



## **GUTI – en satsning på Gotlands ull- och textilindustri**

**Projektrapport**

**Lotta Löwhagen Lundberg och Marléne Silfwerbrand**

Projektägare: Gotland Grönt Centrum AB (2022 – 2024)



INNEHÅLL	SIDA
<b>Sammanfattning</b>	<b>3</b>
<b>1. Om projektet</b>	<b>4</b>
- Inledning och läsanvisning	
- Syfte	
- Bakgrund	
- Horisontellt och vertikalt samarbete	
- Projektmål	
- Mål på längre sikt	
- Målgrupp och projektdeltagare	
- Aktivitetsområden	
- Projektorganisation	
- Finansiering och tidsramar	
<b>2. Målområde: Etablering pilotfabrik</b>	<b>11</b>
- Projektmål och resultat	
- Vad vi gjort	
- Några reflektioner	
<b>3. Målområde: Kompetenslyft</b>	<b>15</b>
- Projektmål och resultat	
- Vad vi gjort	
- Några reflektioner	
<b>4. Målområde: Organisering</b>	<b>18</b>
- Projektmål och resultat	
- Vad vi gjort	
- Några reflektioner	
<b>5. Målområde: Information och kunskapsdelning</b>	<b>19</b>
- Projektmål och resultat	
- Vad vi gjort	
- Några reflektioner	
<b>6. Om projekt – och processledning</b>	<b>22</b>
- Leverans	
- Några reflektioner	
<b>7. Idéer för fortsatt utveckling</b>	<b>24</b>

## Sammanfattning

GUTI, Gotlands Ull- och Textilindustri, är en viktig satsning på utveckling av gotländsk textilindustri och en lokal värdekedja för ull.

Satsningen är finansierad via Leader Gute med stöd från EU:s landsbygdsfond, staten, Region Gotland samt genom övrig privat medfinansiering som utgörs av deltagaravgifter mm. Projektet har genomförts under perioden 2022 – 2024 med Gotland Grönt Centrum AB som projektägare. Total budget för projektet uppgår till 4,9 miljoner kr.

GUTI har haft ett tydligt industriellt fokus. Idén har varit att samla textila småföretag med olika kompetenser och resurser, genomföra kunskapslyft, skapa förutsättningar för strukturerade affärsmässiga samarbeten och på sikt göra det möjligt att skala upp verksamheten på ett hållbart sätt.

Projektet har haft fyra övergripande mål.

- Etablering pilotfabrik: Skapa pilotanläggningen GUTI, Gotlands Ull-och Textil Industri, i en gemensam industrilokal med minst tre deltagande företag.
- Kompetenslyft: Genomföra minst tre utbildningar och kompetenshöjande aktiviteter på tema ull- och textilindustriell utveckling samt tre studieresor.
- Organisering: Ta fram en strukturerad samverkansmodell i form av ett AB, annan registrerad organisation eller motsvarande.
- Kommunikation och kunskapsdelning: Sammanställa erfarenheter och resultat från projektet så att dessa kan spridas och delas med andra.

Hur vi har arbetat, resultat och några reflektioner per målområde beskrivs i denna rapport. Vi lyfter även några erfarenheter och lärdomar från själva projekt- och processledningsarbetet.

Gotland har genom satsningen GUTI fått en mer eller mindre komplett värdekedja för industriell ullförädling. I en pilotfabrik finns driftsatta industriella produktionslinjer för att spinna garn, väva och sticka metervara i ull, samt industriella sömnadsmaskiner lämpliga för sömnad i grövre material, som ull.

Ett viktigt projektresultat är att det nu finns ett industriellt kamgarnsspinneri på Gotland som kan spinna garn av Gotlandsfårets ullfiber. Garnet möjliggör en fortsatt förädling, produktion av metervara och sedan sömnad för en marknad som efterfrågar hållbara textilier.

De industriella förutsättningarna är på plats för fortsatta utvecklingsatsningar.

# 1. Om projektet

## Inledning och läsanvisning

Den här rapporten handlar om GUTI, en viktig satsning på utveckling av gotländsk ull- och textilindustri, som har genomförts under perioden 2022 – 2024 med Gotland Grönt Centrum AB som projektägare.

På övergripande nivå berättar vi här om projektet, resultat och vad vi gjort för att nå våra mål. Vi reflekterar även över några av de erfarenheter och lärdomar vi gjort under resans gång.

Rapporten är skriven av projektledarna utifrån ett projektledningsperspektiv. Det betyder att de företagare som deltagit i projektet inte nödvändigtvis delar alla beskrivningar eller står bakom gjorda formuleringar. Tre år är en lång tid, och naturligtvis kan endast delar av alla de erfarenheter projektet har gett belysas här. Urvalet här är helt projektledarnas.

Rapporten ska ses som ett komplement till den mer formella slutredovisning projektägaren lämnar till finansierarna under det formella namnet ”Textilfabriken Gotland”.

I denna rapport använder vi konsekvent projektnamnet GUTI. GUTI, Gotlands Ull- och Textil Industri, är det namn som deltagande företag i projektet själva tagit fram och valt att använda som kommunikativ avsändare för satsningen - på hemsida, i sociala medier, nyhetsbrev mm. GUTI har även fungerat som namn för industrilokalen där projektets pilotfabrik har byggts upp.

## Syfte

Syftet med projekt GUTI har varit att utveckla textila företag och skapa en lokal industriell värdekedja ”från ull till kappa” i en gemensam miljösmart textilfabrik, en s.k. coworking factory.

Satsningen har haft ett tydligt industriellt fokus. Idén har varit att samla små textila företag med olika kompetenser och resurser, genomföra kunskapslyft, skapa förutsättningar för strukturerade affärsmässiga samarbeten och på sikt göra det möjligt att skala upp verksamheten på ett hållbart sätt.

## Bakgrund

Satsningen på GUTI är en företagsdriven och bygger vidare på flera tidigare initiativ som tagits under årens lopp i syfte att utveckla ull- och textilindustrin på Gotland.

I projektet sammanfördes idéer från två genomförda förstudier. Den ena handlade om fortsatt utveckling av en lokal industriell värdekedja för förädling av grå kvalitetsull. Den andra om etablering av en modern mikrosömnadsfabrik där mindre sömnadsföretag skulle kunna samverka på ett hållbart sätt.

Flera ullförädlade företag höll hösten 2020 på att avsluta projektet ”Gotland Grey – ett initiativ för utveckling av en hållbar industriell värdekedja för grå kvalitetsull på Gotland” (2018 - 2020, projektägare Länsstyrelsen i Gotlands län). En viktig lärdom från Gotland Grey var insikten om att den industriella kapaciteten skulle behöva utökas och utvecklas för att kunna skala upp en lokal ullförädling. För att skapa en komplett förädlingskedja identifierades bland annat behov av

kompetenssatsningar och av investeringar i ett industriellt kamgarntvinneri samt industriella väv- och stickmaskiner. Tillgång till den teknik som nyttjas i ett s.k. kamgarntvinneri är en förutsättning för att kunna ta tillvara Gotlandsfårets speciella ullfibrer.

Med visioner om att skapa en grön textilfabrik på Gotland gjorde två sömnadsföretagare, med stöd av medel från Idékontoret och Tillväxt Gotland, förstudien ”Textilmecka” (2020, Pattern & Grading Sweden och Sunsoon). I den förstudien konstaterades bland annat att det fanns ett antal mindre sömnadsföretag på Gotland som var intresserade av affärsmässiga samarbeten för att utvecklas. Genom att sitta tillsammans i en mikrosömnadsfabrik skulle det kunna bli möjligt att optimera maskinutnyttjande, kompetens, bemanning etc och även att samverka för att ta in större beställningar. På sikt skulle detta kunna skapa möjligheter för att skala upp verksamheten.

Idén om en grön mikrosömnadsfabrik var helt materialneutral. Ullsömnad var inte huvudfokus, utan ull var endast ett av flera intressanta material att arbeta med. Gemensamt för de båda utvecklingsspåren, ullförädling respektive sömnadsfabrik, var dock den industriella tanken och tydliga visioner om att genom sitt företagande vilja bidra till en hållbar lokal textilproduktion. I båda processerna söktes partners att samverka med.

Under hösten 2020 påbörjades en dialog mellan de drivande företagarna inom ullförädling respektive sömnad kring förutsättningarna för en gemensam satsning. Ullkontoret drev sedan tidigare ett ulltvätteri i Endre med kapacitet att jobba storskaligt, men de saknade en lokal verksamhet som i industriell skala kunde ta ullen vidare i värdekedjan. Sömnadsföretagen saknade en industriell sömnadslinje för grövre material, som ull.

Hushållningssällskapet på Gotland, genom dotterbolaget Gotland Grönt Centrum AB, blev utifrån tidigare engagemang i olika ullprojekt samtalspartner för en större satsning, och så småningom projektägare. Hela förberedelsefasen av projektet genomfördes vinterhalvåret 2020 – 2021. En pandemi pågick med alla de restriktioner och begränsningar som då fanns, både för att driva företaget och för att träffas och planera framtiden.

En gemensam målbild växte fram för den tänkta gemensamma satsningen. Flera textila företagare, med olika kompetenser och erfarenheter, skulle kunna verka i en gemensam industrilokal – en gotländsk textilindustri. Där skulle det både ges möjlighet att utveckla sitt eget företag och att tillsammans med andra hitta synergier, utveckla nya idéer och växa mot en större marknad.

### **Horisontellt och vertikalt samarbete**

I samband med framtagningen av projektansökan använde vi några begrepp för att beskriva det som företagen önskade: ”horisontellt och vertikalt samarbete mellan företagare i en coworking factory”. Här en kort förklaring av dessa begrepp.

Med ”horisontellt samarbete” avses affärsmässiga samarbeten mellan flera företag som arbetar med liknade verksamhet, exempelvis sömnad. Syftet med ett sådant samarbete kan till exempel vara att tillsammans kunna ta emot större beställningar och skala upp verksamhet.

”Vertikalt samarbete” handlar om samarbeten mellan flera företag som är specialiserade på olika delar av en produktionsprocess, exempelvis olika delar i ullförädling: spinna garn, väva metervara i ull och sömnad i ull. Ett vertikalt samarbete bygger oftast på att företagen haft långa

affärsrelationer och på så sätt fått kunskap och förståelse för varandras kvalitetskrav och tekniska förutsättningar. Genom att strukturerat dela information med varandra skapas förutsättningar att optimera produktiviteten i hela kedjan.

Begreppet "coworking spaces" associeras ofta till kontorshotell, som förutom att erbjuda traditionella kontorsplatser, har fokus på att främja samarbete, nätverkande och kreativitet. Coworking spaces inkluderar därför ofta delade arbetsutrymmen, mötesrum och loungeområden där det ska vara lätt att mötas.

Idén med en "coworking factory" är att flera företag ska ges möjlighet att hyra in sin verksamhet i ändamålsenliga industrilokaler och samtidigt erbjudas gemensamma och kreativa mötesplatser.

Varken horisontella eller vertikala företagssamarbeten kräver att man driver verksamhet under samma tak, men sannolikheten för att hitta nya samarbeten och utveckla idéer ökar om det är enkelt att träffas i fysiska möten. Att hitta en funktionell och ändamålsenlig industrilokal identifierades tidigt som en viktig framgångsfaktor för projektet.

## Projektmål

Projekt GUTI har drivits under en knapp treårsperiod (vår 2022 – höst 2024) och har haft fyra övergripande projektmål:

- Etablering pilotfabrik: Skapa pilotanläggningen GUTI, Gotlands Ull-och Textil Industri, i en gemensam industrilokal med minst tre deltagande företag.
- Kompetenslyft: Genomföra minst tre utbildningar och kompetenshöjande aktiviteter på tema ull- och textilindustriell utveckling samt tre studieresor.
- Organisering: Ta fram en strukturerad samverkansmodell i form av ett AB, annan registrerad organisation eller motsvarande.
- Kommunikation och kunskapsdelning: Sammanställa erfarenheter och resultat från projektet så att dessa kan spridas och delas med andra.

Aktiviteter inom de fyra målområdena, resultat och några lärdomar beskrivs och utvecklas längre fram i rapporten under rubrikerna: Etablering pilotfabrik, Kompetenslyft, Organisering samt Information och kunskapsdelning.

## Mål på längre sikt

När ansökan om projektstöd lämnades in våren 2021 formulerades mål på längre sikt, d v s mål att nå tre till fem år efter avslutat projekt:

- Textilt kompetens- och produktionscentrum: På längre sikt ska etableringen av ett textilt kompetens- och produktionscentrum, dit man som företagare kan vända sig för affärsmässiga samarbeten, leda till ökad lönsamhet och konkurrenskraft samt fler arbetstillfällen hos textila småföretag på Gotland. Ett gotländskt textilt kompetens- och

produktionscentrum skulle också kunna utvecklas till ett intressant besöksmål, både för branschfolk och för besöksnäring.

- Arbetsstillfällen: Under projekttiden beräknas minst sex nya arbetsstillfällen skapas i textilfabriken GUTI. På fem till sju års sikt, med fler producerande företag i textilfabriken, uppskattas ytterligare cirka tio nya arbetsstillfällen kunna skapas. Till detta kommer indirekta arbetsstillfällen: exempelvis inom service och logistik, GUTI som en utbildningsplats och/eller ett besöksmål med industrivisning och butiksförsäljning.
- Sveriges första gröna textilfabrik: Med erfarenheter och kunskapsinhämtning från projektet ska förutsättningarna öka för att kunna realisera den långsiktiga visionen om "Sveriges första gröna textilfabrik". I en grön textilfabrik på Gotland ska miljötanket genomsyra allt: den ska etableras i en byggnad av hållbara material, med recirkulering av dagvatten, slutna system, utnyttjande av solenergi mm. Textilindustrin har i ett globalt perspektiv stor miljöpåverkan och att hitta långsiktiga och hållbara produktionsmetoder är en viktig framtidsfråga.

Målbilderna bedömer vi fortfarande relevanta och möjliga att nå. Satsningen på GUTI har bidragit till att flera steg i riktning mot de långsiktiga målen har tagits. I projektet har kompetens inom textilproduktion kunnat samlas. Nya arbetsstillfällen har skapats under projektperioden och om företagen får möjlighet att vidareutvecklas kommer fler att skapas. Att etablera en grön textilfabrik på Gotland är ingen omöjlighet, men det kommer kräva ett fortsatt engagemang och stöd från Gotlands olika utvecklingsaktörer.

### **Målgrupper och projektdeltagare**

Primär målgrupp för projekt GUTI har varit småföretag inom den textila näringen på Gotland som i samverkan och genom kompetensutveckling vill utvecklas och växa på ett hållbart sätt. I målgruppen har företagare i hela den textila värdekedjan ingått, från design och sömnad till ullförädlingens olika delar – spinna garn, väva och sticka metervera.

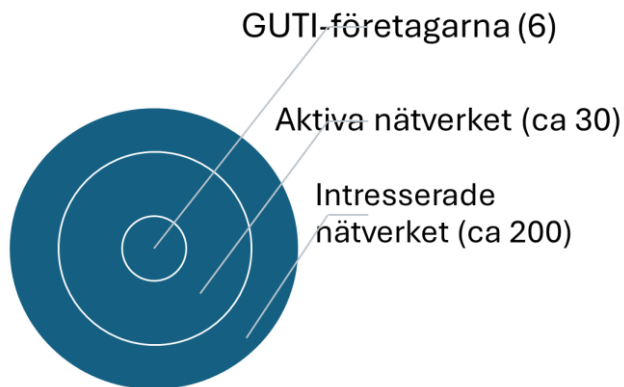
Det är många företagare som på olika sätt har fått ta del av projektet. Utifrån engagemangsnivå har vi uppskattat antalet deltagare i grupperna "GUTI-företagen", "Aktiva nätverket" och "Intresserade nätverket".

"GUTI-företagarna" utgör den engagerade kärnan i projektet, ideellt arbetande partners i projektet. Det är de företag som har varit aktivt drivande i GUTI och som har investerat mest resurser i projektet (tid och pengar). De har samtliga varit fysiskt på plats med sin ordinarie verksamhet i pilotfabriken och de har samtidigt deltagit aktivt i olika arbetsgrupper inom projektet. Dessa sex eldsjälar är:

- Jenny Andersson (Ullkontoret)
- Hans Bulthuis (Ullkontoret)
- Sara Höglblom (Pattern & Grading Sweden + Esther & Inez)
- Anna Lewin (Lewin Creation)
- Johan Söderlund (Gråbrodern)
- Gunilla Östblom (Ullrum)

I det ”aktiva nätverket” räknar vi här in de företagare som har deltagit i studieresor, utbildningar och flera nätverksträffar. Uppskattningsvis uppgår det aktiva nätverket till cirka 30 unika personer. I det här nätverket finns intresse för eller redan pågående affärsmässiga samarbeten med andra företag – som kund eller som leverantör.

I det ”intresserade nätverket” räknar vi alla dem som har visat aktivt intresse för projektet och bett att få ta del av nyhetsbrev och andra utskick. Flera har deltagit i enstaka aktiviteter. På epostlistan för det intresserade nätverket har vi haft cirka 200 personer.



### Aktivitetsområden

Projekt GUTI har bedrivits och följts upp inom åtta budgeterade aktivitetsområden. Samtliga aktiviteter har på olika sätt har drivit mot de övergripande projektmålen.

1. Projekt- och processledning
2. Etablering av pilotfabrik
3. Spinna-Väva-Sticka (SVS): Installation, driftsättning och utbildning
4. Sömnad: Installation, driftsättning och utbildning
5. Studieresor
6. Kommunikation
7. Förstudie ”Gröna Textilfabriken”
8. Ledning, styrning, ekonomi och projektadministration

Projektets totala budgetram om 4,9 miljoner kronor har hållits, men under resans gång har vissa omfördelningar mellan de olika aktivitetsområdena fått göras. Förändringar och omprioriteringar inom ramarna har skett i dialog med LeaderGute. Exempelvis konstaterades i ett ganska tidigt skede att projektets komplexitet hade underskattats och att resurser för projekt- och processledning (aktivitetsområde 1) inte var tillräckliga.

Några kommentarer och exempel på budgeterade aktiviteter inom respektive område:

1 Projekt- och processledning. Detta aktivitetsområde, som har handlat om att driva projektet framåt mot målen, har främst nyttjat resurser i form av operativ och administrativ projektledare. Utöver ”ordinarie” projektledare har konsultstöd tagits in bland annat för att arbeta med samverkansfrågor och organisationsutveckling.



2 Etablering av pilotfabrik. Hyra av en ändamålsenlig och tillräckligt stor industrilokal identifierades tidigt som den mest kritiska framgångsfaktorn för projektet. En sådan lokal hittades hos Visby Industrihotell tidigt i projektet. Lokalen som har hyrts för projektet har varit på 700 m<sup>2</sup>, vilket var mindre än det budgeterade behovet om 1000 m<sup>2</sup>. Platsbrist för installation av stora industriella maskiner har varit återkommande problem att lösa under projektet. I maj 2024 flyttades delar av de industriella sömnadsmaskinerna till ny lokal.

3 Spinna-Väva-Sticka. Aktiviteterna inom detta område har handlat om insatser för att installera, driftsätta och bygga upp kunskap kring en industriell ullförädlingsprocess – från tvättad ull till vävd och stickad metervara. Att få ett kamgarnsspinneri på plats i pilotfabriken har varit en grundförutsättning för att kunna vidareutveckla en lokal förädlingskedja för ull. Utöver en industriell processlinje för att spinna kamgarn har även industriella vävstolar och även några stickmaskiner (för produktion av metervara) installeras. Projektkostnader har bl a handlat om transporter, lyft, tekniskt konsultstöd i samband med installation och driftsättning samt utbildningar. Inga investeringar i maskiner har gjorts av projektet.

4 Sömnad. Aktivitetsområdet har dels handlat om investeringar, installation och driftsättning av en sk tung sömnadslinje, lämplig för sömnad i grövre tyger (som ylle), dels om kompetensutveckling i modern sömnad. Bland annat har utbildning i digitala verktyg för modedesign och mönsterkonstruktion genomförts (CLO). I projektets gemensamma sömnadsdel – ”coworking sömnad ull” – har olika samarbeten mellan företagarna fått prövas bland annat med hjälp av organisationsutvecklingsstöd.

5 Studieresor. Under projekttiden har tre studieresor genomförts med många intressanta och lärorika företagsbesök. Den första studieresan gick söderut till textilstaden Borås med omnejd. Den andra gick norrut till Östersund med företagsbesök både på dit- och hemväg. Den tredje resan gick till Skottland (Yttre Hebriderna) och gav möjlighet att närmare studera hur man där arbetar med varumärket Harris Tweed.

6 Kommunikation. En projekthemsida har tagits fram för extern projektkommunikation [www.guti.se](http://www.guti.se). I sociala medier har kommunikation främst skett på Instagram (ca 700 följare). Ett enklare nyhetsbrev har skickats ut ett par gånger om året (ca 200 mottagare). Internt inom projektet, för att företagarna ska kunna dela gemensam information, ha digitala möten etc har plattformen Microsoft 365 nyttjats.

7 Förstudie ”Gröna Textilfabriken”. När projektansökan lämnades in våren 2021 var ambition och inriktning att nästa steg, när pilotfabriken GUTI stod klar, skulle bli byggandet av en ”grön textilfabrik”. I ansökan budgeterades för en miljöteknisk förstudie kring detta. Projektet kom dock aldrig så långt att denna aktivitet bedömdes relevant att genomföra. Budgeterade resurser för aktivitetsområdet flyttades över till process- och projektledning.

8 Ledning, styrning, ekonomi och projektadministration. Interna resurser på Gotland Grönt Centrum har ansvarat för ledning och stöttat med projektadministration, redovisning mm.

## **Projektorganisation**

Projektledningen för GUTI har bestått av en operativ och en administrativ projektledare samt vd för Gotland Grönt Centrum AB (vid projektstart Mats Pettersson, sedan Kristina Rådkvist).

De två projektledarna har utgjorts av externa resurser. Lotta Löwhagen Lundberg (Lauritze Ord & Handling AB) har främst fungerat som administrativ projektledare och har bland annat ansvarat för budgetuppföljning och rapportering till Jordbruksverket. Operativ projekt- och processledare på plats i pilotfabriken var under det första året Annette Löwenstein (Menovum Utveckling AB). Från maj 2023 tog Marlène Silfwerbrand (Astugårds AB) över det operativa uppdraget.

För stöd med administration och redovisning har interna resurser på Gotland Grönt Centrum AB utnyttjats.

I den operativa projektgruppen, på plats i pilotfabriken, har operativ projektledare samt de sex GUTI-företagarna ingått. Inom projektgruppen har mindre arbetsgrupper organiserats.

En rådgivande styrgrupp – GUTI Advisory Board – har fungerat som ett mycket värdefullt bollplank och stöd både för projektledning och för deltagande företagare. Representanterna i Advisory Board har god förankring i det lokala näringslivet och har därmed kunna bidra med både erfarenheter och viktiga nätverk. GUTI Advisory Board har träffats tre till fyra gånger per år, med start våren 2023. Mötena har alltid varit på plats i GUTI:s lokaler. Samtliga deltagande företagare i projektet har varit inbjudna till mötena för att kunna vara delaktiga i diskussionerna och ta del av kloka råd och värdefulla reflektioner.

Följande personer har ingått i GUTI Advisory Board: Roger Hammarström (Tillväxt Gotland), Magnus Larsson (Neinhold Utveckling mm), Marie Walleberg (grundare ImseVimse mm), Henrik Larsson (Almi) och John Gambe (Studieförbundet Vuxenskolan, tidigare på Coompanion).

### **Finansiering och tidsramar**

Satsningen GUTI har genomförts under perioden 2022 – 2024 med Gotland Grönt Centrum AB som projektägare. Projektet är finansierat via Leader Gute med stöd från EU:s landsbygdsfond, staten, Region Gotland samt genom s.k. ”övrig privat medfinansiering” som utgörs av deltagaravgifter i utbildningar, studieresor mm. Total budget för treårsperioden uppgår till 4,9 miljoner kr, varav 100 000 kr utgörs av privat medfinansiering.

Utöver detta har de i projektet deltagande företagarna bidragit med ideell arbetstid som preliminärt har uppskattats till drygt 4000 timmar. Det motsvarar ett värde på närmare 0,9 miljoner kr.

Projektansökan skickades in till Jordbruksverket i maj 2021. I mars 2022 blev projektet beviljat och kunde starta upp. Slutdatum för projektet är 31 december 2024.

## 2. Målområde: Etablering Pilotfabrik

### Projektmål och resultat

Projektmål: ”Skapa pilotanläggningen GUTI, Gotlands Ull-och Textil Industri, i en gemensam industrilokal med minst tre deltagande företag.”

Resultat i korthet: En pilotanläggning för lokal textilproduktion finns på plats. En pilot är enligt definition inte en fullskalig eller helt komplett anläggning, utan just en pilot för vidare utveckling. Sex företag har deltagit i utvecklingsarbetet. Måluppfyllelsen är med andra ord god.

Gotland har genom satsningen GUTI fått en mer eller mindre komplett värdekedja för industriell ullförädling. med industriella produktionslinjer för att spinna garn, väva och sticka metervara i ull, samt industriella sömnadsmaskiner lämpliga för grövre material, som ull. Ett viktigt projektresultat är att det nu finns ett industriellt kamgarnsspinneri på ön som kan spinna garn av Gotlandsfårets ullfiber.

### Vad vi gjort

Tillgång till en tillräckligt stor och ändamålsenlig industrilokal var det första som behövde vara på plats för att kunna starta upp projekt GUTI och skapa en pilotanläggning för industriell textilproduktion på Gotland.

En lokal hittades vid projektstart i Visby Industrihotell, på Sotaregatan 3. Den industriella lokalen var något mindre än önskat, 700 kvm jämfört med budgeterade 1000 kvm. I övrigt var den väldigt lämplig för textilproduktion. Bara mindre lokalanpassningar krävdes för att företagen som medverkande i projektet snabbt skulle kunna flytta in med sina befintliga verksamheter och samtidigt påbörja arbetet med den gemensamma satsningen GUTI.

Projektägaren skrev en särskild överenskommelse med de företagare som flyttade in i projektlokalen med egna verksamheter. Den tydliggjorde bland annat företagens ansvar för försäkringar rörande maskiner och personal samt att det förväntades att företagen la ner ideell arbetstid i projektet i utbyte mot tillgång till lokalen. Det klargjordes också att tillgången till projektlokalen endast var under begränsad tid och att kostnader för lokalhyra successivt skulle föras över på företagen.

Etableringen av pilotfabriken GUTI har bestått av två parallella processer, dels ”spinna-väva-sticka” (SVS), dels ”sömnad”. De två processerna, som skiljt sig åt på många olika sätt, beskrivs översiktligt nedan.

#### Etablering Spinna-Väva -Sticka (SVS)

Att etablera Spinna-Väva-Sticka har handlat mycket om teknisk driftsättning av stora industriella maskiner och lära sig hur de fungerar för att kunna producera önskade kvaliteter. Ullkontoret hade redan före projektstart de första två maskinerna i processlinjen, plys och kardverk, ett antal vävmaskiner, maskin för att göra varp till vävarna samt några äldre stickmaskiner för halsdukar och accessoarer. Denna, ej driftsatta, begagnade maskinpark flyttades till projektlokalen våren 2022.

Inriktningen var att i pilotfabriken kunna producera ett slitstarkt kamgarn lämpligt till möbeltyger och beklädnadstyger, där framför allt ullen från Gotlandsfåret skulle kunna användas som råvara. Utan att gå in på alltför många tekniska detaljer kring förädlingsprocessen kan man kort konstatera att gotlandsfårets ull kräver viss förbehandling för att kunna spinnas. För att kunna spinna ett starkt kamgarn ska ullfibrerna efter kardning vandra genom flera sträckverk, för att där kammars och parallelliseras.

Ullkontoret valde att söka maskiner från den stora begagnatmarknad som finns för maskiner inom textil industri. Äldre maskiner används länge eftersom de ofta är relativt lätta att underhålla då det handlar om mekanik snarare än elektronik. Äldre maskiner kan vara lite långsammare än moderna, men å andra sidan mer pålitliga, och hastigheten är oftast tillräcklig för en småindustriell skala.

Genom tidigare etablerad kontakt med en maskinhandlare i Tyskland fick Ullkontoret tag på de flesta kompletterande maskiner som behövdes i processlinjen redan i juni 2022: Ett sträckverk, en tvinmaskin för att tvinna garnet till tvåtrådigt garn (eller tre- eller fyrtrådigt), en haspel för att göra härvor av det färdiga garnet, en koningsmaskin för att föra över garnet till en kon. Garn på kon är en förutsättning för industriell användning av garn. Även en maskin som gör garnnystan införskaffades. Samtliga maskinerna levererades nedmonterade. Spinnmaskinen saknades fortfarande.

För att kunna börja jobba med vävmaskinerna, trots att ännu inget garn hade spunnits i fabriken, lät Ullkontoret spinna ett kamgarn i Tyskland av svensk ull (på motsvarande sätt som man hade gjort i projekt Gotland Grey för att testa om det var möjligt att spinna garn av 100% gotlandsfårsull). Garnet man lät ta fram i Tyskland stod sedan modell för det garn Ullkontoret siktade på att själva kunna producera i pilotfabriken.

I november 2022 sattes en första provvarp i en av vävmaskinerna och en workshop genomfördes med vävtekniker från Textilhögskolan i Borås för att få den driftsatt. I december 2022 hölls en workshop med en maskintekniker från Textilmuséet i Borås för att driftsätta kardverket. Vid det tillfället deltog även företagarkollegor från Gotlands Spinneri och Wålstedts Spinneri.

Vid årsskiftet 2022/23 anlände ytterligare ett sträckverk till pilotfabriken. På grund av platsbrist i lokalen kunde endast två sträckverk installeras, i stället för önskade tre eller fyra. Rent tekniskt betyder det att det kardade bandet får gå genom samma sträckverk flera gånger i stället för att vandra vidare från maskin till maskin.

Fortfarande saknades själva spinnmaskinen, hjärtat i verksamheten. Spinnmaskinen ska vara anpassad till den fiber man jobbar med och vara avsedd för att spinna från de kamband som tas fram genom att köra ullen genom sträckverken. Eftersom alla andra maskiner stod på plats i projektlokalen visste Ullkontoret också hur lång spinnmaskin det fanns plats för.

Året 2023 ägnades åt att dels söka efter den önskade spinnmaskinen, dels driftsättning av de maskiner som redan köpts in. Mycket tid ägnades åt att förstå maskinerna, trimma in dem och göra justeringar. Många vävprover gjordes och olika inställningar testades på stickmaskinerna för att se vilka kvaliteter på tyg som kunde tas fram. I samarbete med ett möbelföretag skickades vävda tyger till fastlandet på efterbehandling för att se hur meterveran ser ut efter valkning och efter tvätt och mangling.

Efterbehandling behövs för att kunna få en viss kvalitet på färdigt tyg innan sömning. Det är en egen process med stora maskiner och krav på stort utrymme, och en del i förädlingskedjan som

inte har varit planerad att göra på Gotland. Tester som gjordes visade att de efterbehandlade tygerna blivit väldigt slitstarka och höll måttet för att kunna användas i offentliga miljöer.

I maj 2023 ordnades ytterligare en workshop med kollegor från fastlandet för att få kardverket att fungera. Erfarenhetsutbyte med andra i samma bransch har varit ett givande upplägg för att bygga ny kunskap i pilotfabriken.

I september 2023 kom så äntligen själva spinnmaskinen till Visby. Ullkontoret hade hittat en nedplockad maskin i Litauen och bestämt sig för att köpa den. Mycket tid gick åt till att rengöra och driftsätta spinnmaskinen. Parallellt arbetade de med de andra maskinerna i linjen för att få flödet att fungera och kvaliteten att bli tillfredsställande.

Under projekttiden har det kontinuerligt pågått dialog med andra företag för att diskutera materialkvaliteter både på garn och tyg. Några har sytt upp provplagg i tygerna som framställts, och även stickat av garnerna. Det varit ett givande utbyte kring hur materialet fungerar i olika produkter.

Det allra första garnet kom ur spinnmaskinen sommaren 2024 och sedan har det flutit på så bra att Ullkontoret redan senhösten 2024 bedömer att de fått fram en stabil garnkvalitet redo för marknaden. Ett viktigt steg framåt togs i oktober då en tysk spinnmästare, som var på plats under en vecka i pilotfabriken, genomförde olika workshops och ökade den detaljerade förståelsen för handhavande av maskiner och fibrer.

### Etablering Sömnad

Till skillnad från Spinna-Väva-Sticka-processen kunde sömnadsproduktion komma i gång redan från projektstart i pilotfabriken. Detta tack vare att de sömnadsföretag som flyttade in i projektlokalen hade pågående verksamheter och fortsatte med dem. På ideell tid engagerade sig företagarna i att utveckla ”coworking sömnad ull”, en gemensam sömnadsfabrik, avsedd för sömnad i grova material som ull.

”Coworking sömnad” var en central del av projektansökan och inkluderade investeringar i en grov sömnadslinje, industriella sömnadsmaskiner avsedda för kraftigare tyger (som ull). Tanken var att olika företagssamarbeten skulle kunna testas och utvecklas i en gemensam sömnadsfabrik.

Att hitta sömnadsmaskiner på marknaden var inte särskilt svårt, även om projektgruppen ibland hade lite olika åsikter kring vilka maskiner som var mest lämpliga att införskaffa till projektets ”coworking sömnad”. Installation och driftsättning av sömnadsmaskiner får i sammanhanget ses som relativt okomplicerat. God sömnadskompetens fanns i projektgruppen med flera sömnadsföretag på plats i GUTI med egen verksamhet. På sikt skulle olika ylletyger – både stickade och vävda – kunna produceras i pilotfabriken. Ur projektsynpunkt tycktes förutsättningarna vara goda för att etablera företagssamverkan i en ”coworking sömnad”.

Processen kring etableringen av sömnadsdelen handlade således endast delvis om att hitta lämpliga maskiner, driftsätta dem och få dem att fungera. Främst kom arbetet att kretsa kring hur samverkan kring daglig drift, på kort och lång sikt, skulle organiseras i en gemensam ”coworking sömnad”.

Företagarna i projektgruppen hade olika utgångspunkter för samarbetet – del av en sömnadsfabrik eller en del av ullens förädlingskedja – och väldigt olika idéer kring hur

”coworking sömnad” skulle byggas upp och drivas. Diskussionerna på arbetsmötena var intensiva. Samtalstonen stundtals långt ifrån kreativ och utvecklande. Relationerna företagen emellan sattes på prov.

Projektresurser i form av processledning avsattes för att försöka hitta en gemensam väg framåt och en affärsidé för hur samarbetet och verksamheten skulle kunna utvecklas.

Sömnadsmaskiner köptes, driftsattes och testades, men det operativa samarbetet kring den grova sömnadslinjen utvecklades inte. En gemensam ”coworking sömnad” etablerades aldrig inom projektets ram.

Delar av sömnadslinjen flyttades sommaren 2024 till nya lokaler på grund av platsbrist och arbetsmiljöskäl. Det kan vara värt att notera att kraven på en lokal avsedd för sömnad skiljer sig för en lokal avsedd för stora industriella maskiner bland annat vad gäller temperatur, luftfuktighet och buller.

### **Några reflektioner**

Pilotfabriken har varit en motor i GUTI och tillgången till en stor industriell lokal har varit en kritisk framgångsfaktor för hela projektet. Alla aktiviteter som genomförts i lokalen för att etablera pilotfabriken har på olika sätt drivit på utvecklingen av hela projektet och samtliga de projektmål vi har arbetat mot. Industrieloken har utgjort en stor andel av projektbudgeten (ca 29%), men det är tack vare tillgång till dessa ”utbildningslokaler” som vi har kunnat åstadkomma lärande och utveckling.

Industrieloken har skapat förutsättningar för att kunna driftsätta stora industriella maskiner och processlinjer för lokal ullförädling. Etableringen av pilotfabriken innebär att det nu faktiskt finns en lokal industriell förädlingskedja för ull på plats för fortsatt vidareutveckling. Det är en stor framgång för projektet är vi har ett industriellt kamgarnsspinneri på Gotland som kan spinna garn av Gotlandsfårets ull. Garnet möjliggör den fortsatta förädlingen, produktion av metervera och sedan sömnad.

Lärandet på plats i fabriken och workshops i samband med installation och driftsättning har varit väsentligt för ett kunskapslyft kring utveckling av ull- och textilförädling. I pilotfabriken har vi kunnat anordna nätverksträffar och dela med oss av kunskap.

I pilotfabriken har vi kunnat samla flera företagare och fått möjlighet att pröva olika former av samarbeten i praktiken. Formerna för en organisering av ”coworking sömnad” hittade vi inte fram till inom projektets ram, men andra företagsarbeten har utvecklats. Processen kring ”coworking sömnad” har ändå gett erfarenheter och bidragit till ett viktigt lärande. Det var här det visade sig hur komplext projektet var att driva.

Det kan vara värt att påminna om att idén om en gemensam organisation GUTI byggde på två olika förstudier. Båda förstudierna – Gotland Grey respektive Textilmecka – hade handlat om olika utvecklingstankar kring företagssamverkan. Den ena om vertikalt samarbete i värdekedjan för ull, den andra om horisontalt samarbete i en sömnadsfabrik. I projekt GUTI var tanken att kombinera dessa typer av samarbeten.

Projektteoretiskt blev ”coworking sömnad” den konkreta skärningspunkten mellan de olika idéerna om horisontella samarbeten (sömnadsfabrik) respektive vertikala samarbeten (ullförädling). Det var i denna skärningspunkt som arbetsmodellerna, och människorna som

bärare av dessa idéer, bokstavligen krockade. I praktiken, när olika visioner och värderingar möttes, kom inte företagarna så långt de önskade. Det är lätt att se det som ett misslyckande, men utifrån ett projektägarperspektiv handlar det om att ha fått möjlighet till ett lärande.

Maskinerna i den grova sömnadslinjen, som införskaffats av projekt GUTI och driftsattes i projektlokalen, delas upp i samband projektavslut. Projektägaren, som ansvarar för maskininvesteringen fem år efter projektavslut, har avtalat med två olika företagsgrupperingar om fortsatt drift och förvaltning. Någon form av företagsamverkan kring de grova sömnadsmaskinerna kommer därför att fortsätta efter projektavslut – till gagn för gotländsk textilindustri – men det kommer inte ske i en ny gemensam organisation.

### **3. Målområde: Kompetenslyft**

#### **Projektmål och resultat**

Projektmål: "Genomföra minst tre utbildningar och kompetenshöjande aktiviteter på tema ull- och textilindustriell utveckling samt tre studieresor."

Resultat i korthet: Antalet kompetenshöjande aktiviteter har varit många och tre mycket lärorika och inspirerande studieresor har genomfördes. Lärande på plats med olika workshops i pilotfabriken har varit mycket värdefullt liksom kontakter med studenter.

#### **Vad vi gjort**

Aktiviteter för att lyfta kompetens och kunskap inom ull- och textilindustriell utveckling har skett löpande under projektet och huvudsakligen genomförts på två sätt. Projektet har dels haft flera utbildningar och workshops på plats i pilotfabriken, dels genomfört tre studieresor.

#### Utbildningar på plats

Lärande på plats i pilotfabriken har framför allt skett i form av workshops tillsammans med experter och konsulter i samband med installation och driftsättning av de industriella textilmaskinerna. Förutom att ge kunskap har träffarna i form av workshops bidragit till ett viktigt nätverksbyggande mellan olika företagare inom industriell ull- och textilproduktion. Utbildningar och workshops i pilotfabriken har varit öppna även för företagare utan egen verksamhet i pilotfabriken

Exempel på genomförda workshops i samband med driftsättning av maskiner för Spinna-Väva Sticka ges under rubrik "Etablering pilotfabrik". På sömnadssidan, med syftet att bygga upp en

modern och konkurrenskraftig sömnadsproduktion, har projektet bland annat genomfört utbildning i 3D design och mönsterkonstruktion (CLO Basic Training).

Företagarna har välkomnat studenter att engagera sig i GUTIs verksamhet.

Under hösten 2022 och ett halvår framåt hade GUTI, genom Ullkontoret, en praktikant från en holländsk skräddarutbildning på plats vilket gav goda inblickar i den senare delen av värdekedjan, sömnadsdelen.

Under våren 2024 huserade GUTI, också genom Ullkontoret, två Chalmersstudenter som gjorde sitt examensarbete i mekatronik. De jobbade med att automatisera en av vävmaskinerna så den inte behövde styras med hålkort utan med ett dataprogram och tryckluft.

Flera försök gjordes även, att via olika textila lärosäten, intressera studenter att komma till pilotfabriken under sommarmånaderna för att testa sina idéer i coworking sömnad. Intresset blev tyvärr lågt, sannolikt för att erbjudandena kom lite väl sent på terminen och de flesta redan hade sina sommarplaner klara. Att hitta studentboende på Gotland sommartid är inte heller helt enkelt.

### Studieresor

GUTI genomförde tre studieresor. Den första gick till Sveriges textilcentrum Borås (oktober 2022) och 15 personer deltog. Programmet var fullspäckat med många intressanta studiebesök med fokus på sömnad, design och färdigställande av produkter. En lärarik resa där många kontakter knöts till nytta för projektets fortsättning. Bland annat besöktes Nordiska Textilakademien, Science Park Borås med Smart Textiles, Textilhögskolan samt flera textila företag.

Den andra studieresan genomfördes i april 2023 med tio deltagare och gick norrut, till Östersund. Många intressanta företagsbesök gjordes både på vägen upp och på vägen ner. Studiebesöken på denna resa gick främst till företag som på olika sätt jobbar med ull eller med andra tjockare material, både på äldre och modernare utrustning. Bland annat besöktes Väveriet i Bollnäs, Woolpower och Ullforum i Östersund samt Åddebo Ull utanför Gävle.



GUTIs tredje studieresan gick till Skottland och Yttre Hebriderna för att studera lokal produktion av ylleyger och hur man arbetar med det mer än 100 år gamla varumärket Harris Tweed. Resan genomfördes i februari 2024 och sju personer deltog. Även här genomfördes många intressanta



företagsbesök och det var lärorikt att se hur man jobbade med enkla medel för att få fram en exklusiv produkt. Resan blev för flertalet av företagarna en av projektets höjdpunkter. Den gav deltagarna både inspiration för sin egen verksamhet och många idéer kring hur man framåt skulle kunna utveckla samarbeten kring en lokalproducerad gotländsk tweed.

### **Några reflektioner**

Aktiviteterna kopplade till kunskapslyft och lärande har varit viktiga drivkrafter i projektet. Lärande på plats och på de maskiner som ska användas i den framtida produktion är en bra metod för praktiskt kunskapsbyggande. Kontakterna med experter och konsulter har också etablerats för eventuella framtida behov. För att ytterligare bygga och stärka kompetensen i det lokala textilnätverket hade kanske flera företagare kunnat bjudas in till utbildningarna i pilotfabriken.

Studieresorna har inte bara gett inspiration och nya idéer utan har också varit betydelsefullt för nätverkande och relationsbyggande. Just vikten av nätverksbyggande, som fysiska utbildningsträffar i alla dess former, ska inte underskattas. Att lära känna varandra är viktigt för utvecklingen av framtida affärsrelationer och samarbeten.

Ur ett projektledningsperspektiv, för att skapa förutsättningar för gott samarbete i en projektgrupp, är det klokt att försöka att lägga åtminstone en av studieresor i projekts början. Att vara på resa ett par dagar, att få tid att diskutera gemensamma upplevelser och reflektera tillsammans bidrar till att skapa en gemensam referensram kring vad man vill – eller kanske inte vill – åstadkomma framåt.

Med undantag från resan till Yttre Hebriderna har ingen projektledare deltagit i GUTIs studieresorna. Svårt att veta i efterhand, men kanske hade ett deltagande kunnat bidra till ytterligare kunskapsåterföring till projektet som sådant, och även underlättat den fortsatta processledningen på hemmaplan.

I retrospectiv kom ju mycket av den operativa projekt- och processledning att handla om relationsbyggande och om att skapa en positiv gruppdynamik i GUTI. I den budget som togs fram för projektet fanns inte projektledningsresurser avsatta för studieresor.

## 4. Målområde: Organisering

### Projekt mål och resultat

Projekt mål: ”Ta fram en strukturerad samverkansmodell i form av ett AB, annan registrerad organisation eller motsvarande.”

Resultat i korthet: Inom projektets ram har olika former för strukturerat samarbete prövats, men ingen ny organisation har registrerats. Vid projektslut kan den strukturerade samverkansmodellen nog närmast beskrivas som motsvarande ”business as usual”, dvs traditionella affärsmissiga samarbeten mellan enskilda företag.

### Vad har vi gjort

Vid projektstart fanns en tydlig intention hos företagen att bilda en gemensam juridisk organisation med namnet GUTI. Aktiebolagsformen var den som först diskuterades, sedan gick funderingarna vidare kring om inte en ekonomisk förening skulle vara lämpligare, bland annat för att kunna öppna upp för flera företagare att vara med.

Åsikterna kring hur en gemensam organisation skulle se ut, dess syfte, vilka som skulle vara med, hur den skulle ägas, finansieras, ledas och styras etc var dock minst sagt spretiga. Hur skulle gränssnitt mellan befintliga företagens affärsverksamheter och en ny gemensam organisation se ut? Skulle en gemensam organisation omfatta hela pilotfabriken eller endast vissa delar? Vilken nytta skulle en gemensam organisation skapa och hur skulle den samtidigt bidra till att stärka den enskilda företagets fortsatta utveckling?

Projektledningen tog våren 2023 hjälp av Magnus Larsson (Neinhold Utveckling AB) för att i en mer strukturerad lärande process arbeta med organisations- och affärsutvecklingsfrågor. Arbetet pågick ganska intensivt under hela 2023. Mindre organisationsfrågor (som att hitta en modell för att dela på industrilokalens hyra efter projektperiodens slut) till större frågor (som att samlas kring långsiktiga mål och en affärsidé för en gemensam organisation) processades i ett antal workshops.

Under resans gång prövades olika alternativa organisationsformers för- och nackdelar. Aktiebolagsformen jämfördes med den ekonomiska föreningens, som så småningom blev huvudspåret för en gemensam organisation GUTI.

En vitbok med förslag till formella stadgar för en ekonomisk förening GUTI togs fram och diskuterades. Projektledning och företagare bollade sedan detta konkreta förslag med GUTI Advisory Board på ett möte i november 2023. Längre än så kom dock inte arbetet med att bilda en gemensam ekonomisk förening.

### Några reflektioner

Skälen till att planerna på att bilda en ny gemensam organisation inte kunde realiseras under projektperioden är såklart många. Den korta och förenklade förklaringen är att företagen helt enkelt hade för olika idéer kring hur det skulle gå till. I retroperspektiv är det heller inte svårt att förstå. Alla deltagare i projektet är driftiga entreprenörer som har valt att driva egna företag – just

för att de brinner att få utveckla sina egna företag, på sina egna villkor och efter sina egna tankar och idéer.

Även om ingen ny gemensam organisation bildades inom ramarna för GUTI kommer andra affärsmässiga företagssamarbeten med största sannolikhet att fortsätta även efter projekttidens slut. Traditionella bilaterala affärsöverenskommelser – ”business as usual” – är också en form av strukturerat affärsmässigt samarbete.

Att en ny juridisk organisation inte kunde etableras under projekttiden är inget misslyckande. Grundidén med utvecklingsprojekt är att skapa möjligheter för att testa och pröva idéer. Alla idéer går inte att genomföra. Från projektledningens sida är vi därför tacksamma för den möjlighet till det lärande som organiseringsprocessen medförde för alla inblandade.

En liten reflektion kring målformuleringar. De är viktiga. Konkreta mål ska ge drivkraft och tydlig riktning i ett projekt. För GUTI har projektmålet att skapa ”en gemensam juridisk organisation” nog snarare varit kontraproduktivt och begränsande. Det blev i projektet för mycket fokus på den juridiska formen (AB eller ekonomisk förening) i stället för att utveckla själva samarbetet oavsett juridisk form.

Kanske skulle ett projektmål i linje med ”pröva och hitta former för att utveckla ett långsiktigt affärsmässigt samarbete” ha underlättat processen. Det kommer vi aldrig att få veta, men en lärdom är i alla fall att ännu tydligare arbeta igenom ett projekts styrande målformuleringar och bedöma möjligheten att driva dem i mål.

Det kan noteras att i den ursprungliga ansökan fanns följande lite lösare målformulering: ”En process ska ha genomförts så att en organisationsstruktur/arbetsmodell som främjar hållbart affärsmässigt samarbete och utveckling finns på plats”. Den något skarpere målformuleringen som projektet fick i sitt beslut togs fram efter synpunkter från Jordbruksverket, som önskade en konkretisering. Att en juridisk organisation finns på plats är naturligtvis lättare att mäta och följa upp än en ”genomförd process”.

## **5. Målområde: Information och kunskapsdelning**

### **Projektmål och resultat**

Projektmål: ”Sammanställa erfarenheter och resultat från projektet så att dessa kan spridas och delas med andra.”

Resultat i korthet: Erfarenheter och resultat har under projektet löpande delats på särskild projekthemsida, i sociala medier och i nyhetsbrev. Flera nätverksträffar i form av öppet hus och föreläsningar har genomförts. Den här rapporten ”GUTI – en satsning på Gotlands ull- och textilindustri” skrivs med syftet att kunna dela lärdomar från projektet med andra.

## **Vad vi gjort**

För att kunna dela information om projektet skapades tidigt en projekthemsida på domänen guti.se. Företagarna tog fram en projektsymbol som har används för igenkänning under hela projektets gång. Syftet med hemsidan var dels att löpande kunna berätta om projektet, dels att skapa intresse och få fler företagare i målgruppen att delta i olika aktiviteter.

Information på hemsidan kompletterades med inlägg i sociala medier (Instagram) och med nyhetsbrev från avsändaren guti.se några gånger per halvår via epost (Mailchimp). Instagram-kontot har idag ca 700 följare. Epostlistan omfattar ca 200 personer som aktivt bitt att få mer information om GUTI. Både företagare och projektledning har hjälpts åt att dela information.

Bedömningen är att informationskanalerna har nått huvudmålgruppen, dvs de textila småföretagen på Gotland, men också har hittat fram till andra intressenter, potentiella kunder och leverantörer med flera.

Viktiga tillfällen för informationsdelning har varit de nätverksträffar som hållit i form av Öppet Hus och föreläsningar någon gång per halvår. Vid dessa tillfällen har det varit möjligt att visa upp hur arbetet i pilotfabriken har fortskridit, ha informella samtal kring företagssamarbeten och inspirera till medverkan i aktiviteter.

Några öppna seminarier och föreläsningar har också hållits, bland annat gav Gunilla Östblom en heldagsföreläsning på Gotland Grönt Centrum om textila material "Från polyamid till ull" (okt 2023).

Vid en avslutande nätverksträff i pilotfabriken (okt 2024), där temat var ullförädling, gavs möjlighet att ta del av erfarenheter från studieresan till Yttre Hebriderna (Harris Tweed), titta på en produktutställning och göra en fabriksvandring. Ett 40-tal personer deltog på den nätverksträffen.

Eftersom GUTI bland annat har handlat om att etablera samarbeten mellan olika företag – som sitter i olika informationssystem och inte alltid på samma fysiska plats – identifierades tidigt behov av strukturer för "intern" projektinformation. Dels för att kunna kommunicera digitalt med varandra inom projektgruppen, dels för att kunna lagra och dela projektinformation. Den gemensamma plattformen för delning av intern information i projektet blev Office 365 med Teams.

## **Några reflektioner**

Syftet med ett projekts kommunikationsaktiviteter är att stötta ett framgångsrikt genomförande och bidra till att uppsatta projektmål nås. Utifrån det kan man reflektera om några kritiska målgrupper för kommunikation har missats. Målgrupper för kommunikation kan skilja sig från identifierade målgrupper för projektet.

Den primära målgruppen för projektet – och därmed för projektets kommunikationsinsatser – har varit "små företag inom den textila näringen på Gotland". Kunskapen om denna målgrupp var god i projektgruppen. Genomförda kommunikationsaktiviteter har bidragit till att målgruppen har kunnat involveras på önskat sätt: fått information om GUTI, deltagit i träffar, studieresor etc.

I oktober 2023 utsågs projekt GUTI till Årets Formbärare på Gotland av Svensk Forms gotländska lokalavdelning. Motiveringen var bland annat att projektet ”möjliggör god design för en hållbar framtid”. Den fina utmärkelsen kan nog tas som bevis för att kännedom om projektet har nått ut.



En kommunikativ ambition, som formulerades tidigt, var att ”GUTI skulle sätta Gotland på kartan som en stark textilindustriell plats”. Utifrån en sådan positionering hoppades vi sedan kunna skapa förutsättningar och intresse i en bredare krets för ett möjligt nästa steg: investeringar i en grön textilfabrik.

Ett antal kommunikativa målgrupper – sekundära för projektet, men viktiga på sikt – identifierades vid projektstart. Bland annat ”Akademi och olika innovationsstödjande organisationer” inom det textila området. ”Företagskunder” – regionalt, nationellt och internationellt som söker lokalt och hållbart producerade textilier – var en annan. Vi identifierade också ”Gotlands besöksnäring” som en viktig målgrupp. Både för professionella besök (kunskapscentrum kring hållbar textil produktion, kursverksamhet mm) och som allmänt besöksmål (guidade studiebesök i textilindustri, industriförsäljning etc).

Under projektets gång fanns inte förutsättningar för en omfattande extern kommunikation - vare sig tydliga budskap eller avsatta resurser. Det kan därför bara konstateras att de sekundära målgrupperna, som kanske är de viktigaste på sikt, inte fick någon större uppmärksamhet.

En annan målgrupp, som aldrig identifierades i förarbetet (eftersom lokal inte fanns då), är ”företagsgrannar i Visby Industrihotell”. Mer information om vad projekt GUTI handlade om, tidsplaner, teknikutmaningar etc hade sannolikt ökat förståelsen för den ganska långsamma projektprocessen och samtidigt minskat förväntningar på snabba resultat. Man såg i lokalen stora industriella maskiner, men ingen produktion.

Förståelse för projektprocessen bland företagsgrannar och andra i lokalsamhället hade i sin tur möjligen kunnat bidra till bättre förutsättningar för att expandera lokalerna under projektets gång (vi fick platsbrist). Detta är förstått ett hypotetiskt antagande, men oavsett så hade planerad löpande information från projektet nog inte skadat. En lärdom är att vid projektstart noga fundera igenom vilka de verkligen viktiga kommunikativa målgrupperna är, dvs de som har

betydelse för projektresultat på sikt och som alltså inte behöver vara desamma som projektets primära målgrupper.

En annan reflektion rörande kommunikation handlar om det varumärkesbyggande som ofta sker kring ett projekt. En särskild projektsymbol – tillsammans med design av en projekthemsida, fina bilder i sociala medier, tonalitet i texter etc – bidrar till att skapa en tydlig avsändare och identitet för projektet. Tydlighet är alltid bra när det gäller kommunikation och bygger också stolthet och delaktighet bland projektdeltagare. Genom projektet har vi byggt varumärket GUTI. Vem har resurser – och rättigheter – att efter projektets slut ta vara på den varumärkesplattformen och vidareutveckla den framåt?

Starka projektvarumärken – oavsett om de är formellt registrerade eller ej – lever vidare långt efter projektslut i sina relevanta målgrupper. På Gotland har vi idag flera sådana varumärken med koppling till ull och textil som ingen egentligen äger, vårdar och utvecklar. Exempel är ”Gotland Grey” (produkter producerade av garn från Gotlandsfårets ull) och ”Baltic Wool Conference” (internationell ullkonferens).

## 6. Om projekt- och processledning

### Leverans

Resultat av projektledning på övergripande nivå – etablering av pilotfabrik, pröva formerna för ett strukturerat samarbete, genomföra kunskapslyft samt dela information – får anses som godkänt. Projektmålen är uppfyllda. Genomförda aktiviteter ligger inom såväl tidsplan som budget och projektramar. Projektet har bidragit till att ytterligare steg tagits mot att utveckla en lokal och hållbar ull- och textilindustri.

Gotland har ett industriellt kamgarnsspinneri på plats och en förmåga att i en pilotfabrik lokalt och industriellt spinna, väva och sticka ull till metervara och av det sy färdiga produkter. Ny kunskap har inhämtats och nätverken har vidgats – både genom träffar på plats i pilotfabriken och genom studieresor. Olika typer av strukturerade affärsmässiga samarbeten har fått prövas inom projektets ram.

Mycket har åstadkommit på kort tid. Även om projektet är 3-årigt har vi i praktiken endast haft 2,5 år för genomförande av denna relativt stora satsning – från vår 2022 till höst 2024. Resurser för projekt- och processledning har varit begränsad (motsvarande en deltid på ca 20%, för två projektledare att dela). Den absolut största delen av arbetet har bedrivits av företagarna själva med stora insatser i form av ideell tid och egna investeringar.

Projektet lyckades inte komma i mål med den tydliga intentionen som fanns vid projektstarten: att skapa en gemensam organisation ”GUTI”.

## Reflektioner

Att få möjlighet att vara projekt- och processledare för ett viktigt projekt som GUTI har varit spännande, utmanande och lärorikt.

Projektets styrka har varit de engagerade företagarna med vilja att utvecklas, tydliga visioner, stora nätverk, starka drivkrafter och mycket god genomförandeförmåga. Samtidigt har de drivna företagarna, med delvis olika målbilder och visioner, också varit en utmaning ur projektledarsynpunkt. I ett projekt som handlar om samarbeten mellan företag, är det viktigt att kunna säkerställa att det finns en tydlig gränsdragning mellan vad som är projektets aktiviteter och ansvar och vad som är eget företagande.

Även om mycket har åstadkommits finns bland de deltagande företagarna i projektet en viss besvikelse över att man inte kom längre än vad man gjorde, exempelvis kring organiseringen. Företagarna har också upplevt att projektet, särskilt vid start, hade en otydlig struktur för styrning och ledning. Ur ett projektledningsperspektiv finns reflektioner att göra kring detta.

När ansökan om projektstöd togs fram avsattes den större delen av budgeten till de ”hårda” tekniska utmaningarna – etablering av en pilotfabrik i en gemensam projektlokal. De ”mjuka” utmaningarna, processledning för att få samarbetet att fungera mellan olika företagarna i projektgruppen, bedömdes vid tillfället inte kräva särskilt stora insatser.

Det finns många skillnader mellan företagsvärlden och projektvärlden. En handlar om tempo och förmåga till att anpassa sig till förändrade förutsättningar i omvärlden. En företagare måste ständigt vara på tå för att möta nya marknadssituationer. En projektansökan är däremot ett mer eller mindre ”lagt kort” när den väl är inlämnad. När beslut sedan (förhoppningsvis) kommer, ska projektet inom beslutade ramar genomföras enligt plan.

Det gick lång tid mellan att ansökan processades (vinter och vår 2021) och att projektet beviljades stöd (våren 2022). I företagsvärlden är ett år en väldigt lång tid. Marknaden för textila produkter blev under året, i spåren av pandemin och krig i omvärlden, allt tuffare. Vart och ett av företagen hade fått jobba vidare med sina anpassningar av verksamheten för att klara det. Kanske hade den gemensamma visionen om hur ett samarbete i GUTI skulle se ut förändrats utifrån nya förutsättningar och stämde inte längre med det man satt ner i ansökan ett år tidigare? Detta följde vi inte upp – utan startade upp projektet enligt plan när beslut väl kom.

Att det inte tillräcklig tid avsattes för projektintroduktion berodde bland annat på upplevd tidsbrist. När projektbeslut äntligen kom sen vår 2022, blev huvudfokus att snabbt hitta en industrilokal och komma i gång. Projektperioden bedömdes redan från start som knapp och vi visste också att det inte skulle vara möjligt att förlänga projektet (med stöd från Landsbygdsprogrammet 2014 - 2020). Alla projekt har en dead-line, men i detta fall var den knivskarp.

Inför framtida projekt, för att skapa förutsättningar för tydlig projekt- och processledning, kan det vara idé att avsätta planerad tid vid projektstart för en strukturerad projektintroduktion – en ”onboarding”.

”Onboarding” är ett begrepp som framför allt används i näringslivet för ett strukturerat arbetssätt att emot nyanställda medarbetare och säkerställa att de kommer in på ett bra sätt i sin nya organisation – och får förutsättningar att bidra framåt. ”Onboarding” kan i projektsammanhang ses som en slags rekryteringsprocess av partners som vill vara med och bidra i ett utvecklingsprojekt, där man ömsesidigt kan pröva förutsättningar för samverkan.

En sådan "onboarding" bör genomföras vid projektstart. Den skulle och med fördel innehålla en studieresa eller annan aktivitet där deltagande partners, som ska arbeta ihop i projektet, ges möjlighet att lära känna varandra. Spelregler, roller och ansvar inom projektet skulle kunna klargöras i en "onboarding". Det större sammanhanget, dvs hur projektet och den offentliga finansieringen hänger ihop med utvecklingsmål på andra politiska nivåer i samhället, kan också vara bra att skapa förståelse för.

Strukturerad "onboarding" bör vara möjlig att göra under hela projektperioden. Förutsättningar ändras. Personer och företag kan av olika skäl lämna projektet. I GUTI:s fall ändrades projektledningens sammansättning genom vd-byte på Gotlands Grönt Centrum AB och byte av operativ projektledare efter ett år. Nya företag och potentiella samarbetspartners kan dyka upp och vilja vara med och bidra. Så var det i GUTI. Spelregler saknades dock för att välkomna in fler företagare i pilotfabriken.

Utifrån sett har projektet främst handlat om etableringen av en industriell textilverksamhet. Det "hårda" som syns utåt. Men GUTI har för projektledningen även handlat om det "mjuka": att utveckla affärsmässiga samarbeten mellan driftiga företagare och om att bygga förtroendefulla relationer mellan människor med olika visioner, kompetenser och erfarenheter.

## **7. Idéer för fortsatt utveckling**

Den 7 november 2024 genomfördes ett slutseminarium på Gotland Grönt Centrum med ca 20-talet deltagare. Inbjudan hade riktat sig bland till finansiärer, deltagare i GUTI Advisory Board, GUTI-företagare och andra i det ulltextila nätverket på Gotland.

Syftet var att dela erfarenheter och lärdomar från projekt. Denna rapport "GUTI – en satsning på Gotlands ull- och textilindustri" presenteras muntligt av projektledarna.

I den efterföljande öppna samtalet lyftes några framåtriktade frågor för diskussion: Vilka fortsatta utvecklingsvägar ser vi för gotländsk ull- och textilindustri? Finns idéer till nya satsningar och samarbeten som skulle gynna Gotlands utveckling?

Några av de tankar som spelades in av de närvarande summeras kort och översiktligt här nedan. Idéerna får betraktas som inspiration till fortsatt utvecklingsarbete.

### Varumärkesutveckling

GUTI:s studieresa till Yttre Hebriderna och insikter om hur man där har arbetat med det 100-åriga varumärket Harris Tweed gav mycket inspiration. Här har man lyckats bygga upp ett



varumärke för lokalproducerad vävd metervara – och lyckats engagera många och genom det skapat stolta varumärkesbärare på hela ön. Skulle vi på Gotland exempelvis kunna utveckla något kring Gotland Grey, ett varumärke för produkter tillverkade av Gotlandsfårets gråa ullfiber? Eller vad ska varumärket stå för? Är det ens möjligt att använda offentliga medel för att finansiera ett varumärkesarbete? Jo, kanske om det finns en offentlig insikt att detta är viktigt för Gotland och kan gynna många.

### Certifiering

Varumärket Harris Tweed får användas av alla som köper och tillverkar något i av kontrollerad och certifierad lokalproducerad metervara. Det krävs att alla förädlingsprocesser sker på Yttre Hebriderna – från färgning av ullen till den vävda metervaran. Vävningen ska ske i hemmen och är strikt reglerad. Att ullen är lokal är inget krav. Produkterna som sys av det färdiga kontrollerade tyget kan vara sydda var som helst. En typ statlig myndighet är kontrollorgan. Är certifierade ullprodukter, exempelvis under varumärket Gotland Grey, något som efterfrågas på marknaden? Vilka kriterierna är viktigast för kunderna, dvs vad är man beredd att betala extra för? Svensk grå ull? Lokalproducerat? Vem/vad ska certifieras? Hur skulle ett kontrollorgan se ut? Finns någon befintlig organisation?

### Marknadsutveckling

Genom GUTI finns produktionsförutsättningar på plats för lokalproducerat. Resurser för fortsatt utveckling bygger dock på att det finns en marknad – och efterfrågan! Behövs en djupare marknadsförståelse? Kunderna finns inte bara på Gotland! Hur kan argument kopplade till självförsörjning och beredskap öka medvetenheten om vikten av att köpa lokalproducerade textilier och bevara en produktionsförmåga?

### Det fortsatta samtalet

Fortsatt utveckling av lokal ull- och textilindustri är viktigt för Gotland. När projekt GUTI nu är slut kommer företagarna ta sina idéer vidare och fortsätta sina utvecklingsresor. Men i vilka forum kan det fortsatta samtalet kring branschens övergripande utveckling föras? Var kan drivande företagare inom ull- och textilindustri på Gotland samlas och få stöttning för fortsatta utvecklingsidéer? Var finns de framtida möjliggörarna och innovationsstödjande aktörerna? Hur viktig är ull- och textilbranschen för Region Gotland och den regionala utvecklingsplanen? Är möjligen Tillväxt Gotland med sina industrinätverk för företagare en framtida mötesplats?

Många reflektioner kring ett nästa steg för ull- och textilbranschen gjordes på slutseminariet. Tiden var dock för kort för djupare diskussioner. VD för Gotland Grönt Centrum AB kommer därför kalla ”möjliggörande organisationer” till en träff i samband med att projekt GUTI formellt avslutas vid årsskiftet. Syftet för det mötet blir dels att identifiera ett forum för fortsatta samtal kring utvecklingen av en hållbar ull- och textilindustri på Gotland, dels att fördjupa diskussionerna kring marknadsfrågorna och förutsättningarna för fortsatt utveckling av varumärket Gotland Grey.