



## Förstudie om förändringsledning och ökad förändringsförmåga i jordbruksföretag, med kunskapsutbyte mellan industrin och jordbrukssektorn

Karin Andersson och Sebastian Remvig

# Abstract

## **Agricultural change management and increased capacity for change. A pre-study in conjunction with knowledge exchange from the industry**

The Swedish National Food Strategy inquire increased production and less environmental impact from Swedish agriculture. To solve that challenge, the production needs to become more productive, which means, create more value with less resources. In other sectors, such as the industrial sector, the challenges of increased competition have been an important topic for decades. Due to that, stakeholders in the industry have created several long-term and sustainable initiatives in the sector with the aim to support companies' ability and willingness to change. Lean Agriculture is an example of an initiative that focused on helping companies help themselves but which, due to several different factors, was not sustainable. Another initiative within the agricultural sector, with positive effects and with an effective design, is Greppa Näringen. The agricultural sector needs to gather knowledge about how new initiative can be designed to provide the conditions for success. This is done by using successful examples in agriculture and industry.

As a result, this pre-study was demanded to examine whether it is possible to develop an initiative which enhance agricultural companies' ability to change. Data was collected through workshops, interviews, and seminars. The data was compiled and presented at a final seminar where the results were discussed with the participants. The invitation to this seminar was open to all.

The results of the three different data acquisitions show the consensus of the need for agricultural companies to invest in knowledge and time about the understanding and improvement of their own processes to be able to take on the challenges of the future. The result also shows that there is a demand for cross-sector platform/s that are not directly linked to a specific actor and where several actors have a common responsibility and interest in creating sustainable exchanges, knowledge exchanges and initiatives. From this pre-study, a flexible initiative for challenge-driven improvement work based on well-tested methodology, experience and established research is proposed. The initiative is proposed to interact with other cross-industry and related initiatives.

Key words: Business development, business management, improvement work, ability to change, change management, management, Lean Production, Lean Agriculture, The Production Leap, Lean Lantbruk, Produktionslyftet, processes, program, challenge driven

RISE Research Institutes of Sweden AB

RISE Rapport 2022:

ISBN:

2022

# Innehåll

<b>Abstract</b> .....	<b>1</b>
<b>Innehåll</b> .....	<b>2</b>
<b>Förord</b> .....	<b>4</b>
<b>Sammanfattning</b> .....	<b>5</b>
<b>1. Introduktion</b> .....	<b>6</b>
1.1 Syfte .....	7
<b>2. Bakgrund</b> .....	<b>7</b>
2.1 Sektorns utmaningar .....	7
2.2 Lantbrukets behov .....	8
2.3 Förändringsförmåga .....	9
2.3.1 Förändringsledning .....	9
2.3.2 Projektledning .....	9
2.3.3 Organisatorisk utveckling.....	9
2.3.4 Lean Produktion .....	10
2.3.5 Förändringsförmåga enligt Produktionslyftets principer .....	10
2.4 Struktur på initiativ .....	10
2.4.1 Lean Lantbruk .....	11
2.4.2 Greppa Näringen .....	12
2.4.3 Produktionslyftets utvecklingsprogram .....	13
2.5 Sammanfattning av utvärderingarna .....	14
2.5.1 Utmaningar att hantera.....	14
2.5.2 Förutsättningar.....	15
2.5.3 Frågor att utvärdera vidare .....	15
2.6 Andra program inom förändringsledningsarbetet .....	15
2.6.1 Verksamhetslyftet.....	15
2.6.2 Omställningslyftet .....	16
2.6.3 Digitaliseringslyftet .....	16
2.6.4 Matlust.....	16
2.6.5 Säkert Bondförnuft.....	16
<b>3. Metod</b> .....	<b>17</b>
3.1 Utförande.....	17
3.1.1 Fas 1: Workshop .....	17
3.1.2 Fas 2: Intervjuer .....	18
3.1.3 Fas 3: Seminarie .....	21
<b>4. Resultat</b> .....	<b>22</b>

4.1	Input från workshop .....	22
4.1.1	Temasession 1: Samsyn .....	22
4.1.2	Temasession 2: Långsiktig hållbarhet av ett eventuellt initiativ.....	22
4.1.2	Temasession 3: Upplägg av ett eventuellt initiativ.....	24
4.2	Input från intervju .....	25
4.2.1	Filosofi .....	25
4.2.2	Metodik på lantbruksföretag .....	25
4.2.3	Utförare .....	26
4.2.4	Produktägande .....	27
4.2.5	Finansiering.....	27
4.2.6	Input från intervjuer med nordiska konsulter .....	28
4.3	Input från seminarie .....	30
<b>5.</b>	<b>Diskussion .....</b>	<b>31</b>
5.1	Filosofi .....	31
5.2	Metodik på lantbruksföretag .....	32
5.3	Utförare.....	33
5.4	Produktägande.....	34
5.5	Finansiering.....	35
<b>6.</b>	<b>Slutsats .....</b>	<b>36</b>
6.1	Konceptutveckling .....	36
6.1.1	Plattform.....	36
6.1.2	Startprogram .....	36
6.1.3	Utvecklingsprogram .....	37
6.1.4	Finansiering.....	37
6.2	Övriga rekommendationer .....	38
	<b>Referenslista .....</b>	<b>39</b>
	<b>Appendix A.....</b>	<b>42</b>
	Deltagarlista under förstudie.....	42
	<b>Figur 1.</b> Utvecklade scenarier som diskussionsunderlag under intervju.....	<b>20</b>
	<b>Tabell 1.</b> Intervjuguide för intervjuerna. ....	<b>19</b>

# Förord

Denna förstudie grundar sig på en stark tilltro att företagare inom svensk primärproduktion kan öka sin förmåga att anta de utmaningar som de står inför. För att företagaren ska kunna anta dessa utmaningar behövs framför allt två saker; förmåga och vilja. Förmågan erhålls genom kunskap, resurser, struktur och verktyg medan viljan kommer av motivation. Liknande utmaningar som primärproduktionen står inför, har även andra branscher stått och står inför. Svensk industri har i över ett decennium bland annat jobbat med olika långsiktiga och hållbara initiativ som givit positiva effekter för industriföretagen. Att skapa lärande mellan industrin och primärproduktionen samt hur man stöttar mikro- och småföretagare med hjälp av hjälp-till-självhjälp är en viktig del. Därav har denna förstudie tittat på hur ett möjligt initiativ med fokus på extern stöttning av kunskaper, resurser, struktur och verktyg, skulle kunna vara strukturerat. Många rådande kunskapsstrukturer inom primärproduktionen diskuteras i rådande stund och förstudiens författare har som intention att denna förstudie ska bidra med betydande input i denna diskussion.

Författarna och dess tillhörande organisationer vill framföra ett stort tack till Jordbruksverket som finansierade denna förstudie samt för finansiärens förtroende och intresse att fördjupa kunskaperna inom detta område. Ett tack ska även riktas till Amanda Andersson, tidigare medarbetare på SLU Kompetenscentrum företagsledning, som bidrog i den första delen av förstudien. Slutligen ska ett stort tack riktas till den breda grupp av intressenter inom primärproduktionen som har givit sin input till studien.

# Sammanfattning

Livsmedelsstrategin efterfrågar en ökad produktion och mindre miljöpåverkan från svenskt lantbruk. För att lösa den utmaningen behöver den agrara produktionen bli produktivare, det vill säga skapa mer värde med hjälp av mindre resurser. Utöver detta är även lantbruket en mindre innovativ sektor än resten av det svenska näringslivet, där det vanligaste sättet för att inhämta kompetens är att köpa in den. Detta leder till att om man har som vision att utveckla primärproducenter så behöver även de omgivande intressentorganisationerna utvecklas. Inom andra sektorer, så som industrisektorn, har utmaningarna gällande ökad konkurrens varit högaktuell i decennium. Därav har intressenter inom industrin tillsammans skapat flertalet långsiktiga och hållbara initiativ inom sektorn för att stötta företagen att besitta större förmåga och vilja till förändring. Detta för att de ska kunna anta de utmaningar de står inför. Lean Lantbruk är ett exempel på ett initiativ som fokuserade på hjälp-till-självhjälp men som av flera olika faktorer inte blev hållbart. Ett annat initiativ inom den agrara sektorn som ses ha goda resultat och effektivt utformat är Greppa Näringen. Primärproduktionen behöver nu samla kunskap om hur ett nytt initiativ kan utformas för att ge förutsättningar för att lyckas. Detta görs genom att använda lyckade exempel inom lantbruk och inom industrin. Detta resulterade i en förstudie huruvida det går att utveckla förändringsförmågan i lantbruksföretag samt på vilket sätt detta skulle kunna ske.

Data inhämtades genom workshop, intervjuer och seminarier. I dessa olika datainsamlingsaktiviteter fanns både smalare och bredare målgrupper. Frågeställningarna vid workshopen var av ytligare och bredare karaktär medan frågeställningarna vid intervjuerna hade ett smalare och mer detaljerat fokus. Under intervjuerna diskuterades specifikt fyra olika möjliga strukturer av ett initiativ. Data sammanställdes och presenterades vid ett avslutande seminarium där resultatet diskuterades med deltagarna. Inbjudan till detta seminarium var öppen för alla.

Resultaten av de tre olika datainhämtningarna visar samsynen av behovet av primärproduktionen behöver möjligheten att investera kunskap och tid i förståelsen och förbättringen i sina egna processer för att få möjlighet att anta när- och framtidens utmaningar. Resultatet visar även att branschöverskridande plattform/ar efterfrågas som inte är direkt kopplade till en specifik aktör och där flera aktörer har ett gemensamt ansvar och intresse för att skapa hållbara utbyten kunskapsutbyten och initiativ. Från denna förstudie föreslås ett flexibelt initiativ för utmaningsdrivet förbättringsarbete som baseras på väl testad metodik, erfarenhet och etablerad forskning. Initiativet föreslås att interagera med andra branschöverskridande och närliggande initiativ och ligga på en icke-aktörsberoende och separat plattform under Kunskapsnavet Företagsledning, SLU.

# 1. Introduktion

Under det sista decenniet har primärproduktionens roll och bidrag till olika samhällsaspekter varit högst aktualiserad. Några av de viktiga aspekterna på en global nivå inkluderar den globala livsmedelsförsörjningen och hantering av våra biologiska resurser (McCalla, 2001). På nationell nivå så utkristalliseras dessa till en rad utmaningar för lantbrukarna som ställer högre krav på gårdens verksamhet. 2017 antog Regeringen livsmedelsstrategin, som låter strategins vision sträcka sig till 2030 (Regeringskansliet, 2017). Visionen påtalar att svenskt jordbruk ska vara ”globalt konkurrenskraftig, innovativ, hållbar och attraktiv att verka inom” och inbegriper att livsmedelsproduktionen ökar samtidigt som miljömål nås och därmed att tillväxt och arbetstillfällen skapas.

Utöver lantbrukets bidrag till svensk livsmedelsförsörjning så spelar dess fort- och överlevnad även en stor roll för den önskvärda levande landsbygden (Waldenström, 2018). Då lantbruket är starkt knytet till sin geografiska placering så ses lantbrukens strukturella utveckling gå både mot mer industrialiserade jordbrukskomplex och mot det lokala och regionala förankrade produktionen. En produktion som är mer knuten till den geografiska platsen skapar en segregation där slättbygderna domineras av spannmålsproduktion och arbetseffektivisering som då ställer sig i relation till skogsbygderna som har en minskad markintensitet genom till exempel betning av åkermark men även en varierande inkomstförsörjning (Wästfelt & Eriksson, 2017). Generellt går trenden mot minskad diversifiering på gårdsnivå men en ökad inkomstdiversitet genom inkomster utanför lantbruket.

21 december 2021 fastslog regeringen den gemensamma strategiska planen för jordbrukspolitiken (Thorwaldsson & Löf, 2021). Det fastslog att *”öka produktivitet, lönsamhet och konkurrenskraft i sektorn som att prioritera djurens välfärd och en höjd ambition inom miljö- och klimatområdet. Syftet är också att bidra till utvecklingen inom Sveriges landsbygder, så att det går att bo och verka där ”* (Thorwaldsson & Löf, 2021, p. 4). Med de skiftande utmaningarna som det svenska jordbruket står inför har Jordbruksverket, inom ett av sina uppdrag, att undersöka behovet gällande kompetensutveckling för ökad konkurrenskraft. I EU:s nästa programperiod, 2023–2027 (som framgent i denna period kommer att benämnas *Strategisk plan*), finns avsikten att arbeta med mer förutsättningsskapande insatser och på nationell nivå. Viktiga ämnesområden för ökad konkurrenskraft inom jordbruket är bland annat företagsledning och förändringsledning. Det har tidigare genomförts insatser inom förändringsledning, exempelvis Lean Lantbruk, och erfarenhet därifrån är relevanta att ta hand om.

Finansiering av projekt och initiativ inom primärproduktionen sker till största del av olika EU fonder som sedan kanaliseras genom Jordbruksverket medan övrig produktionsindustri framför allt får forsknings- och utvecklingsbidrag från Tillväxtverket. Även Tillväxtverket kanaliserar medel från EU. Detta har uppmärksammats i och med Livsmedelsstrategin och ett samordningsuppdrag har utarbetats som ska bidra till en effektiv samordning på både nationell och regional nivå (Tillväxtverket, 2022). Inom speciellt tre område sker samverkansprojekt; innovation, regelförenkling och tillämpning, samt hållbarhet och lönsamhet.

## 1.1 Syfte

Förstudiens frågeställningar lyftes utifrån en rapport Tillväxtverket och Jordbruksverket producerade tillsammans 2019 (Tillväxtverket & Jordbruksverket, 2019) och som lyfte förslag till handlingsplan för att uppnå målen i Livsmedelsstrategin, och framför allt de tre målen gällande; Regler och villkor, Konsument och marknad samt Kunskap och innovation. Rapporten föreslår bland annat gränsöverskridande lärande mellan livsmedelskedjan och industri när det kommer till långsiktig kompetensförsörjning, företagsutveckling så som rådgivning och coachning som är styrd utifrån behov, samt checkar som stödjer livsmedelsföretag utnyttja extern kompetens. Specifikt utpekas Robotlyftet och Digitaliseringslyftet som goda lärande exempel för utveckling av det digitalisering inom livsmedelskedjan.

Jordbruksverket önskade därav genomföra en förstudie om förändringsledning och ökad förändringsförmåga för lantbruksföretag. Förstudien ska innehålla en kartläggning av företagens behov och tidigare erfarenheter samt ett förslag på koncept. Med koncept menar Jordbruksverket olika komponenter såsom kurser, informationsinsatser, rådgivning eller fortbildning av rådgivare som ska bidra till att kompetensutveckla företagare inom jordbruket. Målet med ett sådant koncept ska vara att öka konkurrenskraften för företagen på ett hållbart sätt med ett långsiktigt och strategiskt genomförande. Konceptet ska vara attraktivt för och anpassas till olika målgrupper som till exempel lantbruksföretagare och rådgivare till lantbruksföretagen. Ett förslag på utformning av konceptet, inklusive förslag på pilot, ska presenteras. Förslaget ska vara anpassat efter målgruppens betalningsvilja som också ska beskrivas.

Under arbetet med förstudien ska samverka med olika organisationer inom näringen ske för att skapa och visa vilken uppslutning som finns kring konceptet. En viktig del av förstudien är att beskriva vad som krävs för att skapa en stark uppslutning mellan organisationerna som ska stå bakom och driva konceptet.

## 2. Bakgrund

### 2.1 Sektorns utmaningar

Sektorns utmaningar har en stor mångfald. Generella och specifika utmaningar, så som både på aggregerad och gårdsnivå. För att sammanfatta utmaningarna för lantbruket kan man säga att lantbruket behöver bli långsiktigt hållbart. Elkington (1994) myntade hållbarhet som skärningspunkten mellan de miljömässiga, ekonomiska och sociala aspekterna.

Inom lantbruket så speglar de sociala aspekterna till exempel faktorer som arbetsmiljö och säkerhet, rekreation, attraktionskraft, lantbrukets bidrag till landsbygdens fortlevnad och utveckling och genomförande av generationsskiften. Utvärderingen av livsmedelsstrategin säger här att framför allt utvecklingen inom folkhälsa och tillgången på kompetent arbetskraft går åt fel håll (Jordbruksverket, 2022). Bland de sociala utmaningarna så återfinns även till exempel problematik med att arbeta och bo på



landsbygden genom på grund av bristande internetuppkoppling (Nyman, Rohlin, Larue, & Blücher, 2021), kommunala transportmedel och arbetstillfällen och därmed specifikt primärproduktionen som en möjlig arbetsgivare (Elmqvist, 2013).

Inom de ekonomiska aspekterna så finns konkurrenskraft, företagets ekonomiska över- och fortlevnad, produktivitet och kundefterfrågan. Utvärderingen av livsmedelsstrategin visar att den långsiktiga trenden är både minskad netto- och rörelsemarginal samt att avkastningen på eget kapital sjunker i primärproduktionen (Jordbruksverket, 2022). Detta skapar utmaningar i sin tur problem med att ge konkurrenskraftiga löner och att skapa kapital till investeringar (Sweden Food Arena, 2021, Johansson & Gidlund, 2021). Inom den miljömässiga aspekten återfinns utmaningar med bland annat biologisk mångfald och utsläpp av växthusgaser. Här går utvecklingen åt rätt håll på många områden men inte i den takt det skulle behöva göra (Jordbruksverket, 2022).

Även den utveckling som sker inom lantbruket, utvecklat för att stötta lantbruket i olika hänseenden, skapar utmaningar så som den ökande digitaliseringen (Lohm & Andersson, 2021) och automatiseringen (Lunner Kolstrup & Hörndahl, 2013). Regelverk, gällande till exempel arbetsmiljö, djurvälstånd och växtskyddsmedel, ses även som faktorer som hindrar företagsutveckling (Tillväxtverket, 2018) och skapar större krav på hur man planerar och genomför, samt leder sin produktion.

## 2.2 Lantbrukets behov

Målet med livsmedelsstrategin är en konkurrenskraftig livsmedelskedja där livsmedelsproduktionen ökar och miljöpåverkan minskas (prop. 2016/17:104). Det innebär att målen inte kan nås genom att göra mer av det som redan görs utan måste nås genom innovation i företagen. Det enskilda företagets förmåga att anpassa sig och arbeta strategiskt beskrivs som en förutsättning för en konkurrenskraftig livsmedelsproduktion (Jordbruksverket, 2016). Studier som gjorts på lantbruksföretagens innovationsförmåga visar dock att denna förmåga är lägre än i resten av det svenska näringslivet (Sweden Food Arena, 2021; OECD, 2018). Det vanligaste sättet för företag inom primärproduktionen att skaffa sig kompetens är att köpa eller hyra in den (Tillväxtverket, 2021). Ett naturligt sätt att öka den innovativa förmågan i företagen är alltså att utveckla tjänster som tillgodoser den kompetensen i företagen. Samtidigt är det viktigt att utveckla företagen så att deras förändringsförmåga och förändringsledning förbättras så att kompetensen tas tillvara i företagen. I rapporten *Process för bred analys av kunskapsbehov inom jordbruket* (Rydberg, 2021) påvisades det att det finns kunskapsluckor, efterfrågan och behov inom primärproduktionen inom områdena Ledarskap & Arbetssätt, samt Företagande. Speciellt underområdena ”Hur får jag mer kunskap om hur jag leder mitt företag?”, ”Hur kan jag göra saker bättre (för att få mer fritid)?”, ”Hur vet jag att jag styr företaget åt rätt håll och sköter ekonomin på bästa sätt (produktionsekonomi)?”, ”Hur håller jag bäst koll på likviditeten?” och ”Hur vet vi att vi gör rätt som investerar, arrenderar och köper? Vad händer långsiktigt med räntor osv?”

## 2.3 Förändringsförmåga

Förändringsledning är en tvärvetenskaplig disciplin som innehåller relationer med delar från bland annat projektledning, organisatorisk utveckling och strategisk förändringsledning men där Lean Production (hädanefter benämns som Lean Produktion) även kan ligga som ett grundläggande koncept för förändringsarbetet. Nedan beskrivs några av de begrepp som beskriver ett företags förändringsförmåga eller kompetens inom förändringsledning.

### 2.3.1 Förändringsledning

Förändringsledning kan delas i fyra olika nivåer; individuell, grupp, organisatorisk, samt att leda förändring (Cameron & Green, 2019). Kunskapen om förändringsledning behandlar framför allt hur individen upplever och hanterar förändring. Denna kunskap är till fördel för chefer och andra förändringsledare att känna till. På gruppnivån så handlar förändringsledning bland annat mycket om perspektiven på vad som gör gruppen till ett team, olika typer av team, hur man får effektiva team, hur individen påverkar, och hur ett team tar sig and och integrerar förändring. På den organisatoriska nivån syftar förändringsledning till frågeställningar rörande om förändringsledning är knuten till en person eller om det kan vara en kollektiv förflyttning. Förändringsledning på organisatorisk nivå tar även upp det system som organisationen utgör och verkar i, det vill säga kan man till exempel förutse var i organisationen förändring kommer möta motstånd. Den fjärde nivån handlar om förändringsledarens roll i förändringsarbetet. Denna nivå utforskar bland annat förändringsledaren och dess medarbetares roll i förändringsarbetet, hur deras ledarskapsroll ser ut, utforskar vilka egenskaper och kvaliteter förändringsledaren behöver besitta, samt hur deras roller förändras och behöver förändras i och med att förändringsprocessen fortskrider.

### 2.3.2 Projektledning

Projektledning är intressant i relation till förändringsförmåga eftersom projekt ofta rör sig om utvecklings- och förändringsarbete (Bakka et al, 2006). Projektformen ger ofta möjlighet att förstå utmaningarna djupare och hitta mer omfattande och genomarbetade lösningar. Inom forskningsområdet projektledning är stora delar av fokuset på gruppdynamik inom projektgruppen eller på hur man balanserar mellan projektarbetet och det löpande arbetet i organisationen. Speciellt ur lantbrukssynpunkt där företagen generellt är mycket små är detta en utmaning att strukturera och separera projektarbetet.

### 2.3.3 Organisatorisk utveckling

Organisatorisk utveckling (OD) är ett löst sammansatt koncept men mål att förbättra och göra organisationen mer effektiv (Basadur, Basadur, & Licina, 2012). OD kan ses som en förändringsprocess där ledare bör ses som förändringsagenter med fokus på team, medarbetarnas engagemang, högpresterande system. Konceptet har gått ifrån en mer hård

och manipulativ vinkling där angreppssätt, metoder och verktyg har stått i centrum till ett mer humanistiskt perspektiv där lärande står i centrum (Grieves, 2000).

### 2.3.4 Lean Produktion

Lean Produktion är ett koncept som utvecklats inom japansk kvalitetsteori (Chiarini, 2012). Lean Produktion baseras på fyra grundpelare; filosofi, processer, medarbetare och partners samt problemlösning (Liker, 2004). Filosofi refererar till att företagets alla beslut ska tas i enighet med den långsiktiga strategi och målsättningar. Processer relaterar bland annat till att man ska skapa jämna dragande flöden, jämna ut arbetstoppar, standardisera, skapa visuell kontroll. I medarbetare och partners inbegrips att man ska utveckla sina egna chefer och att man ska respektera, utveckla och utmana human kapitalet runt företaget. Den sista och viktiga delen, problemlösning, syftar till att ta man ska bli en lärande organisation som undersöker rotorsak, överväger lösning länge men med snabba implementeringar. Konceptet har fått en del negativ publicitet för att kunna påverka arbetsmiljön negativt (Brännmark & Håkansson, 2012) men har även i en nordisk kontext med en historia av socioteknik ger hybridmodeller i arbetssystemen som ger en hållbarhet (Oudhuis & Tengblad, 2022).

### 2.3.5 Förändringsförmåga enligt Produktionslyftets principer

Produktionslyftet arbetar generellt utifrån Lean:s principer när det gäller företagsledning men har också komprimerat dessa principer till 7 som är relevanta till coachningen av företag för att de ska kunna arbeta med hållbar utveckling och ständiga förbättringar (Produktionslyftet, 2022). Produktionslyftet ska bygga förändringsförmåga i företagen genom att bygga drivkraft, uppmuntra långsiktigt och olika tankesätt och genom att bygga gemensamma arbetssätt som fokuserar på att göra och tillämpa över teoretiskt arbete. ”Det är inte den förändring som ni utsätts för från omvärlden som här avses, utan den medvetna processen att förändra som ni själva driver” (Berglund, 2021, s. 161).

## 2.4 Struktur på initiativ

I Sverige har några av de större initiativen för ökad förändringsförmåga blivit utformade i program (Brulin & Svensson, 2012). Hur varje enskilt program är uppbyggt varierar, så som metodutvecklingen under och mellan de enskilda programperioderna. Brulin och Svensson (2012) har utkristalliserat tre specifika faktorer som bidrar till hållbarhet i en programsatsning; stöd, styrning och frågasättandet av nuvarande arbetssätt och gynna nya sätt att tänka. Agneta Halvarsson et al. (2022, in progress) använder dessa tre faktorer för att föra en diskussion gällande de tre större programsatsningar, Produktionslyftet, Verksamhetslyftet och Lean Lantbruk och vad dessa faktorer har spelat för programmets över- och fortlevnad. I detta avsnitt kommer vi att fokusera på tre program för långsiktig förändring, Lean Lantbruk, Greppa Näringen och Produktionslyftets utvecklingsprogram. Lean Lantbruk får ses som det program vi närmast vill utvärdera och föreslå förändringar igenom att jämföra utvärderingar med de andra två programmen som bägge två finns

kvar. Greppa Näringen inom en lantbrukskontext och Produktionslyftets utvecklingsprogram som ett exempel på en satsning inom Lean Produktion.

### 2.4.1 Lean Lantbruk

Lean Lantbruk var ett program som växte fram ur tre mindre samverkansprojekt, följt av ett pilotprojekt och därefter med en uppskalad projektstart inkluderandes 34 lantbruk program (Andersson, Eklund, & Rydberg, 2019). Detta blev det första projektet i ett fullskaligt program. Det sista projektet avslutades 2019 och programmet lades ned efter det. Inför det första projektet, så fanns interaktion och lärande med tongivande representanter från Produktionslyftet (Birgitta Öjmertz, personligt meddelande, 8 juni 2022). Programmet utbildade coacher vilka vanligtvis jobbade som rådgivare inom primärproduktionen. Programkonfigurationen bestod av en styrgrupp, en ägare och finansiärer då deltagandet var delvis subventionerat. Ledningsgrupps och styrgruppen bestod av representanter från SLU, RISE (tidigare JTI), LRF och Hushållningssällskapet Halland. Ägare av programmet ansågs vara LRF. Strukturen för programmet var ett 18 månaders genomförande där en coach hade fysiska gårdsträffar varannan till var tredje vecka.

Det har gjorts ett antal utvärderingar av Lean Lantbruk av forskare på Halmstad Högskola och på Sveriges Lantbruksuniversitet (Barth & Stålh, 2014, Melin & Barth, 2018, Ulvenbald et al., 2020, Merza et al., 2019). Utvärderingarna har visat att lantbrukarna generellt har fått sina förväntningar uppfyllda och att den ekonomiska effektiviteten i företagen ökat. I relation till de deltagande företagen har därför Lean Lantbruk lyckats med att skapa effektivare företag men inte med att attrahera nya företag till programmet.

En utmaning har varit rollfördelningen mellan Lean-coach och företagare. I flera fall visar utvärderingarna att lantbrukarna har svårt att ta över ledarskapet över processen och att man efterfrågar verktyg i stället för djupare beteendeförändring. Utvärderingar har också visat att coachernas arbete till viss del varit för teoretiskt och inte tillräckligt praktiskt för medarbetare och företagare att ta till sig, kontra principen i produktionslyftet. Detta kan tillsammans tolkas som att lantbrukaren förväntar sig en traditionell lantbruksrådgivning snarare än coachning, en del av denna förvirring kan bero på att coacherna i programmet varit lantbruksrådgivare. Det har också varit ett problem att målstrukturen i programmet varit oklart. Både coacher och lantbrukare har inte varit helt klara med vad målet med programmet varit. Detta kompliceras ytterligare av att lantbrukare skiljer sig från andra företagare i sin målstruktur. Alla lantbrukare som deltog i en utvärdering var överens om att programmet krävde mycket mer tid än de hade förväntat sig (Barth & Ståhl, 2014) och samtidigt visar annan forskning på att lantbrukarna efter genomgången program inte kommit tillräckligt långt i sin Lean-filosofi vilket tyder på att programmet är för kort.

Det fanns en stor utmaning inom lantbruksföretagen att balansera det utvecklande arbetet och att få det löpande arbetet att fortgå. Flera utvärderingar visar att lantbrukarna upplever att det är svårt att sätta av tid till Lean-arbete. Detta relaterar dock till hur högt prioriterat arbetet med Lean varit. I en studie konstateras att Lean-programmet var något

som bara var intressant när vädret inte tillät annat arbete. Samtidigt visar annan forskning att Lean kunde frigöra tid i arbetet (Ulvenblad et al, 2020). Det saknas också ett startprogram för både lantbrukare och coacher för att se till att de nödvändiga förutsättningarna för att starta förändringsprocesser finns där. En del av de speciella karaktärerna med lantbruk gör Lean Produktion svårt att implementera. Det är därför viktigt att Lean-programmet anpassas efter det och att coachen har god kännedom om hur lantbruk begränsar möjligheten att arbeta med Lean. Dessa rörde exempelvis den biologiska produktionsprocessen, långa ledtider och låg produktdiversifiering. Slutligen upplevde en del lantbrukare svårigheter om den blev några problem med coacher, antingen på grund av coachens tidsbrist eller på grund av att personkemin inte fungerade.

## 2.4.2 Greppa Näringen

Greppa Näringen är ett program som erbjuder lantbrukare tillgång till kunskap och verktyg, framför allt genom individuell rådgivning. Målet har varit att fler lantbrukare ska genomföra kostnadseffektiva miljöåtgärder och därför höja både miljömässig och ekonomisk prestanda. Jordbruksverket driver Greppa Näringen med hjälp av en styrgrupp bestående av flera andra intressenter, bland annat LRF och rådgivningsföretagen. Länsstyrelserna upphandlar lokala rådgivningsföretag som utför den enskilda rådgivningen. Greppa Näringen har drivit sin verksamhet i drygt 20 år och har varit ett framgångsrikt sätt att driva frivillig miljörådgivning i stället för att driva fram ny miljölagstiftning.

En nyckelfaktor i arbetet med Greppa Näringen har varit det bredda samarbetet mellan Jordbruksverket, LRF, länsstyrelserna och rådgivningsorganisationerna (Greppa Näringen, 2011). Även att det fanns en tydlig beställare i form av miljökvalitetsmålen var viktigt för att dra alla aktörerna i samma riktning. Finansiering via EU-budgeten gav en långsiktig satsning på rådgivning med en systematik som inte tidigare funnits. Den här systematiken har varit viktig för rådgivarna och gjort det lätt för nyanställda att komma in i ”Greppa-rådgivningen”. Det har varit viktigt i Greppa Näringens arbete att lantbrukaren blir mottaglig innan modulerna påbörjas så det sker en inledande diskussion för att åstadkomma det. Det finns också krav på djurgårdar att man analyserar gården som helhet, dvs både djur och växtproduktion.

Greppa Näringen jobbar i olika moduler snarare än i ett enhetligt program. Modulindelningen har gjort att det är enkelt att utveckla ny rådgivning i takt med att miljödiskussionen utvecklats. Modulerna skapar också en systematik för fortbildning av rådgivarna. Dessutom har modulerna ofta efterfrågats som underlag av livsmedelsföretagen när de köper produkter av lantbrukarna vilket har minskat steget in i den typen av rådgivning. Även stödsystemen har efterfrågat resultatet av rådgivningen vilket skapar incitament för lantbrukaren. Den initiala gratisrådgivningen har också gett ett enkelt steg in i rådgivningen för de som inte annars köpt in rådgivning. Uppföljningsmoduler och att rådgivning erbjuds återkommande är också viktigt för att skapa förändring eftersom det tar tid. Att rådgivningen utfördes av den vanliga rådgivarkåren uppskattades eftersom det gjorde att rådgivningen uppfattades som konkreta och med förståelse för lantbrukets förutsättningar. Den personliga rådgivningen

bygger också förtroende och goda relationer mellan rådgivare och lantbrukare (Greppa Näringen, 2022).

### 2.4.3 Produktionslyftets utvecklingsprogram

Produktionslyftet är ett nationellt program som startades 2007, initierat av IF Metall och Teknikföretagen med ett fokus på att skapa långsiktig och hållbar konkurrenskraftig produktion för medelstora företag inom produktionen av varor (Berglund, 2021). Deltagandet i Produktionslyftet sker till självkostnadspris, där utveckling och systembyggande framför allt har varit finansierat av Tillväxtverket och Vinnova. Allteftersom programmet har utvecklats så har även typ och storlek av företag och organisationer breddats, tillverknings så som tjänsteföretag (Berglund, 2021) men även haft deltagande från Livsmedelsbranschen, till exempel Svegro AB och Saltå Kvarn AB (Produktionslyftet, 2022). Kärnan i Produktionslyftet är ett 18 månader långt Utvecklingsprogram där syftet är att bygga företagets egen förmåga för hjälp till självhjälp, för företagets egna behov och utmaningar (Berglund, 2021). Produktionslyftet koordineras av RISE IVF är organiserat som ett partnerskap mellan flertalet tekniska högskolor och universitet; Chalmers tekniska högskola, Kungliga Tekniska Högskolan, Luleå tekniska universitet, Tekniska högskolan i Jönköping, Mittuniversitetet, Högskolan i Gävle, och Mälardalens universitet. Men även andra organisationer så som IUC Sverige och IUC Syd är djupt involverade. Programmet använde sig av konceptet Lean Produktions filosofi mer uttalat i dess start men har efter utveckling valt att benämna insatserna som ”utmaningsdrivet förändringsarbete”, dock fortfarande med Lean Produktions konceptet som en grund. Förutom Utvecklingsprogrammet finns också ett Startprogram och ett Fortsättningsprogram inom Produktionslyftet.

Företag som deltagit i Produktionslyftets Utvecklingsprogram beskriver att de fått ökad förändringsförmåga och bättre lärande processer (Sweco, 2017). Olsson och Hellsmark (2012) kommer också fram till att de deltagande företagen har fått bättre konkurrenskraft än de referensföretag de jämförts med. På det stora hela får Utvecklingsprogrammet därför ses som framgångsrikt. Den långa planeringshorisonten i Utvecklingsprogrammet har varit en nyckel för att få till långsiktig förändring enligt utvärderingar av programmet. Däremot har Utvecklingsprogrammet haft svårt att konkurrera med andra program i projektansökningar, främst på grund av den relativt höga kostnaden per deltagande företag (Sweco, 2017). Stieber och Alänge (2013) påpekade att Utvecklingsprogrammet utmärkte sig bland program genom de många konsulttimmarna samt den stora offentliga investeringen i varje företag. Ett problem för Produktionslyftet har varit en relativt hög administrativ börda som finansieringen kräver samt ryckig finansiering mellan programperioderna (normalt 3 år). Detta att jämföra med Greppa Näringen där den sjuåriga programperioden i ses som en styrka på grund av lång finansiering. Det finns också en uppfattning om att marknaden för Lean-konsulter har mognat och att därför behövs inte detta medfinansieras av offentligheten längre.

Ett annat problem är att de regionalt ansvariga för Produktionslyftet oftast varit högskolor och universitet vilka anses ha begränsade nätverk i det omkringliggande näringslivet, regionala aktörer med goda nätverk är därför viktiga. Detta har inte upplevts

som ett problem i Greppa Näringen eller Lean Lantbruk där rådgivningsorganisationerna stått för kontakten med företag. En skillnad mellan Utvecklingsprogrammet och Lean Lantbruk är att Produktionslyftets deltagare i genomsnitt hade sämre utgångsläge än referensföretagen medan Lean Lantbruksföretagen hade ett bättre utgångsläge (Olsson & Hellmark, 2012; Andersson et al, 2019). Givet att behovet torde vara större i de företag med sämre resultat kan konstatera att Lean Lantbruk hittills attraherat fel målgrupp bland lantbruksföretagen.

En stor utmaning i Produktionslyftets Utvecklingsprogram har varit att balansera coachens insats med det deltagande företagets insats, detta stämmer överens med utmaningar som Lean Lantbruk har haft (Brännmark, 2010). Balansen mellan att vara verktygsorienterad och systemorienterad är svår att få till, inte för teoretiskt och inte för praktiskt (Assarlind, 2015). Här har speciellt coachens erfarenhet och förmåga att avgöra hur moget företaget är varit viktigt. Detta är en indikation på att erfarna coacher är en nyckel och att man måste utveckla ett sätt för coacher att samla på sig erfarenhet. Inom Utvecklingsprogrammet görs detta genom att man har två coacher i varje företag.

Utmaning att veta om man har rätt Lean-coach. Utvecklingsprogrammets system med två coacher per företag minskar dock risken för att det inte ska fungera. Assarlind (2015) pekar på den stora skillnaden mellan små och mellanstora företag och att Utvecklingsprogrammet inte fokuserat på de små företagen. Här finns det fortfarande ett stort forskningsbehov för att anpassa denna typ av program mot små och mikroföretag. I början av Produktionslyftet hade man utmaningar med att det saknades exempel på medelstora företag på samma sätt som det saknas kunskap om mikroföretag idag.

I tidiga stadier av Utvecklingsprogrammet saknades det ordentliga målstrukturer för programmet vilket gjorde att varken företag eller coacher visste om målen uppfylldes. Även Lean Lantbruk uppfattades ha det problemet. Detta löstes genom att börja med en längre uppstartsperiod där mycket tid användes till att skapa dessa målstrukturer och förankra dem i företaget. Denna typ av målbyggande är något som sägs saknas i Lean Lantbruk.

Som i de flesta förändringsarbete har Utvecklingsprogrammet mött motstånd från medarbetare och det har varit en av de största barriärerna. Dock uppfattas det som att ledningsarbetet ofta brister i de situationerna. Ett fokus på bra ledarskap är därför viktigt för att nå framgång. Svensson et al (2007) beskriver närvaron av kompetenta och inspirerande ledare som en viktig del i hållbarheten i utvecklingsprogrammet. Assarlind (2015) beskriver det nära samarbetet med arbetsmarknadens parter som en viktig del i att produktionslyftets utvecklingsprogram lyckats. Motståndet från medarbetare och ledning har minskat eftersom båda sidor har haft förtroende att sprida information om programmet som bra.

## 2.5 Sammanfattning av utvärderingarna

### 2.5.1 Utmaningar att hantera

En av de stora utmaningarna i Lean-arbetet har varit att hitta bra målstrukturer för företaget att utvärdera sig emot. Detta har Produktionslyftets utvecklingsprogram

hanterat genom ett startprogram men det har inte hanterats inom Lean Lantbruk. Till viss del har också Lean Lantbruk misslyckats med att nå ut till de lantbruksföretag som i högsta grad skulle behöva arbeta med Lean Produktion.

Den kanske viktigaste faktorn i Lean-coachning är just hur samarbetet mellan coach och företag fungerar. Ett problem har varit att Lean Lantbruk har uppfattats som rådgivare som kommer med färdiga lösningar. Detta är också något som Utvecklingsprogrammet mötte och som till stor del kan lösas med hjälp av duktiga och erfarna coacher. Där upplevs dock Lean Lantbruks metod med en coach vara ett problem eftersom det inte skapar strukturer för att introducera nya coacher och ge dem erfarenhet. En risk med fler coacher är dock att programmet blir dyrare vilket redan är något som minskar konkurrenskraften i Utvecklingsprogrammet.

## 2.5.2 Förutsättningar

En annan nyckel är företagsledningens förmåga att leda och motivera sina medarbetare för att minska motståndet till förändringar. Ett startprogram som även fokuserar en del på ledarskap och kommunikation kan vara en lösning för att få bättre utfall.

Både Produktionslyftet och Greppa Näringen har tagit upp långsiktig finansiering som antingen en framgång eller en utmaning att få. En framtida satsning borde, precis som Greppa Näringen, finansieras av den gemensamma jordbrukspolitiken och därmed ha en lång finansieringshorisont. En annan viktig aspekt har varit de regionala nätverken för att nå ut till företag. Här upplevs rådgivarorganisationerna som viktiga aktörer för lantbruket medan det varit svårare att använda universitet och högskolor på samma sätt inom industrin.

## 2.5.3 Frågor att utvärdera vidare

Det saknas till stor del forskning på hur man arbetar med denna typ av program i de allra minsta företagen (små- och mikroföretag). Produktionslyftet har till exempel bara vänt sig till de medelstora företagen. En väg framåt som Greppa Näringen använt sig av är moduleringen av programmet till mindre bitar. Detta kan vara något som underlättar för mindre företag men vi kan inte säga detta med säkerhet.

## 2.6 Andra program inom förändringsledningsarbetet

Det finns fler exempel på typer av program som använts för att arbeta med förändringsledning men som vi inte har gått igenom på detaljnivå. Nedan följer dock en genomgång för att uppmärksamma läsaren på andra möjliga lösningar.

### 2.6.1 Verksamhetslyftet

Under 2009 skedde en uppstart av ett utbildningsprogram som sågs som en motsvarighet till Produktionslyftet fast riktat mot offentliga verksamheter (A Halvarsson, Lindskog, Svensson, Eklund, & Kock, 2013). Initiativtagarna var dåvarande Trygghetsfonden för kommuner och landsting, och SKL - Sveriges Kommuner och Landsting. Programmet syftade till utbildning av chefer och förändringsledare, samt ett nätverk för erfarenhetsutbyte. Detta program upprätthölls endast i några år och i en uppföljning 2013 så kunde slutsatsen dras att i 4 av 7 organisationer så hade arbetet med Lean Produktion



mattats av eller avbrutits. Detta på grund av bristande ägarskap från högsta chef vilket även varit en utmaning inom Produktionslyftet och Lean Lantbruk.

### 2.6.2 Omställningslyftet

Omställningslyftet är ett program som är i initieringsfas och som drivs av RISE med målet att framtidssäkra företag i livsmedelsindustrin. Programmet ska rikta sig mot små och medelstora företag med målet att ge inspiration till att klara klimatomställningen. Metodiken bygger till stor del på Produktionslyftet.

### 2.6.3 Digitaliseringslyftet

Digitaliseringslyftet var en av fem delar av programmet Smart Industri. Digitaliseringslyftet slutredovisades år 2020. Inom digitaliseringslyftet fanns dock undermoduler som Kickstart Digitalisering och coachingsinsatser. Det har också funnits möjlighet att via regionerna söka digitaliseringscheckar för att genomföra digitaliseringsprojekt vilket är ett verktyg som inte noggrannare undersöks i denna rapport. Deltagandet i detta program har varit stort och det har setts som en lyckad satsning.

### 2.6.4 Matlust

Matlust är ett regionalt program i Stockholm generellt och Södertälje specifikt. Programmet erbjuder kostnadsfria utvecklingsprogram, testbäddar och andra aktiviteter inom livsmedelsområdet. Matlust har finansierats av medel från regionalutvecklingsfonden via EU:s budget och har därför samma finansieringshorisont som den gemensamma jordbrukspolitikerna. I dagsläget har programmet nått ut till 189 företag vilket är fler än vad som låg i projektplanen som sträcker sig till december 2022.

### 2.6.5 Säkert Bondförnuft

Säkert Bondförnuft var ett projekt i uppdrag för regeringen genomfördes av LRF, SLU och JTI (nuvarande RISE Jordbruk och Livsmedel) mellan åren 2008–2013 (Alwall Svennefelt, Lundqvist, Pinzke, & Svennefelt, 2016). Projektet finansierades av Europeiska jordbruksfonden och Landsbygdsprogrammet (Danielsson, 2013). Projektet syftade till att halvera olycksfallen i lantbruket vilket skulle ske genom attitydförändring och nya förhållningssätt vilket skulle få lantbrukarna att inse att de själva ägde frågan om deras säkerhet och arbetsmiljö. Projektet var rikstäckande och fokuserade på de farligaste aktiviteterna på ett lantbruk. Insatserna utformades på flera sätt; kursen Tre träffar till Säkert Bondförnuft, gårdsvandringar, studiebesök och individuella gårdsbesök (Danielsson, 2013).

## 3. Metod

Förstudien har utförts i två etapper. Den första etappen, en workshop, har fångat ett bredare perspektiv från en större grupp av intressenter medan den andra etappen, som bestod av intervjuer, har fångat input från en mindre men mer framstående grupp av organisationer inom svensk primärproduktion. Efter resultatsammanställning och förstudiens förslag på struktur och innehåll för en eventuell kompetensförsörjande satsning mot primärproduktionen genomfördes ett kortare seminarium för resultatspridning. Under hela processen har relevant litteratur eftersökts. Litteraturen ska ha haft relevans till implementering och kompetensskapande insatser inom Sveriges olika typer av industrier. I detta arbete eftersöktes även effektutvärderingar av initiativen.

### 3.1 Utförande

#### 3.1.1 Fas 1: Workshop

Inför workshop togs en lista fram med aktörer som var involverade i svensk primärproduktion. Listan var bred och innehöll bland annat rådgivningsorganisationer, utbildnings- och forskningsinstitutioner, fackliga företrädare, certifieringsorgan, länsstyrelse, företrädare för intresseorganisationer som till exempel för maskinförsäljarna och spannmålsodlarna.

Workshopens slutliga sammansättning innehöll 10 personer från 10 skilda organisationer. Workshopen hölls av projektdeltagare Karin Andersson och faciliterades av Annika Kihlstedt (RISE Jordbruk och Livsmedel), den 210830. Workshopen varade i 3h, i ett digitalt format. Den var indelade i tre sessioner med respektive teman. Varje session börjades med en introduktion till temat där forskning och tidigare erfarenheter lade grunden till temat, denna varade i 15 minuter. Efter den gemensamma introduktionen fick en mindre grupp om tre-fyra personer diskutera temafrågorna i enskilda digitala grupprum. I slutet av varje gruppdiskussion så mejlade den som antecknade i gruppen vad de kommit fram till, till workshop hållaren. Efter varje grupprumsdiskussion om 25 minuter fick varje grupp lyfta de viktigaste punkterna som de kommit fram till i hela gruppen. Efter att varje grupp fått lyfta sina punkter så öppnades det upp för gemensam diskussion och möjlighet att ge kommentarer. Den sista delen i varje session fick 20 minuter allokerat. De tre temaområdena och dess frågor var:

#### 1) Samsyn

##### a. Behövs samsyn?

- i. Vad betyder samsyn för dig?
- ii. Anser ni att det behövs samsyn för en långsiktig satsning för att utveckla och stödja primärproduktionens förändringsförmåga och ledning av denna?
  1. Om ni anser det – hur kan denna samsyn skapas och bibehållas under tid?

2. Om ni inte anser det – vilka andra faktorer är då de viktigaste faktorerna för att skapa långsiktigt hållbart initiativ för primärproduktionen?

2) Långsiktig hållbarhet av ett eventuellt initiativ

- a. Hur får man ett initiativ att vara varaktigt +10 år?
  - i. Vilka praktiska och/eller institutionella faktorer är viktiga för att skapa en långsiktighet i ett initiativ?
  - ii. Vad behövs för att skapa dessa faktorer?
  - iii. Hur kan/ska dessa faktorer stödjas under tid?

3) Upplägg av ett ev. initiativ

- a. Ett långsiktigt och hållbart initiativ behöver en stabil plattform som håller ihop strukturer, utvecklar metoder och beforskar det.
  - i. Hur skulle en stabil plattform kunna skapas? Hur skulle en sådan plattform kunna se ut?
  - ii. Är plattform liktydigt med ägarskap?
  - iii. Hur skulle ett möjligt bredare samarbete mellan tongivande aktörer kunna vara strukturerat?
  - iv. Hur skulle er organisation kunna bidra och stödja att dessa viktiga faktorer skapas och upprätthålls?
  - v. På vilket sätt kan era enskilda organisationer bidra till att skapa denna gemensamma långsiktiga samsyn?
  - vi. Vilka alternativa betalningsmodeller finns för inom primärproduktionen och för ett koncept av liknande typ? Vilka för- och nackdelar har dessa betalningsmodeller.
- b. På vilka sätt skulle er organisation, och med det den produkt eller service som ni genererar, kunna dra nytta av ett ev. initiativ?

### 3.1.2 Fas 2: Intervjuer

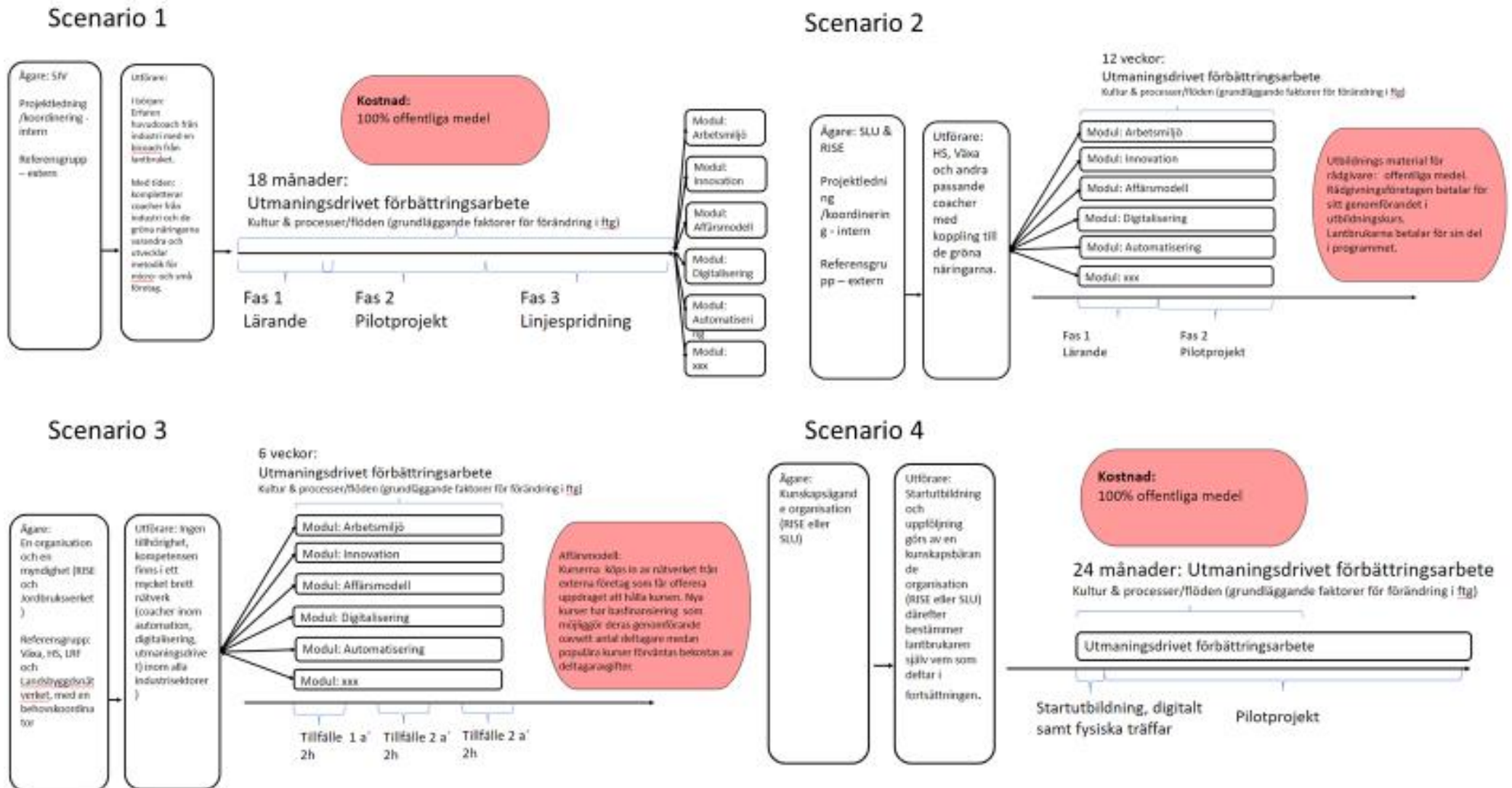
I den andra fasen valdes sju respondenter ut för att representera kunskapssystemet inom svensk primärproduktion. Samtliga intervjuer genomfördes på distans, antingen via telefon eller med videosamtal via dator, under maj och juni månad 2022. Intervjuerna varade strax över en timme med varje person. Inför intervjun skickades fyra tänkbara scenarier ut till deltagarna ett par dagar innan. Tanken med dessa scenarier var att ge intervjudeltagarna en utgångspunkt i relation till olika koncept och för att snabbt diskutera relativt konkreta frågor med deltagarna. Dessa scenarier var utformade för att spegla olika ytterligheter inom fem olika områden; filosofi, utförare, produktägare och finansiering, se **Figur 1**. Deltagarna fick bildmaterialet till varje scenario men inte den något mer utförliga textbeskrivningen som tagits fram som hjälpmedel till intervjuerna. Detta gjorde att deltagarna ofta hade frågor om scenarierna vilket ledde till att intervjuerna fick en diskussionsliknande utformning vilket var bra för djupet i intervjuerna. Varje scenario diskuterades utifrån dess fördelar och nackdelar som koncept gentemot

lantbruksföretagen. Se **Tabell 1** för intervjuguiden som användes i en semistrukturerad intervjumetod.

Fråga.	Underfrågor
Vilka delar i konceptet tror ni skapar positiva/nödvändiga/ förutsättningar för ett utmaningsdrivet förbättringsarbete på gårdsnivå?	Frågades för varje scenario.
Vilka delar i konceptet tror ni skapar negativa förutsättningar för ett utmaningsdrivet förbättringsarbete på gårdsnivå?	Frågades för varje scenario.
Hur skulle ert drömupplägg se ut?	<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Och finns det viktiga aspekter/rubriker som bör tas hänsyn till eller tas med i planeringen framöver?</li> <li>○ Vilka styrkor ser ni att ni har i er organisation och hur skulle ni kunna använda dessa styrkor i ert drömupplägg?</li> <li>○ Vilka svagheter ser ni att ni har i er organisation och vilken/vilka aktörer inom den gröna sektorn ser ni har er svaghet som sin styrka, i relation hur skulle ni kunna använda dessa styrkor i ert drömupplägg?</li> </ul>
Avrundande fråga: Finns det några faktorer, frågeställningar eller övriga kommentarer som ni önskar att vi tar med oss och beaktar i fortsättningen?	

**Tabell 1.** Intervjuguide för intervjuerna.

Figur 1. Utvecklade scenarier som diskussionsunderlag under intervju.



Utöver dessa sju respondenter så intervjuades två framstående nordiska konsulter som arbetat med Lean Produktions-konceptet inom primärproduktion både i Norden och internationellt. Intervjuerna skedde individuellt. Dessa intervjuer utfördes under Q3 2021. Frågorna som behandlades med de två respondenternas var:

- a. Morgondagens utmaningar
  - i. Vilka utmaningar ser du att det finns i branschen (utifrån din position gentemot primärproduktionen)? Kan du beskriva nuläget?
  - ii. Anser du att dessa utmaningar kommer kunna lösas med befintliga eller tilltänkta insatser? Anser du att endast delar av utmaningarna kommer kunna lösas med befintliga eller tilltänkta insatser? Vilka delutmaningar blir inte lösta och varför blir dessa inte lösta av befintliga eller tilltänkta insatser?
- b. En möjlig satsning
  - i. Det finns olika initiativ i andra branscher som syftar och har visat på blandade effekter.
    1. Känner du till några av dessa?
    2. Känner du till Lean Lantbruk?
    3. Vilka fördelar alt. nackdelar känner du till i relation till dessa satsningar (inkluderar för-och/eller nackdelar i 1. och 2.)?

### 3.1.3 Fas 3: Seminarium

Seminariet genomfördes den 25 augusti 2022 och varade under 1 timme. Inbjudna var deltagarna i workshopen, intervjuerna och utöver dessa gick inbjudan ut brett, se Appendix A. Seminariet var indelat i tre olika sessioner där den första sessionen på 15 minuter presenterades förstudiens slutsatser och förslaget på en eventuell kompetenshöjande insats i primär produktionen. Under den andra sessionen på 20 minuter fördes en paneldebatt mellan Ulrik Lovang (Branschråd för Lantbrukets Rådgivningsföretag) och Jennie Cederholm Björklund (Innovationscoach och ordförande för Lantbruksnätverkets AKIS-grupp, gällande konklusionerna och förslaget på en eventuell kompetenshöjande insats. Till seminariet togs dessa fyra specifika frågeställningar fram där frågeställning ett och två prioriterades:

- 1) Hur landar man i gemensamma målsättningar och hur bibehåller man detta under tid på ett hållbart sätt?
- 2) På vilka sätt och i vilka kanaler bör primärproduktionens behov och utmaningar fångas upp ifrån?
- 3) Hur skulle en betalmodell kunna se ut och vilka faktorer spelar roll i denna modell?
- 4) Hur stor del av en insats på gård ska lantbrukaren betala? Spelar det någon roll?

Under den sista sessionen släpptes ordet fritt och deltagarna fick kommentera och ge sin åsikt av vad de hört under session ett och två.

## 4. Resultat

I detta avsnitt redovisas resultaten från de tre datainhämtade faserna i förstudien.

### 4.1 Input från workshop

#### 4.1.1 Temasession 1: Samsyn

För grupperna betydde ”Samsyn” att det fanns samma bild av problemen, utmaningarna och vart man ville. En grupp definierade samsyn som att det fanns samma bild hur resan till det nya läget skulle genomföras.

På frågan huruvida de ansåg att samsyn behövs för en långsiktig satsning för att utveckla och stödja primärproduktionens förändringsförmåga och ledning av denna ansåg de att en bred förankring bland aktörerna är en fördel och behövs. Så som den Lean Lantbruk hade. Det ansågs också att ”frågan” inte kan ägas av en aktör utan flera aktörer behöver vara ”med på tåget”. Alla grupper ansåg att det var viktigt att ha en gedigen förankringsprocess och att satsningen och dess ”saker”, dvs innehåll och struktur, ska ”in i kaklet”. Det uttrycket refererar till att satsningens innehåll och struktur ska diskuteras och granskas regelbundet. En utav grupperna uttryckte att det var lättare att börja på något nytt och att kortsiktighet råder men att långsiktighet behövs.

Några av angreppssätten som grupperna nämnde som kan gynna och bibehålla långsiktighet är att planera långsiktigt, att arbeta med och följa planen gemensamt, ha ett informationsarbete som motverkar stuprör och ha ett helhetsmässigt angreppssätt. Delaktiga ”organisationerna ska ställa upp helhjärtat och långsiktigt i strategin/ implementeringsarbetet”.

#### 4.1.2 Temasession 2: Långsiktig hållbarhet av ett eventuellt initiativ

För att skapa en långsiktig satsning så bör det finnas en långsiktig finansiering. En grupp uttryckte att det inte behövdes fler koncept utan att det var viktigt att ”synka ihop det vi kan bättre”. Som en återkommande punkt så uttryckes vikten av ett starkt engagemang från medverkande organisationer.

På frågan vilka praktiska och/eller institutionella faktorer som är viktiga för att skapa en långsiktighet i ett initiativ gav grupperna ett brett spektrum för olika faktorer av vikt.

På gårdsnivå framkom det att det var viktigt att satsningen har rätt pedagogik, metodik, samt att det finns en tydlighet i satsningen. Utmaningarna inom pedagogik och struktur av satsningen är att få deltagande organisationer och personer att avsätta tid för att arbeta med innehållet i satsningen. En grupp lyfte att det var ”lätt att mindre företag inte hinner med”. Samma grupp tog ut att delar inom området Företagsledning, så som

effektivitet och produktivitet, behöver stärkas. Systemet i satsningen behöver ta hänsyn till problematiken att få med sig sina medarbetare i processen. Motivationen inom det deltagande företaget är viktig och de måste förstå varför man gör detta, ”What’s in it for me?”. Företagarna måste så att säga ”vara med på tåget” och det behövs praktiska exempel på vilka positiva effekter företaget skulle kunna erhålla genom att fortsätta att jobba med satsningen. Engagemanget i det deltagande företaget är viktigt vilket till en del även relaterar till urvalet av deltagande företag. Engagemanget fick inte heller bli personbundet utan vara mera kulturellt relaterat i företaget. En input som framfördes var om insatsen skulle passa gården eller om det fanns andra problem som behövde hanteras först.

På institutionell nivå ansågs att en bra och stark styrgrupp var viktigt och att det fanns en plan kring samsyn redan från början. Att frågeställningar så som hur satsningen ska leva vidare efter ett år eller när projektpengarna är slut. Det bör även finnas strategier och planer för coachernas kompetenser och nätverk så dessa inte degraderas eller försvinner (gruppen tog upp Säkert Bondförnuft som ett gott exempel). Det framkom även förslag så som att låta satsningen kunna erbjuda stöttning i till exempel kvalitetssäkring/genomlysning av företaget ur ett klimatperspektiv men även att det är fördelaktigt att det inte blir något påtvingat utan att företagaren själv ser fördelen med detta själv. Ytterligare en frågeställning som belystes var hur man skapar efterfrågan på kompetenshöjande aktiviteter och fortbildning hos företagarna? Gruppens egna förslag på denna problematik var antingen genom lagstiftning och krav, eller lägga ner mycket resurser på att få företagarna att själva inse nyttan.

Gruppen uttryckte oro över att det kan bli problem när satsningen och dess innehåll blir för ”otydligt / luddigt”. Gruppen belyste att de företag som genomgått processen inom Lean Lantbruk oftast har varit nöjda men att det fortfarande finns problematik hur man överför den tidigare använda metodiken inom Lean Lantbruk till de mindre företagen, det vill säga de mindre lantbruken. Coachning är av väsentlig vikt och att coacherna har rätt kompetens både utifrån sakfråga men gällande hur man coachar. Kompetensutveckling behövs kontinuerligt för coacherna i satsningen och det behövs en samstämmig insats från de aktuella coacherna. Det ansågs att det redan lagts stor vikt vid kompetenshöjande aktiviteter för coacherna men frågan var huruvida dessa gett rätt effekt. Det framkom även vikten att den monetära deltagarkostnaden måste sättas på en rimlig nivå för att företagen ska tycka att det är värt att fortsätta.

Den näst sista frågan i denna session, “Vad behövs för att skapa dessa faktorer?” gav tydliga faktorer som den institutionella nivån av satsningen bör hantera. Faktorer som angavs var behovet av en bra strategi, långsiktighet och kontinuitet. Även god kommunikation till alla led sågs som en viktig faktor. Övriga mer gårdsnära faktorer som skulle stödja är att genomföra en bättre ingångsanalys, ha mer stringenta urvalskriterier och bättre kommunikation så företagare förstår vad satsningen kommer betyda för deras del. Ett förslag som kom upp var att satsningen skulle erbjuda en grundprodukt men där det skulle gå att välja till moduler. Förslag fanns även att finansiering finns till en viss del blir subventionerat i början men att företagen i fördjupningar och/eller med tiden ska klara finansieringen själv. Grupperna ansåg att dessa faktorer kunde stödjas genom tid genom att ha ständigt förbättrings- och utvecklingsarbete inom satsningen.



### 4.1.2 Temasession 3: Upplägg av ett eventuellt initiativ

Grupperna ansåg att en stabil plattform kunna skapas genom en stark budget och starka åtaganden från de deltagande organisationerna och bra projektledning, där tillsammans tillräckliga resurser skulle finnas. Det fanns dock tankar gällande projekt som i sig är definierade av att vara avgränsade i tid och inte alltid starkt integrerade till värderingar och kultur i företagen. En grupp lyfte faran med olika initiativ som finns under en viss tid för att sedan läggas ned därav är det viktigt att hitta en annan form av satsningen. Man behöver skapa en kontinuitet i satsningen. Det lyftes att ett behov även fanns av stabilitet så som långsiktigt knutna medarbetare och ständig förbättring av struktur och innehåll.

På frågan "Hur skulle en sådan plattform kunna se ut?" Så föreslog en utav grupperna att an stabil plattform kunde även förslagsvis byggas med Produktionslyftet och utöver det även koppla företag som Arla och Lantmännen till detta engagemang. Ett förslag som en annan grupp lyfte var möjligheten att skapa en "förening eller liknande" för en stabil plattform. Det skulle då bli ett kunskapsmässigt och monetärt medlemskap i stället för ett ägarskap. I en sådan konstellation skulle både deltagande institutionella aktörer kunna vara med samtidigt som även vinstdrivande marknadsaktörer skulle kunna vara medlemmar. En annan grupp föreslog en huvudman, kopplad till Produktionslyftet, med ansvaret att utveckla, rekrytera och samordna (fristående) coacher. Till detta adderades även att huvudmannen behövde ha långsiktig finansiering och högt förtroende inom branschen. Plattformen i sig hade ansvaret för att utbilda och träna coacher i kundutvecklade team.

Hur skulle workshop-deltagarnas egen organisation kunna bidra och stödja att dessa viktiga faktorer skapas och upprätthålls blev svaret att det måste finnas personer med erhållna resurser för att jobba med satsningen och i och med det ett tydligt ansvar både hos medarbetare och ledning. Att varje deltagande organisation behövde bidra var självklart hos workshopens tre grupper. En grupp tog upp hur deras respektive organisation skulle kunna stötta och komplettera varandra med organisationens respektive kunskap så som att den ena aktören kunde bidra inom utbildning och strukturer medan den andra organisationen kunde vara utförare och rekryterare.

Två frågor rörde betalningsmodellen; "Vilka alternativa betalningsmodeller finns för inom primärproduktionen och för ett koncept av liknande typ?" och "Vilka för- och nackdelar har dessa betalningsmodeller?". En grupp önskade finansiering från finansiärer som ska kunna bidra i utvecklingsprojekt, till exempel SLF som ska kunna driva utvecklande projekt. Kompletterande upplägg i modellen är att det finns uppdragsutbildningar inom SLU och en mix av projektledare från organisationer. Lantbrukarna ansågs kunna betala en del av den externa insatsen i företaget efter en analys och handlingsplan men där det är ett tydligt fokus på varför lantbrukaren ska investera i tid i satsningen. En av grupperna poängterade att det var viktigt att lantbrukarna betalar en del.

Frågan "På vilket sätt kan era enskilda organisationer bidra till att skapa denna gemensamma långsiktiga samsyn?" ansågs SLU vara en aktör för att skapa den långsiktiga samsynen samtidigt som en kvalitativ gemensam initial process med

organisationerna kring samsyn och ledningsansvar samtidigt som Jordbruksverket ska råda över att de ekonomiska och organisatoriska förutsättningarna finns.

På den sista frågan gällande på vilka sätt som workshop-deltagarens organisation, och med det, den produkt eller service som organisationen genererar, kunna dra nytta av ett ev. Initiativ, svarade en grupp att det skulle kunna synkroniseras med deras eget förbättringsarbete för att få ut större resultat och effekt.

## 4.2 Input från intervju

### 4.2.1 Filosofi

En respondent belyste att hen ansåg att Lean Produktion var en viktig del av pedagogiken och trots att Lean inte passar alla så passar det ganska många. Att strikt implementera Lean Produktion filosofin ansåg hen inte som nödvändigt men att det måste finnas en grundläggande filosofi. En annan respondent ansåg att det gick att implementera en eventuell satsning utan en grundläggande filosofi men att man måste jobba med den grundläggande kulturen i primärproduktions företagen men att man nödvändigtvis inte behövde introducera den japanska filosofin. Hen ansåg att det var coachens roll att uppmärksamma och synliggöra den svenska kulturen och ansåg att primärproduktionen var en ännu mer utmanande sektor än industrin då attityder och beteenden fanns kvar sedan generationer bakåt. "Här finns det generationer av attityder och beteenden som ligger kvar". Det åskådliggjordes under intervjun att den grundläggande filosofin behövde vara bredare än konceptet Lean Produktion om satsningen skulle vara livskraftig över tid. På samma sätt yttrades att filosofin inte endast kan inkludera Lean Produktion utan behövde kanske kompletteras med andra fördjupningsområden så som till exempel innovation.

### 4.2.2 Metodik på lantbruksföretag

Det lyftes att det en ny eventuell satsning skulle möjligen kunna ha en omfördelning av både fasernas innehåll men även under vilka perioder på året som den eventuella satsningen löper. Respondenten ansåg att engagemanget kunde delas upp i tre faser med pauser för arbetstoppar. Att lägga någon typ av utvärdering i dessa pauser kunde bidra till det fortsatta arbetet i nästa fas. Att använda fas ett och två som bas i en satsning och möjligen låta företagaren och dess medarbetare fördjupa sig under den sista fasen. Vissa fördjupningsområden så som arbetsmiljö och affärsmodeller går att integrera i befintlig modell medan till exempel en fördjupning inom digitalisering nästa förutsätter att man även fullföljer investeringen. Ett annat förslag från respondenterna var att ha en fas noll. Oavsett tidshorisont så måste innehållet ha en utgångspunkt utifrån vad lantbrukaren behöver fortbildning inom. Respondenten tillägger även att en kortare satsning skulle kunna ge högre söktryck. En annan respondent lyfte att ett kortare upplägg så som 12 veckor kan fungera men att det behövde i sådana fall följas upp och däremellan ges tid att reflektera för företaget. Att tidshorisonten kunde utgöra ett problem lyfte fler respondenter men samtidigt som många fastslog att ett kortare initiativ på gården, till

exempel tre månader, inte behövde ge bättre resultat. Det viktigaste var att det var rätt företagare och företag som deltog i satsningen.

En annan respondent åskådliggjorde att företagarens motivation inte var relaterad till tidsperioden utan var avhängd innehållet och coachernas personegenskaper. Respondenten ansåg att det var viktigare att primärproducenten kände att hen utvecklades i processen.

Att mycket kan hända i ett primärproduktionsföretag på en längre period så som 18 månader ansågs som en risk. Samtidigt så kan man inkorporera nästan alla lantbrukets ledtider under 18 månader. Utöver det kan man få in fler ledtidscyklar i vissa produktioner. Ett exempel är att det går in tre växtodlingssäsonger under 18 månader. Ställ detta i relation till en grisuppfödning som tar endast 4 månader och där mjölkproduktion ger mer kontinuerliga ledtidscyklar, vilket även nötkreatur gör. Nötkreatur kan ju även ha en struktur av omgångsuppfödning vilket ger en ledtid på två till tre år. Respondenten ansåg att produktioner med korta omloppstider gav en större möjlighet för lärande på grund att man kunde utvärdera och utveckla processerna efter varje cykel. I detta sammanhang lyftes även positiva aspekter med besök hos andra företag både inom samma näring och i andra samhällssektorer. Den dialog och diskussion som sker med andra primärproducenter var även den utav stor vikt.

### 4.2.3 Utförare

En utav respondenterna ansåg att det behövdes ett nätverk mellan utförare och strukturerna behöver säkerställa att befintliga och kommande coachkunskaper fortlever och är uppdaterade.

Samtidigt som olika konstellationer av utförare/coacher med olika erfarenheter var en spännande idé. En annan respondent ansåg att det var bra att blanda upp erfarenheter och kunskaper med andra coacher från andra sektorer. Den interaktionen mellan dessa två coacher skulle kunna vara det ger ett innehåll och upprätthåller intresset från lantbrukare. Om coacherna kommer ifrån specifika aktörer kan det lätt bli stagnation och fokus på lantbruk och i och med det förlora systemsynen men även oberoende gentemot lantbruksföretaget var viktigt. Att kompetensen inom satsningen ska försörjas av de personerna med bäst kompetens var viktig för respondenten. Kompetens relaterade i detta fall både till sakfråga och personlighet. Utförarna behövde vara genuint intresserade och motiverade att coacha lantbruk. Det finns en tendens att coacher tar sig an uppdrag med övermod gentemot till exempel annan eller kompletterande kompetens. Ett annat förslag var att Jordbruksverket tillhandahåller ett anbudsförfarande där en ”prislapp” är satt och man får anmäla sig. I detta fall skulle en viss aktör vinna i en viss region och någon annan aktör i någon annan region. Om än det var positivt att blanda upp kunskaper och erfarenheter från olika sektorer så fanns en viss önskan att båda coacherna hade en viss förståelse för de biologiska processerna, samt att de befann sig geografiskt i närheten av gården.

En annan input var att inte använda befintlig kompetens så som Lean Produktion-utbildade coacher som redan finns i lantbruket samt det material som redan finns framtaget ses som ett resursslöseri.

Data talade även för att det skulle finnas en motprestation från coacherna i form av inkind-prestation.

#### 4.2.4 Produktägande

Aktörer som florerade i data som möjliga produktägare var Jordbruksverket där en ”organisation” inom organisationen dock så efterfrågades även ett agilt handlingsförfarande vilket ansågs kunna vara svårt i en statlig myndighet. En kommentar delgav också att om Jordbruksverket skulle vara produktägare så skulle en eventuell satsning vara av större proportioner med avseende på grund av dess processer. Men att Jordbruksverket skulle ha något sorts ägandeskap för en eventuell satsning var återkommande för de majoriteten av respondenterna. Det fanns även förslag att projektägare och/eller koordinator skulle kunna involvera SLU och RISE. I intervjuerna framkom även förslag att koppla ihop en eventuell satsning med befintliga/eller strukturer under diskussion så som Kunskapsnavet för Animalieproduktion eller olika typer av kompetenscentrum. I ett arbete med att tillsätta de strukturella rollerna så är det viktigt att titta brett och söka sig till de bästa aktörerna på positionerna. Detta kan betyda att söka sig till högskolor och universitet som tidigare har varit aktiva inom primär produktionen, till exempel kan Jönköpings högskola mycket om familjeföretagande.

Man bör dra nytta av alla aktörers spjutspetskompetenser där det bör vara strukturerat som ett samarbete där RISE framhölls till exempel ha goda koordineringskunskaper i en intermediär roll för att skapa samverkan mellan akademi och företag men att RISE inte besitter all den expertkunskap som möjligen efterfrågas i ett möjligt system av påbyggnadsmoduler. Viktigt är att aktörerna besitter den aktuellaste kunskaperna och inte förmedlar gammal kunskap och data genom gammalt material. En respondent ansåg att lantbrukaren ofta är mer påläst än föredragshållaren. Det betonades att Sweden Food Arena också lyft behovet av bättre regional samverkan. En gemensam plattform kräver ett starkt samarbete och starkt förtroende framhölls. Det är också av vikt att den ägande aktören är en neutral part som kan hantera möjliga negativa skeenden i en samverkansrelation.

Som exempel på samverkansformer nämndes ekonomisk förening och stiftelse.

#### 4.2.5 Finansiering

Det fanns en grundläggande åsikt att deltagaren i en eventuell satsning ska betala och att längre initiativ ansågs kräva finansiellt understöd. Det behöver finnas en betalningsvilja hos de eventuella deltagarna för att skapa de rätta incitamenten att genomföra detta i företaget med ett genuint intresse. Deltagarnas investerade monetära resurser kommer de kunna få tillbaka. Där deltagaren betalar finns det ett reellt intresse och motivation att delta. Om det inte finns en kostnad kopplat till deltagandet så blir det svårt att förstå värdet av insatsen. Däremot så kan man diskutera olika finansierings- och subventionsmodeller beroende på ett strukturellt upplägg så som om man skapar en introducerande kortare och grundare Fas 0 så skulle denna möjligen kunna bli subventionerad till en högre grad. En respondent ansåg att det möjligen inte skulle behövas så mycket statliga medel. En annan respondent resonerade att det skulle vara svårt att sätta monetär kostnad innan man har

testat satsningen, det vill säga en testperiod. Detta skulle ge en situation där företagaren ser värdet och i och med det så kommer andra företagare vara villiga att betala framgent. De deltagare som gick igenom provomgången skulle då fungera som referenser. Effektvärderingar är viktiga att finansiera i en eventuell satsning så att man vet vad man fått för pengarna.

Att tillhandahålla någon sorts kickback i form av en check ansågs inte nödvändigt utan blev i sådana fall i form av ett symbolvärde. Om checken skulle syfta till någon sorts återinvestering så skulle till exempel 25 000kr inom området digitalisering endast bli en ”droppe i havet”. En respondent ifrågasatte varför man skulle ha kickback och att kickbackens syfte snabbt överskuggades av fördelarna med att i stället hitta motiverade deltagare som relativt snabbt kunde se effekter och resultat i sitt nya sätt att driva sitt företag och produktion. Dessa resultat och effekter behöver inte vara i form av monetära mått då lantbrukare är medvetna om relationen mellan tid och pengar.

En respondent ansåg att det var viktigt att ha en genomarbetad strategi över vad ägaren vill med en satsning av detta slag. Är det en specifik grupp som man vill nå? Vem är målgruppen? Vad vill man effekten ska vara? Med insatser av offentliga medel så måste det finnas en välgrundade tankar bakom satsningen. Ska eventuella medel och insatser fördelas mellan 30 och 3000 lantbrukare? Med dessa frågeställningar kan det behövas en markansanalys och titta på utfallet, ansåg en respondent. Hur många primärproducenter är förtjänta av denna satsning?

Resultatdata belyste även att det finns flera delar i kostanden för en eventuell satsning. Till exempel är en del coachens kostnad för det praktiska arbetet på gård medan det även finns kostnader för till exempel sedan metodikutveckling av satsningen. En annan respondent ansåg att det borde finnas en resursinsats för de aktiva utförarna i satsningen, en in-kind-insats av till exempel tid. Risken var annars att det delaktigheten skulle ses som ett konsultarbete och inte insats och i och med det inte tas på lika stort allvar. Det framkom även åsikter att den mesta av utvecklingen kanske skulle bekostas av Jordbruksverket satsningen ska genomföras.

## 4.2.6 Input från intervjuer med nordiska konsulter

### 4.2.6.1 Respondent 1

Att testa och eventuellt anpassa verktyg och metoder inom Lean Produktion för gårdarna, såg respondenten vara av stor vikt. Till exempel så testade de 5S på gårdar för att se hur 5S skulle fungera och vilka insikter och effekter verktyget skulle ge. I fem år testades nya verktyg praktiskt i primärproducenters företag. Företagarna var mycket positiva till verktygen men vid en uppföljning så hade gårdarna inte använt verktygen nämnvärt. Detta fick konsulten att inse att det inte räckte att kunna Lean Produktion med dess innehåll utan man måste exempelvis även förstå mänsklig psykologi. Dessa år gav även förståelse för vikten av att utvecklas i små, små steg. Dock är det av vikt att gårdens alla medarbetare är delaktiga i arbetet med Lean Produktion för att skapa insikten att man är ett team. De grundläggande delarna är viktiga; att kommunicera mål, vision, värderingar för gården och vem som är ansvarig för vad och samarbetet runt uppgifter.

I företagen finns det en problematik i att företagarna ser sig ha samma utbildningsnivå som de Lean Produktions konsulter som de anlitar. Detta skapar mindre incitament till att anlita och utveckla sin produktion med hjälp av Lean Produktion konsulter. Drivna primärproducenter inhämtar själva information och kunskap medan andra behöver stöd och hjälp av konsulter. Det är stor skillnad på hur man motiverar personer. Vissa behöver endast lite stöttning medan det även finns de som inte besitter någon egen kunskap alls och då behöver mycket mer support. Som konsult stöter man även på andra bekymmer så som att företagaren har bekymmer med frun, att banken stänger gården och så vidare. Att primärproducenter behöver få olika ingångar och approacher.

I Danmark finns det runt 15 utbildade konsulter inom Lean Produktion. Nu kan även primärproducenterna själva ta samma kurs som konsulterna. Primärproducenterna har god framgång i kursen då deltagandet i kursen är självvald. Detta får dock inte konsulterna att känna sig passerade av primärproducenterna. Respondenten understryker att arbetet med Lean Produktion handlar till stor del om inställning och motivation.

För konsulterna är det positivt att komma ut i andra branschen och fås möjligheten att ”dumma” frågorna. I de situationer där konsulten är Lean Produktion konsult i den produktionsgren som hen är sakexpert i kan denne känna att man förlorar ansiktet inför primärproducenten när denne ställer dessa “dumma” frågor. Primärproducenten tror att konsulten inte kan området. Respondenten anser att konsulterna bör vara flexibla för de problem som uppstår. I dagsläget går konsulterna hellre runt dem, då man är rädd för att primärproducenten ska byta konsult.

#### 4.2.6.2 Respondent 2

Respondenten jobbade tidigare framför allt med djur och då mjölkproducerande gårdar, logistik men även Standard Operation Procedure (SOP). Därifrån tog hen och hens organisation arbetet mot Lean Produktions-konceptet. Det började med att föra ut små delar av konceptet, oftast verktyg så som Value Stream Mapping (VSM), visualisering i form av White boards, och tavelmöten. Denna strategi användes för att nå ut till så många lantbrukare som möjligt får kännedom om projekten. Efter detta så utbildades rådgivare till coacher. Oftast var det produktionsrådgivare som vanligtvis arbetade med olika djurslag som valde att utbilda sig till coacher. Även i Danmark finns det problematik med ett coachande tillvägagångssätt i relation till den mer traditionella rådgivningsmetodiken.

Efter detta har en andra Lean Produktions-våg skett som då blivit breddad med utmaningar som skapas som till exempel ledarskap, dvs områden som kan klassificeras som både bredare och mjukare. Respondenten understryker att det redan finns mycket Lean Produktions-tänk på gårdarna men att lantbrukarna själva inte inser det. Respondenten fortsatte och att det egna landets lantbrukare är vana för att betala för rådgivning och tjänster. Därav är hen tveksam till subventionerade tjänster till en större grad. I en sådan situation blir inte lantbrukaren själv tillräckligt motiverad att fullfölja arbetet med konceptet i sin egen verksamhet efter programmets/projektets slut. Lantbrukarna alltså inte tillräckligt ägande över sin egen insats.

En viktig del med arbetet ute i primärproducentens verksamhet är att coachen känna och lyssna in primärproducenten för att finna de huvudsakliga utmaningarna för denne. Det är inte alltid hen vet vilka utmaningar hen står inför utan det utkristalliseras i en dialog.

Ibland vet hen vad han vill ändra då utgår arbetet ifrån den startpunkten. Hen fortsatte och tog upp lantbrukares avsaknad av kunskap om alternativ kostnad eller insatstimmar. De ser inte sin egen tid som en viktig insatsvara som även den kostar eller till exempel deras insatstid i relation till produktion.

I och med att primärproducenter oftast är mindre företag så besitter företagaren produktionens strukturer i huvudet. Denna typ av strukturer behöver ett större företag organisera. I en liten verksamhet intar ägare och anställda flera olika roller.

På frågan hur man skapar samsyn i en bransch så anser respondenten att sitt eget lands export är en stor bidragande faktor till deras samsyn i branschen. Detta ställer respondenten i jämförelse med att primärproducenter i Sverige producerar för, för många differentierade syften och därmed får svårt att få en enad riktning inom branschen.

Respondenten stödde idén att även vissa intressenter kan ha större intresse i en implementation av Lean Produktion på gård än vad andra har. Till exempel tog hen upp Arlas intresse att interagera med gårdarna. Arlas framtagna koncept Min Gård är ett exempel på detta.

### 4.3 Input från seminarium

Under seminariets andra session diskuterades de två prioriterade frågeställningarna *Hur landar man i gemensamma målsättningar och hur bibehåller man detta under tid på ett hållbart sätt?* samt *På vilka sätt och i vilka kanaler bör primärproduktionens behov och utmaningar fångas upp ifrån?*

Den första frågan gällde hur man landar i gemensamma målsättningar och bibehåller dem under tid diskuterades ur två olika perspektiv, både på gårdsnivå och på institutionell nivå. Det framkom att andra agrara nätverk (Lantbruksnätverkets AKIS-gruppering) har initiativ på workshops där en gemensam agrar plattform ska diskuteras samt hur man skapar de gemensamma värderingarna och målsättningar. Att dessa frågor behöver diskuteras brett av aktörerna i jordbrukssektorn stod klart. Strukturerna på hur svenska primärproduktion ska organiseras när vi pratar denna plattform så finns förslaget att samla även kunskapsnaven i denna plattform.

På gårdsnivå framkom vikten att coach/rådgivare och lantbruksföretagare diskuterar gemensamma värderingar och mål för insatserna. Motivationen skiljer sig mellan företagarna och man bör vara transparent att till exempel en företagare endast vill maximera vinst medan en annan anser att målet är att vinsten ska kunna täcka utgifter och lön. För att lyckas med förändring på gård så behöver tid avsättas. För att företaget ska vilja avsätta tid så behövs genuin motivation. I hållbarheten av satsningar på gård så påverkar även pedagogiken en stor roll. Att kommunicera ny kunskap till företagare görs på ett sätt men att stödja företagare att implementera nya processer så erfordras en annan och förändrad pedagogik.

På den andra frågan så framkom synpunkten av vikten av att låta en eventuell plattform ta rollen som knutpunkt för kunskapsgenererande institutioner och primärproduktionen. Plattformen behöver utvecklas för att knyta ihop primärproduktionens utmaningar, behov och efterfrågan med ny och etablerad kunskap från kunskapsgenererande institutioner. Plattformen skulle utöver att vara en knutpunkt för kunskap även vara en typ av dialogplattform vilket saknas i detta läge.

I den tredje sessionen, där inspel från åhörare mottogs, framkom det att det finns en syn att lantbrukare är mottagare av ny teknik och att det inte sker innovation

livsmedelskedjan. Detta kan ses som missvisande då en undersökning inom hela livsmedelsbranschen visade att det sker innovation men att höjden är inte lika stor (se mer information på Sweden Food Arenas hemsida). Åhöraren fortsatte med att understryka att vikten av att skapa förutsättningar och möjligheter att integrera expertis och kunskaper från andra branscher och sektorer för att skapa innovation då innovations sker just när olika kompetenser, erfarenheter och grupperingar ”krockar”. En åhörare reflekterade gällande att lönsamheten behöver öka inom primärproduktionen för att ge primärproduktionen öka för att tid till utveckling ska kunna skapas. Det behövs stora effekter i insatser för att skapa de ekonomiska marginalerna för att företagarna ska kunna anta utmaningar i framtiden. Några faktorer som spelar in är bland annat teknisk utveckling men även de organisatoriska aspekterna är viktiga. Den som verkligen kan jobba med att lära sitt företag att bli bättre ”varje dag” är just företagaren och då behöver det finnas tillgänglig kunskap. Det är då av vikt att stöttande aktörer runt primärproduktionen besitter den kunskapen som företagaren efterfrågar, att kunskapen förmedlas på rätt sätt och att det finns en systemsyn.

Ytterligare en reflektion var att det är av vikt att våga avsätta tid för att möta utmaningarna men det kan vara problematiskt att se direkta ekonomiska effekter när företagaren investerar i sina processer. I vanliga fall så sätt tydliga kalkyler upp som blir direkt kvantifierbara vilket inte blir lika lätt när det kommer till processer.

## 5. Diskussion

Diskussionen utgår ifrån den data som samlats in genom workshop och genom intervjuer. I diskussioner tas erfarenheter från tidigare satsningars utvärderingar och effektmätningar och ställs i relation med data från resultatet.

### 5.1 Filosofi

Data i resultatet påvisar att åsikterna går isär huruvida det är viktigt med en grundläggande filosofi inom en eventuell satsning eller inte. Den grundläggande filosofin som en eventuell satsning förmedlar och byggs på behöver dock vara bredare än Lean Produktion konceptet, till exempel som uttalat implementerades inom Lean Lantbruk. Lean Produktion är ett koncept som utvecklats från den japanska kvalitetsrörelsen (Chiarini, 2012). Samtidigt har det och finns fortfarande alternativa koncept. Att utveckla en eventuell satsning som relaterar till ett specifikt koncept kan ge nackdelar så som inlåsnings effekter när det kommer till exempel utveckling av metodik som ligger utanför konceptets ramar. En eventuell satsning bör grunda sig på välutvecklad och testad filosofi. Lean Produktion, som bland annat Produktionslyftet har utvecklat sin metodik ifrån, kan ses som en god grund.

Situationen att driva ett litet företag upplevs pressad från företagarnas sida och att olika regelbelagda områden så som arbetsmiljö, i den grad de hanteras, ofta sker i stuprör (Frick, 1994). Den grundläggande metodiken i Produktionslyftet har visat sig vara framgångsrik där den stöttar företaget att se de grundläggande processerna och strukturerna i företaget, vilket i sig är en förutsättning för att kunna utveckla produktionen åt rätt håll och då med rätt insatser och i de rätta processerna. Metodiken i Produktionslyftet har även visat sig att med mindre insatser kunna rikta sig mot specifika



områden (se 2.6). Specifika verktyg/metodiker (till exempel värdeflödesanalys), vilka är grundläggande inom både Lean Produktion-konceptet och Produktionslyftets metodik för utmaningsdrivet förbättringsarbete, har visat sig kunna utvecklas för att även de kunna hantera andra områden. Värdeflödesanalysen är ett exempel som har utvecklats till att användas ur ett arbetsmiljöperspektiv, Ergo-VSM (Jarebrant et. al., 2016). Att lära ut den grundläggande filosofin i Lean Produktion har därför också fördelen att det lär ut en process för utmaningsbaserat förändringsarbete som kan användas även inom andra områden än produktionsprocesserna.

Flera av de intervjuade och den initiala litteratursökningen pekar på fördelar med modulbaserade program där man kan anpassa nya satsningar allt eftersom programmet utvecklas. Dessutom ger ett modulbaserat system större frihet till lantbrukaren att välja moduler efter sina egna behov vilket också påpekades som viktigt.

## 5.2 Metodik på lantbruksföretag

Att utveckla en hållbar satsning inkluderar flera viktiga aspekter. En aspekt är att satsningen och specifikt dess innehåll behöver svara mot primärproduktionens behov, utmaningarna och efterfrågan. Inom industrin har satsningarna skapats, gällande bland annat utmaningsdrivet förbättringsarbete, robotisering, miljöarbete och digitalisering men alla satsningar har varit som ett svar på uppvisade behov inom sektorn. I rapporten *Process för bred analys av kunskapsbehov inom jordbruket* (Rydberg, 2021) påvisades det att det finns kunskapsluckor och behov inom primärproduktionens företagande & arbetssätt, samt företagandet. Rapporten påvisar att det finns en efterfrågan från primärproduktion samt att det även finns forskningsmässiga luckor att fylla gällande företagande. Det är dock viktigt att vara uppdaterad både på behoven från primärproducenterna, så som trender och utveckling inom den specifika sektorn så som andra sektorer.

I fråga om struktur på en satsning så är övervägande data för ett längre engagemang på gården. Även om ett kortare initiativ på kan ses som en mindre uppoffring och engagemang från lantbrukarens sida så finns det inget som talar för att ett kortare initiativ skulle ge bättre och hållbara effekter, än ett längre så som till exempel 18 månader. I Produktionslyftet används den långa engagemanget (18 månader) i Utvecklingsprogrammet som en grund till kontinuitet då coacherna är på företaget varannan vecka under hela programperioden. Utvecklingsprogrammet i Produktionslyftet löper också med kontinuitet genom de tre faserna. Utvärderingar har belyst problemet att lantbruksföretagen har problem att avsätta tid under arbetstopparna då dessa arbetstoppar kan bli högst oförberedda. Detta kan till exempel bero på väder. Vid en kontinuitet så kan principer och nya sätt att arbeta på, verkligen inkorporeras i företaget och dess processer och med det praktiseras dagligen, justeras och regelbundet utvecklas. Ett format för att ta hänsyn till lantbruket arbetstoppar samtidigt som man upprätthåller den viktiga kontinuiteten, och lärande- och utvecklingskurvan på lantbruket är att dela upp faserna med en viss tidsperiod mellan dem, exempelvis 1 månad. Det framkom också i resultatet att dessa arbetstoppar även ger en möjlighet att testa nya arbetsprocesser i skarp läge. Här framkommer det att det är viktigt med en längre regelbundenhet och systematik som

sträcker sig minst över en cykel. I en mjölkproduktion utförs arbetsmomentet mjölkning 2–3 gånger per dag medan för uppfödning av ett slaktdjur kan ta uppemot 24 månader. Men oavsett produktens ledtid så sker även mer dagliga arbetsuppgifter i kortare cykel perioder, så som 1 eller flera gånger per dag/vecka/månad.

I Utvecklingsprogrammet så bestod Fas 3 utav linjespridning. I jämförelse med det lantbruksföretaget som ofta endast har ett fåtal anställda så har Utvecklingsprogrammet deltagare större behov av linjespridning. Ett lantbruksföretag är oftast så litet så att ett pilotprojekt kommer engagera och involvera större delen av företaget. Detta leder till att en linjespridning möjligtvis kan bli överflödigt i lantbruksföretagen.

Resultaten i intervjuerna talar för att endast väl motiverade lantbrukare bör ingå i en eventuell satsning. Detta talar emot en större programsatsning där uppstarter av större grupper ska startas utan mindre uppstarter kan vara att föredra. Under Covid pandemin, 2020–2022, har dock digitala medel använts i allt större sträckning och kan vara en kompletterande metodik.

Några av angreppssätten som grupperna nämnde som kan gynna och bibehålla långsiktighet är att planera långsiktigt, att arbeta med och följa planen gemensamt, ha ett informationsarbete som motverkar stuprör och ha ett helhetsmässigt angreppssätt. Delaktiga ”organisationerna ska ställa upp helhjärtat och långsiktigt i strategin/implementeringsarbetet”.

Det är av vikt att olika pedagogiska angreppssätt av lärande tas med i utformningen av metodik. Människors sätt att lära sig är olika och detta bör tas hänsyn till i utformandet av metodiken.

## 5.3 Utförare

Det råder en enighet att det är fördelaktigt med två coacher som är allokerade till lantbruksföretagets medverkande i en eventuell satsning. Att det finns två coacher ger dels en säkrad förmåga och stabilitet för genomförande av coachningen i fall av olika typer av frånvaro. Att ha två coacher, en huvudcoach samt en bi-coach, ger även en möjlighet för gradvis lärande för bi-coachen. Ett system med två coacher är välbeprövat både genom Produktionslyftet och Lean Lantbruk och där båda har positiva erfarenheter av systemet. Utifrån resultaten i denna studie så ses samverkan mellan olika branscher så som tillverkningsindustri och primärproduktionen som positivt. Ett erfarenhetsutbyte och lärande blir högst aktuellt om coacherna kommer från både olika temaområden/expertområden och/eller bransch. Det framkom även i intervjuerna att ha en diversitet i konstellationen av huvud- och bi-coach kan skapa en större kunskaps- och erfarenhetsbredd som kan skapa ett intresse hos företagaren och som kan möjliggöra att företagaren upprätthåller intresset genom en längre tidsperiod. Samtidigt framkom det oro och önskan att coacherna behövde en grundläggande förståelse för primärproduktionens processer som är beroende av biologiska processer. Hur coacherna hade införskaffat sig dessa erfarenheter/kunskaper var av mindre relevans.

Utöver att skapa en diversitet i coach-konstellationen sågs coachernas personkemi gentemot företaget vara av vikt. Vid en rekrytering av coacher så skulle inte den organisation som personen var anställd hos, vara den primära faktorn. Den primära

faktorn skulle vara coachernas eget genuina intresse, drivkraft, erfarenheter och CV för tillsättning i en eventuell satsning.

Att skapa strukturer och kompetenshöjande aktiviteter coacher emellan var av stor vikt. I detta bör finnas en ödmjukhet i att lära av varandra och tillsammans med respekt för varandras expertkompetens. Det finns starka positiva effekter för de aktörer vars medarbetare är antagna som coacher i den eventuella satsningen. Aktörerna bibehåller sin attraktionskraft som arbetsgivare samtidigt som både coacher och aktören i sig får kompetensutveckling. Det belystes även i resultatdata att det vore fördelaktigt om respektive aktör bidrog med sin absoluta spetskompetens.

Respondenterna i workshopen och intervjuade respondenter var eniga att det krävs en inkind-insats för de aktiva aktörerna.

## 5.4 Produktägande

Ett aktivt och efterfrågande ägande, är en av flera faktorer som bidrar till hållbarhet i större projekt och programsatsningar (Brolin & Svensson, 2012). Ett aktivt ägandeskap betyder bland annat att ägaren är delaktiga i aktiviteter för lärande och utveckling av satsningens strukturer men även efterfrågar effekter och resultat. Detta är faktorer som måste finnas i beaktande hos en blivande huvudman. Ett aktivt ägandeskap skulle bidra med en kontext där lärande sker med ett uppifrån-ner och nedifrån- upp perspektiv i satsningens strukturer. När lärandet sker i båda dessa riktningar så kan satsningen bli mer förändringsbenägen och kunna ta vara på potentiella effekthöjningar. Ett aktivt ägande och förändringsbenäget förhållningssätt kan ge relevanta förändringar i form av mål och vision, strukturer, metodik och innehåll.

Intervjuerna exemplifierades flera olika aktörer som ägare, där både Jordbruksverket och Jönköpingsuniversitet namngavs men där det även uppmärksammades vikten av att titta brett på vilka aktörer som skulle kunna fungera som ägare. Intervjuresultat belyste att det finns lärosäten utanför den agrara sektorn som besitter kunskaper som satsningen skulle kunna gynnas av. Resultatet visade även att, utöver det formella ägandet, det informella ägandet och engagemanget är av stor vikt för en hållbar satsning. Här lyftets att någon typ av resursinsats bör finnas från huvudaktörernas sida. Hållbara satsningar skapas när involverade aktörer är genuint engagerade och aktiva.

Resultaten i workshopen gav ett enhetligt data att samsyn var viktigt och att den skulle vara bred inom den agrar sektorn. För att skapa ett genuint och aktivt intresse och engagemang behövs en grundläggande samsyn av satsningen, dess mål och vision och framför allt hur vägen dit ska nås. Ett utmaningsdrivet förbättringsarbete på gårdsnivå skulle hypotetiskt och teoretiskt kunna ge positiva följd effekter på företagets kunder och leverantörer, i form att outnyttjade potentialer i kedjan, bättre dialog och ansvarstagande av gemensamma utmaningar. Den efterfrågade samsynen var med fördel bred. Dock är det viktigt att definiera vad den agrara sektorn ska ha samsyn över och i vilken detaljnivå. Att utveckla en satsning med hög detaljnivå kan te sig högst realistiskt. Dock är det av högsta vikt att ha dialog eller möjligen ett remissförfarande över framtagna former och strukturer för satsningen.

Ägaren bör ha egenskap av en oberoende aktör gentemot de övriga delaktiga aktörerna samtidigt som ytterligare kommentarer efterfrågade en agil ägare.

Utöver ett ägarskap så är ytterligare konstellationer i form av referensgrupp, koordineringsgrupp och roll så som projektägare viktiga. Här nämndes SLU och RISE som viktiga aktörer. Men utöver dessa så finns det flertalet aktörer som jobbar närmare eller nära gården med företagsutveckling som utmaningsdrivet förbättringsarbete kan ses befinna sig ur ett teoretiskt och tematiskt perspektiv.

Det uppdagades att eventuella oroligheter i styrande strukturer i en eventuell satsning kan ge negativa effekter internt som extern i den eventuella satsningen och att det är viktigt ägaren håller sig neutral till de olika aktörerna och kan hantera schismer. För att ägaren ska kunna hantera en schism så kan det behövas intern sakkompetens alternativt oberoende kompetens utifrån. Att ägaren besitter sakkompetens kan exemplifieras i Greppa Näringen där Jordbruksverket har besatt merparten av experter från den egna organisationen vilket leder till att Jordbruksverket har sakkunskapen in-house.

Flera åsikter har uppmärksammat att en satsning skulle kunna integreras i den nya organiseringen av primärproduktionens kunskapsöverförande struktur inom svensk animalieproduktion (Ekman, 2021). I detta nav ska forskning och annan relevant samlas in och omformas för aktörer som har direkt kontakt med lantbrukare men även för direkt åtkomst av lantbrukare.

## 5.5 Finansiering

Resultatdata gällande hur en eventuell möjlig satsning ska finansieras har respondenter differerad uppfattning om. Det som kan fastslås är att den monetära insatsen från både utövare och deltagare är av stor vikt för att finna genuina engagemang med fokus på resultat och effekt. Detta är en faktor som kan belysas och diskuteras i relation till tidigare insatser inom olika sektorer. Säkert Bondförnuft var inte förenad med en deltagarkostnad medan Lean Lantbruk var procentuellt sätt mer subventionerat gentemot deltagarna än Produktionslyftet. Det fanns även en lutande övervikt gentemot att mer subventionering skulle ske i de tidigare faserna alternativt testomgångar.

En del av en eventuell satsning som inte togs upp var olika kostnader för kommunikation och/eller marknadsföring. Det är många aktörer som kommer i kontakt med primärproduktionen på olika sätt, till exempel rådgivare, SLU, RISE, LRF, Länsstyrelsen, Jordbruksverket och olika typer av hubbar och nätverk. Att ha en gemensam extern plattform så som Produktionslyftet har (se: [Hem - Produktionslyftet](#)), har fungerat väl inom industrin och inom Greppa Näringen.

Behovet av långsiktig subventionering är även kopplat till kvalitet inom den eventuella satsningen. Om en bred, långsiktig och stabil satsning kan skapas, som ses som ett varumärke med högt förtroende så kommer till exempel både stolthet skapas inom utövarna så som större efterfrågan hos primärproducenterna.

Kravet av subventionering och finansiering beror även på vilken metodik man önskar sig använda. Till exempel kan ett inslag av E-learning ge en möjlighet till minskade kostnader.

## 6. Slutsats

### 6.1 Konceptutveckling

Utifrån avsnitten Resultat och Diskussion, samt ifrån tidigare gjorda erfarenheter och forskningsmässig input så föreslår denna förstudie en satsning som är uppdelad i en plattform och två moduler.

#### 6.1.1 Plattform

Vi föreslår att det bildas en plattform som har det övergripande ansvar för att driva ett arbete med företagande, innovation och förändringsarbete inom primärproduktionen som huvudmålgrupp. Precis som både Greppa Näringen och Produktionslyftet har sina plattformar fristående från sin huvudman tror vi att detta både underlättar samverkan mellan aktörer i kedjan samt att plattformen har möjlighet att utvecklas som den är framgångsrik. Ett exempel på framtida utveckling som inte föreslås i detta läge är den typ av affärsutvecklingscheckar som Tillväxtverket använder men anpassad till mikroföretag.

Det är viktigt att denna typ av plattform är tydlig i sin målstruktur och vilket budskap som ska förmedlas. Vi vet att ur ett rent företagsperspektiv fungerar Lean Produktion i att skapa effektivare företag men, åtminstone inom lantbruket, inte lyckats skapa efterfrågan företagen. Ett av problemen i detta hänseende har varit den otydliga målstrukturen inom Lean Lantbruk. I formeringen av en plattform bör det bildas tydliga mål om vad satsningen ska åstadkomma och döpa den så att det blir uppenbart vad målsättningen är.

#### 6.1.2 Startprogram

Den första modulen är en kortare och bredare insats med full finansiering från statliga medel. Syftet med denna insats är att förbereda företaget på en djupare satsning inom förändringsledningen. Modellen för denna insats skulle vara Produktionslyftets Startprogram. Programmet innehåller sex workshops med företagets medarbetare och utförs på gård. Mellan varje träff så krävs arbete med hemuppgifter för företaget. Det praktiska arbetet skulle kunna tänkas minska ytterligare i arbetsinsats genom att minska ner workshopens omfattning i tid eller ta vissa delar digitalt. Denna insats tar en bredare ansats för hjälp till självhjälp där företagets befintliga kontext analyseras och visualiseras på olika sätt. Fokus på detta program bör vara företagets målstrukturer och ledarskap eftersom detta har varit framgångsfaktorer i det vidare arbetet med Lean Produktion. Genomförandet sker med ett utbildande och coachande perspektiv med mål att företaget tillförsäkras sig kunskaper som de efter steg ett själva skulle kunna utveckla men som även har en primär funktion som inspiration och väcka intresse för att involvera sig i en längre insats i Utvecklingsprogrammet. Startprogrammet skulle då även ge en djupare förståelse för företaget vad steg två skulle innehålla, hur den är strukturerad, vilken insats som skulle krävas av företaget självt och vilka effekter som de skulle kunna förvänta sig efter en väl genomförd insats. Startprogrammet skulle även inkludera ett urvalsförfarande för att säkerställa att de företagare som önskar delta är genuint intresserade, har möjlighet

att avsätta de resurser som krävs för att fullfölja steg ett. Genom att skapa ett urvalsförfarande i steg ett så skulle man spara på resurser för organisationen som driver denna eventuella satsning och minska negativ publicitet som inte beror på satsningen i sig. Steg ett grundar sin metodik på Produktionslyftets metodik som har exemplifierats både i Matlust och till en viss del Robotlyftet och Digitaliseringslyftet. Metodiken inkluderar en huvud- och bi-coachkonstellation med de bäst lämpade coacherna från olika sektorerna. Tillsättningen sker alltså utifrån personliga meriter och inte utifrån den organisationen man är anställd i. Det är viktigt att coacher både från jordbruket och industrin kan användas kompletterande till varandra.

### 6.1.3 Utvecklingsprogram

Vid fortsatt intresse från företaget så kan en fördjupad resa erbjudas, kallat utvecklingsprogrammet. Utvecklingsprogrammet blir modul två i plattformen och grundar sig på Produktionslyftets Utvecklingsprogram. Denna fördjupning skulle pågå i cirka 12 månaders men någon sorts fördjupning som möjlig fas tre. Vi ser att ett utvecklingsprogram inom lantbruket kan kortas ner på grund av att linjespridning inom företaget inte behövs. Däremot bör det vara möjligt att fortsätta kontakten med sin coach om företaget vill det. I dagsläget föreslår vi dock att detta ska ligga utanför plattformens ramar.

### 6.1.4 Finansiering

Finansiering av denna typ av plattform skulle behöva mellan 1 till 1,5 heltidstjänster för att sköta drift av plattformen och administration av de två föreslagna programmen. För att driva en aktiv utveckling av nya moduler uppskattas ytterligare 0,5 till 1 heltidstjänst behövas. Som uppskattning för kostnaden används förstudien till kunskapsnav inom företagsledning, entreprenörskap och innovation där varje heltidstjänst uppskattningsvis kräver finansiering kring 1,3 miljoner kronor per år. Att driva en plattform skulle alltså kosta mellan 2,5 och 3 miljoner kronor årligen. Om man använder Greppa Näringen som förebild så används ca en tredjedel av budgeten inom Jordbruksverket medan två tredjedelar används i länsstyrelserna för att utföra modulerna. Skulle samma relationer användas i plattformen för förändringsledning skulle den årliga budgeten vara mellan 7,5 och 9 miljoner kronor för hela plattformen. Som jämförelse är den årliga budgeten i projektet Matlust 6 miljoner kronor om året, alltså lägre än det som föreslås för denna plattform.

Nedan föreslås budgetar för startprogram och utvecklingsprogram med en årlig budget på 1,5 miljoner om året. Det skulle således finnas möjlighet att utveckla och driftsätta nya moduler för ca 4 miljoner kronor årligen. Kostnaden för administration och drift av de två programmen på 4 - 4,5 miljoner är något högre än budgeten för LEAN Lantbruk (2012 till 2015) där den årliga budgeten var 3,5 miljoner kronor. Finansiering av startprogrammet förväntas vara offentlig och kostnaden för varje företag förväntas vara 50 000 kronor per företag. Med en målsättning om 20 företag per år skulle den årliga kostnaden för driften av programmet vara en miljon kronor om året. Administration av

programmet förväntas till viss del kunna genomföras inom plattformens budget men kommer troligen kräva en del ytterligare finansiering på ungefär 250 000 kronor om året, exempel på kostnader som går utanför plattformens administration är utbildning av coacher och marknadsföring av programmet. En total budget för programmet skulle således vara 1,25 miljoner om året. Gällande finansiering av utvecklingsprogrammet så har forskning visat att kostnaden för programmet betalas tillbaka i form av ökad effektivitet inom ett par år. Därför bör inte programmets utförande subventioneras av offentliga medel. För att få en fungerande administration av programmet behövs däremot en finansiering i ungefär samma utsträckning som startsprogrammet. Budget för Utvecklingsprogrammet skulle därför bli 250 000 kronor per år, detta kan exempelvis bekosta utbildning av nya coacher och information till eventuella deltagare i programmet.

## 6.2 Övriga rekommendationer

Små företag med 0 – 9 anställda, är en betydande del av svenskt näringsliv och utgör strax under 25% av alla företag (se: [Statistik basfakta om företag - Tillväxtverket \(tillvaxtverket.se\)](#)). En övervägande andel små företag återfinns inom jordbruk, skogsbruk och fiske men även byggverksamhet, handel och tillverkning. En rekommendation från förstudien är en fördjupad samverkan och möjligen samverkansprojekt mellan Jordbruksverket och Tillväxtverket vid en eventuell satsning då båda aktörerna besitter en högre andel små företag samt att båda aktörerna täcker tillsammans hela livsmedelskedjan. Ett exempel på en möjlig samverkan är utveckling av befintlig metodik för utmaningsdrivet förbättringsarbete för att vara bättre anpassat små företag. Faktorer så som linjespridning, organisatoriskstruktur och roller skiljer sig betydligt ifrån större företag och där en gemensam metodutveckling både skulle gynna de olika sektorerna så som sammanbinda livsmedelskedjan för att på ett mera riktat och effektivt sätt anta utmaningarna. Hur dessa faktorer påverkas i relation till företagets förändringsförmåga är inte beforskat i tillräcklig omfattning. Därför föreslår vi utlysning av forskningsmedel för att förstå små företags förändringsförmåga samt för att utveckla metodik för rådgivning av små företags förändringsförmåga.

Vidare är det försvarbart att, i och med vikten av att ha deltagare som är genuint engagerade, koppla en eventuell satsning till redan existerande bakomliggande strukturer så som ett kunskapsnav. Här sker ett pågående arbete för att utveckla lantbrukets kunskaps och innovationssystem (AKIS), denna satsning bör göras i relation till övrigt arbete inom detta område för att skapa en sammanhållen bild av de insatser som görs för att utveckla företagandet inom primärproduktionen.

# Referenslista

- Andersson, C., Andersson, H., Andersson, H., Bååth Jacobsson, S., Firglad, D., Hoffman, R., Johnsson, C., Kallin, K., Karlsson, O., Merza, S., Mossberg, E., Persson, P., Rehnholm, Remvig, S., Samuelsson, M., Svensson, H., och Åkerberg, C. (2019). Vad betyder Lean för lantbruksföretagen? En ekonomisk utvärdering av Lean lantbruk för perioden 2011–2015. Rapport, 69 s. + bilagor, HS Halland, Halmstad och SLU, Uppsala
- Andersson, K., Eklund, J., & Rydberg, A. (2019). *Lean-inspired development work in agriculture: Implications for the work environment*. [manuskript].
- Bakka, J, Fivelsdal, E, Lindkvist, L, (2006) *Organisationsteori: struktur – kultur – processer* Malmö: Liber AB
- Barth, H., and Ståhl, J. (2014). Utvärdering av ESF-projektet Lean Lantbruk [Evaluation of the ESR Project Lean Lantbruk]. Final Report, Halmstad University. Halmstad.
- Basadur, M., Basadur, T., & Licina, G. (2012). Organizational development. In *Handbook of organizational creativity* (pp. 667–703): Elsevier.
- Berglund, R. (2021). *Utveckling av egen kraft - Från förändringsprojekt till förändringskultur*. Mölndal RISE IVF AB.
- Brunlin, G., & Svensson, L. (2012). *Managing sustainable development programmes: A learning approach to change*. Surrey, England: Gower Publishing, Ltd.
- Brännmark, M. (2010). Implementeringen av Lean i medelstora företag – En lärande utvärdering om hållbarhet, HELIX Working papers (10/4), Linköpings universitet.
- Brännmark, M., & Håkansson, M. (2012). Lean production and work-related musculoskeletal disorders: overviews of international and Swedish studies. *Work: A Journal of Prevention, Assessment and Rehabilitation*, 41(Supplement 1/ 2012), 2321-2328.
- Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*: Kogan Page Publishers.
- Chiarini, A. (2012). A Historical Path of the Systems. In *From total quality control to lean six sigma: evolution of the most important management systems for the excellence* Milano: Springer Science & Business Media.
- Danielsson, A., Wahlberg, U., Hultgren, J., Ekdal, J., Bäckberg, L., Berglind, J., Arnesson, H., Forsgren, G., Nordlöf, I. & Pettersson, L. . (2013). *Säkert Bondförnuft - Slutrapport för projektet 2009–2013*.
- Ekman, S. (2021). *Nationellt kunskapsnav - Kunskapsutveckling och kunskapsspridning för ökad innovation och stärkt konkurrenskraft i svensk animalieproduktion*. Retrieved from Jönköping:
- Elkington, J. (1994). Towards the sustainable corporation: Win-win-win business strategies for sustainable development. *California management review*, 36(2), 90–100.
- Elmquist, T. (2013). *Allt om service och infrastruktur på landsbygden*. Retrieved from Jönköping:
- Frick, K. (1994). *Från sidovagn till integrerat arbetsmiljöarbete: arbetsmiljöstyrning som ett ledningsproblem i svensk industri*. Doctoral dissertation, Arbetslivscentrum.
- Greppa näringen, (2011). *Greppa Näringen 10 år – ett decenium av råd som både lantbruket och miljön tjänar på*. Alnarp



- Greppa Näringen, (2022). *Greppa Näringens betydelse för svenskt lantbruk – 20 år av hållbarhetsarbete*
- Grieves, J. (2000). Introduction: the origins of organizational development. *Journal of management Development*.
- Halvarsson, A., Lindskog, P., Andersson, K., Ståhl, J., Barth, H., Melin, M., . . . Svensson, L. (2022). Sustainable organisational change through national programmes. *In progress*.
- Halvarsson, A., Lindskog, P., Svensson, L., Eklund, J., & Kock, H. (2013). Fallstudier i forskningsprojektet knutet till Verksamhetslyftet–Sammanfattning av resultat från studierna och tolkning genomförd av forskare och deltagare vid analysseminarium. In: Rapport, Helix, Linköpings universitet, KTH och Apel.
- Jarebrant, C., Winkel, J., Johansson Hanse, J., Mathiassen, S. E., & Öjmertz, B. (2016). ErgoVSM: a tool for integrating value stream mapping and ergonomics in manufacturing. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 26(2), 191-204.
- Johansson, S., & Gidlund, M. (2021). *Innovation i livsmedelskedjan - Slutrapport*. Retrieved from Stockholm:
- Jordbruksverket. (2016). *Vad påverkar svensk konkurrenskraft? – en sammanfattning av resultaten från projektet ”Jordbruksverkets konkurrenskraft”*. Rapport 2016:7.
- Liker, J. K. (2004). *The Toyota Way—14 Management Principles from the World’s Greatest Manufacturer*. NY, USA: McGraw-Hill.
- Lohm, E., & Andersson, N. (2021). *Säker digitalisering för lantbruket*. Retrieved from Linköping:
- Lunner Kolstrup, C., & Hörndahl, T. (2013). *Teknisk utrustning och automatisering-en möjlig stressfaktor i lantbruket?*
- McCalla, A. F. (2001). Challenges to world agriculture in the 21st century. *UPDATE: Agriculture and Resource Economics*, 4(3), 1-2.
- Melin, M. & Barth, H. (2018). Lean in Swedish agriculture: strategic and operational perspectives, *Production Planning & Control*, 29:10, 845-855, DOI: 10.1080/09537287.2018.1479784
- Merza, S., Andersson, H., Hoffman, R., Surry, Y., Bååth Jacobsson, S., Karlsson, K. and Åkerberg C. (2019). Economics effects of introducing Lean in Swedish agriculture. Working paper (forthcoming) 30p. Department of Economics, SLU.
- Nyman, M., Rohlin, L., Larue, T., & Blücher, M. (2021). *Lantbrukets sårbarhet – en uppföljning* Stockholm Riksdagstryckeriet.
- OECD Food and Agricultural Reviews. (2018). *Innovation, Agricultural Productivity and Sustainability in Sweden*.
- Olsson, M. & Hellsmark, H., (2012). “Effektutvärdering av Produktionslyftet: Fas1: 2007–2010”, Vinnova, Stockholm.
- Oudhuis, M., & Tengblad, S. (2022). The viability of the Scandinavian work-life model and the impact of lean production: the case of Scania. *Economic and industrial democracy*, 43(2), 748–772.
- Produktionslyftet. (2022). Deltagande företag. Retrieved from <https://www.produktionslyftet.se/deltagande-foretag/?sort=title>
- Regeringskansliet. (2017). *Vision och mål för livsmedelsstrategin fram till 2030*. Stockholm: Regeringskansliet Retrieved from [https://www.regeringen.se/49005a/contentassets/64170ce4527b4975a3aff0a6fe8ca95c/2017\\_lms\\_vision\\_mal\\_webb2.pdf](https://www.regeringen.se/49005a/contentassets/64170ce4527b4975a3aff0a6fe8ca95c/2017_lms_vision_mal_webb2.pdf)
- Regeringskansliet. (2016). *En livsmedelsstrategi för Sverige – fler jobb och hållbar tillväxt i hela landet*. Prop 2016/17:104

- Produktionslyftet (2022) *Vägledande principer* <https://www.produktionslyftet.se/om-oss/vagledande-principer/> [2022-07-14]
- Rydberg, A. (2021). *Process för bred analys av kunskapsbehov inom jordbruket* (2021:122). Retrieved from Uppsala:
- Steiber, A. and Alänge, S. (2013). *Diffusion of Organisational Innovations: Learning from Selected Programmes*, Vinnova, Stockholm.
- Svensson, L., Aronsson, G., Randle, H., Eklund, J. (2007). *Hållbart arbetsliv – projekt som gästspel eller som hållbar utveckling*, Gleerups
- Sweco, (2017). *Produktionslyftet – analys av hållbara effekter från utvecklingsprogrammet och Chalmers kurs Lean Produktion samt förutsättningar för framtida regional finansiering av produktionslyftet*.
- Sweden Food Arena, (2021). *Innovation i livsmedelskedjan – slutrapport*, Egen utgivning, Stockholm
- Sweden Food Arena, (2021). *Innovation i livsmedelskedjan – En nulägesbeskrivning av innovationsaktiviteter, samverkan och stödbehov*. 2021.
- Thorwaldsson, K.-P., & Löf, C.-F. (2021). *Uppdrag att överlämna förslag till Sveriges strategiska plan för den gemensamma jordbrukspolitiken 2023–2027 till Europeiska kommissionen* Stockholm: Regeringen
- Tillväxtverket, (2020). *Lägesrapport till regeringen om livsmedelssektorns kompetensförsörjningsbehov*. Dnr Å 2020–182. 2021-03-30
- Tillväxtverket. (2018). *Växtkraft för de gröna näringarna*. Retrieved from Stockholm:
- Tillväxtverket. (2022, 2022-06-16). *Om samordningsuppdraget*. Retrieved from <https://tillvaxtverket.se/amnesomraden/livsmedelsstrategi/tillvaxtverkets-uppdrag-inom-livsmedelsstrategin/om-samordningsuppdraget.html>
- Tillväxtverket, & Jordbruksverket. (2019). *Uppdrag att föreslå åtgärder till handlingsplan för arbetet med livsmedelsstrategin 2020-2022 (N2018/03649/JM)*. Stockholm: Tillväxtverket
- Waldenström, C. (2018). *Lantbrukets roll i framtidens landsbygder*. In J. Syssner (Ed.), *Nya visioner för landsbygden* (pp. 203–231): Linneförs förlag.
- Wästfelt, A., & Eriksson, C. (2017). *Det svenska lantbrukets omvandling 1990-2014: Exemplet Uppsala län*.
- Ulvenblad, P., Barth, H., Ulvenblad, P.-O., Ståhl, J. & Cederholm Björklund, J. (2020): *Overcoming barriers in agri-business development: two education programs for entrepreneurs in the Swedish agricultural sector*, *The Journal of Agricultural Education and Extension*, DOI: 10.1080/1389224X.2020.1748669

# Appendix A

## Deltagarlista under förstudie

Deltagare	Workshop	Intervju	Inbjudna till seminariet
AKIS-gruppen (Agrara kunskaps- och innovationssystem): Jenny Cederholm Björklund			X
Arla: Anna-Karin Modin Edman			X
Ekologiska lantbrukarna: Informations e-mejladress			X
Greppa Näringen: Stina Olofsson			X
Gröna Arbetsgivare: Camilla Backlund	X		X
Gård och Djurhälsan: Informations e-mejladress			X
Hushållningssällskapet: Annika Bergman			X
Hushållningssällskapet: Amanda Andersson			X
Hushållningssällskapet: Pär Martinsson		X	X
Högskolan i Halmstad: Henrik Barth			X
Högskolan i Halmstad: Pia Ulvenblad			X
Jönköpings Universitet: Sara Johansson			X
Kommunal: Jörgen Gustavsson	X		X
KSLA: Informations e-mejladress			X
LAMK: Cecilia Lindahl			X
Landsbygdsnätverket: Nils Lagerroth			X
Branschråd för Lantbrukets Rådgivningsföretag: Ulrik Lovang			X
Lantmännen: Annelie Moldin & Pär-Johan Lööf			X
Lean Farming: Susanne Pejstrup		X	X
Livsmedelsföretagen: Elisabeth Rytter			X
Livsmedelsföretagen: Marie Rydén			X
LRF: Fredrik Sundblad		X	X
Länsstyrelsen Norrbotten: Ove Karlsson	X		X
Maskinleverantörerna: Lina Hallman	X		X
Naturbruksskolornas förening: Maria Elinder	X		X
Nordlunds UTveckling AB: Åsa-Lina Nordlund	X		X

Produktionslyftet: Christian Silvasti			X
Produktionslyftet: Lars-Gustaf Gustafsson			X
RISE Jordbruk och Livsmedel: Jörgen Korning		X	X
RISE Jordbruk och Livsmedel: Klara Båth		X	X
SEGES: Vibeke Fladkjær Nielsen		X	X
SLU Alnarp: Martin Melin			X
SLU Alnarp: Per Hansson	X	X	X
SLU Skara: Jenny Höckert	X		X
Stiftelsen lantbruksforskning: Mattias Norrby			X
Svenska Köttföretagen: Informations e-mejladress			X
Sweden Food Arena: Marie Gidlund			X
Tillväxtverket: Björn Langbeck			X
Vilja Lysa: Folke Brinkman	X		X
Växa Sverige: Carolina Markey	X		X
Växa Sverige: Fredrik Von Unge		X	X

Through our international collaboration programmes with academia, industry, and the public sector, we ensure the competitiveness of the Swedish business community on an international level and contribute to a sustainable society. Our 2,800 employees support and promote all manner of innovative processes, and our roughly 100 testbeds and demonstration facilities are instrumental in developing the future-proofing of products, technologies, and services. RISE Research Institutes of Sweden is fully owned by the Swedish state.

I internationell samverkan med akademi, näringsliv och offentlig sektor bidrar vi till ett konkurrenskraftigt näringsliv och ett hållbart samhälle. RISE 2 800 medarbetare driver och stöder alla typer av innovationsprocesser. Vi erbjuder ett 100-tal test- och demonstrationsmiljöer för framtidssäkra produkter, tekniker och tjänster. RISE Research Institutes of Sweden ägs av svenska staten.



RISE Research Institutes of Sweden AB Box 857, 501 15 BORÅS Telefon: 010-516 50 00 E-post: <a href="mailto:info@ri.se">info@ri.se</a> , Internet: <a href="http://www.ri.se">www.ri.se</a>	Jordbruk och trädgård II RISE Rapport 2022: ISBN:
---	---