

FÄRDPLAN TMF 2026

MAKROTRENDER, FÖRUTSÄTTNINGAR & FOKUSOMRÅDEN

2021

Foto: Blå Station, Shutterstock

Innehåll

Vad är TMF 2026? Om projekt, metod och källor..... 4

Rapportstruktur..... 4

**Fem makrotrender och deras samverkan
bidrar till fyra skiften 5**

Makrotrend: Globalisering 6

Hur påverkar globaliseringen TMF och deras medlemsföretag? 6

Makrotrend: Teknikutveckling 7

Hur påverkar teknikutvecklingen TMF och deras medlemsföretag? 7

Makrotrend: Hållbar utveckling 8

Hur påverkar hållbar utveckling TMF och deras medlemsföretag? 8

Makrotrend: Demografiska förändringar 9

Hur påverkar demografiska förändring TMF och deras medlemsföretag? 9

Makrotrend: Värderingsförskjutning 9

Skifte: Från bransch till värdesystem 10

Påverkan 10

Skifte: Från linjär till cirkulär 10

Påverkan 10

Skifte: Från egennytta till samhällsnytta 11

Påverkan 11

Skifte: Från svensk modell till (?), ja vad? 11

Påverkan TMF 11

**Förslag till färdplan:
3 fokusområden och 6 strategier till 2026..... 12**

Fokusområde 1: Påverka förutsättningar för företagen på politisk nivå..... 13

Strategi 1a. Öka på verkansarbetet inom EU och på regional/kommunal nivå 13

Strategi 1b. Öka kommunikativ närvaro på regional/kommunal nivå 13

Fokusområde 2: Påverka förutsättningar för medlemsföretagen att
hantera utvecklingssprånget..... 14

Strategi 2a. Öka närvaron i och förmedla information om aktuell FoU för
ökad innovations- och konkurrenskraft..... 14

Strategi 2b. Stöd att ställa om och ses som en förebild för cirkulär ekonomi.. 14

Fokusområde 3: Utveckla organisationen TMF..... 15

Strategi 3a. Utveckla medlemskapet 15

Strategi 3b. Utveckla TMFs organisation 15

Bilageförteckning 16

Bilaga 1: Från arbetsmöte en bedömning på före och efter covid-19
utfärd av tjänstemän inom TMF 17

Bilaga 2: Summerade insikter från dokumentation workshops
och arbetsmöten..... 18

Bilaga 3: Insikter från intervjuer tjänstemän och medlemsföretag 25

Bilaga 4: Sammanställning inför skiften med trender och
påverkan medlemsföretag 28

Bilaga 5: Ulf Lindberg "TMF 2025 – bransch och näringspolitik" 34

Sammanfattning

Det sker just nu flera parallella större samhällsförvandlingar, vilka skapar ett omvandlingstryck som driver på företag till förändring för att vara fortsatt konkurrenskraftiga. I denna rapport beskriver vi ett antal makrotrender som påverkar samhällets olika aktörer de kommande 5–10 åren. Effekterna från identifierade makrotrender beskriver vi som skiften, en sammanhängande samhällsförändring. Med utgångspunkt i dessa större skiften försöker vi här identifiera hur TMF och dess medlemmar påverkas.

Redan idag arbetar TMF med flera projekt vars syfte är att bidra till att skapa bra förutsättningar för medlemmarna att bemöta detta omvandlingstryck. Syftet med TMF 2026 är att arbeta fram och prioritera ett antal strategier för att möta de kommande fem årens förändringsbehov.

Arbetet har utmynnat i tre förslag på fokusområden och sex förslag på strategier, som långsiktigt ska leda arbetet med att bemöta de olika utmaningar som både medlemsföretagen och TMF som organisation står inför. De tre fokusområdena med sina sex strategiska förslag är:

1.

Fokusområde 1: Påverka förutsättningar för företagen på politisk nivå

Strategi 1a.

Öka påverkansarbetet inom EU och på regional/ kommunal nivå.

Strategi 1b.

Öka kommunikativ närvaro på regional och kommunal nivå.

2.

Fokusområde 2: Påverka förutsättningar för medlemsföretagen att hantera utvecklingsprånget

Strategi 2a.

Öka närvaron i och förmedla information om aktuell FoU för ökad innovations- och konkurrenskraft.

Strategi 2b.

Stöd att ställa om och ses som en förebild för hållbarhet.

3.

Fokusområde 3: Utveckla TMF som organisation

Strategi 3a.

Utreda om branschglidning påverkar inträde för medlemsskap.

Strategi 3b.

Utveckla interna organisationen efter fokusområde 1 och 2.

Vad är TMF 2026?

Om projekt, metod och källor

Trä- och Möbelföretagen (TMF) behöver ständigt revidera och utvärdera sitt arbete för att förutse och hantera omvärldens förändringar. Mot den bakgrunden önskar TMF genomföra ett framtidsarbete, TMF 2026, som ska generera en strategisk riktning och färdväg för att möta medlemmars behov år 2026.

Arbetet planerades innan Coronapandemin fick fäste och påbörjades vid pandemins startpunkt. Det var då okänt hur pandemin skulle utvecklas och påverka omvärlden. Därefter fick arbetet pausas och återupptogs våren/försommaren 2021.

Analysarbetet har bestått i att identifiera omvärldstrender som påverkar TMFs medlemsföretag och TMFs organisation. Trender kommer från desktopstudier, djupintervjuer, studier och användande av scenarier i workshops. Under våren 2021 uppdaterades materialet.

Underlaget kommer från:

- arbete som har bedrivits via olika grupper av tjänstemän inom TMF.
- djupintervjuer med medlemsföretag, tjänstemän samt insikter hämtade från ett genomfört runda bordssamtal under hösten 2020.
- desktop med fokus på EU, Riksdag och Regerings hemsidor.

Rapporter, som alla varit relevanta för arbetet:

- En utmanad modell – svensk arbetsmarknad i en ny värld (Ratio)
- Den svenska modellen i en oviss tid (Lunds Universitet)
- MSB – Scenarier som förstärkning till befintlig analys och planering under coronapandemin (MSB juni/juli 2020)
- WHO2020. Climate change.
- Stockholm Resilience Center 2015. Planetary Boundaries – an update

Det är två övergripande frågor som vägleder processen:

- Hur påverkar omvärlden medlemsföretagens utveckling?
- På vilket sätt ska trä- och möbelföretagen arbeta för att möta medlemsbehov och arbeta i framkant för branschens utveckling?



Foto: Vedom

Rapportstruktur

Rapportens inleds med bakgrund, syfte, metod och huvudsakliga källor. Därefter beskriver kapitel 3-4 trender och analysens slutsatser.

Kapitel 3 identifierar maktotrender och hur dessa formar större skiften i samhället.

Kapitel 4 beskriver föreslagen riktning de kommande fem åren.

Bilagorna fungerar som en fördjupning till kapitel 3-4 och kan ses som ett uppslagsverk av dokumenterat material från processen.



Fem makrotrender och deras samverkan bidrar till fyra skiften

Världen ändras hela tiden. Det kan vara förändringar av människors värderingar, befolkningens sammansättning, bostads- och arbetsmönster, teknik- och materialutveckling, globalisering med fokus på politik och handel samt klimatpåverkan. Makrotrender är globala påverkanskrafter som påverkar direkt eller indirekt över ett längre tidsperspektiv. Emellanåt inträffar oförutsedda händelser som får stor påverkan på samhällsutvecklingen och industrin. Som näraliggande exempel kommer Coronapandemin sannolikt att medföra stora förändringar på kort och lång sikt.

I detta avsnitt beskrivs de fem makrotrendernas påverkan på TMFs branscher. När makrotrender sammanfaller skapas ett större förändringstryck som vi har valt att kalla skiften. Dessa skiften sammanfattar vad som utmanar dels TMF, dels medlemsföretagen.



MAKROTREND: GLOBALISERING

Med globalisering menas här (något förenklat) den förändringsprocess där världens länder och samhällen kopplas samman i ett kulturellt, politiskt och ekonomisk ömsesidigt beroendeförhållande. Globaliseringen har skapat både välstånd, utbredd medelklass, säkrat matförsörjning till länder som inte själva klarar att fullt försörja sin befolkning. Fri handel mellan länder har ökat välståndet liksom ökat fred och samsyn mellan länder, fram till nu. Kommer den utvecklingen att fortsätta?

Sedan den industriella revolutionen är drivkrafterna för globalisering främst teknikutveckling och innovation, vilka i sin tur stöds av frihandelsavtal och politiska överenskommelser. Tre makrotrender relaterar till globaliseringen; digitaliseringen och AI med bl a nätplattformar för utbyte av kunskap, värderingar, tjänster och handel utmanar nationsgränser liksom globala etablerade värdekedjor inom olika branscher. Innebär det risker med omställning där vi får förlorade arbetstillfällen och ökade inkomstskillnader? Det är risker som kan skapa spänningar i samhället. Men det finns positiva effekter som exempelvis större oberoende av storstad samt möjlighet för små företag att nå större marknader. Globalisering och dess effekt på klimatförändringar är det tredje exemplet. Den livstil och välfärd globalisering har medfört har påverkat vår livsmiljö negativt och bidrar till klimatförändringar.

Under Coronapandemin har det förekommit resonemang om att pandemins konsekvenser skulle kunna medföra en antiglobalisering med protektionism, ökade politiska spänningar och en avdemokratisering i flera länder. Om så, innebär det ett dramatiskt spårbyte i den hittillsvarande globaliseringstrenden? I workshopgrupperna ansåg majoriteten att globaliseringens drivkrafter med samverkan mellan länder verkar bestå även om förutsättningarna har förändrats till viss del med tiden.

Hur påverkar globaliseringen TMF och deras medlemsföretag?

- **Globala marknadsplattformar ökar konkurrensen mellan företag**, samtidigt som det ger möjlighet att gå förbi tidigare barriärer för att etablera företag på en internationell marknad. Att privatpersoner och företag med enkla klick kan handla varor från hela världen skulle ha varit otänkbara för bara 25 år sedan.
- **Globala arbetsplattformar kan öka utbudet av egenanställda experter**. Likt globalisering av varor kommer vi i framtiden se en ökad globalisering av tjänster. Tjänstehandeln med utbyte av tankar och idéer har vi egentligen bara gläntat på dörren till.
- **Värderingsmässigt knyts världen samman alltmer** genom gemensamma mediaflöden som face book, youtube m m.
- **EU stärker sin påverkan på medlemsländerna** och det finns risk att man blandar sig i och påverkar den svenska modellen. Parallell trend är **försvagning av EU med länder** som lämnar.
- Det sker **en makroekonomisk förskjutning mot Asien** (och även inom Asien). Majoriteten i workshop såg nödvändigheten att bevaka denna utveckling, men att den inte kommer påverka stort under de kommande fem åren.
- **Politiska spänningen, fler krigsområden och ökat antal människor i migrationsströmmar. I migrationsströmmar** rör sig främst yngre människor i arbetsför ålder, vilket kommer påverka den demografiska makrotrenden. För företagen inom TMF betyder det, vid bra integration och rätt kompetens, ökad arbetskraft.

Möjlig utveckling som deltagare i workshop ansågs mer osannolik var:

- **Osannolikt: Det kommer ske en "de-globalisering" som minskar exporten dramatiskt och skapar en liten inhemsk marknad**. Det finns även risker att EU-samarbetet sakta avvecklas, något som påbörjats redan innan coronapandemin. Under pandemin sågs exempelvis stängda gränser och växande brist på solidaritet med olika skyddsutrustningar.



MAKROTREND: TEKNIKUTVECKLING

Teknikutvecklingen är en central drivkraft för nya innovationer, produkter och lösningar. Det leder till ökad produktivitet och ekonomisk tillväxt. Teknikutvecklingen förändrar även vårt sätt att leva.

Utvecklingen framåt pekar mot allt fler innovationer och etableringar av artificiell intelligens (AI), sakers internet (IoT), självkörande fordon, robotik, teknik kring energilagring, additiv tillverkning, bioteknik, materialvetenskap och nanoteknik. Dessa kommer tillsammans fortsätta påverka samhällsutvecklingen.

De förändringar vi ser inom informationsteknik, robotik och materialutveckling effektiviserar redan i dag produktionsprocesser. Under såväl workshops som intervjuer var den gemensamma insikten att denna utveckling förväntas ge ett avsevärt större genomslag till 2026. Additiv tillverkning kommer sannolikt vara en av de mer framträdande teknikförändringarna för industrin. Den kommer kostnadseffektivisera prototypfas, introducera fler specialprodukter och tillsammans med materialutveckling få betydelse för den cirkulära ekonomin. Inom hållbarhetsutveckling kommer vi genom ny digital teknik även se minskat spill i produktionen. Ofta är det inte någon enskild teknik som revolutionerar utan kombinationen av flera tekniker. Cirkulär ekonomi, som har varit svårt att uppnå för företag och samhället, kan nu realiseras genom materialutveckling kombinerat med exempelvis additiv teknik och spårbar data om produkterna.

Hur påverkar teknikutvecklingen TMF och medlemsföretagen?

- **Teknikutvecklingen ökar graden av robotik och automatisering, vilket i sin tur kommer skapa nya arbetsuppgifter och tjänster.** Behovet av lågutbildad arbetskraft kommer minska. Det ställer krav på samhällets **utbildning och vidareutbildning av personer**. Tillsammans med demografiska förändringar med fler äldre på arbetsmarknaden kommer det att ställas ökade krav på kompetensutveckling både på individuell, företags- och samhällsnivå. TMF:s medlemsföretag kommer att behöva kompetensutveckla medarbetare och TMF behöver aktivt påverka för att uppnå ett adekvat kompetensutbud för medlemsföretagen.
- Digital teknik har inneburit att fler produkter och tjänster blir omedelbart tillgängliga, lättare att använda och bättre anpassade till den situation människor befinner sig i. En trolig ökad efterfrågan på flexibla produkter kommer medföra att företagen behöver utveckla sina produkter och tjänster och kunna skräddarsy situationsanpassade lösningar.
- Data och analys ger information om såväl tillverkning, material och underhållsbehov, vilket möjliggör nya marknader inom återvinning och underhåll av produkter. Hållbarhetsomställning och teknikutveckling kommer gå hand i hand under de närmaste åren.
- Båda ovanstående punkterna kommer troligen påverka medlemsföretag att hitta nya sätt att organisera sig för att kunna möta nya förutsättningar. Det leder till att befintliga **värdekedjor förändras**.
- **Behovet av internationella standarder kommer öka med nya tekniker och material.** Det kan också påverka företag negativt och TMF kommer behöva bevaka denna utveckling.
- **Teknikutvecklingen driver även på inom transportområdet.** Vi kommer sannolikt se ett bredare utbud av transportslag som kommer vara snabbare och billigare.
- **Utmaning för mindre företag att kostnaderna för investeringar i ny teknik är höga.**



Foto: Vedum



MAKROTREND: HÅLLBAR UTVECKLING

Hållbarhet fortsätter att vara politisk och medialt i fokus. Även företag och människor reflekterar kring hållbarhet ur såväl klimat som social och ekonomisk synvinkel. I detta arbete har berörts:

- klimatrisker och deras konsekvenser för produktionen.
- social hållbarhet som medel mot utanförskap och arbetslöshet i omställningens spår
- att en klimatomställning behöver vara ekonomiskt hållbar, exempelvis produktionseffektiv, för att kunna förverkliga ekonomisk och social hållbarhet.

Dagens debatt om huruvida klimatriskerna är reella eller ej är infekterad och polariserad. I detta arbete har vi som utgångspunkt att klimatriskerna är reella och att människan påtagligt påverkar klimatet. Med stöd från studier av Stockholm Resilience Center diskuterades dels hur industrin, som en påverkande faktor, påverkar ekosystem och livsmiljöer. Omfattande användning av kemikalier, spill i produktion, transporter eller tillverkning i länder med lägre miljökrav kan vara några exempel. Samtidigt konstaterades i såväl intervjuer som i workshop att svensk industri ligger långt framme i sitt miljöarbete och fortsätter utvecklas.

Politisk vilja kombinerat med värderingar i samhället kommer fortsatt driva på för en klimatomställning. Röster för en cirkulär omställning tilltar i styrka, men utmaningarna är många. Idag är cirkuläritet ofta kostsamt och det svårt att säkerställa kvalitet på exempelvis återbrukat material. För att klara cirkulär ekonomi behövs en industrialisering av återbruk och återvinning. Att öka kvalitetskraven för att en produkt ska hålla är också ett led i cirkulär ekonomi. Utöver lång hållbarhet i design och material så kommer produkten i någon framtida generation cirkuleras till något annat. En ytterligare utmaning är att material cirkuleras till olika branscher och inte alltid inom en bransch. Vi kommer se en fortsatt innovationsutveckling inom hållbarhetsområdet liksom en politisk påverkan mot hållbar omställning. Agenda 2030 är fortsatt i fokus.

Hur påverkar hållbar utveckling TMF och dess medlemsföretag?

- **Ökade krav från politik och offentlig sektor** om hållbara produkter och cirkulära material.
- **Produkters komponenter ska förse med deklaration om** vad de innehåller och hur de ska återvinnas.
- Nya krav på **standarder och standardiseringsarbetet**.
- **Nya tjänster som gör det lättare att reparera** produkter och återvinna material till nya produkter.
- **Omställning till mer cirkulära affärsmodeller**, innebärande tjänstefiering, att hitta kostnadseffektivitet i återvinning och troligen nya material i produkter.
- **Digitala system är en förutsättning** för att kunna spåra och få kunskap om hela värdekedjan.
- **Trä har fått ett stort symbolvärde**. Trä är i fokus och har fått ett symbolvärde som en oändlig resurs (rätt hanterat) med stor potential att ha långt liv inom en cirkulär modell (Teknikutveckling).

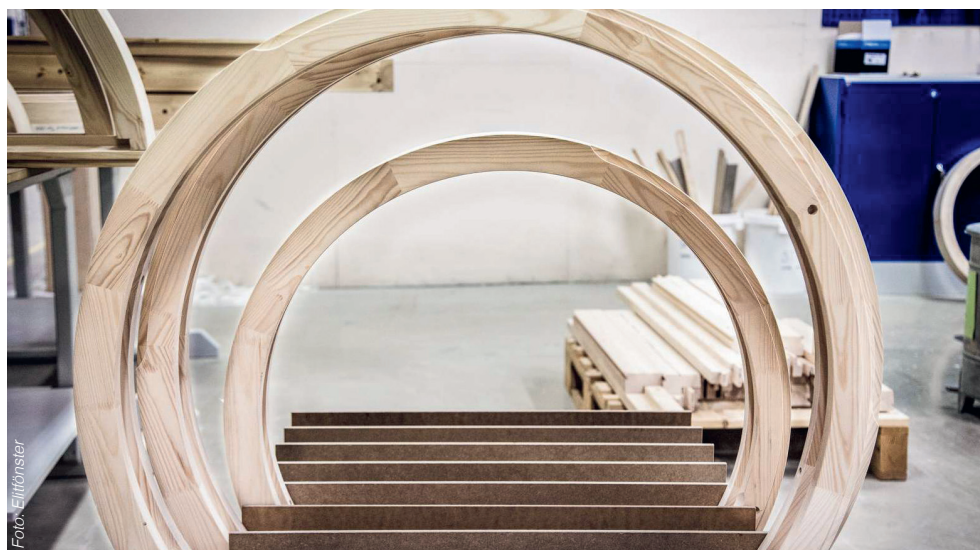


Foto: Elitfönster



MAKROTREND: DEMOGRAFISKA FÖRÄNDRINGAR

De demografiska utmaningarna i Sverige och många andra länder i västvärlden är att vi blir äldre och kommer behöva arbeta längre upp i åldrarna. Andelen i yrkesverksamma åldrar sjunker. SCB beräknar att andelen av befolkningen som är mellan 20 och 64 år minskar från 58 till 52 procent. TMF behöver driva på för att möjliggöra kompetensutveckling så att äldre både fysiskt klarar av ett arbete och är attraktiva på en arbetsmarknad. Invandring kan motverka ökningen av försörjningskvoten. Här är det viktigt med en bra integration och snabb etablering på arbetsmarknaden.

Trygghet är inte längre anställningstid utan människors ständiga kompetensutveckling. Rätt kompetens är viktigt för företagets konkurrenskraft. Utbildningsbehov och kompetensutveckling inom företagen är en nyckelfaktor för både tillväxt och ett socialt hållbart samhälle.



Foto: Kvännum

Hur påverkar demografiska förändring TMF och dess medlemsföretag?

Demografiska förändringar tillsammans med förändringar inom makrotrenderna globalisering, digitalisering, robotisering och hållbar omställning kommer påverka framtidens arbete på 5–10 års sikt. Främst påverkar att kompetensbehovet inom industrin förändras och kräver återkommande utbildning. Svårigheten, som poängterades i workshop, upplevs vara att hitta utbildad eller erfaren personal, vilket hindrar företagets vidare utveckling.



MAKROTREND: VÄRDERINGSFÖRSKJUTNING

Digital transformation går hand i hand med hållbarhetsomställning och påverkar värderingar med ett ökat fokus på samhällsnytta. Utvecklingen ser ut att gå mot fler anställda och företagsledning som vill bidra till ett hållbart samhälle. I det hållbara samhället är en ekonomiskt hållbar affär lika viktig som de sociala och ekologiska hållbarhetsfaktorerna. En viktig drivkraft, utöver dess hållbarhetseffekt, är att uppnå långsiktig konkurrenskraft och kostnadsreduktion.

Cirkulär omställning har en central plats de kommande fem åren och kommer påverka i grunden företagens och samhällets värderingar. En bedömning är att takten mot cirkulär omställning ökar.

Egenanställning som arbetsform växer i flera branscher. Sannolikt kommer det inte att beröra TMF:s medlemsföretag de kommande fem åren. Här råder en tveksamhet bland både intervjuade och i workshops.

Ovanstående sker samtidigt med strömningar som aggressiv polarisering i debatt och i internationell politik, en tudelad urban karta med möjliga nya arbets- och boendemönster. Det finns också en värderingsförändring där facklig anslutning inte är lika självklar, vilket riskerar att hota en den långa period av stabilitet i näringslivet som följt av den svenska modellen.

Värderingsförskjutning kommer av att flera makrotrender kombineras i ett samlat skifte. Exempel på värderingsförskjutning är att andra aktörer från helt andra sektorer tar över en bransch. Vi ser hur digitala företag och distributionsföretag tar över den tidigare fysiska handeln. Nätverksplattformar med egensantställda kan förändra bilden av anställning och skapa värdeförskjutning som sträcker sig så långt som ett hot mot svenska modellen. Vi ser även hur möbeldesigner och arkitekter hoppar över tidigare led och konkurrerar mot befintliga möbel- och byggbranscher. Andra exempel är elföretag som börjar bygga bilar eller fastighetsägare som blir elproducenter till fler än sina egna byggnader. För att nämna några exempel.

SKIFTE: FRÅN BRANSCH TILL VÄRDESYSTEM

Globalisering tillsammans med en omfattande digital transformation på flera områden i vårt samhälle innebär en förskjutning mot bland annat digitala marknadsplatser och kommunikationsmönster samt förändrar logistikflöden. Detta ändrar marknadsplatser, tillverkningsmetoder, värdekedjor⁽¹⁾ och utbud av kompetens.

Cirkulära affärsmodeller kommer sannolikt innebära ökad tjänstefiering kring produkterna. Produkterna hamnar även i ett nytt värdesystem som medför att företag har svårt att definiera vilken bransch man tillhör eller om man sysslar med produkter eller tjänster. I ett värdesystem är det förmågan att bygga fungerande erbjudanden där produktion, produkt, tjänst, finansiering, återbruk/återvinning är integrerade. Nya företag och nya tjänster för befintliga företag kommer växa fram och omdefiniera branschgränser.

Till sist bidrar globaliseringen till att länder specialiseras inom värdekedjor, vilket också fragmenterar värdekedjan geografiskt. Svenskt värdeskapande i globala värdekedjor har i allt högre grad specialiserats till stegen före och efter tillverkning. Dessa steg är kopplade till inslag av tjänster och tillika hög efterfrågan på kvalificerad arbetskraft. En konsekvens av detta kan vara att i stället för att diskutera konkurrenskraft i termer av branscher är det förädlingsvärdet som bör stå i fokus. En möjlig mottrend är att regionala och nationella värdekedjor prioriteras allt högre eftersom företagen vill undvika risk för ökade importkostnader. Detta ökar möjligheterna för svenska företag att leverera hållbart producerade produkter till den svenska marknaden.

Påverkan

- **Att branschtillhörighet utmanas** och därmed kriterierna för vilka som kan vara medlemmar i TMF.
- **Förskjutning mot mer kunskapsintensiv verksamhet**, tjänster och en större relativ efterfrågan på kvalificerad arbetskraft påverkar arbetsgivarrollen.
- **Kompetensförsörjning**, kompetensutveckling och kompetensomställning kommer sannolikt bli viktigare de kommande fem åren då företagen behöver öka sin förändringstakt. Utöver frågan att hitta rätt kompetens i ett föränderligt företagslandskap så kommer också företagen att kunna finna vissa kompetenser och **arbetskraft via förmedlingar på olika digitala plattformar**.
- **Kundanpassning i värdekedjor och en kundanpassning i produktion** med ökad grad av additiv tillverkning och på sikt ökad grad av AI inblandning.
- **Sänkta inträdesbarriärer kan skapa helt nya företag**. Den nämnda digitala omställningen med snabb och effektiv global kommunikation och samarbetspotential säljer produkter och tjänster i ett nytt värdekoncept. Nya aktörer med styrka i nätplattformar kan snabbt etablera sig med nya konkurrensvillkor. Det sker en branschglidning som kan utmana en traditionellt industriproducerande aktör.

SKIFTE: FRÅN LINJÄR TILL CIRKULÄR

Klimatomställningen dominerar fortfarande hållbarhetsfrågan även om den också innefattar säkrad ekonomisk välfärd och tillväxt samt värnar om social hållbarhet. Inom klimatomställningen finns en tydlig riktning mot en cirkulär tankemodell som i grunden kan komma att förändra vårt sätt att tänka. Skiftet består i att gå från linjär modell som varit och fortfarande är en framgångsrik modell. I sin för-enklade form innebär den att resurser förädlas i en produktion och därefter konsumeras av kunder som värdesätter och ersätter företaget för produkten. Modellen har under lång tid fått kritik, framför allt från akademien och miljörörelsen. Värdekedjan behöver i stället bli cirkulär för att hushålla med resurser och samtidigt skapa hållbar välfärd. Cirkulär ekonomi i produktion, återbruk och återvinning har stora utmaningar i att det är kostsamt och sker idag småskaligt. Omställningen till cirkulär ekonomi behöver en industrialiserad process för återbruk och återvinning samt diskussioner om hållbar kvalitet över längre tid. En produkt som har hög kvalitet kommer även den för någon framtida generation behöva cirkulera till ny skapnad. Hur cirkulär ekonomi också kan bli just ekonomiskt hållbar är fortfarande i tidigt skede i sin utvecklingen. Med det sagt har frågan ett politiskt fokus och behöver hanteras.

Påverkan

- **Ökade krav från politik och offentlig sektor** om hållbara produkter och sannolikt mot cirkulära material.
- **Produkters komponenter ska förses med deklaration** av vad de innehåller och hur de ska återvinnas.
- **Materialinnovationer** och nya produktionsätt.
- Nya krav på standarder.
- **Nya tjänster som gör det lättare att reparera** produkter och återvinna material till nya produkter.
- **Omställning till mer cirkulära affärsmodeller**, vilket innebär tjänstefiering, hitta kostnadseffektivitet i återvinning och troligen nya material i produkter.
- Nya företag och möjlig branschglidning.
- **Socialt ansvarstagande**: ställer krav på acceptabla arbetsvillkor och god arbetsmiljö i hela leverantörskedjan.

(1) En värdekedja avser alla steg i en produktionskedja. Detta innefattar produktion, sammansättning, support- och tilläggstjänster. Den innefattar även aktiviteter före produktion, till exempel FoU och design, samt efter produktion, som till exempel service, underhåll och distribution.



Foto: Shutterstock

SKIFTE: FRÅN EGENNYTTA TILL SAMHÄLLSNYTTA

Dagens hållbarhetstrend skapar ett samlat engagemang för omställning som kan ses i företags marknadsföring, mediernas berättelser och politikers retorik. Offentlig sektor driver på för upphandling som tar fasta på hållbarhet samt cirkulära modeller för klimatsidan. Politiker driver på för en hållbar omställning samtidigt som det är viktigt att bidra till att näringsliv och industri ökar sin internationella konkurrenskraft. Media bevakar. Tittar vi in i ett urval medlemmars hemsidor och i deras marknadsföring ser vi redan många resonemang kring vilken nytta de tillför samhället. Precis som medlemmar försöker visa på samhällsnytta i sina produkter behöver TMF visa på branschens samhällsnytta.

Påverkan

- På global nivå vill samhällen bygga och möblera i trä. Vi ser stora offentliga byggnader som kulturhus och arenor uppföras i trä liksom flerfamiljshus och villor. Här finns stora kommunikations- och påverkansmöjligheter som TMF kan använda. Använd denna samhällsnytta för att påvisa företagets förädlingsvärde och få politiker att se branschen som en viktig spelare i samhällets omställningsarbete.
- Försvagad attraktivitet i att tillhöra en specifik bransch. Mer fokus på helhet och samhälle.

SKIFTE: FRÅN SVENSK MODELL TILL (?), JA VAD?

Samtliga skiften ovan utmanar i någon form den svenska modellen. Den svenska modellen har många fördelar och har fungerat väl. Nu utmanas den. Nils Karlsson och Lotta Stern, Ratio har sammanfattat sju utmaningar som driver på att modellen behöver utvecklas. Nils Karlsson adderade ytterligare en nummer 8 under rundabordssamtalet. För fördjupning hänvisas till skriften "Framtidens arbetsmarknad och den svenska modellens utmaningar" (Ratio).

1. Förändrat värdeskapande och Branschglidning
2. Försvagad attraktivitet och fallande medlemstal
3. Konflikters kostnader och konsekvenser
4. Centralisering, kostnadskontroll och utvecklingskraft
5. Kompetensbrist inom alla sektorer
6. Ett nytt osynligt kontrakt?
7. Ökad politisk inblandning – nationellt och från EU-rätten och generell statlig inblandning.
8. Insider/outsider. Modellen bygger på parternas regleringar och ingen tänker på dem utanför.

Påverkan TMF

- Vikande medlemstal hos fackliga organisationer skapar obalans vid förhandling.
- Branschglidning skapar otydlighet i hemhörighet, då branscher överlappar varandra i ett och samma företag.
- Kompetensbrist är ett kritiskt problem för industrins fortsatta konkurrenskraft.
- Osynliga kontrakt är en möjlighet för företag och samtidigt behöver dessa vara sunda. Detta är en gråzon av egenanställda.
- EU och svenska statens inblandning i modellen är ett stort hot mot modellen.



Förslag till färdplan: 3 fokusområden och 6 strategier till 2026

Det är stora och omvälvande förändringar som både medlemsföretagen och TMF står inför kommande fem år. Till de större utmaningarna hör:

- Att politiskt tryck kommer påverka medlemsföretagen mot en cirkulär ekonomi och förändring i affärsmodell.
- Att svensk trä- och möbelindustri ska vara globalt konkurrenskraftig i värdekedjornas högre led. Automation kompletterar och utökar vissa manuella arbetsuppgifter och rationaliserar bort andra. Digitaliseringen skapar behov av ny kompetens. Additiv tillverkning och nya material kommer troligen krävas för att möta kundernas förväntningar på flexibilitet. Utmaning ifråga om både kunskap, resurser och standarder. Kompetensbrist är ett problem för industrin om den ska vara fortsatt konkurrenskraftig.
- Värdekedjan utmanas av de olika makrotrenderna, vilket bidrar till att branschgränser utmanas och nya företag och tjänster kommer in i värdekedjan. Branschglidning skapar otydlighet i hemhörighet, då branscher överlappar varandra i ett och samma företag.
- Behov av kontinuerlig kompetensutveckling och att samhället möter det växande kompetensbehov branschen har.
- EU och statlig inblandning är möjligen det största hotet i närtid mot den svenska partmodellen, som står fri från inblandning av dessa. Det kan leda till stora förändringar i arbetsgivarsidans roll och arbete.
- Vikande medlemstal hos fackliga organisationer skapar obalans vid förhandling.

För att möta dessa finns det förslag på tre fokusområden och sex strategier.



FOKUSOMRÅDE 1: PÅVERKA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR FÖRETAGEN PÅ POLITISK NIVÅ

När förändringar accelererar sker det ofta genom politiska påtryckningar, nya regler och nya standarder. TMF bör öka sin politiska påverkan och möjliggöra bästa förutsättningar för företagen att utvecklas och vara konkurrenskraftiga i en föränderlig värld. Två strategier för att möta det är:

Strategi 1a. Öka påverkansarbetet inom EU och på regional/ kommunal nivå.

Här handlar det om påverkan i syfte att undanröja hinder för företagens möjligheter att utvecklas till sin fulla potential. Målgruppen är politiker och myndigheter, men också media. I skrivande stund utvecklas en påverkansplan inom TMF.

Exempel på påverkansarbeten är:

- Bevaka och påverka så att utveckling mot cirkulär ekonomi anpassas efterbranschens möjligheter att möta dess krav. Det kan exempelvis vara upphandlingsmodeller inom offentlig sektor eller träbyggande.
- Påverkan i syfte att främja både ökat och hållbart träbyggande. Byggandet sker främst på kommunal och regional nivå. Här ökar TMF sin påverkan för att främja ökat hållbart träbyggande och bra upphandlingsmodeller.
- Påverka och bemöta, tillsammans med andra förbund, utmaningar för svensk modell på EU nivå.
- Påverka förutsättningar för konkurrenskraft på landsbygden, där många medlemsföretag har sin verksamhet.
- Påverka och säkerställa förutsättning till kontinuerlig kompetensutveckling och kompetensförsörjning lokalt och nationellt.
- Påverka för att fördelarna med svenska modellen finns kvar.

Strategi 1b. Öka kommunikativ närvaro på regional och kommunal nivå

För att öka påverkansgraden i politisk påverkan tillsammans med att ta fasta på att trämaterial är en hållbarhetstrend och symbol för cirkularitet. Skapa en berättelse om det framtida samhälle alla vinner på att befinna sig i och hur medlemsföretagen bidrar till att förädla samhället både med hållbara produkter och bra arbetstillfällen. Det lokala är i fokus och just nu tar allt fler kommuner fram en träbyggnadsstrategi. Men detta gäller inte bara byggnationer utan även kommunala upphandlingar av exempelvis möbler och dess underhåll.



FOKUSOMRÅDE 2: PÅVERKA FÖRUTSÄTTNINGAR FÖR MEDLEMSFÖRETAGEN ATT HANTERA UTVECKLINGSSPRÅNGET

När förändringstakten accelererar är behovet stort av kunskap om nyheter om teknik- och handelsutveckling, forskningsläget kring exempelvis nya material och vad politiken gör. Två strategier för att möta det är:

Strategi 2a. Öka närvaron i och förmedla information om aktuell FoU för ökad innovations- och konkurrenskraft

Exempel på det kan vara:

- säkra att medlemmarna i tidigt skede har kunskap och rätt förutsättningar för utvecklingssprånget.
- öka närvaron inom FoU så den senaste forskningsinformationen kan förmedlas ut till medlemmarna.

Strategi 2b. Stöd till medlemsföretagen att ställa om och kunna ses som förebilder för hållbar ekonomi

Hållbar ekonomi och Agenda 2030 är fortsatt i fokus de närmsta åren. Cirkulär ekonomi kommer och är i fokus för kommuner och offentlig sektor. För att klara cirkulär ekonomi behövs en industrialisering av dagens mer omogna processer av återbruk och återvinning samt digitalt bibliotek för en produkts tillverkningsprocess och material. Följ regeringens arbete med 100 punkter för cirkulär ekonomi.

Exempel på det kan vara:

- stärkt innovations- och näringslivsklimat genom information.
- att lyfta goda exempel
- ökat deltagande i nätverk



FOKUSOMRÅDE 3: UTVECKLA ORGANISATIONEN TMF

Branschglidningen utmanar både värdekedjor och vem som hör hemma inom TMF. Även TMFs organisation utmanas av förändringstryck.

Strategi 3a. Utreda om branschglidning påverkar inträde för medlemsskap

Branschglidning i värdekedjan, tjänstefiering och nya företag inom cirkulära affärsmodeller utmanar såväl branschgränser som gränser för medlemskap. Även basen för medlemsintäkter utmanas med tjänstefiering och kompetensförskjutningar.

Exempel på aktivitet kan vara:

- utveckla medlemserbudandet och därigenom öka medlemsnyttan.
- se över medlemsavgifter och innovera TMFs intäktsmodell.

Strategi 3b. Utveckla interna organisationen efter fokusområde 1 och 2

Även TMFs organisation utmanas av förändringstryck och behöver anpassas till företagets förändring. Det sker en digital utveckling i syfte att möjliggöra att stor del av TMF arbete både kan effektiviseras och öka service- och informationsgrad.

Exempel på aktivitet är (se även Bilaga 5).

- Göra en utredning om förutsättningar finns för att öka påverkans- och kommunikationsarbetet.
- Se hur digital teknik kan effektivisera arbetet.

Bilageförteckning

Bilaga 1.

Från arbetsmöte en bedömning på före- och efter covid-19 utförd av tjänstemän inom TMF

Bilaga 2.

Summerade insikter från workshop

Bilaga 3.

Insikter från intervjuer tjänstemän och medlemmar

Bilaga 4.

Sammanställning inför skiften med trender och påverkan medlemsföretag.

Bilaga 5.

Dokumentation från rundabordssamtal (kompletteras)



BILAGA 1: FRÅN ARBETSMÖTE EN BEDÖMNING PÅ FÖRE OCH EFTER COVID-19 UTFÖRD AV TJÄNSTEMÄN INOM TMF

Före Covid 19:

- Digitalisering på flera områden inom industrin.
- Globalt/internationellt samarbete där världen växer samman och leverantörskedjorna är globala.
- Miljöfrågor: Perspektivet har breddats från rena miljöresonemang till hållbarhet med avseende på samhällsansvar, ekonomi och miljö.
- Medarbetarbrist på yrkesarbetsidan på grund av automatisering och kompetensbrist i vissa områden.
- Mer strukturerade processer för kompetensförsörjning.
- Ökat politiskt intresse för de icke optimala lösningarna i kompetensförsörjningssystemet. Finns många ömma tår att undvika trampa på vilket länge inneburit en politisk handlingsförlamning.
- Ökad digitalisering sätter fingret på behov av säker elförsörjning och utbyggd laddinfrastruktur.
- Internet-of-things och smarta hus (borde vara) viktiga utmaningar och möjligheter för våra företag.
- Tillbakagång för marknadsekonomin, EU sviktar och vi får en ökad protektionism.
- Hållbarhetsfrågorna tar större plats (vilket är positivt för de svenska möbelföretagen).
- Urbaniseringstrenden är mindre bra för småhusbyggarna.
- Det finns en politisk låsning på bostadsmarknaden med motstridiga intressen.
- När den gröna skatteväxlingen minskar (kopplat till bensinpriset) behövs nya skatteobjekt. Finns det en risk att det blir fastigheter?
- EU styr över alltmer frågor som tidigare varit nationella frågor, exempelvis minimilöner.
- Börjar bli möjligt ändra lagstiftning, ex LAS.
- Robotisering förändrar våra företags verksamheter och ger färre anställda.
- Globalisering och ökad protektionism.
- Ökande gränshinder.
- Motreaktioner mot globaliseringen men leverantörskedjorna är fortsatt globala.
- Inte så många företag som kommer hämta tillbaka sin tillverkning till Sverige. Snarare till billiga länder i närområdet. Kanske rent av mer utflyttning, fast mindre långt bort.
- Ökad individualisering; kollektiva lösningar inte lika relevanta i framtiden medför sjunkande organisationsgrad.

Efter Covid 19:

- Krisen har satt fingret på hur sårbart vårt samhälle är. Globaliseringen ifrågasätts och det finns en tydlig bild av att samhället har en hemläxa att göra ifråga om krisberedskap och krishantering.
- Uppfattningen att klimatkrisen är så mycket större, hur ska vi kunna hantera den? Krismedvetandet här har ökat. Företagande är i grunden något bra men marknadskrafterna ifrågasätts; ekonomisk utveckling måste vara hållbar.
- Ökad samverkan mellan olika parter ifråga om cirkulär ekonomi, inkluderat olika branscher i samverkan. Frågor väcks: vem ska sätta spelreglerna och tillhandahålla behövlig kompetens? Finns risk att krafter i samhället utnyttjar covid-19 för att försvaga näringslivet.
- En tjänstefiering av industriföretags kunderbudanden.
- Ökad handlingskraft i utbildningspolitiken.
- Större flexibilitet hos arbetsgivarna.
- Samordningen inom industrin har ökat.
- Protektionismen utvecklas snabbare och leder till att den inre marknaden sluter sig.
- Svensk export är beroende av ett litet antal länder. Hållbarhet är viktiga frågor i de länder vi exporterar till, inte så mycket i länder vi inte exporterar till.
- Bostadskrisen fortsätter och når sin kulmen om tre år. Till dess måste nytt välfungerande regelverk vara på plats. Om inte väntar stora samhällsutmaningar.
- Den stabila infrastrukturen i Norden och Tyskland gör "oss" till attraktiva etableringsländer.
- Företagen blir mer medvetna om sin sårbarhet. Möjligen kommer man att i större utsträckning använda bemanning istället för fasta anställningar.
- EU blir ännu viktigare. Det är inte bra med slutna gränser.
- Digitaliseringen påskyndas, mycket kan skötas digitalt.
- Ett slags genombrott för digitala möten och digital kommunikation. Avslöjar utvecklingsbehov och möjligheter;
- Digitala möten fungerar annorlunda än fysiska och är ett fantastiskt komplement men kan inte helt ersätta alla fysiska möten.
- Industrin ser annorlunda ut där företag bedriver design utan produktion.
- Flexibla bostäder och arbetsplatser efterfrågas och utvecklas. Samhälle och kunder ställer nya krav på våra företag.
- Vi måste som arbetsgivare- och branschorganisation förstå vad dessa nya företag behöver, vilka tjänster, vad är konkret medlemsnytta för dessa företag?

BILAGA 2: SUMMERADE INSIKTER FRÅN DOKUMENTATION WORKSHOPS OCH ARBETSMÖTEN

Digital transformation

Digital transformation är ett stort och brett begrepp. För trä- och möbelföretagen berör det allt ifrån produktion, över administration, försäljning och marknad. En digitalisering av verksamhet är ofta en omställning av hela verksamheten från material till slutkund. Digitalisering möjliggör en kostnadseffektivisering, nära kundkontakt och möjlighet att skala upp.

Vad talar för att den kommer att genomföras?

Den digitala transformationen av samhället var under utveckling innan covid 19-pandemin tog sitt globala grepp om världen. En trolig utveckling är att den omställning av karantän och social isolering under epidemin har tvingat in världen i en snabbare digital transformation. Arbete på distans, nya digitala tjänster, ny insikt om känslighet i produktion och transporter är några av drivkrafterna för en möjlig ökad takt mot en digital transformation.

Hållbarhetsomställningen är till stor del beroende av digital omställning för att lyckas. Här samsas sensorteknik, sammankopplade intelligenta maskin-till-maskin-system (IoT), självlärande maskinvaror, datalagring av exempelvis material- och produktionsinformation.

Två stora makrotrender med starka politiska initiativ bakom kommer troligen påskynda både digital transformation och hållbarhetsomställning

Utbyggnad av 5g nät som möjliggör högre hastighet och tillämpningar som IoT. Utbyggnad av 5g förutsätter ge svensk industriproduktion kraftigt ökad produktivitet, flexibilitet och hållbar omställning. Om Sverige är snabba i både digital och hållbar omställning kan dessa bidra till att svenska trä-förädlingsföretag kan få ökad konkurrenskraft.

Vad talar emot att den kommer att genomföras?

- En bred oro bland människor om hur datainformation kan manipulera såväl opinion, demokratiska val som sabotage av grundläggande infrastruktur av energi, logistik av varor, samhällsinformation mm.
- Oro för avlyssning, spionage och integritetskränkning via övervakningssystem.
- Arbetslöshet och utanförskap på grund av digital transformation som skapar en ny polemisk debatt i samhället.

Sannolikhet

Både bland tjänstemän och medlemmar fanns en enad röst om att digital transformation kommer fortsätta eller till och med öka i takt pga coronaepidemin.

Hur påverkar det TMFs medlemmar?

En digital omställning sker just nu inom alla aspekter av samhället, vilket gör samlingsnamnet stort och brett. I arbetslivets kommer alltför delar att automatiseras, såväl inom produktion som inom tjänstesektor. Även i samhällets basala infrastruktur, i hemmen och socialt mellan människor sker en digital omställning. Det medför att för medlemsföretagen så finns automatisering och självlärande maskiner inom såväl produktion som på tjänstemannasidan. Här hittar vi allt från storskaliga affärssystem som småskaliga digitala tjänster via app mm. Digitala data kan lagras om produktion och material, logistikflöden kan effektiviseras, nya portallösningar med avtalskunder utvecklas, de varor som produceras kan komma att innehålla data liksom nya tjänster som uthyrning av möbler, returfönster med pant mm. Effektivisering och konkurrenskraft kräver högre grad av digital transformation.

Utmaningar/Vad kan TMF göra?

Ett flertal utmaningar samlas när ett samhälle i grunden förändras. I workshops och intervjuer har några förslag angivits. De som nämnts i denna arbetsprocess är:

Utmaning: Kotsamma omställningar

En utmaning för de små industrierna är de kotsamma omställningarna som en samtida digitalisering och hållbarhetsomställning för med sig. Här kommer ett flertal utmaningar som allt från banklån till omfattning av investering och när investering kan räknas hem. Det är dels investeringar i nya maskiner, dels konsulter för implementering, vidareutveckling/ nyanställning av personal, anpassning till olika märkningssystem, investering i nya affärssystem och standardssystem mm. En prispress kan påskynda automatisering och olika åtgärder för effektivisering av produktion och nyttjandegrad.

TMF bör:

- Genom påverkansarbete driva en opinion som gynnar en digital transformation inom svensk industri (speciellt vid en lågkonjunktur). Argumentet är bland annat att kunna möta en hållbar omställning och ställa om till cirkulära affärsmodeller.
- Genom nätverk och möten inspirera och visa på goda exempel.

Utmaning: Få ett digitalt flöde från order till färdig produkt.

Företagen behöver hantera hela sitt digitala informationsflöde. Det är många komponenter som behöver samverka. Det finns ett system inom produktion och det måste kunna samverka med företagets övriga system som affärssystem och marknadsplattformar. Detta kommer fortsätta vara ett viktigt område de kommande fem åren.

TMF bör:

- Bidra till samordning av olika system och standarder som effektiviserar för branschens företag.

Utmaning: Automatisering, VR och AR teknik börjar utvecklas

Detta innebär inte bara investering i maskinvaror utan även en investering i personal. Här behöver företag stöd i kompetensutveckling och säkerställa att de kompetenser som behövs kan anställas.

TMF bör:

- underlätta för företagen att komma in i högre utbildning och forskningsmiljöer med relevans för företagen.
- fortsätta arbeta vidare med kompetensstandarder, validering och kompetensutveckling som stärker företagets konkurrenskraft. Här öppnar distansutbildning möjligheter (stor omställning har genomfört hos universitet, högskolor och flertal gymnasieskolor).

Utmaning: 3d printing (additiv tillverkning).

3d kan vara ett hot och därmed en utmaning för branschen. Nya, kapitalstarka aktörer från andra branscher kan ta över stora marknadsandelar. 3d kan också vara en möjlighet med nya, skräddarsydda tillverkningslösningar.

TMF bör:

- Bevaka händelseutveckling. Genom denna process har detta inte varit en högprioriterad fråga utan mer av karaktär att hålla en viss beredskap och bevakning.

Utmaning: Motstånd hos personal

Det finns ofta ett motstånd från personal inför den digitala omställningen och automatiseringen. De har genom sitt yrkesliv utvecklat ett hantverkskunnande och plötsligt ska de stå vid en maskin som gör allt. Det finns dels en rädsla att tappa sin kunskap och dels en rädsla att bli överflödiga. Det finns också en önskan, även för industrin, att värna om hantverk och traditioner. Här behövs en motivation som handlar om hållbar omställning och hur en digitalisering kan vara ett stöd i detta. TMF behöver också få med det emotionella som finns i yrket men också i uppfattningen av yrket. Där kommer hantverket att spela en viktig roll.

TMF bör:

Forma nätverk som motiverar till utveckling hos personal och ledare inom företag.

Inom gruppen dörrar, fönster, trappor samt trägolv finns ett produktionsnätverk som träffas två gånger per år. Här finns teman om hur personal kan motiveras genom exempelvis gamification?

Utmaning: För att lyckas med hållbarhet krävs att branschen digitaliseras

Det behövs en global standard för byggnadsmaterial där vi kan följa produktens livscykel. Exempelvis kan märkning som Produktpasset ge information om produktens olika komponenter och hur de kan återvinnas/återbruka. Det finns ingen global standard för byggnadsmaterial idag. Det behövs för att kunna följa en produkt genom en livscykel och underlätta för en hållbar och lönsam affärsmodell.

Utmaning: Att 5g teknik kommer vara tillgänglig på mindre orter

Sverige ligger i framkant med 5g teknik i västvärlden, vilket kan tillsammans med andra makrotrender gynna svensk industri. Asien ligger år före i utveckling av 5g och kan öka sin marknadsandel globalt. Men det finns risker att såväl digital infrastruktur som 5g nät och infrastruktur av självkörande transporter inte kommer till delar av landsbygden där medlemsföretagen befinner sig.

TMF bör:

- I samverkan med andra organisationer driva frågan att 5g kommer till landsbygden.

Utmaning: Nya marknadsplattformar

- Kunderna befinner sig idag ute på olika digitala marknadsplattformar, vilket ger en möjlighet för producerande företag att nå fler kontaktytor, större kundkretsar och stärka relationen till kunder.
- Utmaningen för branschen är att arbeta mer med design, varumärke och kommunikation för att vara relevant hos kunderna.
- Marknadsplattformar kan också skapa öppningar för andra aktörer att kliva in och ta över den kundnära relationen. Då kan det vara ett hot mot vår bransch om aktörer som är duktiga på digitala kundrelationer exempelvis prispress mot produktionsledet.

TMF bör:

Denna fråga nämns i intervjuer men saknar förslag.

Hållbar omställning

Samhället är i stort fortfarande beroende av fossila bränslen. Det finns i flertalet produkter vi använder i vår vardag, inom energiproduktion, i transporter och mycket mer. Sverige har ambitiösa omställningsmål till ett fossilfritt samhälle. Världssamfundet har i Agenda 2030 identifierat 17 övergripande mål för hållbar utveckling. TMF har i "Hållbar utveckling för trä- och möbelindustrin 2018–2030" utifrån Agenda 2030 formulerat branschens mål för långsiktiga hållbarhet.

Vad talar för att hållbar omställning kommer att genomföras?

- En rapportering om tilltagande oväder och torka, en pandemi och olika larmrapporter om klimatets negativa effekter från forskarvärlden ger ökad krismedvetenhet kring klimatfrågorna. Nu sker ett arbete att ekonomisk utveckling måste vara hållbar och en hållbar utveckling behöver skapa välfärd.
- Social hållbarhet får allt större fokus även på den svenska agendan.
- Nuvarande utveckling är fler regleringar som påskynda en omställningstakt mot ett hållbart samhälle och det troliga är att de blir fler i fler sektorer. Just nu diskuteras bl a nya steg för förenkla och åter vinna, skatt på förbränning av avfall, producentansvar och avdrag för uthyrning mm.

Vad talar emot att den kommer att genomföras?

- I dagsläget är det svårt att hitta något som talar emot en omställningstakt. Vad som däremot kan tala emot är att takten inte är så hög som forskning önskar att den ska vara.
- Falska nyheter och kraftig polarisering mellan de som tror att människan numera påverkar klimatet och de som inte tror på att det är människan som påverkar utan naturens egna krafter. Det kan plantera en bredare skepsis och motverka omställningen.
- Det skapas också en skepsis när enskilda händelser pekas ut som konsekvens av människans miljö påverkan.

Sannolikhet

Både bland tjänstemän och medlemmar fanns en enad röst om att de bedömer att hållbar omställning kommer fortsätta eller till och med öka i takt pga. covid 19-epidemin.

Hur påverkar det TMFs medlemmar?

En utmaning medlemmar påtalat är att den samtida digitala och hållbara omställningen är kostsam både i tid och medel. Det finns dock stora möjligheter för trä- och möbelföretagen. De kan öka sin konkurrenskraft globalt genom att ställa om till en cirkulär ekonomi och utveckla cirkulära affärsmodeller med ökad kundnytta. Trä är en förnyelsebar råvara med stor potential att ingå i cirkulära affärsmodeller och Sverige har en bra grund för innovation och utveckling.

Utmaningar

Utmaningar som pekas ut i rapport "Hållbar utveckling för trä- och möbelindustrin 2018–2030":

- Chemical cocktail: minska kemikalieanvändning.
- Avskogning: säkra hållbart och uthålligt skogsbruk.
- Peak råvaror: verka för effektivt resursutnyttjande och ökad grad av cirkulära flöden.
- Avfall: verka för eliminering av avfall vid produktion, nyttjande och end-of-life.
- Socialt ansvarstagande: ställa krav på acceptabla arbetsvillkor och god arbetsmiljö i hela leverantörskedjan.
- Klimat: minska utsläpp av växthusgaser genom bra val av råvaror, effektiv produktion, energieffektiviseringar.

TMF har formulerat mål som sträcker sig till 2030. De är:

- Kontinuerligt implementera mål och strategier baserade på Agenda 2030 för branschens hållbarhetsarbete.
- Bygga upp och förmedla kunskap om cirkulär ekonomi och cirkulära affärsmodeller.
- Genom påverkansarbete bidra till utfasning av klassade kemiska ämnen i branschens insatsvaror.
- Genom påverkansarbete verka för att all träråvara ska härröra från hållbart skogsbruk.
- Genom påverkansarbete öka beredvillighet hos branschens kunder att ställa relevanta sociala krav.

Här sker redan mycket arbete inom TMF som kommer att fortsätta under kommande fem år.

Diskuterade är:

- Fortsatt information och implementering om Agenda 2030.
- Delaktighet i utformning av Produktpasset med information om vad produkten innehåller, var den kommer.

Urbanisering

I internationella mått mätt så har Sverige små och relativt få större städer. Samtidigt visar statistik från SCB (2015) på att år 2015 bodde 87 procent av den svenska befolkningen i tätorter, vilket placerar Sverige på en 30:e plats bland länder med högst andel urban befolkning. Under tidig urbaniseringens från 1800 fram till 1900-talets skedde en inflyttning till städerna på landsbygdens bekostnad. Nu sker en ökning i städerna genom dels migration och dels högre nettofödelsel. I Sverige spår SCB att tätorter nära städer kommer fortsätta att öka medan delar av glesbygden med avstånd till städer riskerar fortsatt minskning.

Det är en stor osäkerhet i hur urbaniseringstakten kommer se ut. I processens olika diskussioner prognostiserade flertalet att den troliga ökningen kommer ske i tätorter nära städer. Oavsett om ny- och ombyggnation sker i städerna eller i tätorterna pga befolkningsökning så gynnar det branschen. Då städer och kommuner verkar för en hållbar omställning kommer troligen incitament komma som driver fram hållbart byggande och ökat träbyggande. Det gynnar trä- och möbelföretagen.

Vad talar för att städer och tätorter fortsätter växa?

- Attraktion till mötesplatser, kultur, arbete och utbildning fortsätter vara viktigt för människor. Städer utvecklas till hållbara städer där ofta grönska och trämaterial tas in. Det ökar ofta en attraktion.
- Kombinationen natur och stad är att flytta till de många tätorter utanför städerna. Här stödjer såväl infrastruktur med transporter som digitalisering möjligheten att snabbt kunna resa alternativt arbeta på distans.

Vad talar emot att människor söker sig till städerna?

- Oro och ökad segregation skapar spänning i samhället. En medelklass lämnar städerna.
- En ny grön våg som samspelar väl in i digitalisering där arbete på valfri ort möjliggörs

Sannolikhet

Trolig utveckling är att nybyggnation kommer att öka i kransområden till städerna. Inne i städerna kommer det ske en förtätning. Då samhället ställer om till ett hållbart och digitalt samhälle kommer vi se många investeringar i hållbart material, byggande, renovering och IoT-infrastruktur.

Internationellt finns det en tendens att medelklassen lämnar de större städerna. I Sverige kommer vi troligen se en större utflyttning till tätorter omkring städerna.

Hur påverkar det TMFs medlemmar?

Kunskap och att befinna sig i materialforskningens framkant blir viktigt. Flera företag berättar om svårigheter att hitta kompetens vid omställningsarbete. Det gäller inte främst i produktion utan mer inom tjänstemannasidan där kompetensen söker sig till tätorter nära städer samt städer. Här är avstånd som 40 minuters restid för långt borta. En möjlighet från covid-19-krisen är att en ökad grad av digitalisering på tjänstemannasidan kan lösa såväl arbete på distans som effektivisera administration. Kompetensutveckling för företagens digitala och hållbara omställning är central. Här är det inte bara specifik kompetens som diskuteras utan också att vända motståndet mot en förändring till en vilja att se utveckling.

Vad bör TMF göra:

- Nätverk mellan företag och universitet för att säkra att företagen befinner sig i framkant under

hållbarhets- och den digitala omställningen.

- Genom påverkansarbete lyfta hållbar omställning och trä som material i ny- och ombyggnationer.
- Fortsätta stärka yrkesutbildning och vuxenutbildning och ta tillvara på digital teknik och hållbar omställning tillsammans med den yrkesstolthet träförädling innebär. Distanskurser och utbildning liksom nätverk och inspiration.
- Kommunikativt fortsätta lyfta trä och träförädlade industri som ett svar på hållbar omställning.
- Kommunikativt lyfta design och välmående tillsammans samt varierat byggande och attraktionskraft tillsammans.
- Verka för att infrastruktur som 5g, hållbar energi och vägar når landsbygd.
- Globalisering.

Under de senaste århundradet har världens länder knutits närmare varandra avseende ekonomi, kultur, politik och handel. Det har möjliggjort att fler människor fått välfärd, vi har fått fler demokratier i världen och ökad möjlighet för handel och fred. Hur påverkar covid-19 denna utveckling?

Redan innan krisen fanns en gryende trend att förstärka banden inom den egna nationen och USAs president Donald Trump visar ett motstånd mot internationell handel till fördel för en protektionistisk politik. Även i Europa ser vi en öka grad av nationalism och exit ut ur EU. Kina försöker ta ett språng framåt i strävan efter mer makt om världshandeln och Europas länder famlar i hur de ska hantera utvecklingen. Under pandemin har även många globala samarbetsorganisationer fått hård kritik, exempelvis WHO. Den auktoritära modellen som Kina använder för att bekämpa epidemin har inspirerat flera ledare och röster höjs om den demokrati och globalisering som vi lärt känna de senaste 100 åren nu är på väg att ersättas av något annat. Men det finns även höga röster som kritiserar den slutenhet som Kina och förespråkar den "öppna" demokratins logik. Det finns också tydliga mätningar nu i mitten av 2020 som påvisar att nationalistiska tendenser har mattats av under krisen och de traditionella partierna vinner mark. Osäkerheten i denna trend kommer påverka på fem års sikt. Hur kommer världshandeln se ut? Ser vi ett behov av politisk och ekonomisk stabilitet genom högre skatter och återgång till mindre klyftor i samhället? Detta för att ta oss igenom covid-19-pandemin och dess effekter. Just nu är det turism, kultur, restaurang och handel som fått ta den större delen av den ekonomiska krisen. Inom andra delar av näringslivet har fysiska möten kunnat ersättas av digitala möten, vilket gett ett uppsving för den digitala ekonomin. Men om vi studerar kriser genom historien så ger de, trots dess negativa och ibland stigmatiserande effekter, oftast stora möjligheter.

Vad talar för en globalisering?

- Konsekvenser av covid-19 har lett till att världen behöver stabilitet i ekonomi och politik, vilket kom mer leda till en återgång för liberala och socialdemokratiska partier.
- Konsekvenser av COVID 19 intensifierar ytterligare att vi behöver en skapa en social, ekonomisk och ekologisk hållbar värld. Här stärks möjligen globaliseringen och vi kommer se en återgång till fler samarbeten mellan nationer. Om det ska lyckas måste falsk information stävas och cirkulära affärsmodeller bli framgångsrika.

Vad talar emot att globaliseringen fortsätter öka?

- Redan innan pandemin höjdes röster om hur globalisering och demokrati fundamentalt misslyckats med bland annat klimatomställning. Misstro mot såväl demokrati som forskning skapar nya rörelser som är svåra att helt förutspå.
- Ett viktigt argument för globalisering var utöver fred starka handelskedjor. Globalisering ökade välfärd hos de flesta av världens länder. I pandemins spår har globalisering visat på brister i beredskap och hur sårbart vårt integrerade samhälle är. Upparbetade värdekedjor bryts och kan vid en förlängning av pandemin upphöra.
- Ett nytt utanförskap har vuxit på grund av bland annat automatisering och omställning mot ett kunskaps-intensifierat samhälle, vilket höjer rösten för en protektionistisk politik.
- Ett motstånd växer fram mot utländska investeringar. I Europa är det ett ökat motstånd mot de kinesiska investeringarna.

Konsekvenser för TMF är:

En möjlig utvecklingen under de fem kommande åren är att världen länder kommer behöva massiva stödpaket för att återhämta ekonomin. Det kommer troligen innebära att EU åter stärker sitt grepp om Europa och politiken återgår till mer socialdemokratisk/social liberal politik. Inledningsvis kan handeln med Asien minska och vi ser ett närmare samarbete mellan europeiska länder. Här behöver medlemsföretagen hitta nya marknader men även säkra exempelvis import av reservdelar och inköp av

maskinparker.

En annan väg är att Kina stärker sitt grepp och blir den nya supermakten. Då Kina kommit långt inom 5g teknik och digital transformation kommer deras politik och handel påverka utvecklingen av världs-handel och politik. Om det följer med ett växande motstånd eller en ökad utvecklingstakt mot digital transformation och klimatomställning är svårt att förutspå.

TMF bör:

- Samverka med andra branscher med globala samarbeten så branschen gynnas i sin cirkulära omställning (Produktpasset, Svenskt Näringsliv mm)
- Verka för fri handel om en protektionistisk politik uppstår.
- Förstärka relationerna med potentiella exportländer och verka för att fler medlemmar får möjlighet till export.

Framtidens medlemsorganisation

Ofta är det arbetsgiversidan som lockar företag att bli medlem i en organisation. Under den period av större omställning, som att gå in i en cirkulär affärsmodell och samtidigt digitalisera verksamheten för att lyckas med både hållbar omställning och effektivisering så blir både arbetsgivareservicens organisation och branschorganisation en gemensam verksamhet och mer beroende av varandra. Om de två verksamhetsbenen enas under att utveckla en cirkulär affärsmodell så kommer det att kräva ett nära samarbete.

Som redogjorts genom dessa anteckningar kommer en omställning mot ett hållbart samhälle troligen öka med såväl global som nationell politisk påverkan. Digitaltransformation möjliggör hållbar omställning och lönsamma cirkulära affärsmodeller. Samtidigt kommer en omställning "öppna upp" för att nya företag utan rötter i svensk industri kliver in på marknaden och tar marknadsandelar. De kan bland annat komma från material-industri, design och IT-sektorn. Detta väcker frågor som vilka kommer vara framtidens medlem? Hur kommer en arbetsgivarorganisation formeras i framtiden? Vad krävs för att vara ett stöd i omställningsarbetet? Vi börjar i arbetsgivar-service

Framtidens arbetsgivar-service

Hur kommer den svenska partsmodellen att utvecklas? Säkra makrotrender är en troligen intensifiering av digital transformation med ökad grad av automatisering och robotisering. Digitalisering öppnar också upp för egenanställningar och en "plattform-ekonomi med nya nätverk). Kompetens kommer frigöras från rutinartade arbetsuppgifter såväl inom yrkesarbete som bland tjänstemän. Vi kommer se en högre grad av individanpassade tjänster, tillfälliga tjänster och tjänster som tas över av digitala tjänster. Samtidigt står vi i en hållbar omställning där företagen ställer om till cirkulära affärsmodeller.

Hur ska såväl arbetsgivar- som arbetstagarparter upprätthålla en hög organisationsgrad och därmed sin legitimitet? Under arbetsmötena formerades även en bild av att det fanns en politisk inblandning i lönebildning, bland annat från EU om minimilöner. När samhället befinner sig i den dubbla omställningen, digital och hållbar, kommer löpande kompetensutveckling krävas för att både behålla som att få medarbetare med rätt kunskap och motivation och för att kunna skapa konkurrenskraftiga verksamheter.

Konsekvenser för TMF?

- Om cirkulära affärsmodeller kommer i fokus skulle också ett nytt system för arbetsmarknadsfrågor arbetas fram. Här finns en möjlighet för omstart i frågan och att en dialog mellan parter och politik kommer fram.
- Svårt att kollektivera en högre grad av individanpassade tjänster. Det har främst varit inom tjänstesektorn som det har blivit fler egenanställda, men en trolig utveckling är att yrkesarbetar-sidan kommer få fler specialisttjänster när automatiseringen ökar. Fler kommer vara individanpassade tjänster, troligen kommer vi se specialister i konsultroller och kortare anställningar. Plattformsanställningar och digital tjänsteförmedling. Hur ska parterna se på dessa nya tjänster? Detta kommer synas i mindre skala de kommande fem åren, men troligen nå en vändpunkt med nya kompetenser och arbetssätt om tio år.
- Minsta gemensamma nämnare blir viktigt. Exempelvis verka för bra trygghets- och omställnings-system för både arbetsgivar- och arbetstagarpart.
- Behöver säkra för livslångt lärande så relevant kunskap finns där tjänsterna finns. Här kan digitalisering med distansutbildningar och nätverka formuleras. Vem kommer vara den fackliga mot-parten då medarbetare och chefer står under mer kontinuerlig kompetensutveckling?

- Troligen kommer omställning kräva en period av mer flexibla lösningar där verksamhetens behov hamnar mer i centrum utan att profitera på individer och störa en utveckling mot ökad social hållbarhet. Här är det viktigt att få båda parter med. Att inte göra något kan på sikt skada företag och därmed anställas möjlighet till arbete.
- I nya sektorer inom bl. a IT-utveckling finns ett mer prestationsbaserat system mellan företagets verksamhetsmål och individens prestation. Då denna sektor växer i styrka är en trolig utveckling att lön och avtalsvillkor kommer baseras mer på samspelet mellan verksamhetsmål och prestationer.

En trolig utveckling är att yrkesarbetarsidan kommer minska och omskolas/nyrekryteras in i nya roller, men även inom tjänstesidan kommer roller förändras. Inom de kommande fem åren kommer troligen fack och arbetsgivarpart fortsätta, men om 10 år har det troligen skett radikala förändringar. Bra att redan nu förbereda inom alla arbetsområden för en omställning till cirkulära affärsmodeller och digital transformation.

En ytterligare del som påverkar organisationen är att en digital omställning kan effektivisera såväl verksamheten hos organisationen TMF som kommunikation och opinionsbildning.

TMF bör:

- Utredda vilka tjänster som får större fokus om utrymmet för kollektivavtal minskar. Vad skapar värden för framtida medlemsföretag avseende arbetsgivar-service? Vad ska vi erbjuda för att hantera en omställning och förändring på arbetsmarknaden? Här föreslås att parter går samman om en framtida arbetsorganisation. Inom arbetsgivarorganisationen blir det också viktigt att säkra förväntningar hos arbetstagare och arbetstagarpart om normerande lön i kollektivavtal ersätts med något nytt. Fokus är att finna väg för en framtida cirkulär affärsmodell.
- Utredda såväl vilka som kan bli framtidens medlemmar samt möjliga nya vägar till intäkter som bransch- och/eller arbetsgivarorganisation.
- Säkra för att det finns en effektiv och flexibel kompetensutveckling vid omställningstid och ny tid av livslångt lärande. Här bör i högre grad digitala utbildningsstöd utvecklas samt nätverk som kan motivera de som går utbildning.
- I nära samarbete med bör arbetsgivar- och branschsidan arbeta med synergieffekter inom området cirkulära affärsmodeller. I alla delar samspelar händelser.
- Genom nätverk och möten Inspirera och visa på goda exempel.
- Öka samverkan och kunna påverka tillsammans med olika arbetsgivar- och branschorganisationer.

En trolig utveckling är att yrkes-arbetarsidan kommer minska och omskolas/nyrekryteras in i nya roller, men även inom tjänstesidan kommer roller förändras. Inom de kommande fem åren kommer troligen fack och arbetsgivarpart fortsätta, men om 10 år har det troligen skett radikala förändringar. Bra att redan nu förbereda inom alla arbetsområden för en omställning till cirkulära affärsmodeller och digital transformation.

En ytterligare del som påverkar organisationen är att en digital omställning kan effektivisera såväl verksamheten hos organisationen TMF som kommunikation och opinionsbildning.

TMF bör:

- Utredda vilka tjänster som får större fokus om utrymmet för kollektivavtal minskar. Vad skapar värden för framtida medlemsföretag avseende arbetsgivar-service? Vad ska vi erbjuda för att hantera en omställning och förändring på arbetsmarknaden? Här föreslås att parter går samman om en framtida arbetsorganisation.
- Utredda såväl vilka som kan bli framtidens medlemmar samt möjliga nya vägar till intäkter som bransch- och/eller arbetsgivar-organisation.
- Säkra för att det finns en effektiv och flexibel kompetensutveckling vid omställningstid och ny tid av livslångt lärande. Här bör i högre grad digitala utbildningsstöd utvecklas samt nätverk som kan motivera de som går utbildning.
- I nära samarbete med bör arbetsgivar- och branschsidan arbeta med synergieffekter inom området cirkulära affärsmodeller. I alla delar samspelar händelser.
- Genom nätverk och möten Inspirera och visa på goda exempel.
- Öka samverkan och kunna påverka tillsammans med olika arbetsgivar- och branschorganisationer.

BILAGA 3: INSIKTER FRÅN INTERVJUER TJÄNSTEMÄN OCH MEDLEMSFÖRETAG

För att fördjupa workshops och arbetsmöten utfördes djupintervjuer med urval av tjänstemän och medlemsföretag. Insikter från dessa nedan. Det ha slagits samman under två rubriker; Tjänstemän och Medlemsföretag och redovisas i punktform.

Tjänstemän

- För att lyckas med hållbarhet krävs att branschen digitaliseras.
- Det behövs en global standard för exempelvis byggnadsmaterial där vi kan följa produktens livscykel. Exempelvis standarden GTIN, Global Trade Item Number och är ett unikt artikel-nummer som kan omvandlas till maskinläsbar streckkod (eller QR-kod). Att informationen är maskinläsbar är mkt viktigt. GTIN (streck/QR-koden) är den digitala bäraren av produktens information, så att varje aktör som är involverad under hela produktens livscykel har tillgång till relevant information, prestanda, innehåll, miljö-, klimatpåverkan, underhåll etc. Ett problem är att exempelvis fönster består av en rad komponenter och svåra att återvinna/återbruka idag.
- Branschen behöver hitta en lönsamhet i en cirkulär ekonomi (möjligen kommer politiska beslut "tvinga" till denna omställning). Få ett digitalt flöde från order till färdig produkt – stöd med samordnande system.
- Företagen behöver hantera hela sitt digitala informationsflöde. Det är många komponenter som behöver samverka. Det finns ett system inom produktion och det måste kunna samverka med företagets affärssystem (tillägg från intervjuer medlemmar: Hos vissa företag samverka med digitala marknadsplatser och försäljning). Detta kommer fortsätta vara ett viktigt område de kommande fem åren.
- Kompetensutveckling Automatisering, VR och AR teknik börjar utvecklas – stöd i hantering av kompetens-utveckling. Detta innebär inte bara investering i maskinvaror utan även en investering i personal. Här behöver företag stöd i kompetens-utveckling och säkerställa att de kompetenser som behövs kan anställas.
- Kompetensomställning och hantverket. Kompetensomställning och antalet medarbetare kan gå tre vägar som vi ser nu; Kompetens-omställning hos befintlig personal, nya kompetenser inom ingenjör/tjänstemän eller färre personal på totalen. Här finns en balans att hantera för såväl företagen som TMF som organisation? Vilka kommer att bli framtidens motpart? Vilka är våra medlemsföretag?
- Motstånd hos personal – hitta aktiviteter som motiverar till utveckling. Det finns ofta ett motstånd från personal inför den digitala omställningen och automatiseringen. De har genom sitt yrkesliv utvecklat ett hantverks-kunnande och plötsligt ska de stå vid en maskin som gör allt. Det finns dels en rädsla att tappa sin kunskap och dels en rädsla att bli överflödiga. Vi behöver, även för industrin, värna om hantverk och traditioner. Vi vill inte tappa hantverket helt. Äldre kulturhistoriska fönster och dörrar kan inte vara helt gjord i en maskin.
- Inom gruppen dörrar, fönster, trappor samt trägolv finns ett produktions- nätverk som träffas två ggr per år. Här finns teman om hur personal kan motiveras genom exempelvis gamification? Även företagsledare behöver stöd och motivation att arbeta med personal? Produktionsnätverket är till för alla TMF-medlemmar och representerar en stor bredd över branschgrupperna.
- Kostsamma omställningar – kan TMF göra något här? En utmaning för de små industrierna är de kostsamma omställningarna som digitalisering och hållbarhetsomställning för med sig. Här kommer ett flertal utmaningar som allt från banklån till omfattning av investering och när den kan räknas hem. Det är dels investering i nya maskiner, konsulter för implementering, vidareutveckling/nyanställning av personal, anpassa till olika märkningssystem, investering i nya affärssystem och standardssystem mm.
- Hållbar omställning - Cirkulära byggmaterial i en cirkulär ekonomi. Vi behöver utveckla system och standarder som hjälper branschen. Återbruk/återvinning - Vi behöver utveckla system och standarder som hjälper branschen. Utöver att vi behöver digitalisera information om materialet så behöver branschen lära sig att ta hand om återvinning/återbruk av material. Här finns olika utmaningar inom branschen.
- Möbler är relativt enkelt sammansatta produkter och lättare att hitta återvinning/återbruk för. Fönster är exempelvis komplexa produkter med mycket olika komponenter och material. Hur återbruka dem? Fönster är ett problem. Hur långt har vi kommit om fem år? Hur ska vi tillverka fönster framåt i tiden. Kan vi leasa fönster eller "panta" fönster. Går det? Det är ett arbete som behöver göras.
- Byggmaterial måste bli cirkulära. Vilka kommer hantera återbruk?
- Samla ihop allt kravmärkningssystem inom hållbarhet och certifiering till ett gemensamt. Något som stod för något bra och utvecklande har "gått överstyr" och blivit intäktskällor till de olika bakomliggande organisationerna.

- Påverkan marknadsförutsättningar: Standarder förändras från allmänna råd till krav – TMF behöver vara aktiva här. Regelverk och myndigheter som går från allmänna råd till fler regler och krav. Här finns en frustration över administration och ibland krav som upplevs "orimliga" och "onödiga". Vi, TMF, måste påverka exempelvis Boverket och Arbetsmiljöverket så kraven blir genomförbara och lättare att tolka. Om allmänna råd tas bort i regelverken, ställer det höga krav på att branschen kan samla sig och sätta rimliga "normer" som branschen kan uppfylla. Viktigt att branschen själv är aktiv så att inte någon annan tvingar fram orimliga tolkningar av myndigheternas krav. Ofta konflikt mellan krav på tillgänglighet och funktion/prestanda.
- Utveckla och effektivisera TMF:s organisation genom fler samarbeten mellan arbetsgivare- och bransch-utvecklingsidan. Det skulle effektivisera för båda områdena och vi skulle få bättre informationsflöden.
- Effektivisering inom TMF mellan olika branschgrupper. Fler frågor idag sträcker sig över de olika branschområdenas gränser. Exempelvis kan hållbarhetsfrågorna arbeta över gränserna då cirkulär ekonomi berör alla och vi kan lära av varandra. Det skulle frigöra tid och delvis dubbelarbete. Det skulle också minska möten för medlemmar.
- Mötas över branschgränser för att medlemmar ska kunna utveckla varandras affärer. Att träffas i nätverk är viktigt för medlemmar och det över kategorigränser. Då skulle troligen branschen utvecklas mer.
- Nyttja digitalisering och effektivisera inom TMF.
- Finns en risk för protektionistisk politik där vi som medlemsorganisation dels skulle få svårt att navigera oss fram i våra frågor men också om det blir en skillnad vad vi har verkat för och trott på och vad medlemmar vill i ett nytt politiskt landskap.
- Svårt att veta vem som får bli medlem och inte. Det är lite godtyckligt idag. Tror vi behöver lyfta denna fråga mer.
- Hot från asien och främst Kina. Det tar sig in i Europa och arbetar systematiskt för att få "herravälde".
- Högre grad av automatisering och kanske mer av 3d printing. Ser risk med att våra medlemmar kan bli omsprungna från företag inom IT eller som är starka inom varumärke och design.
- Framtiden är i branschens händer. Det är inom trä och träförädling hela omställningsarbetet kommer att ske.
- Folkvandring är en möjlighet för oss. Bra kompetens och människor som vill förändra sin framtid. Vi behöver locka dem till vår bransch.
- Vi kommer se en ökad klimat-medvetenhet och vi vet att människor gillar trä. Det kommer gynna alla delar av vår bransch under förutsättning att vi klarar att tillverka och återbruka hållbart.
- TMF behöver titta över olika möjligheter till intäkter. Det kan vara försäljning av digitala utbildningar, föredrag, data till andra organisationer. Även företagets omsättning i medlemskap är intressant.
- Är det intressant att delar av verksamheten samarbetar/slås ihop med andra arbetsgivar-organisationer så vi blir starkare?
- TMF behöver bli bättre på att exponera medlemmar till exportländer. Hur?
- Småskalighet och trä i byggande är mer intressant idag. Våra medlemsföretag ligger i tiden. Hur kan vi förstärka det?

Medlemsföretag

- Digital omställning påverkar på flera plan. Det är den stora omställningen i närtid som förändrar vår bransch. Kunderna befinner sig idag ute på olika digitala marknadsplattformar. Det ger en möjlighet för oss producerande företag att nå fler kontaktytor och större kundkretsar. Det ger även möjlighet att vara en linje mellan producent och direkt till marknad. Det innebär också att arbeta än mer med design, varumärket och kommunikation för att vara relevant hos kunderna.
- Nya köpmönster kommer påverka oss och vi måste vara framkant var kunder önskar. "Du måste sticka ut i den digitala världen". Denna del av digital omställning i nya marknadskanaler är en utmaning för många i branschen. Det kan skapa öppningar för andra aktörer att kliva in och ta över den kundnära relationen. Då kan det vara ett hot mot vår bransch.
- Även hur vi arbetar utmanas av digitalisering. Det visar bland annat corona pandemin. Olika portal lösningar med avtalskunder utvecklas där kunder kan hitta sin information och göra sina delar av köpprocesser.
- Uppkopplade hemmet kan fortfarande vara aktuellt, men det är med för stora kostnader idag och tillför inte tillräckligt mervärde ännu för kund. Men det kan förändras. IoT utvecklas snabbare, speciellt med 5g teknik. Kanske kommer vi se mer uppkopplade produkter i hemmen snart. Något vi pratat om länge, men nu snart kan hemmen ha den bandkapacitet som behövs och vi kan producera kostnadseffektivt. Här kommer vi mer in på hållbar digital teknik som gråvatten till toaletter mm. Möjligen kommer politiker driva dessa beslut för en hållbar omställning som exempelvis spara vatten.
- Hållbarhetsfrågan är intressant och viktig, men vi har idag mycket av en good enough nivå i

branschen Transparens och öppenhet gör att ingen kan fuska för då blir konsekvenserna stora. Vi är mycket i det hållbara redan. Inte bara i materialval utan även hur medarbetarna beter sig "naturligt" i sin produktion. Vi pratar inte så mycket om det, men alla hos oss "hushålla" med resurser i vår produktion.

- Hållbarhetsfrågan är helt avgörande för vår utveckling idag. Vi är i fokus och omskrivna. Träbyggnaden kommer att växa och vi får mer och mer fokus på cirkulära modeller (där vi snart ska lansera idéer).
- Hållbarhet och cirkuläritet är viktigt. Vi behöver utveckla mer rationellt byggande även inom träbyggnation och här tror jag grundstandard behövs för att vi ska kunna prata om långsiktig cirkuläritet.
- Vi ligger inom en timme från flera städer men fortfarande kan vi tappa personal för att det är för långt. Jag är kluven hur urbaniseringen kommer utvecklas. Människor vill självförverkliga sig, träffa vänner, använda olika service som frisör mm. Ibland kan det vara långt borta eller saknas på en mindre ort. Då kan vi som arbetsplats väljas bort. Samtidigt behöver vi vara intressanta för de som stannar kvar och de behöver vidareutvecklas med vår utveckling. Det ser ut att finnas en trend att flera i städer vill fly i längre perioder till tysta, ensamma platser. Det är ytterligheter och kanske är det framtiden att vara i bägge; mindre ort och storstad. Vilket kan vara en fördel.
- Landsbygden är oerhört viktig för vår industri. TMF bör lyfta landsbygdens betydelse och se till att det finns förutsättningar för att vi ska vara kvar på landsbygden.
- Service och tjänster kring produkter kan komma. Exempelvis Beleko som bland annat hyr ut kontorsmöbler till hem. Nya aktörer, nya sätt att arbeta och nya kundgrupper. Vi behöver möta detta internationellt.
- Automatisering är viktig. Vi är både hantverksmässiga och automatiserade. Coronakrisen kan leda till en lågkonjunktur som i sin tur kan leda till en prispress. En prispress kan påskynda automatisering och olika åtgärder för effektivisering av produktion och nyttjandegrad.
- Om du har marknad i en större stad så behöver det finnas ett upplevelserum dit kunder kan komma. Samtidigt finns en närvaro på mindre orter. Möjligen kan det finnas en spännande utveckling i det.
- TMF bör påverka politiken är viktigt. De avgör hur bra vi kan verka och utvecklas här. Vi behöver politiska beslut som hjälper oss i branschen att lyckas.
- TMF bör skapa opinion hur viktigt svensk industri är. Att produktionen inte försvinner från Sverige pga. kompetensbrist eller för höga produktionskostnader.
- TMF bör fortsätta stimulera för om- och nybyggnation och fortsätta verka för ROT-avdrag
- Lyfta designens roll i våra produkter. Här kan det vara frågor om hälsa och välmående i offentliga miljöer liksom svensk design
- Även flyttkedjor är viktiga för oss. Idag är det billigare att bo kvar i ett boende som kan vara för stort pga. uppskovsregler. Det gör att flyttkedjorna inte fungerar som de borde.
- Politiker driver också frågor kring hållbarhet. Dessa beslut kan påverka oss att utveckla våra produkter. Se exempelvis användning av gråvatten när hem/kontor nyttjar vatten. Vattenbrist förespår politiks beslut som kan leda till nya produkter.
- Se till att vi minimerar risker att stå utan produkter alt. export av varor pga. handelshinder.
- Pandemin kan påverka den protektionism som börjar sprida sig redan innan. Vi behöver klara oss själva som land och säkra import av delar till vår egen produktion, exempelvis kommer flera elprodukter från Asien och när de stängt ned kan det leda till att vi får problem med nyckeldelar för vår produktion.
- Vi behöver samordna system för hållbarhet. Just nu är det för många och kraven för spretiga på oss producenter. Vi kan inte längre få lönsamhet i vår hållbarhetsutveckling och just nu är det bara frustration istället för något som ska vara positivt och ledande.
- Det är för många krav på oss arbetsgivare och myndigheter inför tydliggörande och krav som är realistiska. Det är viktigt att TMF är här och hjälper oss med detta.
- Det finns en otroligt stor stolthet inom industrin och flera arbetar ett helt yrkesliv inom samma företag.

BILAGA 4: SAMMANSTÄLLNING INFÖR SKIFTEN MED TRENDER OCH PÅVERKAN MEDLEMSFÖRETAG

En rad omvärldsförändringar förändrar i snabb eller långsam takt företag och branscher. Denna studie utfördes mitt under covid-19s inledande månader. Hur covid-19 kommer påverka samhället är fortfarande skrivet i stjärnorna, men att det kommer påverka deras hastighet och eventuellt förändra deras tidigare antagna riktning står alltmer klart. Därför har ett underkapitel lagts till som visar på olika scenarier covid-19 kan ha och vilken osäkerhet som finns i nämnda skiften.

En ökad grad av digital omställning genomsyrar hela samhället och är en av de mer omfattande omvärldsförändringar vi står mitt uppe i som samhälle. Det sker förändringar med nya marknadsmöjligheter, nya yrken och arbetsformer, förändrad produktionslogik och fler tjänster kopplade till sig, omfattande kostnadseffektiv logistik, nya sociala mönster samt ett nätverk av uppkopplade produkter med smarta samhällsfunktioner som förser oss med bl.a el och logistikdata. En annan genomträngande förändring är en mognad och intensifiering av samhällets hållbarhet. Ser vi till klimatomställning så är det en övergång mot cirkulära tankemodeller där vi bl. a omhändertar och vidareutvecklar det som tidigare varit spillmaterial eller "avfall". Cirkulära tankemodeller utmanar på flera områden tidigare sk. linjära tankemodeller där engelskans begrepp "take-make-waste" får stå i centrum för linjära modellens logik. Fler omvärldsförändringar är den globaliseringen som visar hur varor, tjänster, idéer, kapital och människor sammanlänkas över världen nu styrs i hög grad av digitaliseringen. Vi ser flera parallella värderingsskiften i dess spår.

För att hålla isär roller så är det företag och entreprenörer som iakttar och formar nya affärsmöjligheter och idéer. Dessa idéer är formade av värderingar och behov i samhället. Samtidigt ger politik, ekonomiska institutioner och aktörer som bransch- och arbetsgivarorganisationer förutsättningar för att företag ska kunna förverkliga idéer. Nedan beskrivs större skiften vi ser summerar att samhället går igenom i nuläge och hur dessa skiften påverkar såväl medlemsföretag inom TMF som organisationen TMF.

Ur dess påverkan finns möjligheter att tillvarata samt en mängd utmaningar att hantera för såväl medlemsföretag som organisationen TMF. Från intervjuer och workshop finns ett antal förslag på hur det kan bemötas.

Första skiftet: Från bransch till värdesystem

I en tid av branschglidning kommer det bli svårare att definiera in sig i en branschtillhörighet. Handeln upplever redan detta när en rad IT-baserade företag tar stora marknadsandelar utan butiker. De har istället fokus på digitala marknadsplattformar med AI-styrda spindlar som "hjälp" kunder att hitta rätt. De har också fokus på effektiv lagerhållning och logistik till specifika adresser. Är de inom IT, logistik eller handel? Det finns liknande första steg för trä- och möbelindustrin där företag fokuserar på design och låter andra "producera" produkterna. Istället fokuserar de på exempelvis livsstilssamarbeten där de går samman med klädmärken eller andra möbelföretag. Danska möbelföretaget Hay är ett sådant exempel.

Under en längre period har företag satsat på överlägsen produktkvalitet och/eller kostnadseffektivitet. Dessa är en sida av myntet. Den alltmer viktiga andra sida av myntet består av ett attraktivt ekosystem av produkt/tjänst/image/ hyperdesign där kunder och en mängd samarbetspartners integrerar med varandra. Kundvärdet behöver ses som något som löser flera av kundernas problem. Vi kommer med detta sannolikt se fler tjänsteinnovationer.

Trender

Globaliseringen vi nu befinner oss i är driven av främst digitalisering vilket skapar möjlighet till att:

Nå en ökad internationell marknad via nätplattformar

På dessa plattformar kan kunder och olika samarbetspartners arbeta tillsammans. Små företag kan snabbt nå ut till en stor global marknad. Med rätt erbjudande och ett effektivt imageskapande som ger högt kundvärde kan etablera ett litet företag snabbt. Tidigare marknadsbarriärer för att nå ut till en marknad i olika länder är reducerade. Ofta drivs dessa plattformar av effekter som att värdet ökat ju fler som använder varor och tjänster på denna.

Ökat utbud av arbetskraft och kompetens på distans

Med stöd i digitalisering och globalisering ökar utbud av kompetens och arbetskraft över nationsgränser. Vi ser nätplattformar som erbjuder forskning och utveckling samt olika specialistkompetenser, ofta via digitala arbetsflöden. Detta kan reducera det tidigare geografiska beroendet för arbetskraftsförsörjning.

Delvis geografisk oberoende i styrning av företagets olika processer. Koordinera och styra avancerade processer oberoende av geografisk placering genom AI, IoT och avancerad robotisering.

Påverkan medlemsföretag

Tidigare distributions- och marknadsföringsbarriärer minskar. Digital kommunikation ger företagen ökade möjligheter till att skapa större konkurrens på en global marknad. Barriärer att nå nya marknader minskar och smart, kostnadseffektiv logistik ger möjlighet till ökad export/import.

Sänkta inträdes barriärer kan skapa helt nya företag

Den nämnda digitala omställningen med snabb och effektiv global kommunikation och samarbetspotential säljer produkter och tjänster i ett nytt värdekoncept. Nya aktörer med styrka i nätplattformar kan snabbt etablera sig med nya konkurrensvillkor. Det sker en branschglidning som kan utmana en traditionellt industriproducerande aktör.

Nya globala värdekedjor uppstår

Det kommer sannolikt bli fler företag inblandade i produkt- och tjänstekedjan där företagen kommer vara inom flera branschöverlappande områden. Gränser mellan tillverknings- och tjänstesektor suddas ut. Även företags egen differentiering mot konkurrenter inom sin egen bransch kan medföra att det inte längre känner sig hemma i sin bransch- och arbetsgivarorganisation.

Högre grad av additiv tillverkning och robotisering

Kundanpassning i värdekedjor har vi nämnt men även kundanpassning i produktion med ökad grad av additiv tillverkning och på sikt ökad grad av AI inblandning.

Kompetensförsörjning, kompetensutveckling och kompetensomställning kommer sannolikt bli viktigare de kommande fem åren då företagen behöver öka sin förändringstakt. Utöver frågan att hitta rätt kompetens i ett föränderligt företagslandskap så kommer också företagen att kunna finna vissa kompetenser och arbetskraft via förmedlingar på olika digitala plattformar.

En djungel av certifieringar och standarder

När en bransch struktureras om kommer ofta en rad certifieringar och standarder att tas fram. Här finns en risk att det kommer finnas ett ökande antal certifieringar och standarder inom såväl hållbarhet som inom digital teknik som kunderna kräver. Här finns en risk att spretighet urholkar såväl lönsamhet som certifieringens/standardens ursprungliga "goda" syfte.

Immaterialrätt kommer bli viktigare

Med bred global spridning och snabb kommunikation kommer större risker för intrång och stöld. Detta gäller såväl varumärke, design, tjänster mm.

Förutsättningar som 5G och levande landsbygd är viktiga

Flera medlemsföretag finns utanför de större stadsregionerna. Att 5G kommer till landsbygden till del i samma hastighets som städerna är en förutsättning för digital omställning, kunna vara kvar i värdekedjan och även viktig för framtida kompetensutveckling. Att arbeta på distans har i covid-19 spår fått en utvecklingsskjuts.

Hur trolig är att utvecklingen i skifte 1 kommer att påverka branschen under de kommande fem åren?

Det är högst sannolikt att vi kommer se branschöverlappande företag inom den kommande femårsperioden. Det kommer troligen inte förändra befintlig branschlogik under dessa fem år, men det kommer troligen skapa en större förändring på 10 års sikt.

En ökad tjänstefiering och robotisering kommer att utmana hur gränser ska dras mellan arbetare och tjänstemän. Detta är redan vid skrivande stund ett problem, men kommer sannolikt att växa i styrka under en fem års period och vara både ett definitionsproblem för branschernas parter men också ett identitetsproblem för anställda. Troligen kommer det inte vara så omfattande att den "vältrar" den svenska arbetsmodellen men tendensen tydliggörs och fler frågetecken på hur detta ska hanteras kommer troligen ske.

Marknadsplattformar med tjänster, delningsekonomi, egenanställningar och gränsöverskridande arbetsgrupper såväl professionellt som geografiskt kommer att utmana den svenska arbetsmodellen. Under kommande fem år kommer vi se fler händelser av detta slag även för trä- och möbelproducerande bransch, men det kommer sannolikt inte vara så omfattande att det under en femårsperiod kommer att hota partmodellen.

En strukturomvandling och omställning som den som beskrivs i detta skifte kommer sannolikt att utmana vilken kompetens som är relevant. Hur kan en kompetens bibehållas relevant under yttre förändring?

Hur kan TMF bemöta detta skifte?

Löpande identifiera nya värdekedjor och branschöverlappningar för att kunna möta nedanstående utmaningar och arbeta med dess förslag. En utmaning är partsmodellen för arbetsgivarsidan av organisationen. Här kommer samverkan och samtal med parter och andra möjliga branscher att vara viktig. Partsmodellen utmanas av branschglidning, branschöverlappning, nya globala värdekedjor och sänkta inträdesbarriärer för nya företag. Fungerar dagens "gränser" och definitioner för vem som får vara medlem i TMF och deras motparter? Inom företagen sker en tjänstefiering och kompetensutveckling, vilket alltmer "grumlar" bilden av vem som är tjänsteman och vem som är arbetare. "Rundabords-samtalet" som genomfördes inom ramen för TMF 2025 skulle kunna fungera som en uppstart till en utvärdering och utveckling av modellen. Ser mer under skifte 2 och 4.

Kompetensförsörjning, kompetensomställning och kompetens-utveckling. Här bör TMF fortsätta sitt arbete med att påverka kompetens från grundutbildning, kompetensutveckling och kompetensväxling över tid. Det finns en möjlig växande fråga om vilka kompetensbehov som kommer med omvandling samt om det kommer vara en långsam eller snabb förändring.

Jobb försvinner och nya tillkommer under en strukturomvandling. En växande del av den digitala ekonomin med globala plattformsnätverk medför att fler personer får sin inkomst via det arbete som förmedlas via en digital plattform.

Det finns också ett önskemål från såväl tjänstemän som medlemmar att värna hantverket. Hantverket är både viktigt som tradition och i ett premiumskick. Hantverk kan också öka i betydelse vid cirkulära tankemodeller där produkters livstid förlängs. Några medlemmar har också poängterat att hantverket är en avgörande del för att kunna genomföra en kvalitativt bra och kostnadseffektiv robotisering.

Påverkansarbete för färre och tydligare certifieringar och standarder.

Försöka få ett tydligare system för certifieringar och standarder.

Fortsätta arbetet med immaterialrätt. Ett troligt ökat fokus på den frågan.

För att bland annat värna immaterialrätt fortsätta påverkansarbete samt arbete med exempelvis Produktpasset. Beakta utvecklingsbehov av gemensamma standarder på internationell och nationell nivå.

Inspirera och ge nätverksstöd för ökad export

Vikten av export- och importfrågor kommer sannolikt att öka. Att bygga en svensk image verkar vara en framgångsmöjlighet inledningsvis under kommande fem år. Se mer skifte 2; från linjär till cirkulär.

Skifte 2: Från linjär till cirkulär

Hållbarhet har diskuterats i decennier. När tidigare hållbarhetsvisioner börjar förverkligas ser vi ett mer moget värderingsskifte mot hållbart samhällsengagemang. Detta genomsyrar stora delar av samhället både bland kunder, medarbetare och företag liksom politiska incitament och legala och ekonomiska skäl. Det är ändå klimatomställningen som dominerar hållbarhetsfrågan tillsammans med att säkra ekonomisk välfärd och tillväxt inom omställningens ramar. Inom klimatomställningen finns en tydlig riktning mot en cirkulär tankemodell som i grunden kan komma att förändra vårt sätt att tänka. Skiftet är att gå från linjär modell som varit och fortfarande är en framgångsrik modell. I sin förenklade form innebär den att resurser förädlas i en produktion och därefter konsumeras av kunder som värdesätter och ersätter företaget för produkten. Modellen har under lång tid fått kritik, framför allt från akademien och miljörörelsen. Den brister i att den inte ger de negativa konsekvenser som finns för människor som ändliga resurser, rovdrift på resurser, miljöfarligt utsläpp, svinn och avfall. Kritiken lyfter att en linjär modell på sikt skadar våra levnadsförutsättningar som människor och den hotar vår världs djur- och växtlighet. Värdekedjan behöver istället bli cirkulär för att hushålla resurser och samtidigt skapa hållbar välfärd. Men att gå över till en cirkulär modell utmanar företagen både i hantering av avfall och svinn men också med den "nya" råvaran som cirkulerar in i produktion.

Trender

Klimatomställning står i fokus för dagens hållbarhetstrend. Nu sker en värderingsförflyttning från antal sålda produkter till antal sålda användningsmöjligheter. Cirkulära tankemodeller står i fokus som beskrivits ovan.

Digitalisering är en förutsättning

För att kunna identifiera material, tillverkningsprocess, logistik och möjligt återbruk/återvinning behövs digitala system och stor mängd samordnad data. Digitala system är en förutsättning för att kunna spåra och få kunskap om hela värdekedjan.

Ökade krav från politik och offentlig sektor

Vi ser också ökade krav från både offentlig och privat sektor att ställa om till cirkulär ekonomi. Dessa kommer sannolikt att öka kommande fem åren.

Trä har fått ett stort symbolvärde

Trä är i fokus och har fått ett symbolvärde som något som är en oändlig resurs (rätt skött) med stor potential att ha långt liv inom en cirkulär modell.

Innovationer från biologin och kemins områden

Återbruk, återvinning och materialutveckling är nyckelfrågor för industrin inom cirkulära tankemodeller. Hur kan material på bästa sätt cirkulera in i nya biokompositer? Vilka branscher är berörda? Vilka nya företag och samarbeten kan skapas? Hur kommer värdekedjan utvecklas? Hur skapas lönsamhet inom den cirkulära affärsmodellen?

Påverkan medlemsföretag

Inom den cirkulära tankemodellen har trä- och möbelindustrin stor potential.

Dels är industrin i en attraktiv framkant där trä har en hållbarhetsimage. Det finns även stor forskning kring hur just trämaterial kan cirkuleras in i nya material. Från intervjuer kan det härröras ett ökat intresse och tro på detta fokus under kommande fem åren. På global nivå vill samhällen bygga och möblera i trä. Vi ser stora offentliga byggnader som kulturhus och arenor uppföras i trä liksom flerfamiljshus och villor. Här finns stora utvecklingsmöjligheter.

Krav från kunder

Det kommer vara ökade krav från kunder kring att påvisa cirkuläritet. Idag påverkar stort antal miljöstandarder från köparsidan negativt på lönsamheten hos medlemsföretagen. Innan cirkulär tankemodell får en tydlig definition och innan kunder och företag har mognat mer kommer det sannolikhet att ställas fler och mer krav som kommer motverka lönsamhet och möjligen vara kontraproduktivt sitt egentliga syfte.

Nya företag och ökat antal samarbeten

Företagen kommer sannolikt att få ett ökat antal samarbeten i både produktion, återvinning, återbruk, tillvaratagande av spillmaterial, energibesparing i produktion, hållbara logistikflöden samt tjänster inom cirkulära modeller. Cirkulära modeller kommer sannolikt att bidra till branschöverskridande samarbeten och bidra till tidigare redovisade branschglidning.

Trolig ökad efterfrågan på trä inom såväl möbler som byggindustrin

Det råder en kapplöpning om att ha det första polishuset i trä (Norrköping), högsta byggnader i trä (Skellefteå), första sportarenan helt i trä (Gloucestershire) eller vara Europas första trästad (Växjö). I intervjuer pekas på ökad uppmärksamhet kring träbyggande med sin klimatfördelar.

Utmaningar som pekas ut i rapport "Hållbar utveckling för trä- och möbelindustrin 2018–2030" är:

- Chemical cocktail: minska kemikalieanvändning.
- Avskogning: säkra hållbart och uthålligt skogsbruk.
- Peak råvaror: verka för effektivt resursutnyttjande och ökad grad av cirkulära flöden.
- Avfall: verka för eliminering av avfall vid produktion, nyttjande och end-of-life.
- Socialt ansvarstagande: ställa krav på acceptabla arbetsvillkor och god arbetsmiljö i hela leverantörskedjan.
- Klimat: minska utsläpp av växthusgaser genom bra val av råvaror, effektiv produktion, energieffektiviseringar.

Hur trolig är utvecklingen kommande fem åren?

Cirkulär ekonomi är ingen ny idé, den förekom redan under 1960-talet. Men nu är tiden mogen att skifta in i den idén. Den har redan tagits upp inom EU, svenska staten, kommuner, hos företag och hos konsumenter. Sannolikt kommer vi de kommande fem åren omsätta de cirkulära idéerna i praktiken. Några informanter arbetar redan idag med att se över svinn, avfallshantering och följa materialforskning och nya råvaror. Inom kommande fem år kommer vi diskutera och förflytta företag mot en cirkulär ekonomi. En drivkraft i utvecklingen är politiska incitament, såväl under som efter covid-19.

Oavsett om befolkningen i städerna minskar eller ökar så kommer troligen träbyggande vara i fokus under kommande fem år.

Hur kan TMF möta detta?

TMF har ett utvecklat ett tydligt hållbarhetsarbete och arbetar med mål de identifierat via Agenda 2030, se "Hållbar utveckling för trä- och möbelindustrin 2018-2030". TMF bör fortsätta detta arbete men också ge det en bredd över majoriteten av arbetsområden och projekt som sker inom TMF. Förslag är att det går från att vara ett projektområde till att genomsyra verksamheten som helhet.

TMF har formulerat mål som sträcker sig till 2030. De är:

- Kontinuerligt implementera mål och strategier baserade på Agenda 2030 för branschens hållbarhetsarbete.
- Bygga upp och förmedla kunskap om cirkulär ekonomi och cirkulära affärsmodeller.
- Genom påverkansarbete bidra till utfasning av klassade kemiska ämnen i branschens insatsvaror.
- Genom påverkansarbete verka för att all träråvara ska härröra från hållbart skogsbruk.
- Genom påverkansarbete öka beredvillighet hos branschens kunder att ställa relevanta sociala krav.

Utöver dessa framkom i arbetet med TMF 2025:

- Samla ihop alla kravmärkningssystem inom hållbarhet och certifiering.
- Påverka offentlig sektor att ta ett cirkulärt ansvar och visa väg för cirkulära affärsmodeller. Det hjälper branschen att påskynda sitt omställningsarbete.

Skifte 3: Från egennytta till samhällsnytta

Sverige utmärks av sekulära värderingar och betonar rationalitet, individualitet, modernitet och självförverkligande och jämställdhet högt. Det materiella välbefindandet har ökat liksom utbildningsnivån. Massmedia och sociala medier påverkar hur vi ser på världen. Med ökad medelklass och välfärd utvecklas fler länder i samma riktning. Nu ökar ett stort samhällsengagemang hos flertal grupper och dessa sker ofta via digitala nätverk.

Trender bakom

Dagens hållbarhetstrend skapar ett samlat engagemang att vilja ställa om. Det finns motkrafter, men än så länge dominerar en hållbar utveckling. Även digitalisering som driver på snabb kommunikation om hållbarhet och cirkulära tankemodeller får en bred spridning. I media sprids bilder om en levande landsbygd och under en längre tid har det varit en livsstil att etablera mer grönska och odling i staden och förtäta i mindre städer. Istället för att skapa en polariserad bild av landsbygden myntas en bild av att de är beroende av varandra. Om det är ett värderingsskifte finns det inga tydliga bevis på, men media påverkar hur vi tänker tillvaron så det finns en påverkan.

Påverkan medlemsföretag:

- Företagen måste visa på hög grad av samhällsnytta och engagemang för att vara attraktiva för såväl medarbetare som kunder.
- På global nivå vill samhällen bygga och möblera i trä. Vi ser stora offentliga byggnader som kulturhus och arenor uppföras i trä liksom flerfamiljshus och villor. Här finns stora kommunikations- och påverkansmöjligheter.
- Försvagad attraktivitet till att tillhöra en specifik bransch. Mer fokus på helhet och samhälle.
- Självförverkligande medför ett ständigt behov av lärande och utmaningar för att vara intressant.
- Landsbygden ökar i attraktivitet vilket möjliggör ökat utbud av kompetenser och erfarenheter.

Hur trolig är utvecklingen kommande fem åren?

Ett stort intresse att vara engagerad i hållbarhetsfrågor kommer vara viktig. Utflytt till landsbygd kommer vara begränsad men med ökat distansarbete kan vi möjligen se fler inom plattformsekonomi och egenanställda flytta till landsbygd. Det finns ett politiskt intresse för levande landsbygd efter år av "urban vurm" och hållbara städer. Med det sagt kommer städer med stor sannolikhet vara fortsatt viktiga kunskaps-, kultur och handelscentra.

Hur kan TMF möta detta?

Använda den positiva opinionen som nu finns med trä som råvara. Det ser ut som att det finns en perfekt tidslucka att bedriva träförädlingsverksamhet nu. Samhället har ambitioner att ställa om till ett hållbart samhälle, ofta med fokus på klimatfrågorna. Trä som råvara är en stark symbol för hållbarhet. Det skapar både engagemang för träindustrin och marknadsmöjligheter och attraktionskraft för dess företag. Om TMF och dess medlemmar kan visa upp en bild av att vara en stark förändringskraft i samhället så kan det öka intresset för att arbeta inom TMFs medlemsföretag och bidra till att vara en attraktiv bransch att arbeta i.

Sverige står fortfarande som förebild för hållbar omställning och här har svensk träindustri i kombination med skifte 1 och 2 en möjlighet att skapa efterfrågan för export. MF kan hjälpa företag och engagera sig i expornätverk.

Skifte 4: Från svensk modell till (?)

Samtliga skiften 1-3 utmanar i någon form den svenska modellen. Den svenska modellen har många fördelar och fungerat väl i flera avseenden. Nu utmanas den. Nils Karlsson och Lotta Stern, Ratio har sammanfattat sju utmaningar som driver på att modellen behöver utvecklas. Nils Karlsson adderade ytterligare en nummer 8 under rundabordssamtalet. För fördjupning hänvisas till skriften "Framtidens arbetsmarknad och den svenska modellens utmaningar" (Ratio).

9. Förändrat värdeskapande och branschglidning.
10. Försvagad attraktivitet och fallande medlemstal.
11. Konflikters kostnader och konsekvenser.
12. Centralisering, kostnadskontroll och utvecklingskraft.
13. Kompetensbrist inom alla sektorer.
14. Ett nytt osynligt kontrakt?
15. Ökad politisk inblandning – nationellt och från EU-rätten och generell statlig inblandning.
16. Insider/outsider. Modellen bygger på parternas regleringar och ingen tänker på dem utanför.

Påverkan TMF

- Vikande medlemstal hos fackliga organisationer skapar obalans vid förhandling.
- Branschglidning skapar otydlighet i hemhörighet, då en bransch överlappar varandra i ett och samma företag.
- Kompetensbrist är ett problem för industrin om den ska vara fortsatt konkurrenskraftig. Den är fortsatt kritisk för industrin.
- Osynliga kontrakt är en möjlighet för företag och samtidigt behöver dessa vara sunda. Detta är en gråzon av egenanställda.
- EU och svenska statens inblandning i modellen är ett stort hot mot modellen.

Hur kan TMF bemöta detta?

- Rundabordssamtalet var en start för en kalibrering att olika parter identifierade en liknande problembild.
- TMF kan tillsammans med parter utveckla förslag till modellens utveckling.
- TMF kan parallellt starta ett arbete med att identifiera möjliga branschen som kommer att överlappa varandra inom företagen.

BILAGA 5: ULF LINDBERG "TMF 2025 – BRANSCH OCH NÄRINGSPOLITIK"

Redovisning och slutsatser

Uppdrag

Genomlysning och förslag till förändringar i verksamheten av TMF bransch och NP verksamhet utifrån ett antal frågeställningar inom ramen för TMF 2025.

1. Bemanning
2. Kompetensnivå
3. Samverkan inom sfären
4. Arbetet med nätverk och styrgrupper/produktgrupper
5. Externa nätverk
6. Påverkansarbetet

Utgångspunkter för uppdragets genomförande

Innehållet i rapporten "Utmaningar färdväg till 2025" kommer i huvudsak gälla som framtidsbild.

Uppdraget är att analysera och föreslå arbetssätt och organisation med påverkansfokus och hur man tar sig till det nya sättet att arbeta med ambitionen att både medarbetare och medlemmar är med på tåget. Konkreta förslag som i stort kopplar till omvärldsbeskrivningen.

Metod

Inläsning av dokument som verksamhetsplaner, medlemsundersökningar och rapporter i urval.

Samtal med ledning, medarbetare och huvudmän (David Johnsson, Cecilia Ask-Engström, Gustaf Fritz, Robin Ljungar, Linda Löf, Anders Rosenkilde, Kurt Tingdal, Magnus Efraimsson och Claes Hansson).

Sammanfattande slutsatser – evolution framför revolution

I stort sett samtliga intervjuade uttrycker att dagens verksamhet i stort fungerar väl och levererar nytta för medlemmarna. Medlemsnöjdheten manifesteras också via den senaste medlemsundersökningen (2017).

Ett skäl till detta beskrivs som den närhet till en stor grupp medlemmar som uppstår i de branschvisa styrgrupperna och andra nätverk med sakområdesfokus.

Baksidan av detta är enligt några en viss spretighet i verksamheten ner på delbranscher och ett starkt fokus på direkt medlemsservice vilket tar kraft från påverkansfrågorna. De flesta menar dock att TMF rört sig framåt de senaste åren och både skapat större teamkänsla och sakkompetens på bransch/näringspolitik samt skaffat sig en position som stark företrädare för medlemmarna t ex gentemot aktörer som Boverket.

Det som förenar TMF-företagen, förutom bakgrunden med gemensamma fackliga motparter, är att arbeta i materialet trä. Med det sagt är skillnaden stor mellan de upplevda behoven hos trähustillverkarna och möbelföretagen. Däremellan finns flera segment som har ett ben i varje intresseområde som exempelvis köksföretagen.

Medlemmarnas gemensamma unika utgångspunkt att bygga sin avsändaridentitet på är förknippat med materialet trä. Men också aktuella begrepp som hållbarhet, cirkulära affärsmodeller samt jobb och produktion främst i glesbygdsområden.

Med avstampen i den positiva bild av dagens TMF som kommer fram finns det samtidigt en stark strävan att vässa verksamheten i flera avseenden för att öka medlemsnyttan ytterligare de närmaste åren. Såväl ledning, medarbetare och medlemmar pekar ut olika förbättringsområden. Medlemmarna har också i den senaste medlemsundersökningen angivit på vilka områden skillnaden är som störst mellan upplevt läge och önskat läge. Där pekas särskilt ut kompetensförsörjning, politisk påverkan, forskning, miljö och hållbarhet. Det bör påpekas att sedan denna undersökning genomfördes 2017 har förstås flera områden utvecklats. T ex har ett ökat fokus givits området miljö och hållbarhet.

Förbättringsområden

Påverkan kontra service

Påverkansfrågorna behöver generellt lyfts i förhållande till det som kan benämnas service.

Vi ska vara plogen som undanröjer hinder eller kanske röjsågen som tar bort sly så man kan se träden och inte bara skog.

Påverkan definieras som arbete syftande till att undanröja hinder för företagens möjligheter att utvecklas utifrån sin potential. Målgruppen är ofta politiker eller myndigheter. Service är medlemsnytta som är branschintern som branschstandards, statistik och mässor eller kunskapsinriktad som svar på frågor från medlemmar.

Påverkansfrågor verkar vara mest frekvent på hussidan men det framkommer också tydliga behov på möbelsidan även om frågorna inte verkar stå lika högt på agendan.

TMF saknar i dag en **gemensam näringspolitisk plan** för vilka frågor man ska driva. Eftersom påverkansfrågor är mer abstrakta till sin natur krävs ett mer strukturerat förhållningssätt för att nå framgång. En modell kan vara att årligen ta fram/revidera en näringspolitisk plan som anger de prioriterade frågorna och sedan formulera mätbara mål, metod och ansvarig medarbetare.

Innehållet tas fram och förankras i styrgrupper/Branschgrupper. Den näringspolitiska planen beslutas av styrelsen som sedan får en regelbunden avrapportering av aktiviteter och måluppfyllelse. Här efterfrågar huvudmännen även generellt fler utvärderingar och inte enbart aktivitetsredovisningar.

Med ett sådant fokus på påverkan kan frågorna få ta mer plats och medlemmarna blir delaktiga i prioriteringsprocessen vilket innebär att man även får ta ställning till vad man ska välja bort. För att få tillräcklig kraft i genomförandet bör det handla om tre till max fem frågor sammantaget.

Bland förslagen i intervjuerna med medlemsföretag framkommer att man är beredd att avstå medlemservice för att öka slagkraften i påverkansfrågorna. Ett exempel som nämndes var att avstå TMFs roll som facilitator vid mässaktiviteter för att skapa mer tid att arbeta med proaktiva påverkansfrågor.

Det behöver också bli tydligare vem som har huvudansvaret i ledningen för påverkansagendan och politikerkontakt eller hur ansvaret fördelas. Eventuella otidigheter kan påverka kraften i organisationens genomförande.

En effektiv påverkansorganisation

En effektiv påverkan kräver som nämnt en plan med mål, ansvar och uppföljning. Utöver detta krävs medarbetare med kunskap om aktuella beslutsprocesser och hur man arbetar med att påverka dessa eller initiera egna proaktiva förslag. Här kan **utbildningsinsats riktad till projektledare och experter vara nödvändig**. Kunskapen om arbetssätt och verktyg verkar variera. Resurser för kompetenshöjning finns i den egna organisationen samt tex på Svenskt Näringslivs kommunikationsavdelning.

Den medarbetare som nu finns inom området politikerkontakt måste också i större utsträckning regelbundet få **tillträde till aktuella styrgrupper**. Dels för att informera om det politiska läget som berör respektive område på kort eller medellång sikt. Dels för att bistå vid planeringen av aktivitet med påverkanssyfte. Från några håll har också lyfts behovet att förstärka ytterligare på detta område med en mer senior kraft som kan öppna dörrar. Det reser också frågan om ansvarsfördelning och företrädarskap.

Många kan vara delaktiga i påverkansarbetet. Som expert, som facilitator som sakägare. Vem som är lämpligaste avsändare kan avgöras vid varje tillfälle. VD eller bransch/näringspolitik chef bör företräda i principiellt viktiga frågor eller frågor som har stor tyngd och bredd för medlemmarna. I smalare, men nog så viktiga sakfrågor, kan experten på området vara rätt person. I de flesta sammanhang är deltagande av medlemmar med erfarenheter av sakfråga alltid att föredra.

Kommunikationens roll

Ett framgångsrikt påverkansarbete kräver ett samspel med en **kommunikationsavdelning med samma mål**. Direktkommunikation med beslutsfattare bör understödjas av ett kommunikationsarbete i traditionella och digitala kanaler som hjälper till att lyfta frågan på dagordningen. Kommunikationsavdelningen bör därför vara med i planering för genomförande av den näringspolitiska planen. Dessutom bevaka utspel, nyheter eller andra händelser som kan användas för att **understödja påverkansmålen** för TMF och styrgrupperna. Här framkommer vid intervjuerna från såväl medarbetare som huvudmän att förbättringar behövs.

Kommunikationen till medlemmar om aktiviteter och framgångar i påverkansfrågorna kan förbättras. Enklast kan det ske i form av nyhetsbrev eller som särskild del av befintliga kanaler. Viktigt att ta hem segrar även om orsakssambanden inte alltid är glasklara.

Ändrad organisationen eller reformerad?

I "Utmaningar färdväg till 2025" lyfts branschglidning som en tydlig trend. Med en utgångspunkt borde kanske TMF arbete snarare utgå från horisontella grupper som "Kompetensutveckling", "Produktion" och "Hållbarhet".

Intervjuerna med såväl medarbetare som huvudmän har visat att det finns viktiga värden i den nuvarande branschvisa grupporganisationen och att den tills vidare bör behållas. Inte minst är det avgörande för att få engagemang på VD-nivå i företagen.

Däremot framkommer ett tydligt behov av att **se över organisationen med bransch/styrgrupper**.

Kanske **konsolidera** några av de mindre områden och dessutom göra en översyn syftande till att **ensamla arbetssätt** och kontakten med TMF styrelse. I översynen kan man t ex också tydligare göra styrgrupperna ansvariga för att bidra till den för TMF gemensamma näringspolitiska planen.

Moderniserad medlemskommunikation och involvering

Flera beskriver att situationen under pandemin inneburit att man ytterligare breddat antalet medlemmar man når i olika sammanhang. Det är lättare för en liten medlem att delta några timmar i en utbildningsaktivitet än att avsätta en dag för resa till Stockholm. Den **digitalisering av medlemskommunikationen** som detta inneburit bör inte tappas bort utan snarare vidareutvecklas.

Lika så efterfrågas en satsning på **datadriven lobbyism** där man i mycket högre grad använder de digitala kanalerna för att direkt nå beslutsfattare och andra opinionsbildare. Här krävs ett samarbete mellan kommunikation och bransch/sakområdesansvariga.

Industrins gemensamma frågor

Den nyligen framtagna **Industrins Reformagenda** med tolv relevanta områden kan fungera som verktyg för att kunna fokusera på färre områden i TMF:s bransch och näringspolitiska verksamhet.

Genom att bejaka ett mer fast och långsiktigt samarbetet inom industrin på några av dessa områden och därigenom pola resurser med andra närstående organisationer kan TMF "släppa" dessa och där inta en mer bevakande roll. Andra kan man sträva efter att ta ledningsansvar för. Det senare skulle kunna vara "Riv hindren för den cirkulära ekonomin" eller "Minska regelbörda".

TMF varumärke och budskapsplattform

Som jag varit inne på finns en stark avsändar-ID i trä som material förknippat med starka värdeord som hållbarhet och cirkularitet. Till detta jobb och produktion i glesbygd. Men det enskilda företagets uppgift är inte främst att rädda världen. Och politikens intresse är enbart att minska klimatpåverkande verksamheter.

Det finns en historia att berätta om företag som skapar höga förädlingsvärden, har en rationell tillverkning och en hög exportandel som leder till lönsamhet och många jobb, ofta där det är glest mellan arbetsplatserna. Vi behöver en kort ramberättelse om TMF:s medlemmar som används för att **skapa en grundförståelse för varför våra förslag är viktiga**.

En av de intervjuade huvudmännen föreslog att vi kan börja med att i varje sammanhang säga och skriva Trä -och Möbelföretagen i stället för TMF.

I byggandet av berättelsen om TMF medlemsföretag finns en omfattande **statistik som en god källa**. Den bör också i högre utsträckning användas som faktabakgrund i påverkansfrågorna.

Samarbete med andra organisationer

TMF har samarbeten med en rad andra organisationer. Inom ARBIO med närstående industrirelaterade organisationer för administration, arbetsgivarfrågor, kompetensfrågor mm. Samverkan inom byggsektorn och industrin i olika grupperingar. Därtill kommer Svensk Näringsliv med horisontella samverkansgrupper och diverse besluts och informationsgrupperingar.

Det sammantagna intrycket är att många av medarbetarna sätter låg prioritet till deltagande i den mer formella samverkan. Med vissa undantag förstås. För flera verkar det vara en prioritering av vad man lägger sin tid på. Men samtidigt är intrycket det råder rätt dålig kunskap om vad t ex Svenskt Näringsliv skulle kunna erbjuda.

Ett exempel är att Svenskt Näringsliv håller kansli för SAU som är hälftendelägare av Business Sweden vilket öppnar för möjligheten att man bättre uppmärksammar den höga exportpotential som en stor del av TMFs medlemmar har.

Med utgångspunkt i vad som skulle främja TMF:s medlemmar borde den bransch/näringspolitiska avdelningen lista vilka av **SN Samverkansgrupper** man har nytta av, vilka **experter på SN** som kan bidra med kunskap. Förslagsvis bjuder man löpande in chefer och medarbetare på SNs näringspolitiska avdelning till sina egna avdelningsmöten för att öka de nyttiga kontakterna.

Samverkan med Byggföretagen borde kunna ge mer. Har finns stora gynnsamma intressezoner som bostadsbyggande och regelverk. Många medlemmar är också intresserade av byggandet i stort. Här finns kanske skäl för VD och bransch/näringspolitisk chef att ta ett möte med ledningen för en nystart.

För samverkan inom industrin är förmodligen det pågående arbetet med **Industrin Reformagenda** den bästa vägen till nyttigt samarbete.

Regelförbättring växande fråga för TMFs medlemmar

I skenet av starkt ökande fokus på hållbarhet, cirkulärhet och klimatfrågan ökar risken för oöverlagda regleringar. Tillståndsfrågor och bygglov liksom planfrågor hanteras olika i Sveriges kommuner. Byggregleringarna kan hämma bostadsbyggandet i flera avseenden.

Många regelfrågor verkar vara centrala för stora grupper medlemmar. Det kan kräva ett växande fokus.

Förutom uppmärksamhet i verksamhetsplan och näringspolitiskt program kan **medlemskap i näringslivets gemensamma organisation för regelförbättring NNR (Näringslivets regelnämnd) övervägas**. Här finns expertkompetens för området på såväl nationell som europeisk nivå.

Kompetensförsörjning – stort område för liten organisation

Kompetensfrågan alltid högt på dagordningen. Vad är den viktigaste förändringen för TMFs medlemmar? Lika viktigt som att hitta nya medarbetare kommer det vara att **utveckla befintliga medarbetare**. Med ökad efterfrågan på mer specialiserade kompetenser kommer sannolikt inte samhällets utbud erbjuda alla svar. Det kommer krävas ett ökat eget ansvarstagande från företagen. Högskolans kompetens kommer också i högre grad efterfrågas i medlemsföretagen.

Hur kan det allmänna stödja företagen i detta? **Högskolans utbud** till yrkesverksamma i form av tillgänglighet och flexibilitet måste bli bättre. Stöd till företagets ökade **utbildningskostnader måste mötas med skattereduktion för kompetensutveckling**. Påverkansfrågor som väl lämpar sig för samarbetet inom industrin eller näringslivet som helhet via Svenskt Näringsliv.

Externa nätverk

För området externa nätverk är referenserna för få för att dra säkra slutsatser. I de fall medverkan har kommit upp har det **framförts kritiska synpunkter**. Träbyggnadskansliets roll som avsändare upplevs märklig när man lyfter fram byggande av flerbostadshus samtidigt som TMF fokuserar på småhus. Dessutom drar kansliet på TMFs resurser utan att betala.

Medverkan i Interior Cluster Sweden verkar redan vara under lupp. Generellt bör man vara återhållsam till medverkan i olika typer av externa organisationer. Ofta är det tid- och kostnadstjuvar samtidigt som man inte säkert kan styra agendan om man inte är huvudaktör. En idé kan vara att utvärdera pågående samarbeten och också kartlägga hur mycket tid och pengar de drar.

Kompetensnivå

De sakområdesansvariga i TMF matrisorganisation verkar ha en god kompetens på sitt respektive område. Här finns inga kritiska röster från vare sig kollegor eller huvudmän. Däremot kan som nämnts påverkanskompetensen hos medarbetarna behöva förbättras.

När man har en medarbetare per expertområde blir man lätt sårbar. Detta kan mötas genom att skapa grupperingar från medlemsföretagen kring experten för att **bygga struktural kapital** i organisationen samtidigt som medlemsdialogen på området förstärks.

På några viktiga sakområden som offentlig upphandling och regelområdet saknar TMF egen expertkompetens. Här kan ett **närmare samarbete** med organisationer/konsulter tex SN (upphandling) och NNR (regelförenkling) vara en väg liksom för andra områden där det framöver kan krävas förstärkt eller ny kompetens.



BOX 55525, 102 04 STOCKHOLM • TEL 08-762 72 50 • E-POST INFO@TMF.SE

