

# Produktionslyftet

ANALYS AV HÅLLBARA EFFEKTER FRÅN UTVECKLINGSPROGRAMMET  
OCH CHALMERS KURS LEAN PRODUKTION SAMT FÖRUTSÄTTNINGAR  
FÖR FRAMTIDA REGIONAL FINANSIERING AV PRODUKTIONSLYFTET





# Sammanfattning

Produktionslyftet har sedan det initierades för drygt tio år sedan syftat till att höja produktivitet, konkurrenskraft och utvecklingsförmåga i svensk industri. Programmet utgår ifrån en etablerad metodik som ständigt utvecklas och bygger på principer kopplat till Lean och företagsspecifika förutsättningar. Sweco har på uppdrag av Tillväxtverket genomfört en utvärdering av de värdeskapande och bestående förändringar i företag som deltagit i Produktionslyftet. Utvärderingen har fokuserat på dels de företag som avslutat det 18 månader långa Utvecklingsprogrammet inom ramen för Produktionslyftet och dels de företag som deltagit i den av Chalmers erbjudna kursen Lean produktion (7,5hp). Utvärderingen grundar sig dels på en enkätundersökning till deltagande företag i Utvecklingsprogrammet och dels en undersökning till deltagande företag i Chalmers kurs.

En undersökning med samtliga företag som genomfört Produktionslyftets utvecklingsprogram med avslutning senast i juni 2016 utformades och genomfördes av Tillväxtverket under hösten 2016. Undersökningen syftade primärt till att fånga utvecklingen i företagen sedan avslutat deltagande och huruvida det skett en vidareutveckling av de insatser som genomfördes. 95 respondenter representerande lika många företag besvarade enkäten motsvarande en svarsfrekvens om drygt 50 procent. Observerade förbättringar i företagen som följd av deltagande i utvecklingsprogrammet kopplade enligt undersökningen främst till kvalitativa och processrelevanta faktorer som förändringsförmåga, lärande, genomloppstid, kvalitetsnivå och trivsel. För hårda nyckeltal som omsättning och lönsamhet, vilka i större grad påverkas av omvärldsfaktorer, är förbättringen inte lika tydlig men fortfarande positiv. Det utvecklingsarbete som initierades genom deltagande i utvecklingsprogrammet förefaller i stor utsträckning leva kvar och ha utvecklats vidare i deltagande företag.

En ytterligare undersökning genomfördes med samtliga individer som deltagit i och fullföljt Chalmers kurs Lean Produktion. Undersökningen besvarades av 522 individer genom en webenkät under perioden april-maj 2017, motsvarande en svarsfrekvens om 38 procent. I princip samtliga respondenter anger i undersökningen att de personligen fått användning av de kunskaper som tillskansats. I störst utsträckning har kunskapen från kursen använts för att tillämpa Leanverktyg och principer såsom 5S, VFA och daglig styrning. En klar majoritet av respondenter anger att de i viss eller stor utsträckning implementerat de arbetssätt som rekommenderades. Enbart en femtedel menar att de enbart i mindre utsträckning implementerat de arbetssätt som rekommenderades i kursen. För denna grupp anges

bristande engagemang från ledning som den främsta anledningen till bristande implementering.

Över hälften av företagen anger vidare att företaget fått externt konsultstöd för att utveckla företagets utvecklingsarbete efter deltagandet i kursen. Av de företag som fått externt konsultstöd, där coacher inom Produktionslyftet förmodas utgöra en betydande andel, ansåg 77 procent att innehållet i det externa stödet låg i linje med den metodik som förordades i kursen.

En central frågeställning i undersökningen har berört huruvida de arbetssätt och principer som företagen utbildats i lever kvar och har utvecklats efter avslutad kurs. Undersökningen visar att det överlag pågår ett löpande förändringsarbete i företagen idag inom en majoritet av de områden som legat i fokus för kursen. Främst förefaller ett löpande arbete pågå inom områden och med verktyg som daglig styrning, förbättringsgrupper, visualisering samt utformning av strategier och vägledande principer. I mindre utsträckning förefaller ett arbete pågå kring säljorganisationens koppling till produktionen, kvalitetsutveckling och förbrukningsstyrd produktion. I undersökningen framgår att det utvecklingsarbete som skett sedan avslutad kurs bidragit till en bättre trivsel på arbetet. Enbart en dryg tredjedel anser dock att arbetsbelastningen minskat som följd av deltagande i kursen medan hälften bedömer den som oförändrad. Hela 72 procent av respondenterna anser att kursen bidragit till företagets utveckling i åtminstone viss utsträckning.

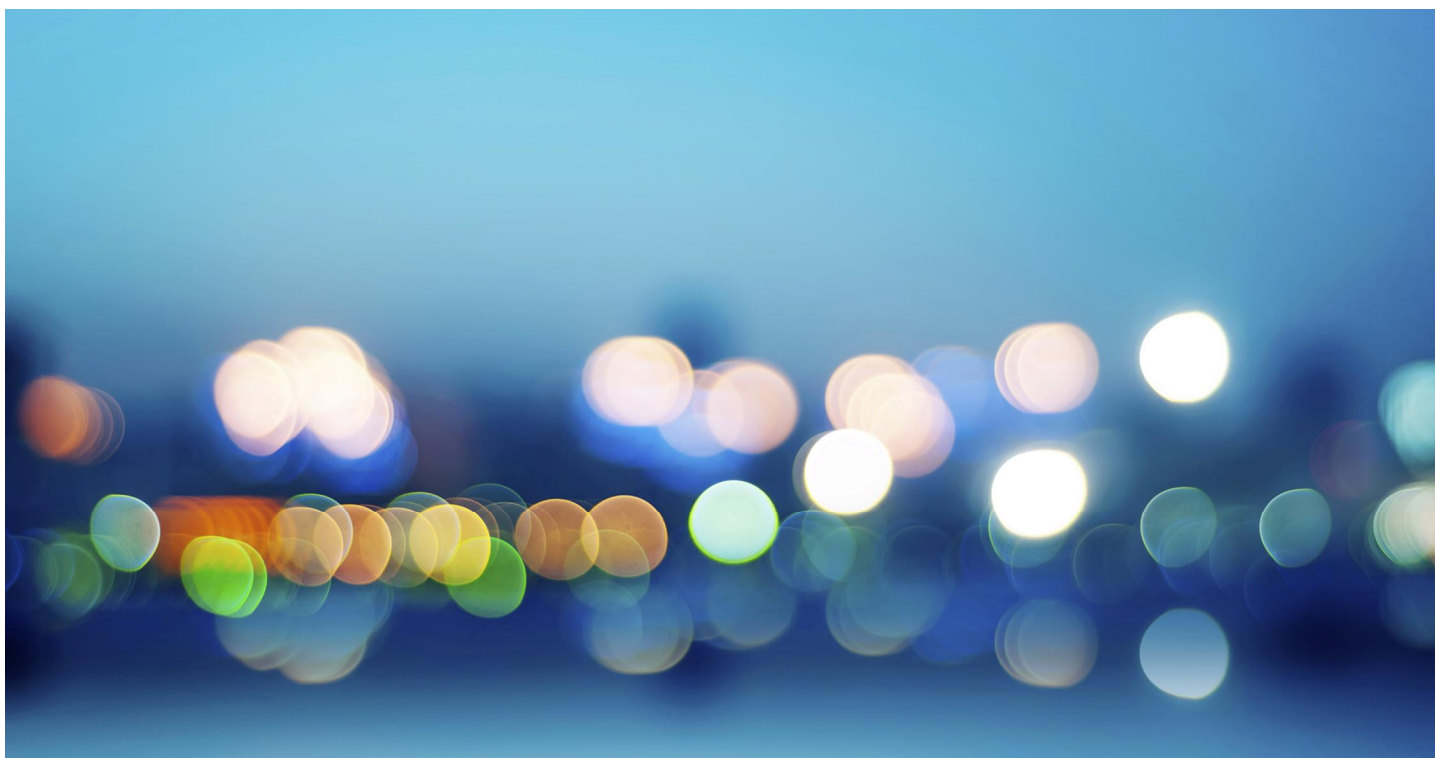
Undersökningen har möjliggjort en jämförelse mellan hur företag som enbart deltagit i Chalmerskursen respektive de som även deltagit i utvecklingsprogrammet bedriver sitt löpande förändringsarbete. På ett övergripande plan är det tydligt att de företag som även genomfört utvecklingsprogrammet i större utsträckning bedriver ett löpande förändringsarbete utifrån de verktyg och principer som ingått i kursen. Denna grupp anger även att företaget implementerat rekommenderade arbetssätt i större utsträckning och att dess bidrag till företagets utveckling varit större. Samtidigt är skillnaden mellan de två kategorierna av företag förhållandevis liten sett till specifika arbetssätt. Utvärderingen ger ändå visst stöd för antagandet om behovet av fördjupade utvecklingsinsatser för att bidra till en hållbar företagsutveckling i linje med Produktionslyftets centrala principer och arbetssätt.

Den sammantagna bild som framträder i genomförda enkätundersökningar är att de aktiviteter och arbetssätt som förordas och initieras genom deltagande i såväl utvecklingsprogrammet som i Chalmerskursen i stort lever kvar i företagen och är föremål för ett löpande utvecklingsarbete.

Utvärderingen har vidare bestått av en analys av varför ambitionen om att i ökad utsträckning förankra, driva och finansiera genomförandet av Produktionslyftet på regional nivå ej realiserats. Utifrån dokumentstudier samt intervjuer med programdirektör, regionansvariga inom Produktionslyftet, representanter för regionalt tillväxtansvariga och arbetsmarknadens parter har ett antal centrala förklaringsfaktorer identifierats. Dessa kan sammanfattas som att tillverkande industri ej är prioriterat i samtliga operativa program, att förankring hos regionala medfinansierare saknats, att insatser som utgår från Produktionslyftets metodik anses nå ett för begränsat antal företag samt en vilja regionalt att utveckla egna och anpassade främjandeinsatser gentemot SMF. Produktionslyftet kan sammantaget sägas vara anpassat till företagets reella utvecklingsbehov och behovet av att strukturerat dra lärdom av de utvecklingsinsatser som sker i företag, men i mindre utsträckning till hur regionalt utvecklingsansvariga de facto har valt att organisera sitt främjandearbete. Det finns således en diskrepans mellan hur det möjligtvis *borde* fungera och hur det *faktiskt* förhåller sig, för vilket vi inte ser någon betydande förändring inom en snar framtid. Om regional finansiering framgent ska ses som den huvudsakliga källan till finansiering, riskerar därmed Produktionslyftet som kvalitetssäkrat och standardiserat koncept med en nationell överbyggnad att tappa i relevans.

# Innehåll

<b>1. Inledning .....</b>	<b>1</b>
1.1 Genomförande .....	2
1.2 Disposition .....	2
<b>2. Utvecklingsprogrammets bidrag till företagens förändringsarbete</b>	<b>3</b>
<b>3. Värdeskapande effekter av Chalmers Lean produktion .....</b>	<b>6</b>
3.1 Undersökningens genomförande.....	6
3.2 Deltagare i undersökningen.....	7
3.3 Företagens syn på utbildningens relevans .....	7
3.4 Företagens implementering av rekommenderade arbetssätt .....	9
3.5 Löpande förändringsarbete hos företagen idag .....	11
3.6 Jämförelse med företag som även genomfört utvecklingsprogrammet ....	14
<b>4. Regional förankring av Produktionslyftet .....</b>	<b>17</b>
4.1 Finansiering av Produktionslyftet.....	17
4.2 Förklaringsfaktorer bakom bristande regional finansiering.....	18
4.3 Diskussion om anpassningar av Produktionslyftet för att säkerställa regional finansiering .....	21
<b>5. Slutsatser.....</b>	<b>23</b>



# 1. Inledning

Produktionslyftet är ett omfattande nationellt program som initierades av Teknikföretagen och IF Metall år 2006. Syftet med programmet har genomgående varit att höja produktivitet, konkurrenskraft och utvecklingsförmåga i svensk industri och därigenom stärka förutsättningarna för lönsam produktion i Sverige. Produktionslyftet tillämpar en väl utprövad process som ständigt förbättras. Processen bygger på principer som kopplar till Lean men tar utgångspunkt i de utmaningar och ambitioner som är viktigast i det enskilda företaget.

På bakgrund av att programmet i olika omgångar drivits i över tio års tid finns anledning att ta till vara och beskriva de förändringar som Produktionslyftet hittills bidragit med i deltagande företag. Föremål för analysen är dels de företag som deltagit och avslutat det 18 månader långa Utvecklingsprogrammet inom ramen för Produktionslyftet och dels de företag som deltagit i den av Chalmers erbjudna kursen Lean produktion (7,5hp). Föreliggande utvärdering är dock ingen programutvärdering i dess traditionella mening där utfall och resultat ställs mot på förhand uppsatta mål. Utvärderingen har istället som främsta ambition att beskriva och värdera det stöd för deltagande företags utvecklingsprocesser som Produktionslyftet bidragit till att realisera utifrån ett lärandesyfte.

Inför pågående programperiod av strukturfondernas genomförande (2014-2020) har det vidare funnits en ambition om att i ökad utsträckning förankra, driva och finansiera genomförandet av Produktionslyftet på regional nivå. Denna ambition har ej uppnåtts fullt ut, varför utvärderingen även sökt möjliga förklaringsfaktorer till observerad utveckling med syfte att ge inspel till det framtida genomförandet av Produktionslyftet.

Utvärderingen har genomförts av Sweco i nära samarbete med Tillväxtverket, Chalmers och VINNOVA.

# 1.1 Genomförande

Uppdraget har genomförts i tre separata delar med olika tillvägagångssätt och syften. Dessa kan sammanfattas som nedan.

- En sammanfattande analys av en enkätundersökning till samtliga företag som deltagit i Produktionslyftets utvecklingsprogram (18 månader) med avslutning senast i juni 2016. Undersökningen genomfördes mellan oktober och november 2016 och för utformning och genomförande ansvarade Tillväxtverket.
- En enkätundersökning riktad till samtliga deltagare i Chalmers kurs Lean produktion. Undersökningen genomfördes mellan april och maj 2017 och för utformning av frågebatteri och insamling av svar stod Chalmers, Tillväxtverket, VINNOVA och Sweco.
- En kvalitativ analys kring förutsättningar för regional finansiering av Produktionslyftet baserat på dels dokumentstudier och dels intervjuer med representanter för regionalt utvecklingsansvariga och regionledare för Produktionslyftet i ett urval programområden samt nationella intressenter.

Genomförandet av utvärderingen beskrivs i mer detalj i respektive kapitel som berör de delar som listas ovan.

Arbetet hos Sweco har skett under ledning av Seniorkonsult Johannes Henriksson. För samtliga delar har för uppdraget påkopplad underkonsult Ingegerd Green bidragit med inspel.

# 1.2 Disposition

I kapitel 2 presenteras en övergripande analys av den enkätundersökning som riktat sig till företag som genomfört Produktionslyftets utvecklingsprogram (18-månader). I kapitel 3 presenteras resultatet av undersökningen med deltagande företag i Chalmers kurs Lean produktion, av vilka cirka hälften utgörs av företag där respondenten själv eller vars kollega även deltagit utvecklingsprogrammet. Kapitel 4 beskriver utmaningarna med en ökad regional finansiering av Produktionslyftet via i första hand Strukturfonderna följt av identifierade förklaringsfaktorer och en diskussion om vägen framåt. Rapporten avslutas med en sammanfattande diskussion om de slutsatser som framkommit i utvärderingen.

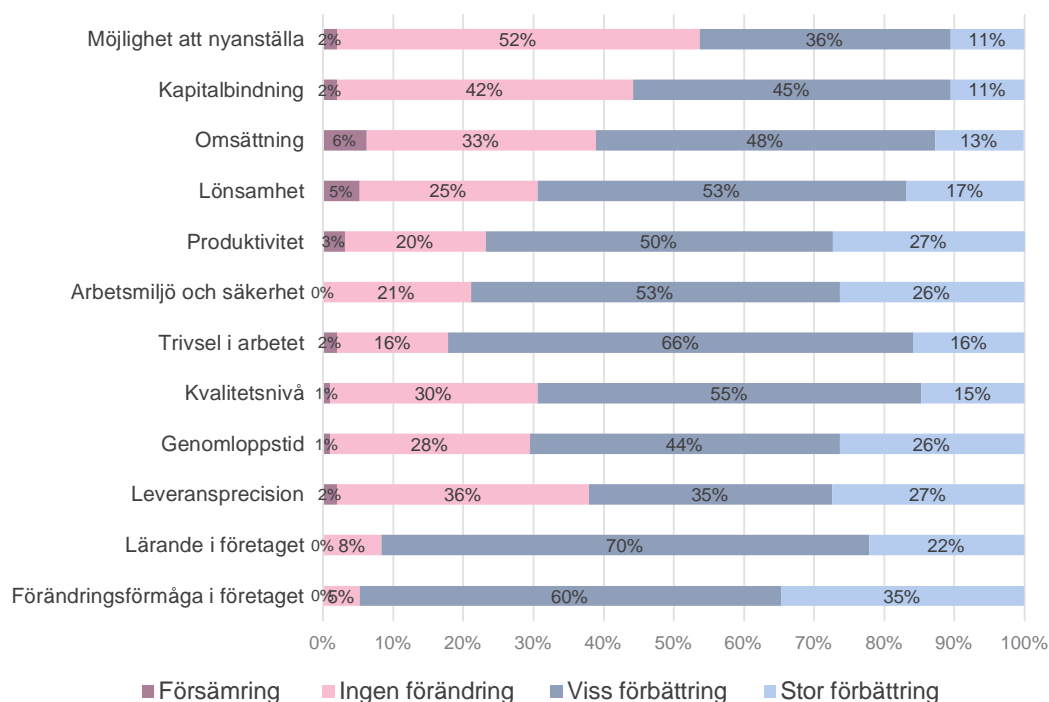
## 2. Utvecklingsprogrammets bidrag till företagens förändringsarbete

Tillväxtverket utformade och genomförde under hösten 2016 en enkätundersökning med samtliga företag som genomfört Produktionslyftets utvecklingsprogram (18 månader) med avslutning senast i juni 2016. Undersökningen bestod av 37 frågor och syftade primärt till att fånga utvecklingen i företagen sedan avslutat deltagande och huruvida det skett en vidareutveckling av de insatser som genomfördes under utvecklingsprogrammet.

Den webbaserade enkäten skickades ut till två personer per företag (när så var möjligt) bestående av VD och Leankoordinator och ett svar per företag samlades in. 95 personer representerande lika många företag besvarade enkäten motsvarande en svarsfrekvens om drygt 50 procent sett till antal företag. I följande avsnitt beskrivs de huvudsakliga resultaten från enkätundersökningen.

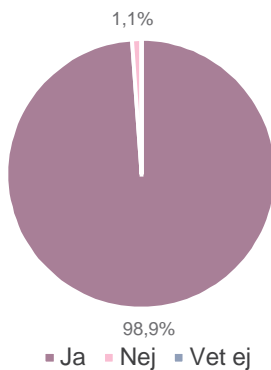
Undersökningen visar att respondenterna överlag anser att det åtminstone skett en viss förbättring i företaget sedan avslutat deltagande i Produktionslyftet. Förbättringarna kopplar främst till kvalitativa och processrelevanta faktorer som förändringsförmåga, lärande, genomloppstid, kvalitetsnivå och trivsel, för vilka förbättringarna är genomgående. För hårda nyckeltal som kapitalbindning, omsättning och lönsamhet, vilka i större grad påverkas av omvärldsfaktorer, är förbättringen inte lika tydlig men fortfarande positiv. Frågeställningen kopplar ej direkt förändringen i företaget till deltagandet i utvecklingsprogrammet, även ifall respondenterna i tillhörande öppna svar överlag förefaller gör denna tolkning.

Figur 1: I vilken utsträckning har det skett en förändring i faktorerna nedan i företaget, sedan företaget avslutade sitt deltagande i Produktionslyftet fram till idag?

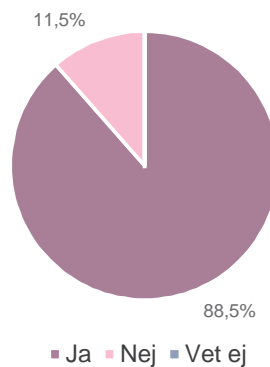


En ambition med utvecklingsprogrammet är att deltagande företag inför och formaliserar utvecklingsprocesser med syfte att ständigt förbättra sin produktion. Hela 99 procent av respondenterna anger här att det sker någon form av daglig styrning eller strukturerade morgonmöten på företaget. Knappt 70 procent av företagets anställda anges i genomsnitt delta i minst ett möte per dag. Knappt 90 procent av respondenterna anger vidare att det genomförs regelbundna förbättringsmöten på företaget.

Figur 2: Sker daglig styrning eller någon form av strukturerade morgonmöten på företaget?



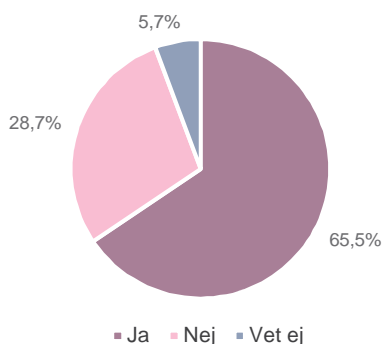
Figur 3: Genomförs regelbundna förbättringsmöten på företaget?



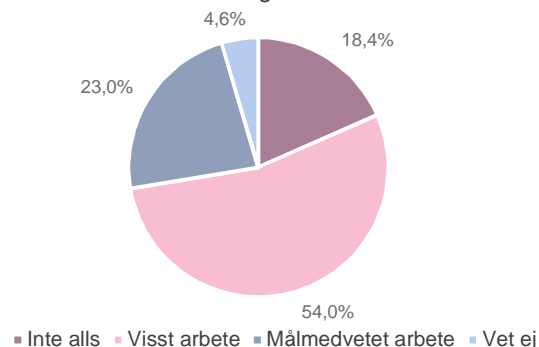
Som följd av ovan finns ambitioner om att deltagande företag följer upp de förbättringar som genomförs. Drygt 56 procent av respondenterna anger att företaget mäter genomförda förbättringar, främst utifrån mätetal om antal och genomförda förslag samt inom ramen för daglig styrning mätetal som leveransprecision, kvalitet, lageromsättning och säkerhet.

En central aspekt av Produktionslyftet är att förmå deltagande företag att bättre planera och organisera sina produktionsprocesser. En majoritet av företagen uppger här att de har förändrat sin produktionsplanering sedan deltagandet i Produktionslyftet. Hela 77 procent anger specifikt att företaget arbetat med att minska partistorlekarna sedan avslutat deltagande. Knappt hälften av respondenterna som angett att leveransprecisionen förändrats i stor utsträckning uppger vidare att kunderna uppmärksammat denna förändring.

Figur 4: Har ni förändrat er produktionsplanering efter avslutat deltagande i PL fram till idag?



Figur 5: I vilken utsträckning har företaget arbetat med att minska partistorlekarna från starten av PL fram till idag?

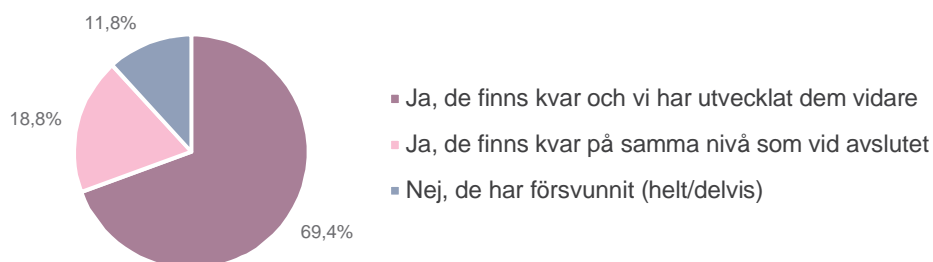


En central frågeställning i alla typer av utvecklingsprogram berör huruvida de insatser som skett under företagets deltagande lever kvar och utvecklats efter det att insatsen avslutats. Mot bakgrund av de övergripande positiva förändringar som påvisades i figur 1 kan nedan utläsas att de aktiviteter som initierades under företagets deltagande i Produktionslyftet i stort fortfarande lever kvar och har utvecklats vidare inom respektive organisation. Enbart 12 procent av företagen anger att aktiviteterna som startades under deltagandet i Produktionslyftet har försvunnit helt eller delvis. Det förefaller därmed som att den metodik



som utvecklingsprogrammet bygger på har förmåga att initiera ett hållbart förändringsarbete över tid i deltagande företag.

Figur 6: Finns aktiviteterna som startades under PL-arbetet fortfarande kvar i organisationen?



Sammantaget framgår att deltagande företag överlag upplever positiva förändringar inom den egna organisationen kopplat till en rad faktorer sedan de avslutat sitt deltagande i utvecklingsprogrammet. Det utvecklingsarbete som initierades genom deltagandet förefaller i stor utsträckning leva kvar och ha utvecklats vidare. En analys av förändringar i de hårda nyckeltal som redovisats ovan bör i sammanhanget göras med viss försiktighet. I de öppna svar som företagen angivit i undersökningen framgår tydligt att omvärldsfaktorer såsom finanskrisen 2008 haft betydande påverkan utvecklingen av dess resultat. I somliga fall framhävs exempelvis att deltagandet i Produktionslyftet varit avgörande för företagets överlevnad. Det är därför viktigt att lyfta fram de interna och processrelaterade aspekter av företagets förändringsarbete som anses ha påverkats positivt av deras deltagande och inte enkom förändringar på ekonomiska nyckeltal.

# 3. Värdeskapande effekter av Chalmers Lean produktion

Föreliggande analys är ingen effektstudie i traditionell mening där arbetsättet i företag som deltagit i Chalmers kurs Lean produktion eller Produktionslyftets 18-månadersprogram jämförs med en kontrollgrupp av liknande företag som ej deltagit i nämnda insatser. Utvärderingen tar snarare avstamp i en så kallad bidragsanalys med ambitionen att undersöka möjligheterna att observera indikationer på förändrade arbetsätt i deltagande företag, vilka vi i nästa led antar är sammankopplade med önskade effekter. Med andra ord antar vi att om berörda företag implementerar arbetsätt enligt de principer och verktyg som förordas inom Produktionslyftet så förutsätts detta leda till effekter som höjd produktivitet, konkurrenskraft och utvecklingsförmåga. Undersökningen handlar således om huruvida kursdeltagandet drivit på en förändringsprocess mot införandet av Lean i respektive företag som i sin tur motsvarar utbildningens innehåll och upplägg. Hur företagen gått tillväga för genomförandet av sin utvecklingsresa har också utgör ett fokus för analysen för ökat lärande.

Som komplement till ovan undersöker vi även om det finns en skillnad i arbetsätt idag mellan företag som haft personal som fullgjort Produktionslyftets Utvecklingsprogram jämfört med de som enbart deltagit i Chalmers kurs Lean produktion. En sådan analys söker förklara om fördjupade utvecklingsinsatser får en större påverkan på företagets möjligheter att genomföra en förändringsresa enligt uppsatta principer.

## 3.1 Undersökningens genomförande

Analysen bygger på en enkätundersökning till samtliga personer som deltagit i och fullföljt Chalmers kurs Lean produktion och är således en totalundersökning. Respondenterna har besvarat undersökningen genom en webbenkät. En majoritet av respondenterna, 1 383 stycken, har nåtts genom en inbjudan via mejl som utgick från ett av Chalmers uppdaterat adressregister. För deltagare där mejladress saknats, 549 stycken, har en postal inbjudan till webbenkäten skickats ut. Enkät svar har samlats in under tidsperioden 6 april till 16 maj 2017. Under insamlingsperioden skickades tre påminnelser ut till de där fungerande e-postadress fanns tillgänglig.

Utformning av frågebatteri har skett gemensamt av Chalmers, Tillväxtverket, VINNOVA och Sweco. Mellan de medverkande parterna har enkättester genomförts. Enkäten testades också genom en pilotundersökning till ett urval respondenter innan utskick.

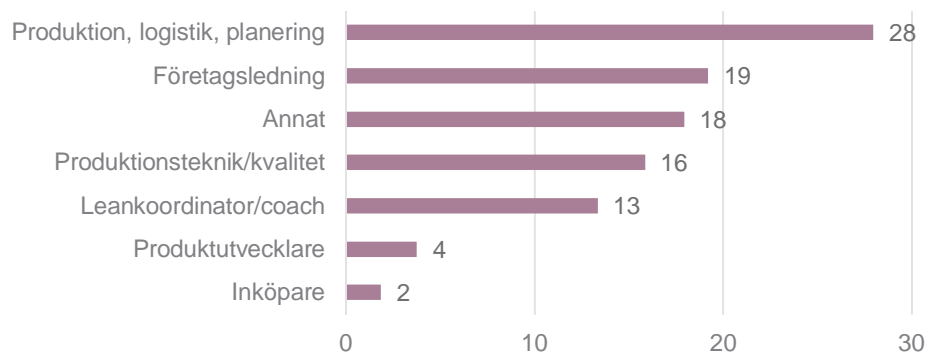
Totalt har 522 respondenter besvarat enkäten helt eller till vissa delar. Detta motsvarar en svarsfrekvens om 38 procent. Andelen svarande beräknades med utgångspunkt från de svar som kom in sammanlagt utifrån e-postregistret och de postala utskick som genomfördes som gav resultat i svar. En klart mindre andel av de som bjöds in till undersökningen via brev svarade. Därmed beräknades totalpopulationen vara de som hade e-postadresser och att de övriga som fick det postala utskicket bedömdes som övertäckning. Då undersökningen omfattar en totalundersökning bedöms svaren som representativa när 38 procent av den totala populationen besvarat undersökningen.

Då undersökningen omfattar individer som bytt arbetsplats sedan sitt deltagande i kursen har respondenterna ombetts att besvara enkäten utifrån det företag där de främst varit involverade i ett utvecklingsarbete sedan kursens avslut. Svaren skall således avse ett och samma företag. Vissa frågor, speciellt mot slutet av enkäten, hade relativt stora partiella bortfall. Det kan bero på minnesproblematik men också på att respondenten upplevde dem som svåra att svara på.

## 3.2 Deltagare i undersökningen

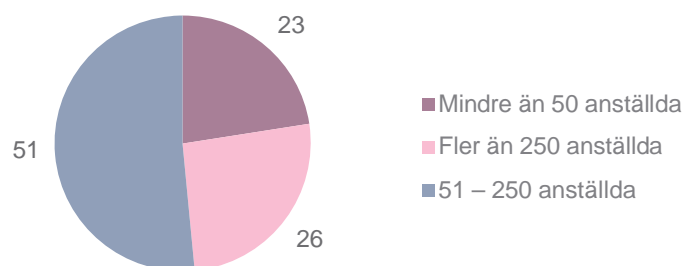
I följande avsnitt ges en beskrivning av de respondenter som deltagit i undersökningen. Knappt hälften (49%) av respondenterna har antingen själva eller har en kollega som deltagit i Produktionslyftets 18 månaders utvecklingsprogram. Resterande har följaktligen enbart deltagit i Chalmers kurs Lean produktion. Sedan avslutad kurs har respondenterna främst haft befattningar i form av chef (46%) eller tjänsteman (45%) medan enbart drygt åtta procent har haft en befattning som kollektivanställd. Än mer intressant är dock inom vilket arbetsområde som respondenten främst har verkat sedan avslutad kurs. Som framgår av figur 1 nedan, där enbart ett svarsalternativ var tillåtet, har respondenterna främst verkat inom området produktion, logistik och planering (28%) samt företagsledning (19%). I kategorin Annat återfinns i störst utsträckning olika former av projektledare, kvalitetsansvariga samt respondenter som troligtvis kan kategoriseras inom Produktion, logistik, planering.

Figur 7, Inom vilket arbetsområde har du främst verkat sedan avslutad kurs? (andel)



Drygt 70 procent av respondenterna anger att företaget som deras svar avser främst är hemmahörande tillverkningsindustrin. Andra förekommande branscher och sektorer består av Processindustri (11%), Offentlig sektor (7%) och Tjänsteföretag (5%) medan övriga innefattar Bygg och enskilda respondenter från andra branscher. Respondenternas svar avser vidare i störst utsträckning arbetsställe med mellan 51-250 anställda.

Figur 8. Hur många anställda har det arbetsställe där du arbetat längst tid och/eller varit mest involverad i ett förändringsarbete sedan avslutad kurs? (andel)

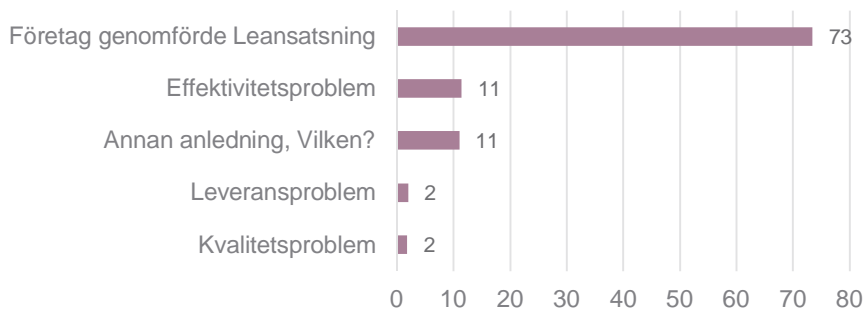


## 3.3 Företagens syn på utbildningens relevans

I undersökningen var vi intresserade av vilka företagsspecifika behov som föranledde att företagen valde att delta i och genomföra kursen. I sammanhanget kan tänkas att flera samvarierande faktorer bidrar till ett företags beslut att kompetensutveckla sin personal inom aktuellt område. Denna uppfattning förstärks av att den vanligast förekommande anledningen till deltagande i kursen visade sig bestå av att företaget genomförde en leansatsning, såsom illustreras i figuren nedan. Specifika anledningar som effektivitetsproblem, leveransproblem

eller kvalitetsproblem är inte lika vanligt förekommande även om dessa självfallet kan ha föranlett företagets beslut att genomföra en leansatsning. Bland övriga anledningar är faktorer som eget intresse, förbättringsarbete och personlig utveckling vanligt förekommande.

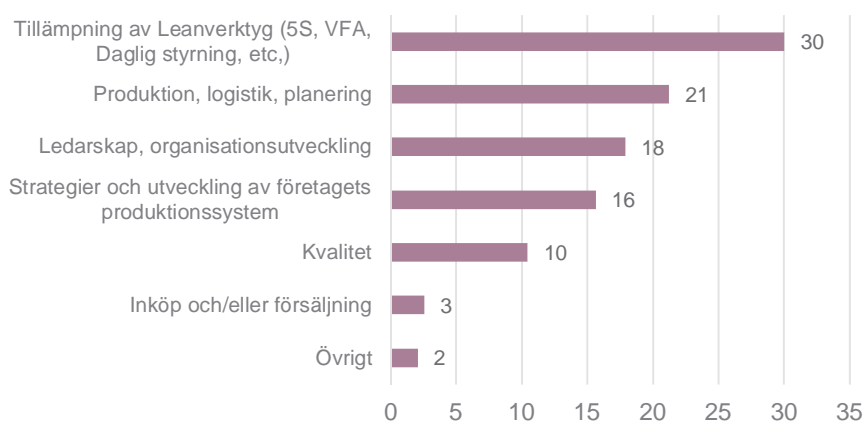
Figur 9. Vilken var den främsta företagsspecifika anledningen till att du deltog i kursen? (andel)



En förutsättning för att skapa organisatoriska förändringar är att de personer som deltar i någon form av kompetensutveckling anser att de personligen tagit till sig ny kunskap och i nästa led upplever att de fått användning av dessa kunskaper i sin verksamhet. Även om det självfallet kan finnas ett mervärde i personlig utveckling är det övergripande syftet med såväl kurs som Produktionslyftet att stärka tillväxt och konkurrenskraft i svenska industriföretag på företagsnivå. Hela 81 procent av respondenterna anger här att de personligen fått användning av de kunskaper som de fick via kursen medan 17 procent delvis har fått användning av kunskapen och enbart 1 procent uppger att de ej fått det.

En intressant följdfråga blir att ta reda på inom vilka områden som respondenterna anser att de fått användning för den kunskap som tillskansades genom sitt deltagande i kursen. Som framgår av figuren nedan har respondenterna i störst utsträckning använt kunskapen från kursen för att tillämpa Leanverktyg och principer såsom 5S, VFA, daglig styrning och så vidare. Kunskaperna har följaktligen använts inom områden som inbegriper produktion, logistik och planering samt ledarskap och organisationsutveckling.

Figur 10. Inom vilket område har du i huvudsak kunnat tillämpa dina kunskaper från kursen? (andel, flera svar möjliga)

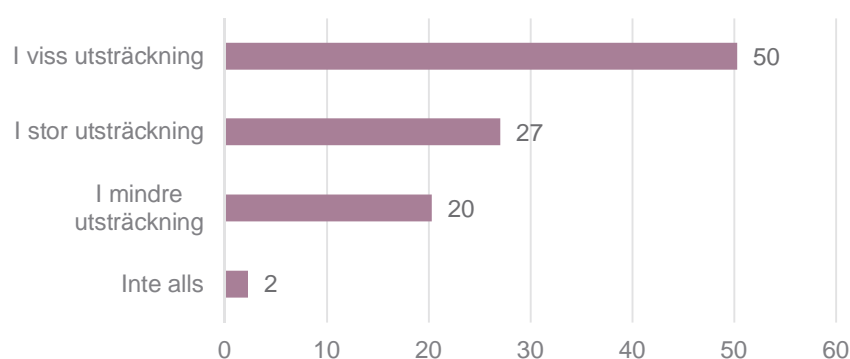


Deltagande i gemensamma utvecklingsinsatser med andra företag har potential att bidra till att ens professionella nätverk utvecklas. På frågan om så skett som följd av deltagande i kursen anger knappt 70 procent att detta skett helt eller delvis. Effekterna av ett utvecklat professionellt nätverk är svåra att fånga men potentialen för spridningseffekter förefaller vara betydande.

### 3.4 Företagens implementering av rekommenderade arbetssätt

Det är en sak att på individnivå få användning för kunskaper som förvärvas genom deltagande i en kurs och en annan att på företagsnivå faktiskt implementera de arbetssätt som rekommenderas. En klar majoritet av respondenterna anger dock att de i viss eller stor utsträckning implementerat de arbetssätt som rekommenderades i Chalmerskursen. Detta kan tolkas som att företagen dels uppfattade kursens innehåll som relevant och dels att det var möjligt att omsätta tillskansad kunskap i en företagsspecifik kontext.

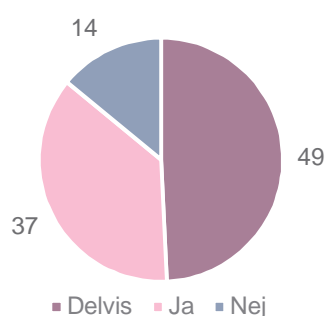
Figur 11. I vilken utsträckning har ditt företag implementerat de arbetssätt som rekommenderades i kursen? (andel)



För de respondenter som angav att de inte alls eller enbart i mindre utsträckning implementerat de arbetssätt som förordades i kursen har knappt hälften (45%) angett bristande engagemang från ledning som den främsta anledningen till detta. Att ekonomiska förutsättningar saknades (9%) eller att kursens innehåll hade bristande relevans (6%) är mindre framträdande. I tillhörande öppna svar anges flertalet anledningar till varför rekommendationerna inte implementerats fullt ut i företagen. De främsta anledningarna som nämns är tidsbrist, att arbetet fortfarande pågår, att enbart delar av verksamheten har implementerat detta eller att externa händelser som omorganisationer, företagsförsäljning eller nedläggning påverkat förutsättningarna för implementering.

Med förbehåll att respondenterna till stor del utgörs av personer i chefsposition är det intressant att i figuren nedan utläsa att enbart 37 procent fullt ut upplever att företagsledningen varit engagerad i att utveckla företaget i linje med de principer som förordades i kursen. Det förefaller därmed finnas vissa utmaningar med att skapa engagemang på ledningsnivå för det utvecklingsarbete som krävs för att genomföra en förändringsresa i linje med kursen.

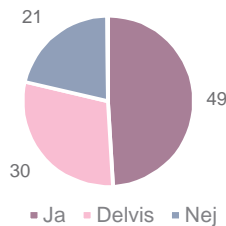
Figur 12. Upplever du att företagsledningen har varit engagerad i att utveckla företaget i linje med de principer som förordades i kursen? (andel)



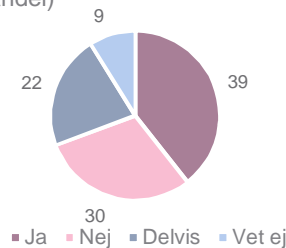
Förutsättningarna för att driva igenom ett utvecklingsarbete efter avslutad kurs är avhängt huruvida ett sådant arbete med grund i Lean var påbörjat redan innan deltagande i kursen samt om företaget fått externt konsultstöd efter det att kursen avslutats. Knappt 80 procent av

respondenterna anger att ett utvecklingsarbete kopplat till Lean var påbörjat på företaget innan deras deltagande i kursen. Detta ligger i linje med att den främsta anledningen till att respondenterna deltog i kursen var att företaget genomförde en Leansatsning. Drygt 60 procent av respondenterna anger vidare att företaget fått externt konsultstöd för att utveckla företagets utvecklingsarbete efter deltagandet i kursen. En del av dessa kan antas vara företag som deltagit i Produktionslyftets 18 månadersprogram. En knapp tredjedel av respondenterna uppger att företaget ej fått externt konsultstöd.

Figur 13. Var ett utvecklingsarbete kopplat till Lean påbörjat på ditt företag redan innan ditt deltagande i kursen? (andel)



Figur 14. Har ditt företag fått externt konsultstöd för att utveckla företagets förändringsarbete sedan du avslutade kursen? (andel)

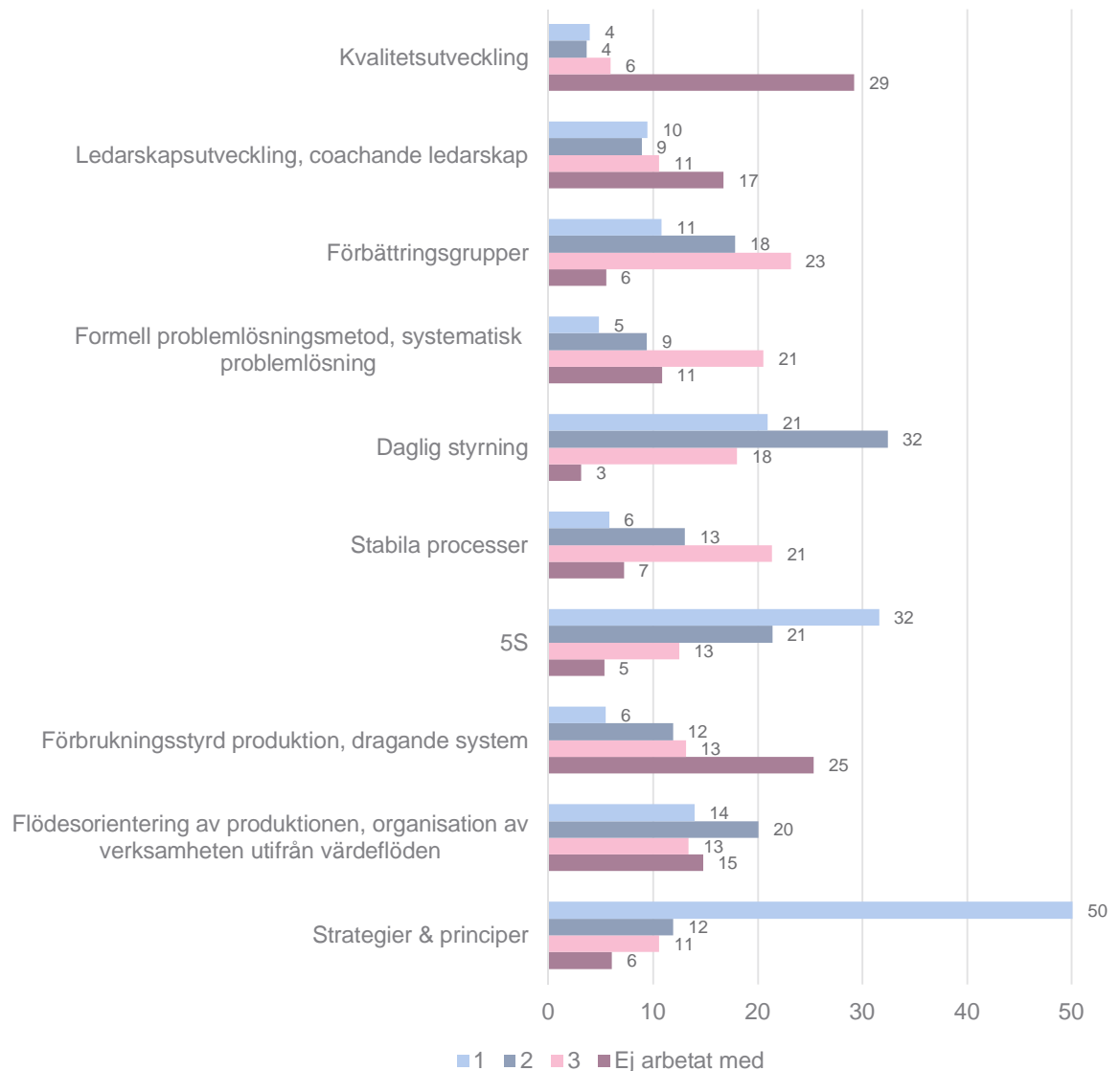


Av de företag som fått externt konsultstöd, där coacher inom Produktionslyftet kan tänkas utgöra en betydande andel, ansåg 77 procent att innehållet i det externa stödet låg i linje med den metodik som förordades i kursen, medan 20 procent ansåg att stödet enbart delvis låg i linje med kursens innehåll. Dock är bortfallet för denna specifika frågeställning så pass stort att frågeställningen uppenbarligen varit svår att besvara. Detsamma gäller för frågeställningen om respondenterna tror att deras företag hade kunnat implementera de förändringar som skett i motsvarande utsträckning utan externt konsultstöd. Här anser enbart en bråkdel (7%) att företaget skulle kunnat implementera motsvarande förändringar utan stöd.

Oavsett om företagen erhållit stöd för genomförande av sin förändringsresa är det av intresse att skapa sig en bild över i vilken kronologisk ordning som företagen införde de arbetsätt och rutiner som ingick i utbildningen. Respondenterna gavs därför möjlighet att ange ordningen för de aktiviteter som införts. Ifall införandet skett parallellt gavs möjlighet att ange samma rangordningssiffror för flera aktiviteter. Då svarsfrekvensen efter att respondenterna angivit de tre första aktiviteter som införts drastiskt sjönk redovisas nedan fördelningen av de första tre aktiviteter som respondenterna införde.

Som framgår nedan inledde de flesta företagen sin förändringsresa med ett fördjupat arbete kring strategier och principer innefattande strategidokument eller produktionsprinciper. Arbetet följdes i störst utsträckning av aktiviteter kopplat till verktyg som 5S och daglig styrning. Det är möjligtvis ett förväntat resultat att företagen påbörjar ett bredare strategiarbete innan mer detaljerade aspekter av utvecklingsarbetet tar vid. Samtidigt är det intressant att en så pass hög andel anger att de ej arbetat med arbetsätt och rutiner kopplat till kvalitetsutveckling och förbrukningsstyrd produktion. Viktigt att understryka att det för övriga arbetsätt handlar om i vilken kronologisk ordning som arbetet påbörjades och inte huruvida företagen arbetar enligt dessa rutiner idag.

Figur 15. I vilken kronologisk ordning införde ni arbetssätt och rutiner som ingick i utbildningen (rangordning tre första aktiviteterna)



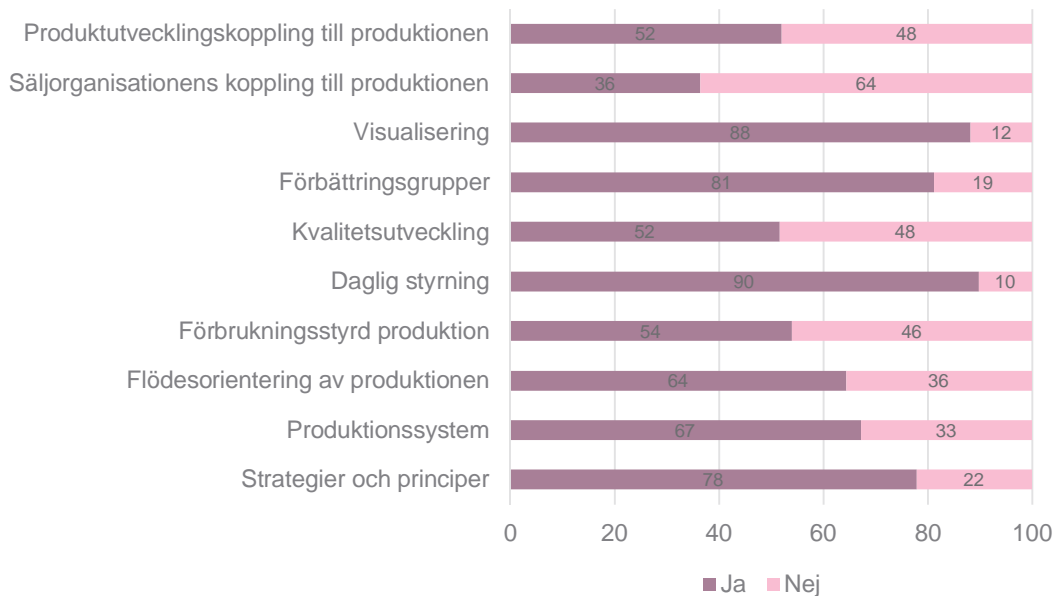
En önskad effekt av Chalmerskursen och Produktionslyftet är att de förändringar i arbetssätt som initierats även sprider sig till andra delar av företaget. I undersökningen framgår att så skett helt (36%) eller delvis (45%). Detta får tolkas som ett väldigt positivt resultat och visar på att effekterna ej bör begränsas till att handla om enskilda arbetsställen.

### 3.5 Löpande förändringsarbete hos företagen idag

En central frågeställning berör huruvida de arbetssätt och principer som företagen utbildats i under Chalmers kurs och/eller Utvecklingsprogrammet lever kvar och har utvecklats efter deltagandet avslutats. För företag som genomfört Produktionslyftets 18 månadersprogram kunde vi i den tidigare undersökningen (se kapitel 2) se att de aktiviteter som startades under utvecklingsprogrammet fortfarande lever kvar och i stor utsträckning har utvecklats vidare inom respektive organisation. Enbart 12 procent av företagen angav att aktiviteterna som startades under deltagandet hade försvunnit helt eller delvis. I föreliggande undersökning är vi dock intresserade av att fördjupa vår förståelse för inom vilka områden som företagen idag bedriver ett löpande förändringsarbete. Vidare är vi intresserade av i vilken utsträckning som detta skiljer sig med det sätt man arbetade innan deltagande i kursen.

Som framgår av figur 16 nedan pågår det idag överlag ett löpande förändringsarbete i företagen inom en majoritet av de områden som legat i fokus för kursen. Främst förefaller ett löpande arbete pågå inom områden och med verktyg som daglig styrning, förbättringsgrupper, visualisering samt strategier och vägledande principer. I mindre utsträckning förefaller ett arbete pågå kring säljorganisationens koppling till produktionen, kvalitetsutveckling och förbrukningsstyrd produktion. För dessa områden är dock bortfallet som allra högst, vilket indikerar att respondenterna inte har en full förståelse för dess innebörd. Detta indikerar i sin tur att man troligtvis inte arbetar strukturerat med området.

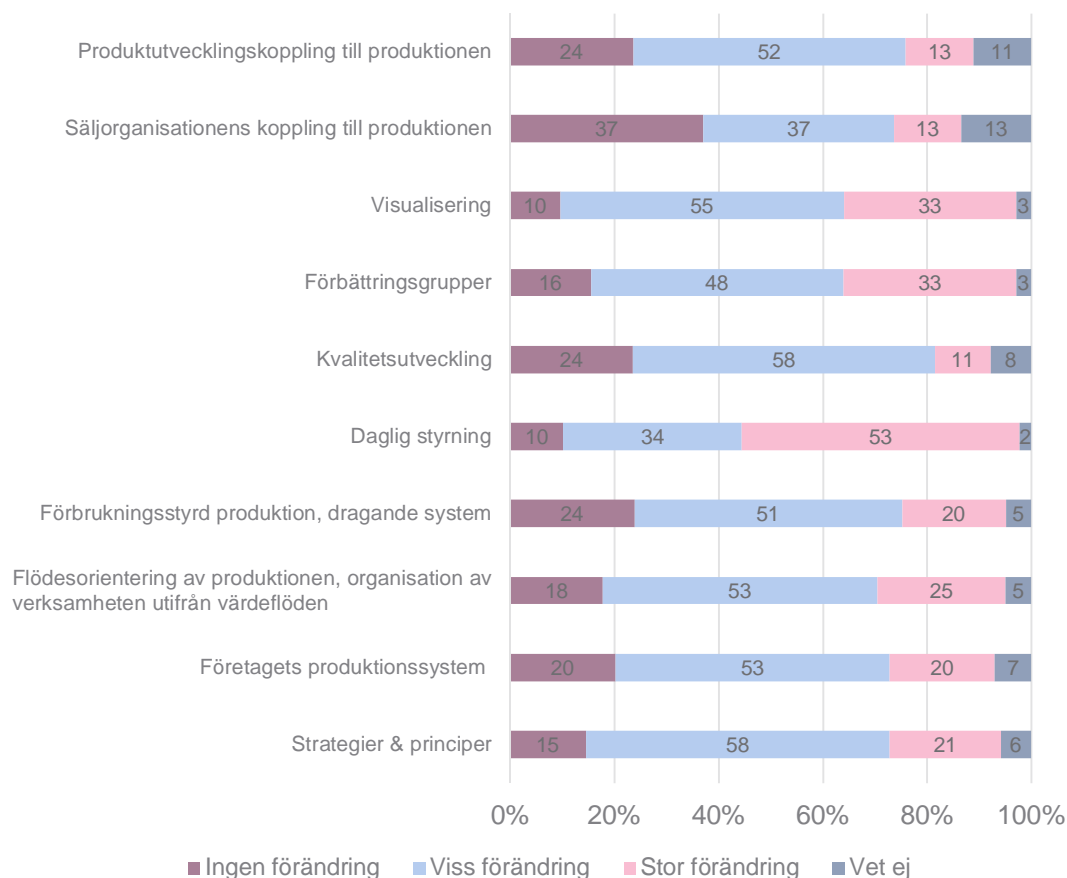
Figur 16. Pågår ett löpande förändringsarbete på ditt företag inom följande område? (andel)



För de respondenter som angav att ett löpande förändringsarbete pågår på företaget ställdes en följdfråga om i vilken utsträckning detta utgjorde en förändring i arbetssätt jämfört med innan man deltog i kursen. Även här var bortfallet som störst för motsvarande områden som ovan kopplat till kvalitetsutveckling och förbrukningsstyrd produktion. Med hänsyn till detta bortfall framträder ändå en bild där väldigt få företag anger att det inte skett en förändring i arbetssätt jämfört med tiden före deltagandet i kursen. Störst förändring anges ha skett kopplat till införandet av verktyg som daglig styrning, visualisering och förbättringsgrupper.

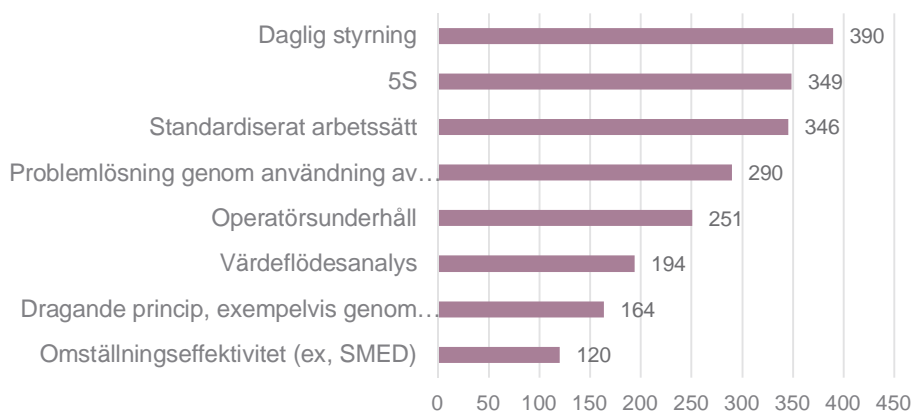


Figur 17. I vilken utsträckning innebär arbetssättet en förändring jämfört med arbetssättet innan deltagande i kursen? (andel)



Såväl utvecklingsprogrammet som Chalmerskursen innehåller utbildning och träning i centrala principer och verktyg kopplat till Lean. Respondenterna ombads därför som komplement till föregående frågeställning ta ställning till vilka av ett antal fördefinierade verktyg som de använder i sitt förändringsarbete. Flera val var därmed tillåtna och svaren redovisas nedan som frekvenser. Vad som framgår ligger i linje med tidigare frågor i undersökningen där daglig styrning och 5S är vanligast förekommande verktyg som företagen tillämpar.

Figur 18. Tillämpar ditt företag något av följande verktyg i ditt förändringsarbete? Antal svar (n=522)



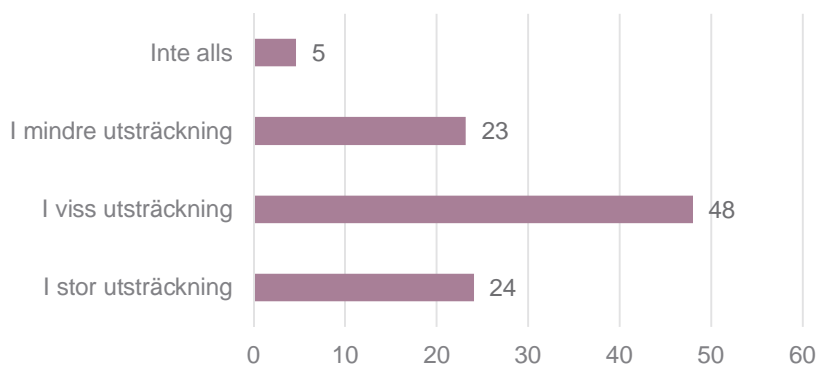
Nya arbetssätt och rutiner kan medföra att personalens trivsel och arbetsbelastning förändras i både positiv och negativ riktning. Med utgångspunkt i att cirka 80 procent av respondenterna i åtminstone viss utsträckning har implementerat de arbetssätt som rekommenderades i

kursen (se figur 11 ovan) kan vi anta att någon form av förändring i företagen har skett med inverkan på arbetsställets personal. I undersökningen framgår tydligt att det utvecklingsarbete som skett sedan avslutad kurs uppfattas ha bidragit till en bättre trivsel på arbetet. Hela 41 procent anser att så skett, 47 procent delvis och enbart 12 procent anger att utvecklingsarbetet inte bidragit till bättre trivsel på arbetet. Läsaren bör dock ha i åtanke att det främst är chefer eller tjänstemän som deltagit i undersökningen

Ser vi till arbetsbelastningen, vilken kan antas vara nära sammankopplad med personalens trivsel, framgår dock att en majoritet anser att förändringsarbetet inte bidragit till en förändring (50%) eller att arbetsbelastningen ökat (14%). Resterande dryga tredjedel anger däremot att arbetsbelastningen minskat.

Som avslutande del av undersökningen ville vi fånga respondenternas generella bild av de värdeskapande effekter som deltagandet i kursen bidragit till. Som framgår nedan upplever hela 72 procent av respondenterna att kursen bidragit till företagets utveckling i åtminstone viss utsträckning.

Figur 19. Upplever du att deltagandet i kursen som helhet har bidragit till företagets utveckling? (andel)



### 3.6 Jämförelse med företag som även genomfört utvecklingsprogrammet

Om företagen som ingick i undersökningen tillämpar de verktyg som ingick i kursen i högre utsträckning än liknande företag som ej deltagit i kursen kan vi inte uttala oss om utan att göra motsvarande undersökning med en kontrollgrupp. Dock framgår från undersökningen att det åtminstone till viss del skett en förändring i företagets arbetssätt jämfört med tiden före deltagandet. Av denna anledning kan vi göra ett antagande om att företagen tillämpar berörda verktyg i högre utsträckning än motsvarande företag som ej deltagit i kursen. Samtidigt är det intressant att undersöka huruvida detta skiljer sig åt mellan kategorin företag som enbart deltagit i Chalmers kurs Lean produktion respektive kategorin som även avslutat utvecklingsprogrammet. Hypotesen är att de företag där respondenten själv eller vars kollega avslutat Produktionslyftets 18-månadersprogram i högre utsträckning bedriver ett löpande förändringsarbete inom berörda områden jämfört med de företag där respondenten enbart deltagit i Chalmerskursen.

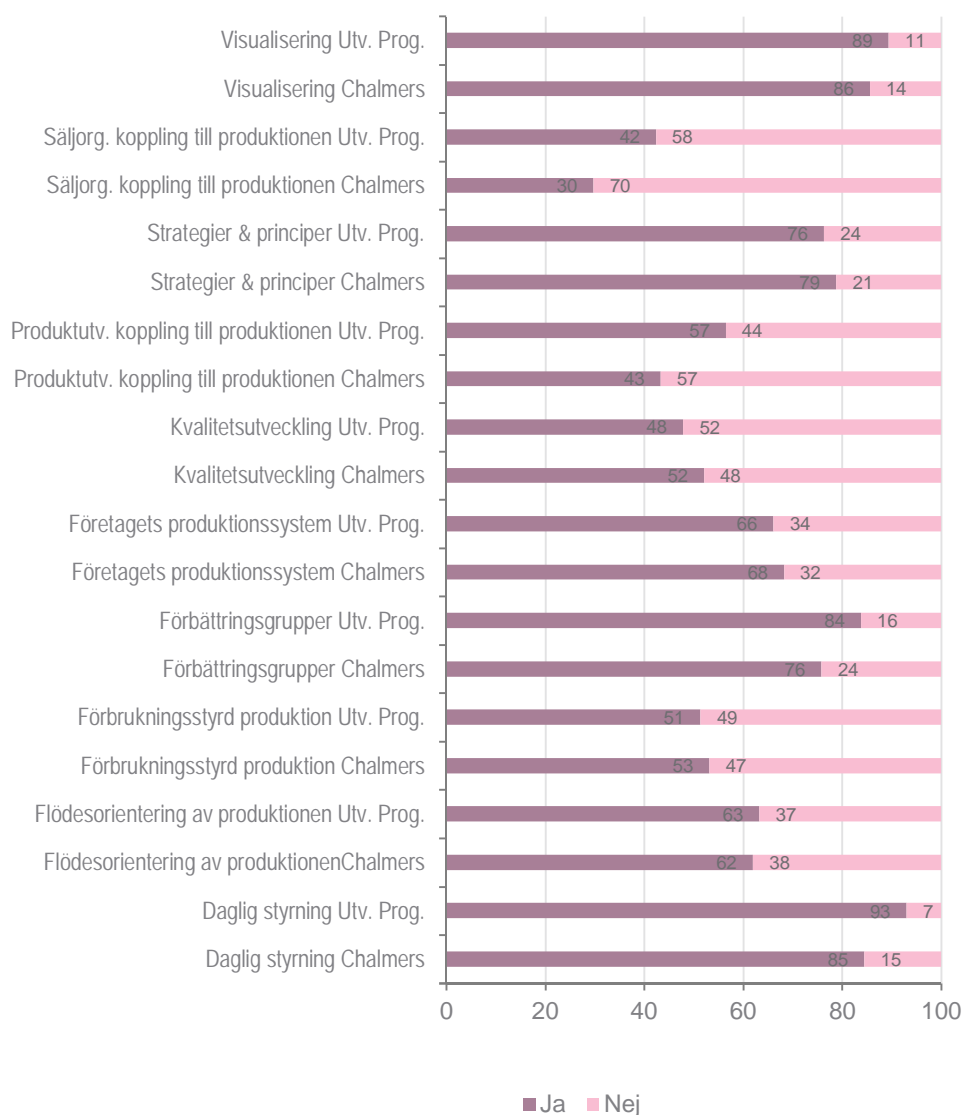
Knappt hälften (49%) av respondenterna som deltagit i undersökningen har antingen själva eller har en kollega som deltagit i utvecklingsprogrammet. Drygt 9 procent vet ej om så är fallet medan resterande 42 procent enbart deltagit i Chalmerskursen. Sammantaget finns en förhållandevis jämn fördelning mellan de två kategorierna.

Hur de två kategorierna av företag besvarat tidigare redovisade frågeställningar om sitt löpande förändringsarbete och skillnader sinsemellan redovisas nedan. Två faktorer är dock viktiga att ta i beaktande vid utläsning av resultatet. För det första har över 60 procent av respondenterna fått externt konsultstöd för att utveckla företagets förändringsarbete sedan

avslutad kurs. Detta inbegriper inte enbart det coachningsstöd som erbjuds inom ramen för utvecklingsprogrammet utan även privata leverantörer. För det andra är bortfallet för gruppen som ej själva eller har en kollega som deltagit i utvecklingsprogrammet betydligt högre. Då bortfallet mellan grupperna borde vara tämligen lika givet andelen respondenter som deltagit respektive ej deltagit i utvecklingsprogrammet har antagandet gjorts att bortfallet delvis beror på bristande kännedom om listade områden bland gruppen som ej deltagit i utvecklingsprogrammet. Detta har troligtvis haft en inverkan på det resultat som presenteras nedan.

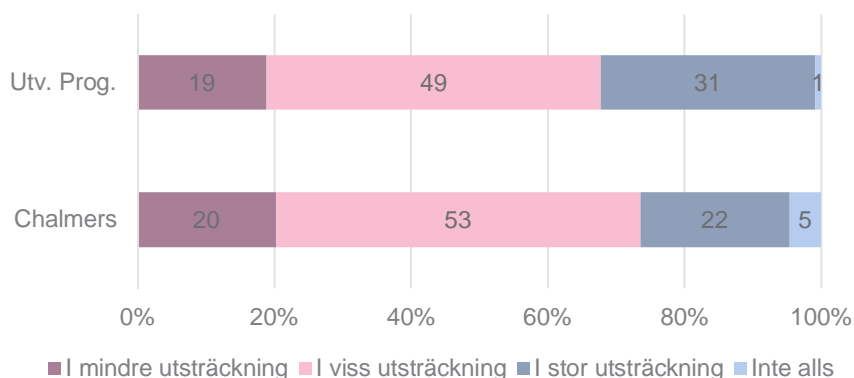
Förbehållet ovan beskrivna reservationer framgår att skillnaden mellan företagen som deltagit i utvecklingsprogrammet kontra de som enbart deltagit i Chalmerskursen överlag är förhållandevis liten sett till om de bedriver ett löpande förändringsarbete inom listade områden. Sammantaget anger dock gruppen företag som även deltagit i utvecklingsprogrammet i större utsträckning att det pågår ett löpande förändringsarbete för respektive område.

Figur 20. Pågår ett löpande förändringsarbete på ditt företag inom följande område? (andel)



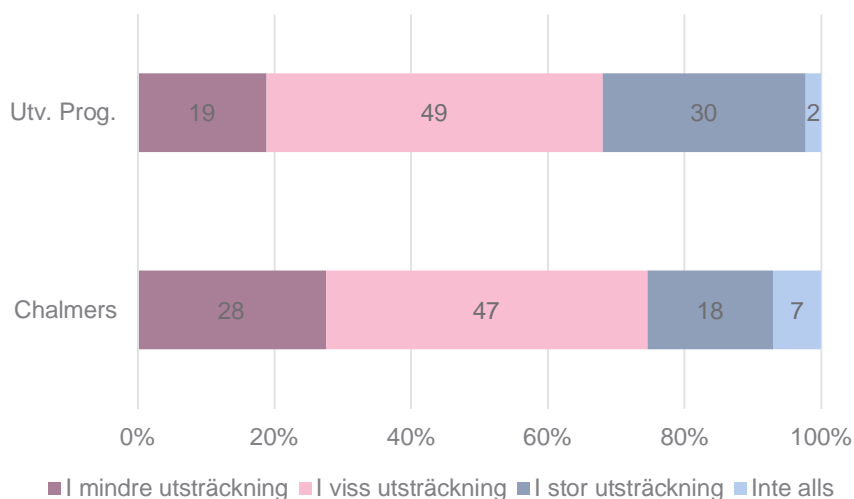
Ser vi till en mer övergripande nivå gällande företagens förmåga att implementera de arbetsätt som rekommenderades i kursen framgår att de företag som även deltagit i utvecklingsprogrammet i större utsträckning anser att så har skett. Andel företag som anger att de enbart i mindre utsträckning eller inte alls har implementerat rekommenderade arbetsätt är för båda grupperna förhållandevis liten, omkring en femtedel av respondenterna.

Figur 21. I vilken utsträckning har ditt företag implementerat de arbetssätt som rekommenderades i kursen? (andel)



Avslutningsvis har frågan ställts huruvida deltagandet i kursen som helhet bidragit till företagets utveckling. För begränsade insatser i likhet med Chalmerskursen kan det rimligtvis vara utmanande att värdera insatsens bidrag kontra andra påverkansfaktorer som präglat företagets utveckling. För de respondenter som även deltagit i utvecklingsprogrammet kan även antas att deltagande i kursen ses som ett delmoment i en mer omfattande förändringsresa som skett inom ramen för utvecklingsprogrammet. Som framgår nedan anser dock knappt 80 procent av respondenterna som även deltagit i utvecklingsprogrammet att deltagandet som helhet bidragit till företagets utveckling, medan 65 procent av de som enbart deltagit i kursen har denna uppfattning. Skillnaden mellan de två grupperna ligger i linje med våra initiala förväntningar och påvisar behovet av fördjupade förändringsinsatser för att bidra till företagsutveckling.

Figur 22. Upplever du att deltagandet i kursen som helhet bidragit till företagets utveckling (andel)



## 4. Regional förankring av Produktionslyftet

Det har funnits en önskan om att i ökad utsträckning driva och finansiera Produktionslyftet på regional nivå och med ERUF-medel i pågående programperiod. Även om denna ambition inte har uppfyllts är det viktigt att komma ihåg att förhållningssättet i sig ligger i linje med en bredare trend där vi rör oss från nationella och centralt utformade utvecklingsprogram till fördel för en ökad regionalisering av näringspolitiken. Regionerna har kommit att inkluderas allt mer i den nationella innovationspolitiken<sup>1</sup> runt om i Västvärlden samt har fått en central roll i genomförandet av Europa 2020-strategin. Detta innebär ett tydligt steg från en industri- och innovationspolitik som karaktäriseras av toppstyrda statliga interventioner.<sup>2</sup>

Det svenska EU-medlemskapet bedöms i stor utsträckning ha påverkat utvecklingen av svensk tillväxtpolitik gentemot ökad regionalisering.<sup>3</sup> Detta har i sin tur varit en bidragsfaktor till dagens fragmenterade och svåröverskådliga innovationssystem i Sverige med många mellanstora finansiärer.<sup>4</sup> Dagens situation där djupgående utvecklingsprogram för exempelvis industrin såsom Produktionslyftet får stå tillbaka för flertaliga och omfattningsmässiga mer begränsade insatser genom regionalt finansierade projekt kan ses som en följd av detta. Utvecklingen av regionalpolitiken i Sverige har som Tillväxtanalys sammanfattar det gått från att vara en politik baserad på generella stödformer för utvalda regioner till en politik som innehåller en bred palett av orelaterade åtgärder.<sup>5</sup> Förutsättningarna för lärande och en sammanhållen utveckling av stödinsatser gentemot SMF bedöms därmed ofta som bristande, inte minst i den senaste programutvärderingen av ERUF Tematiskt mål 3.<sup>6</sup>

Det torde därmed finnas goda argument för att genomföra program som Produktionslyftet där den nationella överbyggnaden kan tillgodose en ständig utveckling och lärande från genomförda insatser. Detta har dock inte skett. Av denna anledning har Sweco ombetts att utvärdera genomförandet av den regionala förankringen av Produktionslyftet och mer specifikt varför Programmets ambition om regional finansiering ej realiserats. Redovisningen grundar sig på dokumentstudier av Produktionslyftets årsrapporter och beslut om verksamhetsbidrag (inklusive bilagor) samt intervjuer med programdirektör, regionansvariga inom Produktionslyftet, representanter för regionalt tillväxtansvariga och arbetsmarknadens parter (IF Metall och Teknikföretagen). Analysen nedan är en av Sweco samlad bedömning av vad som framkommit från genomförd datainsamling.

### 4.1 Finansiering av Produktionslyftet

Produktionslyftet har sedan det lanserades på initiativ av IF Metall och Teknikföretagen 2007 finansierats i olika omgångar med medel från KK-stiftelsen, Vinnova och Tillväxtverket.

KK-stiftelsens finansiering av Produktionslyftet omfattade 25 miljoner kronor för perioden 2007-2010 samt 25 miljoner kronor för perioden 2010-2012 (vilken avslutades under 2013). Vinnovas finansiering av Produktionslyftet har omfattat 25 miljoner kronor för perioden 2007-2010, 25 miljoner kronor för perioden 2010-2012 (avslutades under 2013), 25 miljoner kronor för perioden 2013-2014 samt 14 miljoner kronor 2015-2016. Tillväxtverkets (dåvarande Nutek) finansiering av Produktionslyftet har omfattat 15 miljoner kronor för perioden 2007-2010, 2,5 miljoner kronor 2010-2013 riktad till fordonsindustri, drygt 7 miljoner kronor för perioden 2012-2014, 5 miljoner för perioden 2014-2015 (avslutades halvårsskiftet 2016) samt 7 miljoner från halvårsskiftet 2016.

<sup>1</sup> OECD 2011 - *Regions and Innovation Policy*, OECD Publishing

<sup>2</sup> OECD & Världsbanken (2014). *Making Innovation Policy Work: Learning From Experimentation*

<sup>3</sup> Tillväxtanalys (2012). *Från aktiv lokaliseringspolitik till regional politik*.

<sup>4</sup> OECD (2016). *OECD Reviews of Innovation Policy: Sweden 2016*

<sup>5</sup> Tillväxtanalys (2012). *Från aktiv lokaliseringspolitik till regional politik*

<sup>6</sup> Sweco (2017). *Löpande utvärdering av Regionalfonden 2014-2020. Tematiskt mål 3. Delrapport 1*

Det av Tillväxverket godkända verksamhetsbidrag för perioden 2017-2019 avser den nationellt sammanhållande verksamheten och bredare spridnings- och startaktiviteter kopplade till den regionala strukturen i Produktionslyftet. Den nationella strukturen innefattar kvalitetssäkring, utveckling och koordinering med inspirations-, motivations- och kommunikationsarbete, samordning och support för regionala insatser men innefattar ej metodutveckling eller finansiering för insatser i SMF bortom det begränsade startprogrammet.

Som framgått visade sig de regionala möjligheterna till finansiering genom ERUF vara betydligt sämre än de initiala förhoppningarna. Endast i låg grad och i enstaka regioner kunde den nationella finansieringen ersättas genom projektmedel. Blickar vi framåt för de närmsta åren finns inget som direkt talar för en förändring av denna bild. Tematiskt mål 3 inom ERUF, vilket anses ha störst relevans för den regionala finansieringen av Produktionslyftet, har i skrivande stund beviljat över 80 procent av tillgängliga medel. Även om det existerar en möjlighet att medel förflyttas från exempelvis Tematiskt mål 1 finns begränsade medel för nya omfattande projekt som utgår från Produktionslyftets metodik och riktar sig till SMF inom industrin inom regionalfonden.

Mot bakgrund av föreliggande situation är det av intresse att klarlägga dels varför svårigheterna att finna regional finansiering har uppstått och dels vad detta betyder för det framtida genomförandet av utvecklingsinsatser som bygger på Produktionslyftets metodik i landets regioner.

## 4.2 Förklaringsfaktorer bakom bristande regional finansiering

I diskussionen om bristande regional finansiering för insatser som utgår från Produktionslyftets metodik bör klargöras att vi i följande kapitel främst fokuserar på finansiering inom ramen för ERUF. Vidare rör analysen inte enbart färdiga projektansökningar som ej prioriterats av Strukturfondspartnerskapen utan även projektidéer som ej realiserats på grund av svårigheter att finna medfinansiering eller att ansökningsprocessen av andra anledningar avbrutits efter dialoger med finansiärerna.

Innan vi går vidare med tänkbara förklaringsfaktorer bakom observerat utfall bör även understrykas att ERUF av regionansvariga inte anses vara en optimal finansieringsform för genomförande av Produktionslyftet, utan snarare blivit aktuellt som följd av en brist på tillräcklig finansiering från annat håll. Denna bild är inte på något sätt unik bland ansvariga för selektiva företagsstöd i regionerna och grundar sig på faktorer som tunga administrativa bördor, en ryckighet mellan programperioder som motverkar kontinuitet samt regelmässiga begränsningar gällande exempelvis OH-kostnader och möjlighet att växla upp företagens kontantinsatser.

Genom dokumentstudier och intervjuer med såväl regionansvariga för Produktionslyftet och regionalt utvecklingsansvariga i utvalda regioner framträder enligt Swecos en tämligen samstämmig bild om varför visionen om en större regional finansiering ej uppfyllts. Följande förklaringsfaktorer uppfattas som centrala för denna utveckling.

- **Tillverkande industri inte prioriterat i samtliga Operativa program:** De projekt som prioriteras av Strukturfondspartnerskapen skall påvisa att de ligger i linje med inriktningen i de Operativa programmen (OP) för respektive programområde, vilka i sin tur bygger på regionala utvecklingsstrategier (RUS) och inriktningen i Partnerskapsöverenskommelsen (PÖ). Tillverkande industri nämns i en majoritet av OP men utgör inte en prioriterad sektor för insatser i samtliga program. Detta innebär att insatser för industrin i viss utsträckning är diskvalificerade från att beviljas av medel. I Skåne som anses vara relativt framgångsrikt med att säkerställa finansiering för insatser med koppling till Produktionslyftet finns exempelvis en tydlig regional prioritering av dels tillverkande industri och dels att regionledaren i form av IUC Syd är utpekad som en drivande aktör bakom regionens industrikluster. Viktigt att

understryka är att en inriktning till industrin bör vara tydlig i RUS för ingående län för att prioriteras i OP, varför påverkansprocessen bör startas redan i samband med framtagande av RUS för att komma ifråga för finansiering inom ERUF.

- **En avsaknad av förankring med medfinansiärer och strukturfondspartnerskap:** Regionansvariga för Produktionslyftet har varit tvungna att fokusera en stor del av det motivations- och insiktsskapande arbetet på att försöka påverka personer som är beslutsfattare inom ERUF. En svåranalyserad fråga är den rent politiska dimensionen bakom vilka projekt som erhåller medfinansiering från regionalt utvecklingsansvariga och sedermera prioriteras inom regionalfonden. Att det krävs uppsökande dialoger med beslutande organ redan när ansökan börjar ta form är i regel en förutsättning som inte samtliga regionledare förefaller ha mäktat med. Inte sällan är informella beslut om projektmedel redan tagna innan de når Strukturfondspartnerskapen.
- **Uppfattning om att UoH har begränsade nätverk med SMF:** Universitet och högskolor, vilka i regel är regionansvariga för Produktionslyftet, är betydligt mindre framträdande som projektägare inom Tematiskt mål 3. Ett ökat resultatfokus i pågående programperiod har tydligt medfört att en större andel projekt inom regionalfonden är avhängiga ett aktivt deltagande från SMF för dess genomförande. Universitet och högskolor förefaller ej uppfattas som att ha tillräckliga nätverk med målgruppen för Produktionslyftet jämfört med mer företagsnära organisationer, vilket kan ha påverkat finansierarnas beslut negativt.
- **Regionalfondens struktupåverkande ambition kan missgynna insatser som utgår från etablerade koncept:** Det finns en övergripande ambition att regionalfonden skall vara nyskapande och finna nya sätt att verka för strukturomvandling inom ramen för det företagsfrämjande systemet. Av denna anledning har Strukturfonderna historiskt premierat nydanande projektidéer framför etablerade koncept likt Produktionslyftet. Även om denna bild förändrats något i takt med det ökade resultatfokus i pågående programperiod finns, som framgår av Bilaga 12 i Produktionslyftets Årsrapport för 2015, en vilja lokalt och regionalt att finna ut sina egna lösningar för att stötta SMF. Även om flera undantag finns inom pågående programperiod uppfattar Sweco det som att medfinansiärer och Strukturfondspartnerskapen i regel ej premierar utförarprojekt av koncept som utvecklats utanför den egna regionen. Det förefaller därmed finnas en uppfattning bland regionalt utvecklingsansvariga om att genomförande av Produktionslyftet borde finansieras via andra kanaler än regionala utvecklingsmedel.
- **Produktionslyftet står sig sämre i konkurrensen med andra projekt riktat till tillverkande industri:** Swecos portföljanalys av beviljade projekt inom Tematiskt mål 3 visar att tillverkande industri utgör huvudsakligt fokus för 13 av totalt 119 projekt. Tillverkande industri är därmed den näst vanligaste branschinriktningen för projekt inom tematiskt mål 3 efter besöksnäringen.<sup>7</sup> Beviljade projekt med inriktning tillverkande industri utgörs i sin tur till stor del av projekt med IUC som projektägare. Dessa insatser grundar sig i regel på etablerade metoder som utvecklats inom IUC. Konkurrensbilden för Produktionslyftet finns därmed både med insatser som riktar sig till andra sektorer och branscher (ex. Besöksnäring, KKN, Sociala företag, IKT, Life science, etc.), i vilken tillverkande industri står sig relativt väl inom regionalfonden, och med andra insatser riktat till tillverkande industri, där projekt med direkt koppling till Produktionslyftet står sig relativt svagt. Produktionslyftets utformning snarare än inriktningen på tillverkande industri förefaller ur detta perspektiv vara en delförklaring till den bristande regionala finansieringen.
- **Projekt som kopplar till Produktionslyftet uppfattas nå för få antal företag:** Utifrån Swecos projektportföljanalys av samtliga programområden inom Tematiskt mål

<sup>7</sup> Andelar är av de projekt som har en specifik branschriktning och därmed ej riktar sig till SMF generellt. Cirka hälften av beviljade medel för projekt inom tematiskt mål 3 har en särskild branschriktning.

3 framgår att insatser för organisationsutveckling i mogna företag är den vanligaste form av aktivitet i beviljade projekt, varför Produktionslyftet i teorin bör vara en relevant projektform. Produktionslyftet handlar dock om vi ser till Utvecklingsprogrammet om relativt omfattande insatser till ett begränsat antal företag. Då höga tal på aktivitetsindikatorer som "Antal företag som får stöd" ofta varit avgörande för vilka projekt som erhåller finansiering har detta troligtvis missgynnat Produktionslyftet. Regionala försök till att fokusera på inspirationsaktiviteter och startprogram i större utsträckning kopplat till Produktionslyftet möter dock delvis denna utmaning och bedöms vara en förutsättning för framtida finansiering.

- **Skilda förutsättningar för medfinansiering i ingående län:** Ingående län i ett programområde kan ha skilda utmaningar och olika ekonomiska förutsättningar att medfinansiera utvecklingsprojekt inom regionalfonden. Förutsättningarna att finna en kompromiss för ett projekt som i Produktionslyftets fall når få företag i det egna länet kan upplevas som problematiskt jämfört med exempelvis traditionella och mer begränsade rådgivningsinsatser till ett större antal företag via exempelvis Almi.
- **En osäkerhet kring huruvida Produktionslyftet möter ett marknadsmisslyckande:** I somliga regioner finns en uppfattning om att offentligt stöd för genomförande av Lean-insatser i företag inte möter ett reellt marknadsmisslyckande. Uppfattningen grundar sig på en föreställning om att företagen idag dels arbetar enligt konceptets centrala principer och dels att det finns en mogen privat marknad av Lean-konsulter som kan tillhandahålla dessa tjänster. Paralleller görs till enskilda regioners tidigare stöd genom checkar för ISO-certifiering där man drog tillbaka sitt stöd när marknaden var mogen och en allmän ovilja att stödja något som är etablerat.
- **Olika förståelse av hur hållbar förändring av produktions- och ledningsprocesser i industriföretag uppnås:** Det verkar föreligga en skillnad mellan regionansvarigas/finansiärernas och aktörernas/Produktionslyftets förståelse av hur hållbar förändring av ett industriföretags produktions- och ledningsprocess uppnås. Utgångspunkten i Produktionslyftet är att det krävs en fördjupad, omfattande och relativt långsam förändringsprocess som omfattar utveckling av individernas insikt, förhållningssätt, attityder och kompetens kopplat till ett nytt produktionssystem för att någon verklig förändring ska uppnås. Den regionala finansieringen möter sällan behovet av så djupgående processer utan fokuserar i ofta enbart på insiktsskapande aspekter.
- **Initiativ med nationell räckvidd och funktion passar inte in i ett regionaliserat stödsystem:** Industrins förutsättningar för konkurrenskraft påverkas mer av globala och nationella trender än av den regionala kontexten. Produktionslyftet är ett koncept som fungerar för industriföretag oavsett i vilken region det är lokaliserat. Regionansvariga letar efter kopplingen till det regionala sammanhanget och vill helst se att de sätt som man arbetar med att främja företagen är regionalt anpassade. Att finansiera något som är nationellt gångbart och centralt utvecklat går ofta på tvärs mot ryggmärksreflexen för vad som bedöms som regionalt relevant. Samtidigt visar paneuropeiska utvärderingar av regionalfonden att regionernas utgångspunkter för planerade insatsområden i praktiken är homogena och består av lösningar genom högst likartade stödinstrument.<sup>8</sup> Det uppstår således konflikter med att använda nationella och centrala koncept för att lösa de regionala behoven, trots att de regionala behoven troligtvis utgår från en likartad problembeskrivning. Produktionslyftets svårighet att finna regional finansiering kan vara ett resultat av en sådan konflikt. Samma fenomen gäller även inom andra områden som utvecklingen av valideringsmodeller avsedda för validering av arbetslivs- och yrkesspecifika

<sup>8</sup> DG Regio (2010). Ex Post Evaluation of Cohesion Policy Programmes Financed by the ERDF. Enterprise Support.



kompetenser där det under de senaste åren finansierats en mängd regionala varianter medan finansieringen av en nationell struktur har varit svårfunnen.

## 4.3 Diskussion om anpassningar av Produktionslyftet för att säkerställa regional finansiering

Olika justeringar har genomförts i de projektansökningar som regionansvariga för Produktionslyftet arbetat med i syfte att underlätta för finansiering genom regionalfonden. Främst har arbetet inkluderat att genomföra anpassningar för att nå ett större antal företag och/eller erbjuda mindre omfattande insatser än 18-månadersprogrammet. Baserat på de diskussioner som Sweco fört med i första hand regionansvariga finns ett antal perspektiv som framträder kring dessa förändringar med fokus på insatser för SMF.

För det första förefaller Produktionslyftets 18-månadersprogram ej efterfrågas i tillräckligt stor utsträckning av SMF utan att olika former av motivations- och inspirationsinsatser genomförs, för vilka det i stort saknas resurser för i dagens system. De lärosäten som agerar regionledare inom PL bedöms ha svårt att finna resurser att genomföra säljande verksamhet inom ramen för ordinarie budget och bedöms i somliga fall ej ha tillräckliga kontaktnät med SMF inom industrin. De företag som ingår i projekt med koppling till Produktionslyftet inom ERUF involverar därför till stor del företag som projektägaren arbetat med vid tidigare tillfällen.

För det andra täcker verksamhetsbidraget för perioden 2017-2019 ej subventioner för deltagande i 18-månadersprogrammet utan avser den nationellt sammanhållande verksamheten. Vid utebliven regional finansiering krävs att företagen fullfinansierar sitt deltagande, vilket främst stora företag förmår att göra, trots att inriktningen för insatserna ligger på att ge stöd till SMF enligt ansökan om verksamhetsbidrag. Populationen av SMF som möter Tillväxtverkets SMF-definition och samtidigt väljer att själva finansiera sitt deltagande i Produktionslyftet bedöms sammantaget av flertalet respondenter som vara högst begränsat. Erfarenheter från pågående projekt i Skåne talar för att SMF initialt väljer bort mer omfattande utvecklingsinsatser. Att säkerställa finansiering för att driva startprogram eller andra former av inspirationsaktiviteter kan som nämnts ovan vara en väg framåt men subventionering av SMFs deltagande i fördjupade insatser inom Produktionslyftet förefaller vara en viktig faktor.

För det tredje och som följd av diskussionen ovan framhävs att Utvecklings- och Fördjupningsprogrammen respektive Startprogrammet bör kompletteras med ett mellanalternativ som i större utsträckning kan vara lämpligt för finansiering via ERUF eller direkt av regionalt utvecklingsansvariga inom ramen för sina 1:1 medel. Företagen förbinder sig därmed ej till ett långsiktigt och fördjupat utvecklingsarbete utan kan besluta om detta stegvis. Ett sådant förfarande riskerar dock att begränsa förväntade resultat då det finns betydande mervärden av att genomföra utvecklingsprogram som sträcker sig över en längre tidsperiod. Ett alternativ vore dock att göra programmet mer flexibelt där företag kan välja att antingen intensifiera eller förlänga tidshorisonten för sitt deltagande med bibehållen omfattning. Ett nätverksbaserat genomförande med företag i grupp, vilket är vanligt förekommande i andra typer av rådgivningsinsatser inom regionalfonden, förordas även av regionalt utvecklingsansvariga. Exempel på insatser utanför ERUF är programmen Tillväxtmotorn vid Mälardalens högskola eller Utvecklingsprogrammet vid Linköpings universitet som båda drivs nätverksbaserat.

För det fjärde finns en pågående diskussion om att regionala anpassningar av de koncept som tas fram nationellt riskerar att urvattna Produktionslyftet. För att erhålla finansiering från regionalfonden krävs i regel att anpassningar sker dels utifrån programmets inriktning i det Operativa programmet och dels medfinansierarnas ambitioner och erfarenheter. Vidare kommer insatser enbart ske i de programområden som de facto beviljar projektmedel och därmed ej vara nationellt heltäckande. De projekt med koppling till Produktionslyftet som

beviljats finansiering från ERUF i pågående programperiod erbjuder i praktiken insiktshöjande insatser och mindre grundutbildningar. I andra projekt har Produktionslyftet som metodik enbart ingått som en del i en bredare palett av insatser. Nyttan med en nationell struktur för kvalitetssäkring och utveckling blir mer begränsad om de insatser som genomförs i praktiken gentemot SMF enbart omfattar enstaka delar av utvecklade koncept.

För det femte påpekas att projektorganisationen kring Produktionslyftet ännu inte har prövat att överföra konceptet med sin specifika metodik till den privata och kommersiella marknaden. Med hänsyn taget till att det förefaller finnas en fungerande och affärsmässigt intressant marknad för konsulter med inriktning på införandet och vidareutveckling av effektiva produktions- och ledningsprocesser är ett antagande att man genom att intressera dessa konsulter för den metodik som utvecklats, utbilda och ackreditera dem, på så sätt skulle "sprida" Produktionslyftet i företag. Den offentliga finansiering som skulle behöva stötta upp den privata marknaden skulle kunna omfatta delar av konceptet som kan bedömas svårare för en konsult på den privata marknaden att klara av att sälja med tillräckligt täckningsbidrag, tex 7,5p-utbildningen. En annan stödjande insats som lyfts fram som väsentlig men svår att göra affärsmässig, är det insiktsskapande arbete som krävs för att motivera ett företag att investera tid och ekonomiska resurser i ett mer omfattande förändringsarbete.

Swecos samlade bedömning handlar i grunden lika mycket om rådande organisering av näringslivspolitik i Sverige som utformningen av Produktionslyftet och dess möjligheter till regional finansiering. Å ena sidan finns goda grunder att lyfta fram mervärdet av förhållandevis omfattande utvecklingsinsatser i svenska industriföretag. Produktionslyftet möjliggör bevisligen för hållbara och djupgående förändringar i deltagande företag samt har en nationell överbyggnad som fångar upp lärande för kommande satsningar. Detta är i all väsentlighet något positivt. Å andra sidan ligger Produktionslyftet och dess 18-månadersprogram inte i linje med den typ av satsningar som regionalt utvecklingsansvariga är villiga att finansiera utifrån dess ambitioner om att utarbeta egna lösningar, hur suboptimalt detta än må vara. Små och medelstora företag bedöms vidare i mindre utsträckning vilja förbinda sig till omfattande utvecklingsinsatser om dessa ej är subventionerade, trots att de troligtvis skulle tjäna på det. Produktionslyftet kan därmed sammantaget hävdas vara anpassat till företagens reella utvecklingsbehov och behovet av att strukturerat dra lärdom av de utvecklingsinsatser som sker i företag, men i mindre utsträckning till hur regionalt utvecklingsansvariga de facto har valt att organisera sitt främjandearbete. Det finns således en diskrepans mellan hur det *borde* fungera och hur det *faktiskt* förhåller sig. Om regional finansiering framgent ska ses som den huvudsakliga källan till finansiering, riskerar Produktionslyftet som kvalitetssäkrat och standardiserat koncept med en nationell överbyggnad därmed att tappa i relevans.

Produktionslyftets pedagogik och nationella struktur har dock potential att vidareutvecklas inom flera strategiskt viktiga områden. I Regeringens nya uppdrag till Tillväxtverket att främja digitaliseringen av SMF inom framför allt industri eller industrinära tjänster (Digitaliseringslyftet) finns exempelvis intresse för Produktionslyftets arbetssätt och de lärdomar som genererats. Vidare finns möjligheter att bidra med Produktionslyftets metodik genom samverkan med EENs innovationsledningstjänster för SMF, arbetet i Energimyndighetens EENet inom Regionalfonden Tematiskt mål 4 samt det Strategiska innovationsprogrammet SmartBuilt (Vinnova, Energimyndigheten och Formas) för att nämna några.

Föreliggande utvärdering berör dock Produktionslyftet baserat på det syfte som ligger till grund för dess finansiering i termer av att (i) utveckla, etablera och sprida ett koncept med specifikt utarbetad metodik och anpassade verktyg för att på ett *mer effektivt sätt än med andra hittills beprövade arbetssätt* implementera en organisation för ledning och produktion baserad på LEAN, och (ii) ett koncept med specifikt utarbetad metodik för att implementera LEAN med hållbara resultat. Utvärderingen rör ej huruvida Produktionslyftet som en generell implementeringsmetodik kan användas i olika förändrings- och utvecklingsåtgärder bortom detta syfte. En sådan inriktning bör inte behandlas synonymt med den utformning som Produktionslyftet haft historiskt och de resultat som lyfts fram i föreliggande utvärdering.

## 5. Slutsatser

Det är en utmaning att fånga effekter av olika former av stöd på företagens ekonomiska nyckeltal när det som i fallet Produktionslyftets primärt handlar om stöd med ambition att förändra företagens interna arbetssätt och processer. Hur ett sådant förändringsarbete i praktiken implementeras, vilket är avgörande för ekonomiska effekter i nästa led, är högst personberoende och utgår från såväl interna faktorer som rådande företagskultur som externa i form av exempelvis konjunkturförändringar. I de öppna svar som insamlats från företag som deltagit i Chalmers kurs Lean produktion framgår exempelvis att ledningens engagemang, att man på förhand enats om att genomföra en leansatsning samt den rådande konjunkturen samtliga är faktorer som är avgörande för huruvida de arbetssätt som rekommenderas i utbildningen senare implementeras och kan bidra till företagets utveckling. För att möjliggöra en bedömning av effekterna av utvecklingsprogrammet respektive Chalmerskursen krävs därför att en form av bidragsanalys snarare än en traditionell effektanalys som enkom fokuserar på målföretagets ekonomiska utveckling genomförs.

En bidragsanalys vilar på ett antal antaganden bestående av a) om den underliggande logiken för insatsen är relevant (ex. behovet av införandet av lean i svenska industriföretag), b) om insatserna implementeras enligt plan och med en hög kvalitet (ex. företag deltar i utvecklingsinsatser och anger att de är relevanta och håller hög kvalitet), c) om det är möjligt att observera relevanta framsteg (ex. företagen anser att deltagandet har bidragit till förändrade arbetssätt som lever kvar i organisationen), och om d) inga omvärldsfaktorer eller alternativa förklaringar gör sig gällande, då är det e) sannolikt att satsningen bidrar till önskade effekter, även om en sådan kausalitet inte kan styrkas genom direkta observationer. Då de två undersökningar med företag som deltagit i utvecklingsprogrammet respektive Chalmerskursen kan ses som representativa för samtliga företag som deltagit i nämnda utvecklingsinsatser, möjliggörs för oss att vidimera antagande b) och e) ovan och därmed göra en övergripande bedömning av de samlade effekterna.

Ser vi till den av Tillväxtverket genomförd undersökning med samtliga företag som genomfört Produktionslyftets utvecklingsprogram med avslutning senast i juni 2016, framgår att utvecklingsarbetet som initierades genom programmet i stor utsträckning förefaller leva kvar och har utvecklats vidare i deltagande företag. Inte minst är det kvalitativa aspekter av arbetssätt som förändrats i stil med förändringsförmåga, lärande, genomloppstid, kvalitetsnivå och trivsel. Utifrån den underliggande logiken att införande av lean enligt de principer som utgör fokus för utvecklingsprogrammet bidrar till en positiv effekt på företagets konkurrenskraft och ekonomiska utveckling, oaktat eventuella omvärldsfaktorer, bedöms att programmet bidragit till önskade effekter.

Undersökningen med företag som deltagit i Chalmerskursen påvisar likt undersökningen ovan att utbildningen upplevs som relevant för deltagarna och att de fått användning för de kunskaper som tillskansats. Främst har kunskapen använts för tillämpning av konkreta leanverktyg och en överhängande majoritet har implementerat de arbetssätt som rekommenderats, antingen på egen hand eller med stöd av externt konsultstöd. Undersökningen visar även att det idag till stor del pågår ett löpande förändringsarbete i företagen inom en majoritet av de områden som legat i fokus för kursen. Främst förefaller ett löpande arbete pågå inom områden och med verktyg som daglig styrning, förbättringsgrupper, visualisering samt strategier och vägledande principer. Utifrån motsvarande logik som ovan kan därför göras en bedömning att kursen bidragit till önskade effekter.

Vad föreliggande utvärdering ej har avsett att besvara är ifall antagna effekter är tillräckligt stora för att motivera insatsens kostnad eller ifall de uppnåtts på mest effektiva sätt. För att trots detta skapa oss en förståelse om det eventuella mervärdet av utvecklingsprogrammets specifika metodik kontra att enbart genomföra Chalmerskursen utan efterföljande stöd från Produktionslyftet jämfördes svaren på undersökningen mellan dessa två grupper. På ett

övergripande plan är det tydligt att de företag som även genomfört utvecklingsprogrammet i större utsträckning bedriver ett löpande förändringsarbete inom för lean centrala områden. Denna grupp anger även att företaget implementerat rekommenderade arbetssätt i större utsträckning och att dess bidrag till företagets utveckling är större. Samtidigt är skillnaden mellan de två kategorierna av företag förhållandevis liten sett till specifika arbetssätt i sitt löpande förändringsarbete. Utvärderingen ger ändå visst stöd för antagandet om behovet av fördjupade utvecklingsinsatser för att bidra till en hållbar företagsutveckling i linje med Produktionslyftets centrala principer och arbetssätt i deltagande företag. Intressant vore dock att framöver komplettera utvärderingen med dels en kvantitativ effektstudie där nyckeltal för de i undersökningen deltagande företagen jämfördes med en matchad kontrollgrupp och dels att genomföra en cost benefit analys kring huruvida den observerade nyttan överstiger insatsernas kostnad.

Avslutningsvis genomfördes en analys över möjliga förklaringsfaktorer bakom den bristande regionala finansieringen för insatser som utgår från Produktionslyftets metodik. Ett flertal förklaringsfaktorer identifierades i analysen. Dessa kan bäst sammanfattas som att det finns en skillnad i hur Produktionslyftet borde implementeras enligt tillgänglig forskning för att skapa hållbara förändringsprocesser i företag och hur regionala utvecklingsinsatser gentemot SMF finansieras i praktiken. Om regional finansiering framgent ska ses som den huvudsakliga källan till finansiering ställs man därför inför ett viktigt dilemma. Om Produktionslyftets koncept i för stor grad anpassas för att passa regionala medfinansiärer riskerar Produktionslyftet som kvalitetssäkrat och standardiserat koncept med en nationell överbyggnad att tappa i relevans. Om konceptet ej anpassas till regionala medfinansiärer riskerar Produktionslyftet å andra sidan att ej få tillräcklig finansiering för att genomföra de utvecklingsinsatser som metodiken syftar till. Även i ett sådant scenario tappar konceptet i relevans då finansiering för inspiration och subventionerat deltagande för SMF är avgörande för de verksamhetsnära utvecklingsinsatserna. Troligtvis är det i balansen mellan dessa två scenario som potentialen för fortsatta utvecklingsinsatser till SMF som bygger på Produktionslyftets metodik ligger. Resultatet av genomförda undersökningar indikerar tydligt att det vore av stort mervärde för industrinära SMF om så blev fallet.