Produktionslyftets regionala struktur med pulsmöten för att stämma av insatser i olika företag och för att skapa intresse att delta inkluderade även Omställningslyftet.



I Omställningslyftet hade vi en målsättning att rekrytera bolag till Produktionslyftets startprogram. Vid projektets slut hade elva bolag startat och genomfört programmet. Vilka lärdomar och reflektioner har ni gjort inom Produktionslyftet kring denna rekrytering?

– Då projektiden för Omställningslyftet var kort och insatserna behövde ske i en viss ordning för att IUC först skulle identifiera behoven tillsammans med före-

tagen så blev startprogrammen aktuella att starta först i början av 2023 och det blev då bråttom att hinna starta arbetet för att bli klara inom projektiden.

– Vi bedömer att det skulle varit möjligt att genomföra startprogrammet i betydligt fler företag om tidsfönstret hade varit längre. Vi tror mycket på processen med de olika typerna av insatserna som skapar en röd tråd och som väljs utifrån företagets behov, men de behöver finnas kontinuerligt över en längre period för att nå företagen i den omfattning som vi ser behov av.

Hur kan aktörerna (exempelvis RISE, IUC-nätverket, Tillväxtverket m.fl) runt omkring företagen arbeta smartare och effektivare med att stötta, coacha och utveckla företagen så att omställningen går snabbare och att företagen kan stå starkare?

– Jag tror att insatserna i grunden var bra, men att det är några saker som vi skulle behöva förstärka. Dels är det att insatserna behöver finnas över tid för att kunna erbjuda dem när de passar i

tiden för företagen och för att volymerna ska bli så stora att de gör den skillnad som behövs på nationell nivå. Dels är det viktigt att vi kan stötta arbetet i respektive företag över längre tid och med fler insatser, detta är komplexa frågor och vi kommer inte få de förändringar på utsläpp med mera som vi har som mål om vi bara gör de inledande analyserna och korta insatserna.

– Detta behöver också göras genomtänkt så att de inledande insatserna har offentlig finansiering i högre grad, men att sedan företagen successivt tar en större andel av kostnaden för insatserna själva när de ser vad de kommer ge i långsiktig konkurrenskraft och hållbar utveckling.

– För att vi ska få till detta samspel behöver vi alla i innovationssystemet arbeta än mer för att hitta samverkansformer och upplägg som skapar en helhet och nytta utifrån varje företags behov. Jag är övertygad om att detta går att åstadkomma bara vi alla vill försöka och lära tillsammans!

Summerande reflektioner

För svensk industri är ett utvecklingsprogram likt Omställningslyftet helt avgörande för att få fler företag att ta de utvecklingsprång som vi behöver för att minska industrins klimatavtryck. Den etablerade samverkansmodellen stärker våra erbjudanden som vi kan rikta till företagen i våra kontaktnät och ökar projektpartnernas kapacitet att nå ut med sin expertis till företagen.

I projektet har vi fått möjlighet att arbeta med alla typer av tillverkande, eller tillverkningsnära, företag. Oavsett om företaget producerar muttrar, är underleverantör till fordonsindustrin eller levererar popcorn och snacks till Nordens samtliga biografer, kan vi tillföra strategiskt och operativt värde till företagen.

Bredd i erbjudandet – en styrka

Bredden i Omställningslyftet gör att vi kan gå från att ställa frågor och inspirera till att coacha, rita ut vägen till pilottestning och sammankoppla med expertisen som kan rulla ut förändringsarbetet i hela verksamheter. För ett företag har energieffektivisering varit prioriterat utvecklingsområde medan ett annat företag prioriterat nya och klimatsmarta material. Bredden har medfört att flera företag också varit mycket intresserade att få del av programmet även om de i många fall haft egen tidspress i sin produktion.

571 företag är många – men samtidigt få

Samtidigt har Omställningslyftet haft möjlighet att enbart skrapa på ytan. 571 företag är en bråkdel av de små och





medelstora industrier som varje dag skapar värde och som behöver påbörja resan att genomföra en affärsdriven grön omställning.

Vi vet att utvecklingsbehoven och viljan hos företagen finns. Vi vet att expertisen finns. Vi vet att en hållbar omställning av hela industrin är helt nödvändig och att det är bråttom.

Styrkan i samverkan

Den breda verksamhetsytan i programmet har förstärkts genom den aktiva samverkan som skett med i första hand RISE, IVL eller Energikontoren för att tillföra expertkunskaper tillsammans med IUC:s projektcoacher. Det har i sig gjort att företagare har nått en förstärkt trygghet i vilka insatser och vilka vägval som är rimliga och i vilken ordning de bör drivas framåt. I vissa fall har direkta lösningar kunnat utformas och effekt-

ueras via programmets aktiviteter. Företagens egna beställarkompetens har förstärkts.

Omställningslyftet är en välfungerande modell för att accelerera omställningsarbetet

Från IUC:s sida ser vi Omställningslyftet som en välfungerande modell för att accelerera den gröna omställningen hos små och medelstora industrier. En tidigare och välplanerad omställning baserad på analyser innebär också stora möjligheter att stärka företagens affärsstrategier. Att programmet dessutom genomförs nationellt innebär en samlad rättvisa för företagen oavsett var i landet de är verksamma. Genom den aktiva insatsen i ett för många företag tidigt skede leder mötena till aktiva insatser redan idag, dvs. omställning i verksamheten i god tid och inte när kris eller marknadsrisker ökat.

Omställningslyftet – ett gott exempel på hur det svenska innovationssystemet ska fungera:

- **Ger utvecklingsmöjligheter** för små och medelstora tillverkande företag i hela landet.
- **Proaktiva insatser** genom uppsök för inspiration och initiering riktad mot efterföljande företagsdrivna aktiviteter – en överbrygning mellan inaktivitet och marknadsdynamik för små och medelstora företag.
- **Inledande samhällsstöd** med övergång till egen omställningsplan – fungerar som en ”bro” för företag att snabbare än planerat påbörja behovsdriven utveckling och förnyelse baserad på objektiva analyser och kompetensstöd.
- **Ökad effektivitet i innovationssystemet.** Genom den här formen av samverkan kan vi kanalisera omställnings- och utvecklingsbehoven som små och medelstora företag har och står inför till rätt aktör och insats.
- **Tillgång till experter med djupare ämneskunskaper** med möjlighet att i en oberoende roll stödja företagares valda insatser för omställning – ett ”bollplank”.
- **IUC-nätverket är en regional basstruktur** med nära kontakt med industriföretag, företrädesvis små och medelstora.
- **Den regionala IUC-strukturen sammanhållen i ett nationellt IUC-nätverk** är en stabil långsiktig främjaraktör med bas i delägande och medlemmar som i huvudsak är regionala små och medelstora företag och delvis också stora företag.
- **IUC är inte bara ett projekt utan ett utvecklingsnätverk** och nationell och regional partner till myndigheter, lärosäten, institut och andra främjaraktörer.

Ett nationellt, brett, väl resurssatt och långsiktigt industriprogram

Detta pekar på ett stort behov av ett samverkande och behovsstyrt nationellt utvecklingsprogram för den svenska industrin. Utvecklingsprogrammet behöver utgå och utvecklas ifrån den etablerade samverkansmodellen i Omställningslyftet, vara långsiktigt och väl resurssatt. Innehållet i programmet behöver styras utifrån industrins samlade utvecklingsbehov för att genomföra en grön och affärsdriven omställning.

”

Vi har genom Omställningslyftet analyserat, inspirerat, coachat och öppnat vägarna för de små och medelstora industriföretagens resa mot en mer miljömässig och ekonomiskt hållbar produktion med bibehållet fokus på affärsnytta.

”



Sverige
Industriella utvecklingscentra

www.iuc.se