

**Graffman**  
Företagsledning & Utveckling AB

# Skogens kraft

Processtöd organisering -  
slutrappport

*Uppsala 2022-03-29*

# Innehåll

<b>INLEDNING – OM RAPPORTEN .....</b>	<b>2</b>
UPPDRAG.....	2
ARBETSGÅNG.....	2
GRUNDSYN – VAD ÄR VIKTIGT I ETT ORGANISERINGSUPPDRAG? .....	4
<b>INFLYGNING I MÅNGBRUKET .....</b>	<b>7</b>
VAD ÄR EN MÅNGBRUKARE? .....	7
SYNEN PÅ PROJEKTET ”SKOGENS KRAFT” .....	7
SYSTEMET IDAG.....	7
BEGREPPET MÅNGBRUKARE .....	8
<b>EMPIRI – EN FRAMTIDA ORGANISERING .....</b>	<b>10</b>
EN STARTBILD – MÅNGBRUKSKONVENTET .....	10
GRAFFMAN AB:S REFLEKTIONER .....	11
REFERENSGRUPPNA – EN FÖRDJUPAD BILD AV NULÄGE OCH BEHOV .....	11
VILL MAN DET HÄR DÅ? .....	13
FRÄMJARSYSTEMETS BILD AV MÅNGBRUKET OCH MÅNGBRUKARNA.....	14
FINNS DET UTRYMME FÖR EN NY ORGANISERING? .....	15
GRAFFMAN AB:S REFLEKTIONER EFTER DATAINSAMLINGEN .....	17
<b>ORGANISERINGSGRUPPENS KONKLUSIONER.....</b>	<b>18</b>
UPPGIFTER FÖR EN FRAMTIDA ORGANISATION .....	18
GRAFFMAN AB:S REFLEKTIONER .....	20
HUVUDSPÅR FÖR ORGANISERING AV MÅNGBRUKARE – FORTSATT PROJEKT ”SKOGENS KRAFT 2.0” .....	21
EXITMODELL – FORTSATT ORGANISERING EFTER SKOGENS KRAFT 2.0 .....	23
AVSTÄMNINGEN – REFERENSGRUPPERNAS MEDSKICK .....	24
STYRGRUPPENS KOMMENTARER OCH MEDSKICK.....	25
<b>VALIDERING AV FÖRSLAGET – ENKÄT OCH INTERVJUER .....</b>	<b>28</b>
OM ENKÄTEN OCH INTERVJUERNA.....	28
SKOGENS KRAFT SÅ HÄR LÅNGT.....	29
SKOGENS KRAFT – VAD ÄR VIKTIGT FRAMÅT?.....	33
ENKÄTERNAS FRITEXTSVAR – VAD VIKTIGAST FRAMÅT?.....	36
<b>AVSLUTNING.....</b>	<b>41</b>
GRAFFMAN AB:S KONKLUSIONER .....	41
SUMMERING NULÄGE .....	41
SYSTEMET RUNT MÅNGBRUKARNA .....	42
UTVECKLINGSOMRÅDEN FÖR MÅNGBRUKARNA.....	43
VÄGAR FRAMÅT .....	45
AVSLUTANDE ORD PÅ VÄGEN! .....	46
<b>BILAGA 1 - RESPONDENTER</b>	

# Inledning – om rapporten

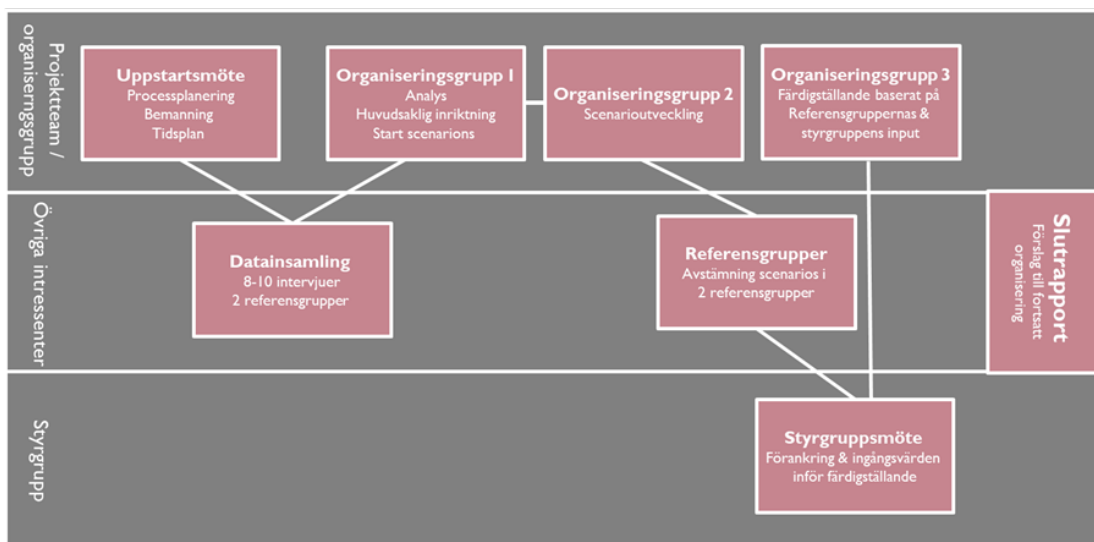
## Uppdrag

Bakgrunden till denna rapport är LRF:s upphandling av ”Processtöd organisering inom projektet Skogens Kraft”. Uppdraget definierades som att ”Ge processtöd till projektteamet när det gäller att undersöka förutsättningarna för, behovet av och förslag till en organisering för de här företagen, även kallade mångbrukare med skogen som bas. Arbetet ska utmynna i en skriftlig rapport med ett eller flera tydliga förslag om fortsatt väg för organisering av mångbrukare eller inte, beroende på de behov och förutsättningar som identifieras i kartläggningen.”

Graffman AB vann upphandlingen, och detta är slutrapporten inom organiseringsdelen av projektet.

## Arbetsgång

Den process vi genomfört har inbegripit datainsamling i tre steg. Arbetet startade på mångbrukarkonventet i Asa den 17 september 2021 där Graffman AB genomförde en workshop där deltagarna fick börja identifiera vilka uppgifter man såg som viktiga att driva gemensamt för att stärka mångbruket och mångbrukarna. Detta underlag har sedan tagits vidare genom referensgruppsmöten med mångbrukare och intervjuer med företrädare för stödsystemet.



Processmodell för förstudiens framtagande

## **Workshop på mångbrukarkonventet**

De uppgifter mångbrukarna ser en vinst i att driva gemensamt är basen för en eventuell tänkt organisering. Under vår workshop på Asa herrgård startade vi arbetet med att definiera uppgifter för en framtida organisering. I workshopen deltog ca 40 mångbrukare och företrädare för främjarsystemet.

## **Referensgruppsamtal i målgrupp 1 – befintliga mångbrukare som redan är engagerade i projektet.**

Huvudfokus i denna målgrupp har varit att se över uppgiftsperspektivet ovan – vilka utmaningar och uppgifter ser aktörerna att en organisering skulle kunna lösa? Vi har också stämt av aktörernas bild av egen engagemangsgrad i en tänkt organisering, vilka övriga organisationer som aktörerna har en kontaktyta mot idag och vilken nytta/ mervärde dessa organisationer skapar. Dessa aktörer bjöds sedan in till ytterligare ett möte för att ta del av och ge återkoppling på de förslag/scenarios som organiseringsgruppen tagit fram.

## **Intervjuer i målgrupp 2 – nationella och regionala aktörer som påverkar en framtida organisering.**

I denna grupp har fokus legat på att skapa en bild av det stödjande system som idag finns runt mångbrukarna, vilka behov och mervärden de bidrar med samt vad en eventuellt ny organisering skulle kunna tillföra för målgruppen. I denna grupp har vi också tagit med potentiella huvudmän och finansiärer för en eventuell framtida organisering. Även dessa respondenter har fått möjlighet att ta del av och ge återkoppling på resultaten längre fram i processen genom deltagande i referensgrupper.

Samtliga respondenter har identifieras i samråd med uppdragsgivaren. En komplett respondentlista finns med som bilaga till rapporten.

## **Organiseringsgruppen – processens kärntrupp**

Organiseringsgruppen har, på basis av ovanstående underlag, varit den som tillsammans med Graffman AB arbetat fram förslaget till framtida organisering. Gruppen har också provtryckt olika organisationsmodeller / scenarios. Gruppens deltagare är väl förankrade i systemet och hos aktörerna. Organiseringsgruppen bemannades i dialog med uppdragsgivaren. Projektteamet utgjorde basen för grupperingen, som utökades med två personer med kompetens och mandat i systemet. Gruppen har haft tre workshops under processen.

## **Referensgruppsmöten – dialog och validering av beskrivna scenarios**

Med utgångspunkt från Graffman AB:s scenariobeskrivningar som tagits vidare i organiseringsgruppens möten, bjöds alla respondenter in till ytterligare ett referensgruppsmöte där de fick en möjlighet att ta del av förslaget så här långt, ge sin återkoppling på förslaget samt inspel till färdigställandet.

## **Enkät och avslutande kvalitativa intervjuer**

Inför organiseringsarbetets avslutning genomfördes en enkätundersökning riktad till mångbrukare som deltagit i projektet. Syftet med denna var att stämma av referens- och organiseringsgruppernas slutsatser från processen. Vi kan konstatera att enkätrespondenterna bekräftade slutsatserna om såväl projektet som de viktigaste frågorna framåt i ett fortsatt utvecklingsarbete riktat mot mångbrukare. En kvalitativ intervjuundersökning genomfördes med tre respondenter som varit starkt engagerade i projektets aktiviteter. Syftet med denna var att få lite mer kvalitativa ingångsvärden och citat för att tydligare beskriva mångbrukarnas bild av hur de upplevt processen och vad de ser som viktigt i det fortsatta arbetet.

## **Grundsyn – vad är viktigt i ett organiseringsuppdrag?**

Graffman AB har i tidigare uppdrag format eller utvecklat ett 20-tal destinationsorganisationer eller organiseringsmodeller för samverkande system. Vi väljer att i denna del av anbudet ge en bild av vår grundsyn på organisering och organisationer för att säkerställa att vår bild av utmaningar och viktiga frågor att hantera i processen stämmer överens med uppdragsgivarens.

### **Uppgifterna som ska hanteras är basen för organisering**

Alltför ofta startar diskussionen om organisation och organisering i frågan om organisationsform eller ägandeskap av organisationen. Vår bild av organisering i samverkande system är att den första frågan bör fokusera på uppgift. Vilka frågor och uppgifter vill aktörerna driva eller hantera gemensamt? Vad vinner vi på att samverka kring för att skapa maximal nytta och tillvarata synergieffekter?

I modellen nedan ger vi exempel på uppgifter som de flesta samverkande system behöver hantera, och som stämmer väl överens med många av de behov som även mångbrukarna identifierat. Modellen är framtagen av Graffman AB och bygger på erfarenheter av ett stort antal tidigare uppdrag.



*Avgörande för hur framgångsrika aktörerna blir, är hur väl den grundläggande affärsprocessen organiseras. Utgångspunkt måste tas i vilka uppgifter som ska hanteras gemensamt.*

### Uppgiftsorienterat system

Målet för projektet Skogens Kraft är att organisera befintliga och nya mångbrukare ”med skogen som bas för att skapa tillväxt och utveckling i företagen....”. Givet det starka fokuset på tillväxt och affärsutveckling som finns i projektet är det relevant att ta utgångspunkt i en affärsprocess när man definierar vilka uppgifter aktörerna har nytta av att driva gemensamt. Modellen ovan visar affärsprocessen i ett samverkande system, och pekar på ett antal grundläggande uppgifter och roller som bör hanteras i systemet. Det innebär inte att en eventuell ny organisering ska hantera alla dessa, men för att stötta företagen behöver de hanteras någonstans i det stödjande systemet.

Avgörande för hur framgångsrika aktörerna blir, är hur väl den grundläggande affärsprocessen organiseras.

- **Omvärldsbevakning.** För att aktörerna ska kunna utvecklas krävs en aktiv marknads- och omvärldsbevakning. Aktörerna måste ta reda på vilka trender som råder och vad våra målgrupper efterfrågar. Man behöver också kunskap om förändringar i lagstiftning och direktiv som påverkar mångbrukets förutsättningar. Med den kunskapen kan företag och organisationer utveckla sina verksamheter och erbjudanden på ett affärsmässigt sätt.
- **Producenter & utbud.** För att ovanstående affärsmodell skall fungera så är det en rad frågor/uppgifter som måste hanteras i producentledet – kompetens, innovation, affärsutveckling med mera. Behoven hos mångbrukarna skiftar beroende på förutsättningar, verksamhetsinriktning och mognadsgrad. Dessa behov behöver klustras och adresseras till rätt aktör. Detta är centrala processer som kräver helhetssyn och samordning.

- **Marknadskommunikation.** I alla system finns behov av att samordna marknadsaktiviteter och söka strategiska partnerskap med andra aktörer. För aktörerna i Skogens Kraft är lobbying en del av denna kommunikation, men inom de affärsområden som identifierats – småskalig träförädling, naturturism, livsmedelsproduktion och ekosystemtjänster – finns ett behov av image-, produkt- och relationsmarknadsföring.
- **Strategisk samordning.** Som anbudsförfrågan tydliggör finns redan i dag strukturer och organisationer som arbetar med frågor och uppgifter som påverkar de mångbrukande aktörernas förutsättningar. Om utredningen kommer fram till att en organisering för mångbrukare är värdefull och relevant, blir en viktig fråga att säkerställa att vi undviker dubbelarbete och tillvaratar synergieffekter gentemot andra aktörer. Organisationsutredningen ska också tydliggöra vilka frågor som även fortsatt ska drivas eller ägas av andra aktörer och hur kontaktytorna med dessa bör se ut.

### **Organisering är en process som måste få ta tid**

- Att skapa en organisering i ett samverkande system är en process där man ofta måste låta organiseringen utvecklas med tid och anta fastare former i takt med att aktörernas mognadsgrad och affärsrelationer utvecklas. Speciellt när aktörerna är små, branschen omogen och inte fullt ut definierad och affärslogiken och affärsprocessen inte är fullt utredd och utvecklad. I det läge som Skogens Krafts aktörer befinner sig i nuläget är det inte sannolikt att de med egen kraft och finansiering ska kunna skapa en hållbar och livskraftig organisation. Här behöver sannolikt nätverks- och samverkansformer skapas för att hantera de uppgifter aktörerna ser som centrala innan en fristående och medlemsägd/styrd organisation kan skapas.

# Inflygning i mångbruket

## Vad är en mångbrukare?

De aktörer som omfattas av projektet definieras i anbudsförfrågan: ”En skogens mångbrukare är oftast en småföretagare som kombinerar olika verksamheter med traditionellt skogsbruk. Det kan handla om småskalig träförädling, naturturism, livsmedelsproduktion och/eller olika ekosystemstjänster. Det finns stora möjligheter att förädla mer av skogens resurser lokalt och ge ett betydligt större underlag för försörjning vilket gör det möjligt att bo, leva och verka i skogen.” Mångbrukarna är ofta ägare till en mindre skogsfastighet, men man behöver inte äga skog för att vara verksam som mångbrukare.

## Synen på projektet ”Skogens Kraft”

Under processens gång har vi varit i kontakt med ett stort antal mångbrukare som på olika sätt kommit i kontakt med projektet. Vi kan konstatera att mångbrukarna som engagerat sig i ”Skogens Kraft” har en positiv bild av projektet.

De mervärden som framförallt lyfts fram är att projektet skapat mötesplatser för mångbrukare som deltagarna ser stora fördelar med. Genom att träffas har deltagarna fått inspiration, ny kunskap och nya affärsmöjligheter. Många lyfter också upp att projektet har arbetat på en till viss del annorlunda sätt än andra projekt. Fokus har legat på aktiviteter ute hos de engagerade deltagarna. Genom att ha ett varierat erbjudande till mångbrukarna i form av kurser, seminarier, enskild rådgivning, erfagarupper, konvent, demogårdsprogrammets träffar har projektet öppnat möjligheter att engagera sig på olika sätt baserat på behov och mognadsgrad. Just möjligheten att engagera sig på olika sätt lyfts av många som en framgångsfaktor, då dessa aktörer har erfarenheter av andra projekt där antingen de som vill mest eller de som vill minst tillåts sätta tempo och insatser för alla deltagande aktörer. Det finns hos merparten en mycket stark önskan att hitta en fortsatt organisering som bibehåller de mervärden som projektet tillhandahåller i nuläget.

## Systemet idag

En viktig del av organiseringsuppdraget är också att identifiera vilka organisationer som i nuläget finns och tillför ett mervärde till målgruppen mångbrukare.

Respondenterna har fått beskriva hur systemet ser ut, och vilka organisationer de har kontakt med. Nedan följer de som oftast lyfts fram:

- **Skogens mångbruk.** En ideell förening som idag samlar mångbrukare och vill främja ett ekologiskt, socialt och ekonomiskt hållbart mångbruk av skogen. En del av de aktiviteter som föreningen genomför är likartade de som genomförs i projektet Skogens Kraft. Föreningen har små resurser och



drivs på ideell tid. Föreningen har en nationell ambition och har medlemmar över stora delar av Sverige.

- **Småsågarnas riksförbund.** Ideell förening för småskalig träförädling. Föreningen ger ut en tidningen "Småsågaren" och har kursverksamhet. Här finns också regionala länsföreningar, dock utan formell koppling till riksförbundet.
- **Destinationsorganisationer.** Både lokalt och regionalt finns destinationsorganisationer. De mångbrukare som framförallt har fokus på naturturism och boende har i varierande utsträckning kontakt med "sin" destinationsorganisation. Destinationsorganisationerna i de fyra regioner som projektet omfattar har olika inriktning och uppdrag. Vissa har enbart ett marknadsföringsuppdrag medan andra också arbetar med kompetens- och affärsutveckling, innovation och/eller produktutveckling.
- **Eldrimner** och andra regionala mathantverksinitiativ. För de mångbrukare som är inriktade på mathantverk och småskalig livsmedelsförädling finns det nationella resurscentrat Eldrimner, som har en kurs- och kompetensutvecklingsverksamhet. I många regioner finns också andra initiativ och projekt inriktade på livsmedelsproducenterna, som Rekoringen med flera.
- **LRF, Södra skogsägarna och Mellanskog** är de aktörer i främjarsystemet som framförallt lyfts fram när mångbrukarna beskriver sitt system. Merparten menar dock att dessa organisationer inte har så många erbjudanden till mångbrukare, en bild som vi kommer att se delas av organisationerna själva.

Mångbrukarna i projektet är verksamma inom olika områden, från besöksnäring och träförädling till mathantverk och ekosystemtjänster. Vi kan konstatera att det finns föreningar och initiativ inom de olika delbranscherna, och att det också finns en organisation med ambitionen att organisera mångbrukare i form av Skogens mångbruk.

## Begreppet mångbrukare

Även om det inte har varit en del av uppdraget har respondenterna under processens gång själva lyft upp själva begreppet "mångbrukare". Vi kan konstatera att när vi under referensgruppsmötena stämt av om de vi träffar definierar sig som mångbrukare så svarar ungefär hälften av deltagarna ja, medan övriga är tveksamma.

Ganska få av dem beskriver sig själva som mångbrukare, trots att de är engagerade i projektet. Några kopplar begreppet till lite negativa värden – en mångbrukare låter lite likt en "mångsysslare" och begreppet tolkas inte som någon som är speciellt driven och affärsmässig.

En fråga som delar de mångbrukare vi mött är om begreppet som sådant är intressant. Ska "mångbruk(are)" vara ett varumärke och term framåt? Merparten menar att en viktig uppgift framåt är att etablera mångbruket som ett alternativt sätt att leva på sin skog och att vara "skogsföretagare", och att mångbruket behöver etableras och kommuniceras som en bransch eller ett affärsområde. Detta är inte minst viktigt för att få fler att vilja och våga leva på sin skog. Det är i ljuset av detta som begreppet blir intressant – ska vi hålla i "Mångbruk" eller ska en ny term tas upp och etableras?

Vi kan konstatera att begreppet mångbruk används av akademien och offentlig sektor, och är det begrepp som används i Skogsstrategin och andra centrala styrdokument. Vår bild är att det i nuläget inte bör vara en fokuserad uppgift att försöka finna ett annat begrepp. Mångbrukarna är också en så heterogen grupp att en sådan process kommer att ha mycket svårt att komma fram till ett bättre begrepp som alla aktörer accepterar.

# Empiri – en framtida organisering

## En startbild – Mångbrukskonventet

Under mångbrukskonventet ledde Graffman AB en workshop där vi presenterade uppdraget framåt, vår syn på samverkan samt vad en gemensam organisering kan innebära. Deltagarna fick sedan jobba i mindre grupper utifrån ett uppgiftsperspektiv – vilka uppgifter skulle de vilja att en framtida organisering hanterade för att bidra till deras tillväxt och affärsmässiga utveckling?

Resultatet blev en lång lista, som vi grupperade eller klustrade efter innehåll och hade med oss in i referensgruppsmöten och intervjuer som en bruttolista. Nedan är inspelnen grupperade efter ämne eller art av uppgift. Rubrikerna är alltså formulerade av Graffman AB, medan texten under är exempel på inspel från mångbrukarna på konventet.

### **Kompetensutveckling**

- Gemensamma utbildningar
- Kunskaps- och erfarenhetsutbyte

### **Inspiration och motivation**

- Behov av att prata av sig
- Få ett sammanhang som mångbrukare
- Våga mer, starkare tillsammans
- Vara en väg in för nya mångbrukare

### **Finansiering och juridik**

- Ekonomiskt stöd och rådgivning – få hjälp att hitta rätt
- Juridiskt stöd i rättsprocesser och juridisk kompetens

### **Affärer och affärsutveckling**

- Dela kontaktnät och kund
- Hitta nya affärsmöjligheter för mångbrukare
- Hitta partners att jobba och utvecklas med
- Skapa gemensamma affärer och större uppdrag
- Samlat utbud skapar större attraktivitet

### **Produkter och produktutveckling**

- Gemensam produktutveckling
- Bredare utbud via samarbete
- Skapa gemensamma erbjudanden
- Paketering av erbjudanden

### **Samordning och samverkan**

- Skapa arenor och mötesplatser för mångbrukare

- Företräda mångbrukarna och samla näringen
- Samarbetspartners istället för konkurrenter

### **Lobbying och påverkan**

- Vara en samlande röst för mångbrukare
- Tydliggöra och synliggöra mångbrukarna
- Kanal till myndigheter
- Lyfta gemensamma frågor för mångbrukare
- Lyfta den positiva utvecklingen, ekosystemtjänster är viktiga

### **Konsumentmarknadsföring**

- Gemensam marknadsföring
- Kunna nå en bredare marknad

## **Graffman AB:s reflektioner**

- *Vi kunde konstatera att det var en oerhört positiv stämning och ett öppet klimat under hela konventet. Diskussionerna såväl inom programmet som i de mer sociala inslagen, visade på stort engagemang och stark gemenskap.*
- *Det som också framkom var hur väl denna typ av arrangemang togs emot. De flesta av deltagarna upplevde att känslan av samhörighet betydde väldigt mycket då många upplevde en stor ensamhet i vardagen.*
- *De flesta gav uttryck för hur positiva man var till Skogens Kraft och de arrangemang som genomförts inom ramen för projektet.*

## **Referensgrupperna – en fördjupad bild av nuläge och behov**

### **Behov framåt – uppgiftsperspektivet**

Referensgrupperna har arbetat vidare med den bruttolista som togs fram under konventet och som presenteras ovan. Anslaget under referensgruppsamtalen har varit tillväxt och affärsnytta – vad behöver en eventuell organisering tillföra mångbrukarna för att stärka företagen och affärerna? Deltagarna ansåg att det primärt handlade om fyra övergripande områden med uppgifter, där mötesplatser för mångbrukare var det i särklass viktigaste. Det fanns ingen tydlig rangordning mellan övriga tre områden:

- Kompetensutveckling
- Affärsutveckling
- Lobbying och påverkan

## **Mötesplatser för mångbrukare**

Det finns en stor överensstämmelse i bilden av vad den viktigaste uppgiften är för en framtida organisering – att även fortsatt skapa mötesplatser för mångbrukare. Som mångbrukare fyller mötesplatserna flera syften: inspiration, sammanhang, nya relationer och nätverk, en möjlighet att få prata av sig och känna att man ”tillhör något”.

Flera lyfter också vikten av att ha en samlingsplats och väg in för nya mångbrukare som vill hitta nya sätt att leva av och bruka sin skog. Projektet ”Skogens Kraft” får beröm för att ha skapat sådan möten, något man vill ska fortsätta.

## **Kompetensutveckling**

Behovet av kompetensutveckling hos mångbrukarna lyfts upp i båda referensgrupperna. Trots att mångbrukarna och deras verksamheter skiljer sig åt menar majoriteten att det finns en generell kompetensdel som kan erbjudas oavsett vilket typ av verksamhet man bedriver. Här finns affärskunnande – att driva företag, kompetens runt ekonomi, lagstiftning och möjliga finansieringsvägar. Hos många av mångbrukarna finns också mer specifika kompetensbehov kopplat till den egna verksamheten, från livsmedelshantering till träförädling. Enligt vissa finns redan leverantörer inom delar av de mer specifika kompetensbehoven.

## **Affärsutveckling**

Området affärsutveckling inrymmer flera olika typer av behov och insatser. På individuell nivå finns ett behov av affärscoaching, konkret hjälp att se affärsmöjligheterna i den egna skogen. Här finns stora behov enligt många. På nätverksnivå finns behov att hitta gemensamma affärer i hela värdekedjan, från produktion och gemensamma erbjudanden/ paketering till gemensam marknadsföring och distributionskanaler. Här finns en utmaning i olikheterna mellan aktörernas erbjudanden, och det faktum att de olika aktörerna vänder sig mot helt olika målgrupper i vissa fall.

## **Lobbying och påverkan**

I intervjuerna har vi konstaterat att stora delar av främjarsystemet är relativt okunniga om mångbruket, dess behov och möjligheter. Det finns också enligt merparten ett behov av att sätta mångbruket ”på kartan” i ett nationellt perspektiv. En framtida organisering skulle ha som en viktig uppgift att vara en samlande röst för mångbrukare och tydliggöra och synliggöra mångbruket och dess värden för samhället och miljön. En del i uppgiften är också att kunna agera som ”en väg in” för nya eller potentiella mångbrukare.

## Vill man det här då?

Det är en sak att planera en framtida organisering i termer av uppgifter och mervärde. En annan viktig sak att stämma av är om det finns vilja och drivkrafter hos mångbrukarna. Finns viljan och kommer man att engagera sig en tänkt framtida organisering som hanterar de uppgifter som gruppen själv har identifierat?

Vi kan konstatera att ungefär 2/3 av deltagarna i referensgruppsmötena ser sig själva som medlemmar i, alternativt intressenter till en framtida organisering.

### **De positiva**

De som är positiva upplever att mångbruket är en bransch i sig, och att aktörerna som på olika sätt lever av sin egen skog har gemensamma beröringspunkter och nytta av varandra. Det viktiga är att det blir långsiktigt, och att det finns en tydlighet och driv i organisationen från början. Merparten tror inte på att en ekonomisk förening som bygger på ideellt engagemang kommer att lösa uppgifterna som identifierats, utan riskerar att ”tyna bort”. Någon form av grundfinansiering behövs vid sidan av medlemmarnas insats. Många vill se en nationell organisation, med regionala ”nav”.

### **De negativa**

Här finns aktörer som redan är medlemmar/aktiva i många andra föreningar, och upplever att de får sina behov tillgodosedda, alternativt inte vill eller hinner engagera sig i fler sammanhang. Av dessa betonas också skillnaden mellan mångbrukare mer – vad har vi egentligen gemensamt som vi ska lösa ihop? Även om det alltid är givande att träffa andra entreprenörer är det inte tillräckligt som bas för en förening, möten kan ordnas ändå.

Även om underlaget är för litet för att dra slutsatser ifrån, kan vi konstatera att av de vi träffat, har det framförallt varit mångbrukare verksamma inom besöksnäringen som varit tveksamma till en ny organisation. Sannolikt kan detta förklaras med att det finns ett mer utvecklat främjarsystem för dessa företag i form av destinationsorganisationer.

### **Syn på framtida organisering och finansiering**

Vill man engagera sig? Tidsmässigt är förespråkarna för organisering villiga att delta runt konkreta insatser i form av seminarier, kurser, studiebesök etc. Dock inte för traditionellt föreningsarbete. Finansiellt finns en betalningsvilja för studiebesök och utbildningar som är givande. Det finns en svag betalningsvilja för medlemsavgifter. Det engagemang som merparten beskriver bygger på att det finns ett ”kansli” med någon som har till uppgift att driva en basverksamhet i organisationen och möjliggör för övriga att engagera sig mer intressedrivet.

Många är tydliga med att det inte behövs en förening som ska drivas med idella krafter – en sådan organisation blir för resurssvag för att kunna tillföra något mervärde till mångbrukarna. De flesta tänker sig dock någon form av anslutning till

organisationen, men detta behöver inte nödvändigtvis innebära att det är en medlemsorganisation.

## Främjarsystemets bild av mångbruket och mångbrukarna

### **Mångbruk ligger i tiden**

Det finns en tydlig bild hos respondenterna – mångbruk ligger i tiden. Förutom den tydliga rollen mångbruket har i Skogsstrategin och i regionala skogsstrategier går många trender mångbrukets väg – hållbarhet, närproducerat, lokalt och genuint.

Flera menar att skogsbruket står inför en omställning där mindre fokus kommer att ligga på virkesproduktion och mer på alternativa sätt att skapa värden av skogen. I denna omställning kommer mångbruket att vara en viktig faktor. Det finns en tämligen samstämmig bild av att vi om 5 år kommer att ha betydligt fler och mer affärsmässiga mångbrukare i landet.

### **En omogen och odefinierad bransch**

Många av de intervjuade använder ordet ”omoget” när man pratar om mångbruket och mångbrukarna, man ”känner sig fram” som entreprenörer. Formerna för mångbruk har inte satt sig riktigt än, och definitionen av aktörer och affärslogik är fortfarande ”flytande”.

Det är också uppenbart att mångbruket är otydligt för många i främjarsystemet och att kunskapen om aktörerna är låg. Det finns också en bild av att det är ”svårorganiserade” aktörer. Till skillnad mot de skogsägare man är van att arbeta med ser man mångbrukarna som mer livsstilsföretagare som vill ”bestämma själva”. Man anser också att det finns olika agendor och drivkrafter vid sidan om den rent affärsmässiga hos många av aktörerna.

En respondent gör liknelser med besöksnäring för 20 år sedan, där ett hotell, en aktivitetsarrangör och en transportör inte såg sig som en del av samma bransch och system. Någon tydlig definition av ”branschen” finns inte internt i organisationerna. ”Branschen saknar SNI-kod, vilket är utmanande i vissa sammanhang”.

### **Vad levererar främjarsystemet idag till mångbrukarna?**

Respondenterna som företräder organisationer som arbetar mot skogsägare idag säger sig inte ha några direkta erbjudanden eller mervärden för mångbrukare. Främjarsystemet är inte byggt för mångbrukarnas behov utan för traditionell virkesproduktion. Flera av aktörerna menar att för att man ska kunna ta fram erbjudanden riktade mot mångbrukarna, så behöver dessa tydliggöra sina gemensamma behov och mogna som bransch. De flesta inser att de under de kommande åren behöver ta fram tydligare erbjudanden och koncept riktat mot

mångbrukarna, kopplat till den prognos som många gör att mångbruket och antalet mångbrukare kommer att öka.

## Finns det utrymme för en ny organisering?

Även intervjurespondenterna menar att det sannolikt finns utrymme och behov av en organisering för mångbrukare. Man pekar på att projektet Skogens Kraft har fyllt ett behov hos många av aktörerna, och att dessa behov sannolikt kommer att öka de kommande åren. De intervjuade konstaterar också att det formella främjarsystemet – deras egna organisationer – inte är byggt för mångbrukarnas behov i nuläget.

Det finns också en samfäll bild av att de befintliga organisationerna som organiserar mångbrukare idag arbetar med ideella krafter och små resurser. Även om utvecklingsplaner finns är det affärsmässiga mervärdet som de hittills levererat relativt litet.

### **Syn på organisering och finansiering**

För att göra någon skillnad måste en framtida organisering ha andra finansiella och organisatoriska muskler än de befintliga ideella organisationerna. Ytterligare ett ideellt nätverk kommer inte att göra någon skillnad, och kommer inte att ha möjlighet att uppfylla den kravspec som aktörerna tagit fram som den tänkta organiseringens uppgifter.

Flera av intervjurespondenterna menar att man – om man väljer att skapa en mångbrukarorganisation – måste se till att den har förutsättningar från dag 1. Den behöver starta med en långsiktig grundfinansiering och kapacitet att göra skillnad för sina intressenter. Ambition bör vara att bli rikstäckande och ”fånga upp” de mångbrukare som engagerar sig i de projekt som finns eller planeras i andra regioner.

Vilka är då de möjliga finansiärerna för en organisering, alternativt att de kan skapa en ”mångbruksavdelning” internt i sina befintliga organisationer? De som nämns av respondenterna är framförallt LRF, men också Södra skogsägarna och regionerna tas upp. Vi kan dock konstatera att ingen av dessa organisationer i intervjuerna med oss är beredda att i nuläget ta ett initiativ i denna riktning.

### **Hur hantera befintliga strukturer?**

Många betonar också att en ny organisering på något sätt måste förhålla sig till de initiativ och föreningar som redan finns. Flera menar att en viktig del i en ny organisering är att samla befintliga organisationer under ett paraply. För att bli en kraft bör man få med Småsågarnas riksförbund, Skogens mångbruk m fl under samma paraply.

Det finns också en annan åsikt som dyker upp i ett fåtal intervjuer - Låt Skogens mångbruk ”bli” den framtida organiseringen. Om inte – hur ska skillnader, mervärden och kontaktytor tydliggöras så att aktörerna förstår skillnaden? Som vi kommer att se återkommer denna åsikt också i de senare referensgruppsavstämningarna.





## Graffman AB:s reflektioner efter datainsamlingen

*Inför nästa del av rapporten kan vi konstatera att några faktorer behöver beaktas inför en eventuell framtida organisering av mångbrukarna:*

- *Det som åstadkommit inom ramen för Skogens Kraft är uppskattat och måste tas vidare i någon form.*
- *Det finns ett uttalat behov av och en vilja till att engagera sig i ett fortsatt nätverkande oavsett form. Behovet är något svagare hos gruppen som arbetar mer direkt i besöksnäringen.*
- *Ett antal uppgifter för organiseringen är identifierade, och dessa svarar bra mot projektbeskrivningens ambition att stärka tillväxt och lönsamhet hos mångbrukarna.*
- *I datainsamlingen har finansieringsviljan hos såväl mångbrukare som stödsystem och offentliga aktörer lyfts upp och diskuterats. Vi kan konstatera att det hos mångbrukarna finns en vilja och vana att betala för konkreta insatser i termer av seminarier, studieresor, affärs- och kompetensutveckling. Dock är viljan att lägga in personella och/eller finansiella resurser i en organisation liten. Ingen i stödsystemet i form av branschorganisationer och regionala- / nationella offentliga aktörer är idag beredda att fullt ut finansiera en organisation med personella och finansiella "muskler" att uppfylla kravspecifikationen i uppgiftsperspektivet ovan.*
- *Det finns en tydlig gemensam bild att en ideell / ekonomisk förening med små resurser inte tillför något mervärde i systemet och att en sådan lösning snarare skulle bidra till den otydliga bild av främjarsystemet som finns idag.*
- *När vi går in i den fortsatta processen med organiseringsgruppen tar vi med oss den sammanfattande bilden ovan, att det finns en vilja och behov hos mångbrukarna, men att det saknas givna huvudmän och finansiering.*

# Organiseringsgruppens konklusioner

## Uppgifter för en framtida organisation

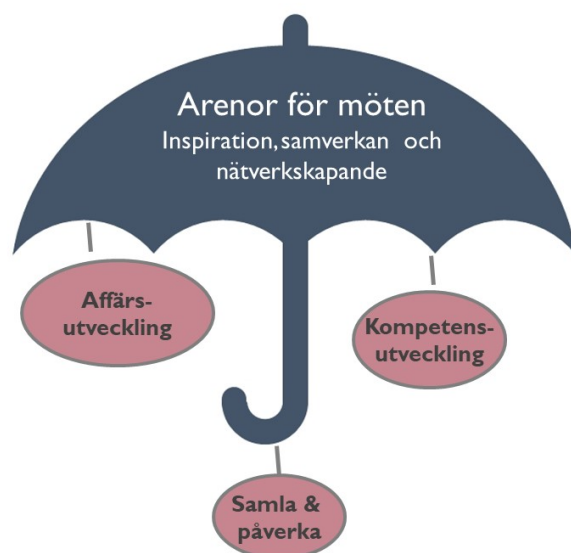
### Inledning

På basis av de ingångsvärden som framkommit genom Mångbrukarkonventet, referensgruppsmöten och intervjuer påbörjade organiseringsgruppen sitt arbete. Starten togs i att strukturera de uppgifter som intressenterna identifierat som viktiga.

### Prioriterade uppgifter

Som vi tidigare konstaterat så behöver organisationen ta utgångspunkt i vilka gemensamma behov som intressenterna har. Behoven struktureras utifrån vilka frågor eller uppgifter som mångbrukarna identifierat som viktiga att driva gemensamt.

Organiseringsgruppen har i det arbetet samlat uppgifterna i fyra områden, varav ett är överordnat enligt nedanstående modell.



*Prioriterade uppgifter att bygga en organisation runt*

## **Arenor för möten och nätverkande**

Det finns en mycket stor överensstämmelse i mångbrukarnas bild av vad den viktigaste uppgiften är för en framtida organisering – att även fortsatt skapa mötesplatser för mångbrukare. Organiseringsgruppen delar den bilden, och ser att man tillfört stora mervärden genom att samla mångbrukare för att skapa inspiration, sammanhang, nya relationer och nätverk. Denna bild stärks också av de utvärderingar som projektet genomfört löpande under arbetet.

## **Affärsutveckling**

Det finns ett stort behov av affärsutveckling för att skapa tillväxt och utveckling i mångbrukssektorn. Behov finns för affärsutveckling ”one-to-many” och ”one-to-one”. På individuell nivå finns behov av affärscoaching, d.v.s. konkret hjälp att se nya affärsmöjligheterna i den egna verksamheten med skogen som bas. Här finns stora behov i form av tydligare erbjudanden med högre förädlingsvärde, stärkt kvalitet och marknadsföring.

På nätverksnivå finns behov att hitta gemensamma affärer i hela värdekedjan, från produktion och gemensamma erbjudanden /paketering till gemensam marknadsföring och marknadskanaler.

Det finns behov av olika teman över tid – affärsutveckling blir initialt ett sätt att fylla arenan med innehåll och skapa mervärden för deltagande mångbrukare ”one-to-many”. Då det saknas branschkunskap och/eller incitament hos aktörerna i befintligt stödsystem behöver affärsutvecklingskompetensen till stora delar finnas ”i” en tänkt ny organisation. Här skulle en organisation för mångbrukare kunna tillföra ett starkt mervärde och ha möjlighet att bidra till affärsnytta.

## **Kompetensutveckling**

Att bidra med kompetensutveckling är ett viktigt mervärde för mångbrukarna. Organiseringsgruppen ser ett fortsatt behov av kompetensutveckling som en strategiskt viktig process för att stärka innovationsgrad och lönsamhet. Till skillnad från affärsutvecklingen är kompetensbehoven mer specifika, heterogena och ofta kopplade till respektive aktörs verksamhetsinriktning. Sett från en framtida organiserings synpunkt är uppgiften här att ha kunskap om och kunna förmedla kontakter till rätt kompetensutvecklingsinsatser i stödsystemet. Det är inte resurseffektivt att ha alla erforderliga tjänster in-house.

## **Samla och påverka**

Ett stort antal mångbrukare ser behov av att en framtida organisering ska vara en samlande kraft, en röst för mångbrukare som kan tydliggöra och synliggöra mångbruket och dess värden för samhället och miljön - att sätta mångbruket ”på kartan” i ett nationellt och regionalt perspektiv. Organiseringsgruppen ser även här ett behov för en framtida organisation. Det är dock viktigt att organisationen inte uppfattas som att den har en politisk eller ideologisk agenda, något som kan motverka den samlande funktionen.

En uppgift som på sikt kan främja affärsutveckling och tillväxt är därför att tydliggöra och synliggöra mångbrukarnas behov, utmaningar och potential för främjarorganisationerna och beslutsfattare i offentliga organisationer.

## Graffman AB:s reflektioner

### **Uppgifter**

*Förväntan från aktörerna avseende affärs- och kompetensutveckling kommer sannolikt att bli mer specifika och individuella över tid. I takt med att verksamheterna och branschen mognar kommer det krävas en mer individuell affärscoaching för att skapa affärsnytta och tillväxt. Behoven är primärt mer operativa kopplat till verksamhetsutveckling snarare än strategisk affärsutveckling. Merparten av de aktörer som finns i främjarsystemet erbjuder i första hand tjänster för framtagande av affärsplaner och strategier, alternativt breda seminarier.*

*Att tydliggöra mångbrukets behov och potential för främjarsystemet är en uppgift som vi tror ska finnas med i ljuset från intervjuerna. Mångbruket är ett av fem utpekade områden i Skogsstrategin, och främjarsystemet har ingen tydlig bild av hur de ska agera. Här finns en möjlighet att peka på en fortsatt organiserings samhällsnytta som komplement till en affärsnytta för aktörerna.*

*Det är redan en stor konkurrens om skogen som resurs från många olika verksamheter och intressen. Den samlade bedömningen är att konkurrensen kommer öka väsentligt under kommande år, vilket stärker behovet av en samlad kraft som kan tillvarata och stärka mångbrukarnas intressen. Mångbruket ska inte ses enbart som ett komplement utan som ett hållbart alternativ till många av de övriga konkurrerande intressena.*

### **Finansieringsvilja**

*I datainsamlingen har finansieringsviljan hos såväl mångbrukare som stödsystem och offentliga aktörer lyfts upp.*

*Hos mångbrukarna finns en vilja och vana att betala för konkreta insatser i termer av studieresor, affärs- och kompetensutveckling. Dock är viljan och i många fall förmågan att stå för en grundfinansiering av en organisation liten.*

*Vid den initiala avstämningen med aktörerna i stödsystemet i form av branschorganisationer och regionala / nationella offentliga aktörer, finns ingen som idag är beredda att ta ansvar för att finansiera en organisation med personella och finansiella "muskler" som uppfyller kravspecifikationen i uppgiftsperspektivet ovan. Det finns en tydlig gemensam bild att en ideell alternativt ekonomisk förening med begränsade resurser inte tillför något mervärde i systemet. En sådan lösning skulle snarare bidra till den otydliga bild av främjarsystemet som finns idag. Det behövs en samlande kraft, inte en ytterligare fragmentisering.*

# Huvudspår för organisering av mångbrukare – fortsatt projekt ”Skogens kraft 2.0”

## **Inledning**

Givet bristen på finansiärer och huvudmän i det korta perspektivet har organiseringsgruppen identifierat ett huvudscenario för att kunna skapa en fortsatt organisering av mångbrukare – ett fortsatt projekt. En ny projektperiod skulle skapa ”tid att mogna” för system och aktörer. Ett övergripande projektmål för Skogens Kraft 2.0 blir att forma en nationell organisation för mångbrukare som kan ta vid när projektet avslutas.

## **Argument för Skogens Kraft 2.0**

Skogen Kraft har tillfört ett mervärde och flyttat fram mångbrukets position i Småland, på Öland och Gotland samt skapat ett intresse hos flera andra regioners mångbrukare. Detta har skett trots en begränsad tid och en pågående pandemi som starkt påverkat projektet förutsättningar. Organiseringsgruppens bild är att det är viktigt att behålla det som är uppskattat och som varit framgångsrikt. På basis av mångbrukarnas önskemål och de vunna erfarenheterna som gjorts inom projektet samt inte minst de förutsättningar som redovisats ovan vill man ta det vidare till nästa nivå, både kvalitativt och i en utökad geografi. Arenorna, möten och nätverksträffar behöver fortsatt vara motorn i verksamheten och grunden för affärs- och kompetensutveckling.

Genom att fortsätta tillföra affärsmässighet kan fler gå från skogsägare till skogsbrukare och ta tillvara potentialen att bli livskraftiga och lönsamma företag. En fördjupning av affärsnyttan i ett tillväxtperspektiv bör fokusera på tre områden:

- Bistå med att tydliggöra och utveckla produkter/erbjudanden med högt förädlingsvärde till definierade målgrupper
- Stimulera till affärssamverkan i syfte att kunna ta större affärer och/eller bygga mer kompletta erbjudanden
- Identifiera och/eller utveckla effektiva marknads- och distributionskanaler, såväl fysiska som digitala (digitala marknadsplatser och fysiska saluhallar)

I ett förlängt projekt kan Skogens Kraft behålla och stärka de lokala och regionala nätverken, men förena detta med nationellt perspektiv för att långsiktigt kunna ge branschen den position den förtjänar och behöver.

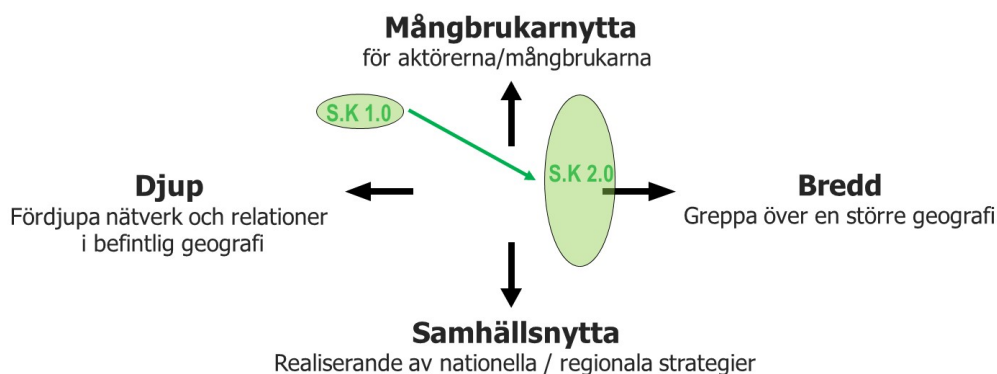
## **Skogens Kraft 2.0 – ansats och förutsättningar**

För att skapa förutsättningar för en nationell organisering är hypotesen att Skogens Kraft 2.0 behöver greppa över en större geografi, för att visa nationella ambitionsnivåer. Vid projekttidens slut behöver man kunna visa hur ”många som finns i systemet”. För att lyckas med att skapa en exit ur projektet i form av en nationell organisering av mångbrukare behöver mognadsgraden hos en kritisk massa

av mångbrukare höjas. Det behöver tillföras mätbar affärsnytta som bidrar till tillväxt och utveckling hos ett stort antal mångbrukare i en vidgad geografi.

En finansieringsvilja i det offentliga systemet kommer att vara en förutsättning för framgång. Av den anledningen är det sannolikt viktigt att tydligare visa hur Skogens Kraft 2.0 bidrar till realiserandet av nationella och regionala styrdokument och strategier, samt på vilket sätt en fortsatt organisering blir ett viktigt verktyg för måluppfyllelse.

Skissen nedan visar den positionsförflyttning som Skogens Kraft 2.0 behöver göra. Med ett tydliggörande av mångbrukets samhällsnytta skapas möjligheter till långsiktighet, finansiering och regeringsuppdrag. Samtidigt måste projektet fortsatt leverera nytta till mångbrukarna i form av nätverksträffar för affärs- och kompetensutveckling – det är Skogens Krafts ”USP”. Organiseringen behöver byggas och ses över med målet att kunna leverera affärsnytta på djupet för att tillföra ett mervärde till mångbrukarna. Samhällsnytta skapas också i hög utsträckning genom att stärka och utveckla mångbrukarna



#### *Positionsförflyttning i ett Skogens Kraft 2.0*

Ett Skogens Kraft 2.0 projekt behöver ha en nationell position, men inte nödvändigt med en rikstäckande organisation. En möjlig geografisk breddning är samarbetet inom Regionsamverkan Sydsverige (RSS; Skåne, Blekinge, Halland, Jönköping, Kalmar och Kronoberg), d.v.s. att addera Skåne, Blekinge och Halland. Här finns ett upparbetat samarbete mellan regionerna redan på plats. Ytterligare ett argument är att i RSS + Gotland finns inga andra tydliga initiativ som Skogens Kraft 2.0 behöver relatera till eller ”konkurrera” med. Det är centralt att få upp mångbruksfrågorna på agendan i de övriga regionorganisationerna inom RSS alternativt Götaland.

Skogens Kraft 2.0 borde ta initiativet och aktivt verka för att bli den nätverksaktör som binder samman liknande organisationer och initiativ i andra delar av landet. De regionala skogsstrategierna ses som en möjlig och önskvärd landningspunkt för Skogens Kraft 2.0 och en framtida projektägare.

# Exitmodell – Fortsatt organisering efter Skogens Kraft 2.0

Flera möjliga modeller för organiserings- och finansieringsform har lyfts fram under intervjuer och referensgrupper. Dessa har diskuterats och värderats av organiseringsgruppen. Nedan följer de som föreslagits:

- Almi-modellen – en kombination av nationell och regional finansiering, Almis uppdrag är att skapa tillväxt och förnyelse i näringslivet genom finansiering i kombination med rådgivning
- Eldrimner-modellen – nationellt resurscentrum med regional hemvist.
- Skogens mångbruk – befintlig förening för mångbrukare som vill ta en roll som nationellt organisation.
- STF – Svenska Turistföreningen – en medlemsorganisation med drygt 240 000 medlemmar i form av privatpersoner
- Gröna Kluster - Näringslivsverksamheter, organisationer och utbildningar samordnas för att stärka de gröna näringarna
- Spillkråkan – är ett rikstäckande nätverk för kvinnliga skogsägare som jobbar aktivt genom att anordna träffar, utbildningar, evenemang och skogsresor i syfte att sprida kunskap om hållbart skogsbruk.

Efter en övergripande jämförelse har organiseringsgruppen fastnat för Eldrimner som den bästa lösningen att jobba vidare med. Anledningen är att Eldrimners systemstruktur och medlemmarnas mognadsgrad påvisar stora likheter med skogens mångbrukare. Nedan följer en övergripande beskrivning av Eldrimner.

## **Eldrimner modellen**

Eldrimner är ett Nationellt resurscentrum för mathantverk, med regeringsuppdrag ställt till Länsstyrelsen i Jämtlands län.

Eldrimner har en blandad finansiering:

- Basanslag för utförande av regeringsuppdrag
- Projektfinansiering för konkreta utvecklingsinsatser
- Avgifter från medlemmar / deltagare i aktiviteterna

Målen för Eldrimner är satta av regeringen och är kopplade till landsbygdspolitik och livsmedelsstrategin. Värt att notera är att det nyligen har gjorts en utvärdering av Eldrimner, där även andra organiseringsalternativ värderats för att se om några andra organiseringsalternativ är aktuella / bättre än nuvarande organisering:

- Eldrimner blir en del av en annan myndighet
- Eldrimner görs om till ett privaträttsligt bolag med viss statlig finansiering
- Eldrimner omvandlas till en branschägd ideell förening



Inget av dessa alternativ bedöms som gångbart. Konstaterandet är intressant även för den framtida organiseringen av mångbruket, då argumenten fungerar väl även för mångbrukare. En målformulering kopplad till landsbygds politik och Skogsstrategin borde vara möjlig att formulera för mångbruket.

## Avstämningen – referensgruppernas medskick

Efter två genomförda seminarier med organiseringsgruppen gjorde vi en avstämning av förslaget i två referensgrupper. Dessa grupper bestod av de personer som varit inbjudna till de första referensgruppsmötena samt de som deltagit i intervjuundersökningen. Syftet med mötena var att erhålla deltagarnas feedback på förslaget till organisering samt få deras ingångsvärden inför färdigställandet.

### Feedback på förslaget

Båda grupperna ställde sig bakom förslaget till ett nytt projekt. Det fanns en stor förståelse för att tiden varit för knapp och att den pågående pandemin försvårat möjligheterna till målgång.

Punkterna nedan var båda grupperna och samtliga deltagare helt eniga kring:

- Det som har byggt upp genom 1.0 måste tas tillvara och drivas vidare! Form och ägarskap är sekundärt.
- Arenor för kunskaps och erfarenhetsutbyte måste fortsatt vara i fokus. Affärsnyttan behöver bli tydligare i kommande projekt, både ”one to one” och ”one to many”.
- En breddning av uppdraget får inte ske på bekostnad av de som redan är engagerade.
- Se till att våra nätverksträffar fortsätter i lite olika skepnad, fysiskt – digitalt, regionalt – lokalt, branschvis – tvärgruppsvis.
- Skapa ett digitalt skyltfönster där mångbrukarna kan exponera sin erbjudanden och hitta partners, och på sikt fysiska ”Saluhallar” där mångbrukarnas varor säljs.
- Tvåstegs raket: börja med fördjupning och bredda geografiskt efter en tid.
- Fokusera på mångbrukarnytta så skapas samhällsnytta.
- Öka antalet regionala nätverksträffar och tematisera dem med fokus på affärsnytta.
- Skogsstrategierna borde vara de naturliga ägarna och även kunna ha den samordnande rollen vid en geografisk breddning.
- Den geografiska breddningen kan inledas i södra Sverige, med fokus RSS och Gotland.
- Under 2.0 bör Skogens Kraft ta en ledande roll i att forma en nationell samverkan, initiera en fördjupad dialog samt driva samordningen med övriga nationella initiativ. Målsättningen är en fungerande exitmodell.
- Fortsätt utveckla fler Demogårdar – det skapar lärande för alla.
- Stödsystemet behöver engageras mer i fortsättningen (nationellt, regionalt och lokalt).

- 2.0 kan bli ett effektivt verktyg för att gå från skogsägare, till skogsbrukare. Coacha till högre förädlingsvärde och mer hållbarhet.
- Utred Skogens Mångbruk som en partner i Skogens Kraft 2.0
- Studera olika former för långsiktig organisering /exitmodell som t ex STF, Gröna Kluster, Ekologiska Lantbrukare, Spillkråkorna m.fl.

Det fanns ett fåtal deltagare som ansåg att ett förnyat projekt behövde en mer formaliserad projektägare som även kunde utgöra en fungerande organisation i exitmodellen för 2.0. Dessa ansåg att föreningen Skogens Mångbruk kunde fungera väl i den rollen. Det bör poängteras att även dessa var positiva till organiseringsgruppens förslag avseende inriktning, fokus och uppgifter.

## Styrgruppens kommentarer och medskick

### Inledning

Styrgruppen för projektet Skogens Kraft fick vid ett seminarium en presentation av förslaget så här långt. Syftet med seminariet var också att få deras feedback på förslaget samt att erhålla deras ingångsvärden inför det fortsatta arbete. Styrgruppen gav sin feedback på den presentation som gjordes, inga handlingar hade skickats ut inför mötet.

### Feedback på organiseringsgruppens förslag

Nedan följer den samlade återkopplingen på förslaget:

- Scenariot med ett förnyat projekt – ”Skogens Kraft 2.0” fick accept av styrgruppen. Förslaget beskrevs som ”väntat”, och det fanns en förståelse för att mognadsgraden i systemet inte kommit tillräckligt långt för att sätta en mer fast organisering i sjön. Några uttryckte en viss oro för att det kan finnas en projektrötthet i systemet, och man betonade att frågorna om huvudmannaskap och finansiering återstår att lösa.
- Positionsörflyttningen, och att växa geografiskt sågs som positivt. Götaland togs upp som ett alternativ till RSS-samarbetet. Fördelen skulle vara att man då omfattade samma geografi som Södra. Styrgruppen såg också att det finns utmaningar med ett större geografiskt projekt i termer av att man måste omfatta flera regioner som ingår i olika regionala tillväxtfonder och har varsin skogsstrategi. Ett medskick var att vi behöver förhålla oss till det nationella skogsprogrammet.
- Är mångbruket en bra benämning och gemensam nämnare för aktörerna? Styrgruppen konstaterade att diskussionen om begreppet mångbruk behöver fördjupas. Kanske ska de olika inriktningarna gå åt varsitt håll? Om definitionen ska vara småskaliga producenter bör även andra branscher inkluderas. Vissa av inriktningarna har också redan organisationer, som t.ex. besöksnäringföretagen. Vi ska inte skapa organisering för verksamheter som

redan har främjarorganisationer. Relaterat till diskussionen om mångbruket som benämning diskuterades också vikten och värdet av att göra begreppet ”mångbrukare” känt. För vem är det viktigt, kunden, samhället eller mångbrukarna?

- Det företagsfrämjande systemet diskuterades också. Stödsystemet behöver bättre fånga målgruppen mångbrukare. Hur kan de främjande organisationerna ta ett steg framåt och bli en dedikerad partner till mångbrukarna? Gruppen konstaterade att det i många fall handlar om att prata ”rätt språk” och ha en förståelse för mångbrukarnas behov och utmaningar.
- Eldrimner sågs som ett intressant case som exitmodell, och utvärderingen av Eldrimner kommer lägligt i tid för Skogens Kraft. Några såg Eldrimner som en ”drömxexit”, där någon tar ledartröjan och vågar testa Eldrimner-modellen fullt ut.
- Det behov av kompletteringar som identifierades av styrgruppen var kopplade till behoven hos mångbrukarna. Vi behöver dyka djupare i vad som är de konkreta behoven för olika typer av mångbrukare.

## **Ambitionsnivå och målbild för SK 2.0**

Under mötet diskuterades även målbilden för ett förnyat projekt. Vad ska vi vara om 4 år, hur ser exitmodellen ut då? Vilka indikatorer för framgång behövs?

### **Målbild om 4 år, hur ser exitmodellen ut?**

- Eldrimner lyftes fram av de flesta som den modell för organisering man trodde mest på. Gruppen lyfte fram LRF som en lämplig part för att ta ett huvudmannaskap för en Eldrimnerlösning - eller annan lösning – i en exitmodell. Skogsägarföreningarna sågs som mindre lämpande då de styrs av andra mål.
- Som andra parter i ett projekt och en exitmodell lyftes Gröna Klustret upp, och gruppen konstaterade också att det finns forskningsinstitut som driver plattformar och projekt. Forskningsinstituten är inte aktuella som en exitmodell och långsiktig organisatorisk lösning, men en viktig partner för att driva mångbruksfrågor på ett konstruktivt sätt. Ett annat förslag som togs upp var Vinnovas program för klusterutveckling, där finns även möjliga finansieringslösningar. Ytterligare en intressant part som togs upp var Future Forest.
- I ett fortsatt projekt behöver också kundperspektivet vara tydligare. För att skapa tillväxt och utveckling behöver mångbrukarna lägga större fokus på kunderna och få en större marknadskunskap som grund för affärsprocessen.
- Informations- och kunskapsutbyte diskuterades också. En del av utmaningarna handlar förmodligen om bristande information och

kommunikation mellan mångbrukarna och aktörerna i främjarsystemet? Kunskapen hos mångbrukarna om vilka organisationer i stödsystemet som finns och vad de kan erbjuda behöver öka. Kunskapen om mångbrukarna, deras behov och potential behöver också öka i främjarsystemet. Mångbrukets branschlogik skiljer sig mycket åt från traditionellt skogsbruk. Vissa av mångbrukarnas behov kanske inte behöver en organisation för att lösas. En djupare kartläggning av mångbrukarnas behov och främjarsystemets erbjudanden som grund för en ”matchmaking” kan vara en uppgift för ett nytt projekt. Viktigt blir också att sprida denna kunskap till såväl mångbrukarna som stödsystemets aktörer.

- Avslutningsvis diskuterade Styrgruppen vilka indikatorer som skulle vara bra för att mäta framgång i ett förnyat projekt. (geografi, antal mångbrukare, antal demogårdar....)

Förutom de uppenbara med en geografisk breddning, antalet deltagande mångbrukare samt antal demogårdar och genomförda aktiviteter så behöver vi kunna mäta tillväxt och ekonomisk utveckling i företagen. Skogens Kraft 2.0, behöver fokusera på att utveckla befintliga mångbrukare till bärkraftiga verksamheter. Exempel på indikatorer som togs upp var:

- Ekonomisk utveckling i befintliga mångbruksföretag. Har man lyckats växa upp och tjänat mer pengar (ökad omsättning och lönsamhet)?
- Fler innovationer.
- Omsättning per hektar (dock svårt att få tag på siffror).
- Stärkt samverkan mellan företagen i syfte att skapa fler och/eller bättre affärer.
- Koppling mellan mångbruksföretag och företagsfrämjandesystemet (kompetensinsatser, rådgivning, mötesarenor riktade mot mångbruksföretagen).

# Validering av förslaget – enkät och intervjuer

## Om enkäten och intervjuerna

På styrgruppens inrådan genomfördes under mars 2022 en enkätundersökning med aktörer som deltagit i projektet. Syftet med enkäten var att stämma av organiseringsgruppens förslag till fortsatt organisering med en större grupp aktörer än som deltagit i processen så långt.

Sammanlagt har 44 respondenter besvarat enkäten. Av dessa svarar 28 att mångbruket är en bisyssla, medan det för 16 är den huvudsakliga verksamheten. Det är en tämligen jämn fördelning mellan respondenterna avseende deras verksamhetsinriktningar, som inom Skogens Kraft är sågverk, snickeri/träförädling, naturturism, skogsupplevelser, skogens råvaror och mat, skogsvård/ekosystemtjänster, hälsa/friskvård, restaurang/konferens, uthyrning av boende och annat.

Vidare genomfördes tre intervjuer med aktörer som deltagit i ett stort antal av projektets aktiviteter. Syftet med intervjuerna var att få lite mer kvalitativa inspel och synpunkter på projektet och på framtida organisering.

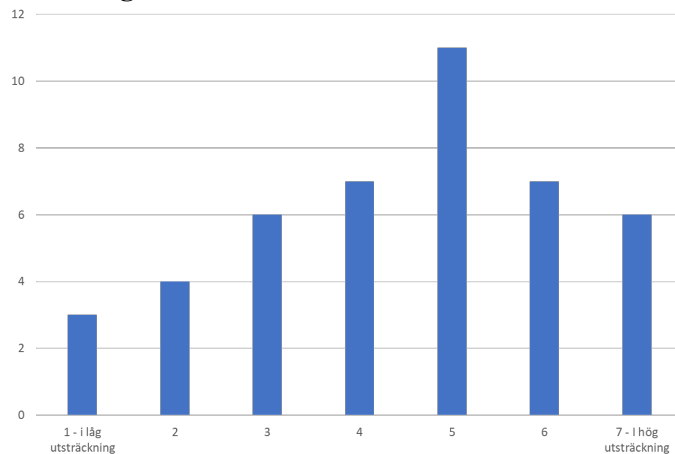
Både enkäterna och intervjuerna har haft två delar, där en blickar tillbaka på projektet så här långt och den andra belyser vad respondenterna ser som viktigt framåt för sin egen utveckling. Vi presenterar nedan enkäter och intervjuer i dessa två tidsperspektiv. Vidare har enkäten haft två fritextfrågor, som presenteras grupperat efter inriktningen på svaren.

# Skogens Kraft så här långt

## Enkäterna del 1

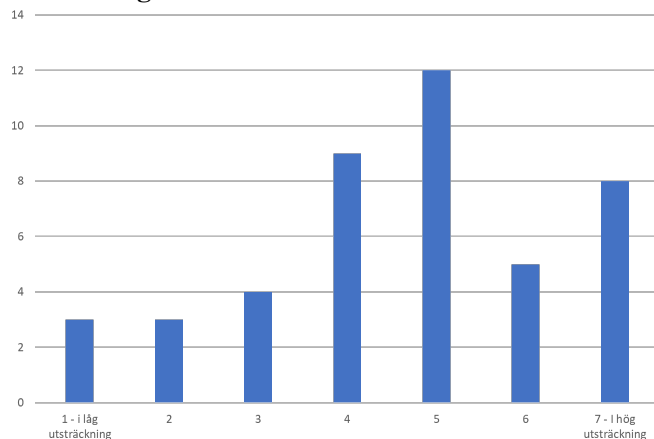
Samtliga frågor i enäten har formulerats som påståenden, där respondenterna har fått sätta ett värde som beskriver i vilken utsträckning de håller med om påståendet.

### 1. Skogens Kraft och dess arrangemang har bidragit till min verksamhets utveckling



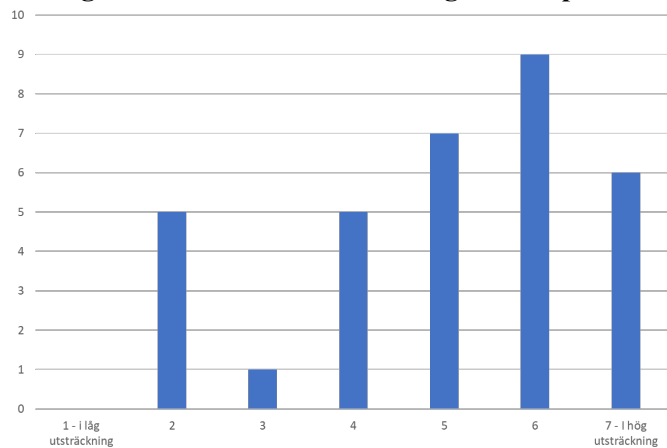
Svaren har en tydlig tyngdpunkt på den högre delen av skalan, men det finns olika uppfattningar hos respondenterna.

### 2. Skogens Kraft och dess arrangemang har bidragit till min egen utveckling som företagare



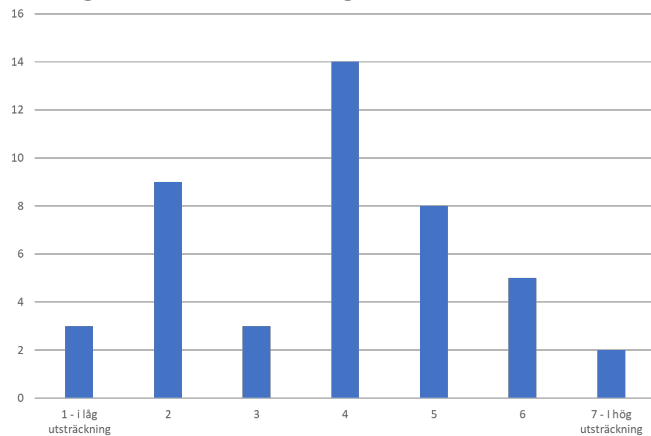
En likartad svarsbild som på fråga 1 ovan, med en spridning i åsikter men en tydlig positiv tyngdpunkt.

### 3. Skogens Krafts träffar har bidragit till inspiration och nya kontakter



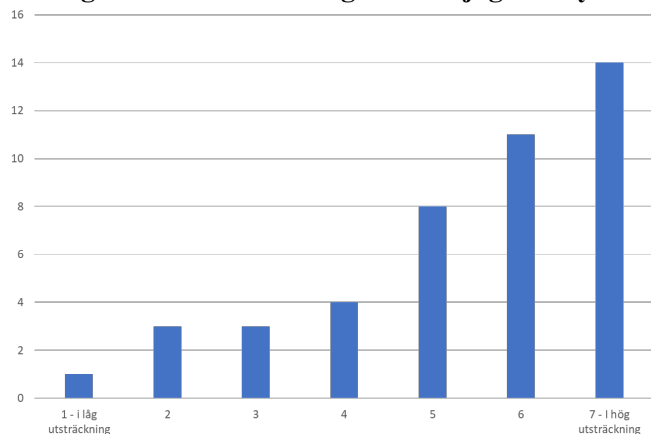
Medelvärde på svaren är här 5,3, vilket gör frågan till ett av påståendena med starkast stöd i enkäten.

### 4. Skogens Kraft har bidragit till att utveckla mina affärer



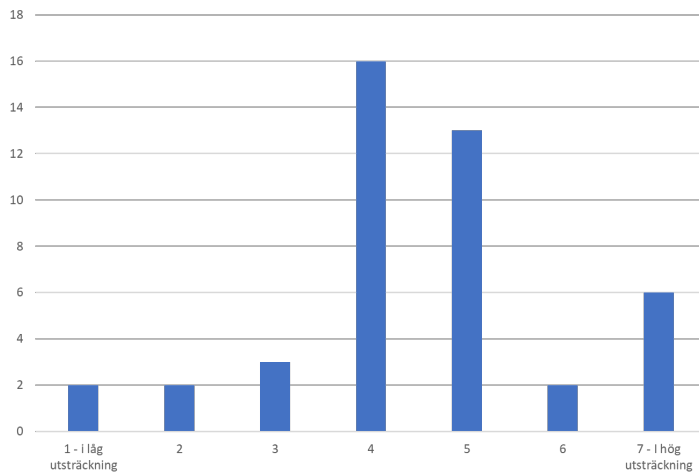
Det påstående i nulägesdelen av enkäten som får svagast stöd. Givet att affärsutveckling är en process som tar tid och bygger på att relationer och förtroende skapas är det inte anmärkningsvärt.

### 5. Skogens Kraft har bidragit till att jag fått ny kunskap



Projektet har tydligt bidragit till ny kunskap hos målgruppen.

## 6. Skogens Kraft har bidragit till att stärka mångbrukets position hos viktiga intressenter



Svaren, med en tonvikt i mitten, kan tolkas som att många av respondenterna helt enkelt inte vet / har en åsikt om frågan.

## Summering av enkäterna del 1

Vi kan konstatera att projektet överlag får en mycket positiv bedömning av målgruppen. Projektet får högst värdering för att ha bidragit till ny kunskap och inspiration och till nya kontakter. Projektet får en god värdering för att ha bidragit till att utveckla respondenternas verksamheter och dem själva som företagare. Respondenterna ger ett något lägre värde för projektets bidrag till att utveckla respondenternas affärer. Affärsutveckling är också det mervärde som man kan förvänta sig tar längst tid att skapa då det bygger på att man skapat förutsättningar genom kunskap, inspiration och kontakter bland annat.

## Intervjuerna – bilden av projektet så här långt

Intervjuer har genomförts med:

- Cathrine Jansson, Hammar vid Solgen
- Anna Lejerhed Emrin, Stufvenäs Gästgifveri
- Gunnar Norrby, Norrby Trä

Vi redogör nedan för deras svar på frågorna.

### Vad har varit bra med projektet så här långt?

- *Projektet har bidragit stort med kontakter, inspiration och nya idéer. Vi har fått ny kunskap och bra argument till varför det är så viktigt att visa på alternativa bruk av vår skog.*
- *Mixen mellan våra olika verksamhetsinriktningar har också gjort att jag fått upp ögonen för bl.a. träförädling. Nyttigt att få byta perspektiv och bryta idéer.*

*Anna, Stufvenäs*



- *Jag är väldigt nöjd med alla de aktiviteter som jag deltagit i. Bra för oss små mångbrukare att få träffa varandra, byta idéer och får inspiration. Jag har fått ett väldigt bra kontaktnät.*

***Gunnar, Norrby Trä***

- *De korta utbildningsträffarna har varit bra, med intressanta ämnen. Positivt att det finns olika aktiviteter, med kortare webinarier och också aktiviteter för oss som vill engagera oss mer. Det behöver finnas olika erbjudanden för deltagarna. Vi har fått nya kontakter och idéer till produktutveckling med skogen som bas. Projektet har skapat affärsutveckling för oss som har velat ha ut något och vill vara aktiva. Skogens Kraft har skötts väldigt professionellt.*

***Cathrine, Hammar vid Solgen***

#### **Hur har Skogens kraft bidragit till din verksamhets utveckling?**

- *Vi har fått både nya affärsidéer och givande affärskontakter. Vi har fått gäster i form av deltagare och att några av dessa rekommenderat oss. Vi har också fått ett par leverantörer som levererat träprodukter till vår anläggning.*

***Anna, Stufvenäs***

- *Jag har fått möjlighet att sälja mina träprodukter till både deltagare i nätverket och till deras bekanta. Jag har fått tips om potentiella kunder. Jag har också fått tips till nya produkter med högre förädlingsvärde.*

***Gunnar, Norrby Trä***

- *Vi har tagit ett tydligt steg framåt i vår verksamhet, och tydliggjort att vi vill jobba mer med att utveckla skogsgårdens resurser med träförädling och vidareutveckla småskalig turism med stuguthyrning och fler aktiviteter. Till exempel har vi nu investerat i ett större sågverk och andra snickerimaskiner och ska börja hitta nischprodukter och kanske ett förädlat virkessortiment.*

***Cathrine, Hammar vid Solgen***

#### **Hur har projektet bidragit till din personliga utveckling?**

- *Jag tycker projektet varit oerhört utvecklande på många sätt. Jag har fått mycket inspiration, ny kunskap och kontakter med härliga människor.*

***Anna, Stufvenäs***

- *Det mest positiva är det stora nätverket som jag fått. Det har varit utvecklande och inspirerande att träffa nya människor och få del av deras kunskaper och erfarenheter.*

***Gunnar, Norrby Trä***

- *Mötena i projektet har gett oss energi och idéer från andra och inte minst utveckla och bygga nätverket med andra mångbrukare.*

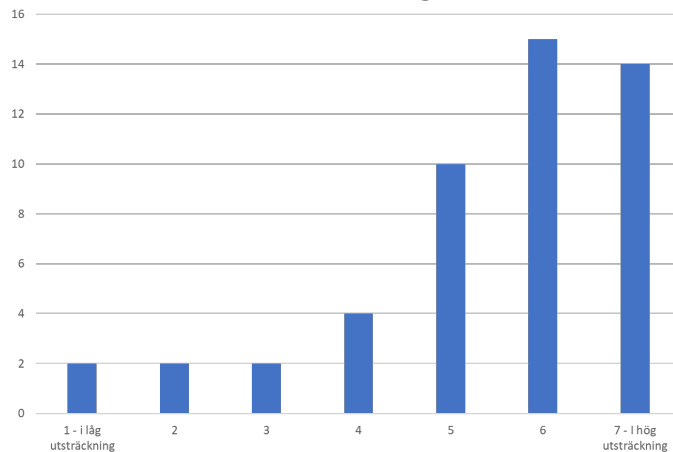
***Cathrine, Hammar vid Solgen***

# Skogens Kraft – vad är viktigt framåt?

## Enkäterna del 2 – vad är viktigt framåt?

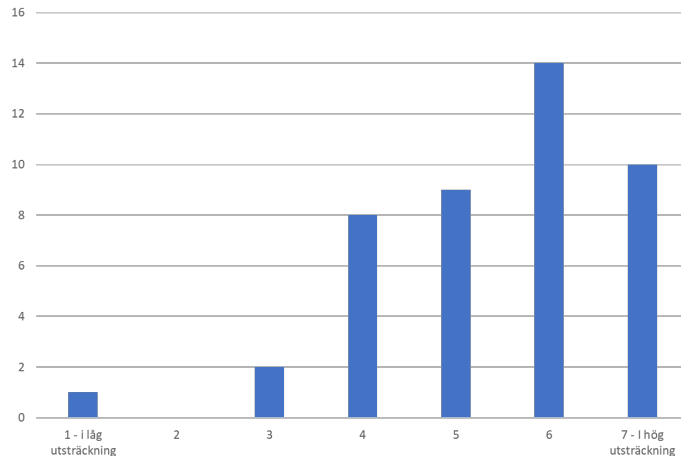
I den andra delen av enkäterna var frågorna framtidsinriktade och hade fokus på vad som var viktigt för respondenternas fortsatta verksamhetsutveckling. Samtliga frågor i enkäten har formulerats som påståenden, där respondenterna har fått sätta ett värde som beskriver i vilken utsträckning de håller med om påståendet.

### 7. I ett fortsatt arbete är det viktigt att stärka och utveckla nätverksträffarna



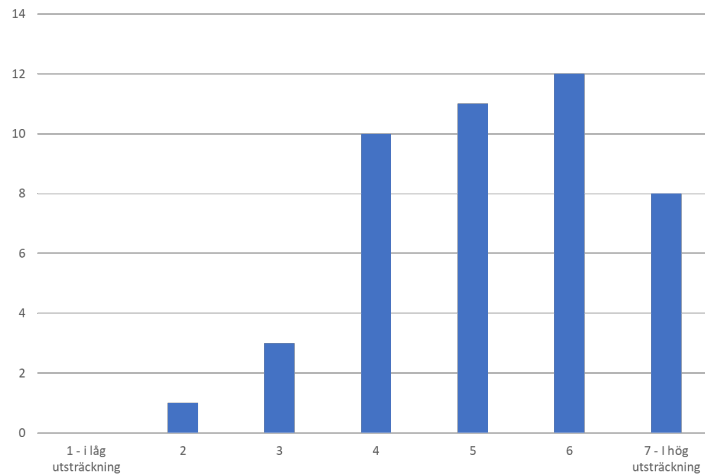
Nätverksträffarna har pekats ut som viktiga under hela processen, och får också starkt stöd i enkäten.

### 8. I ett fortsatt arbete är det viktigt att jobba aktivt med affärsutveckling



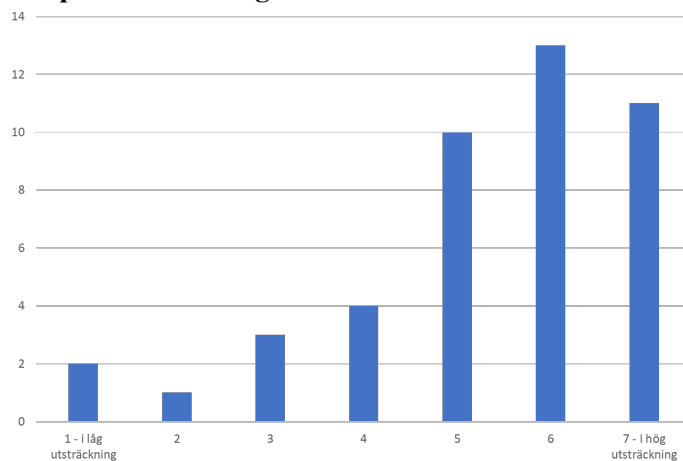
Affärsutveckling är en viktig fråga för den stora merparten av mångbrukarna.

### 9. I ett fortsatt arbete är det viktigt att det tas fram gemensamma marknads- och distributionskanaler (digitala och fysiska)



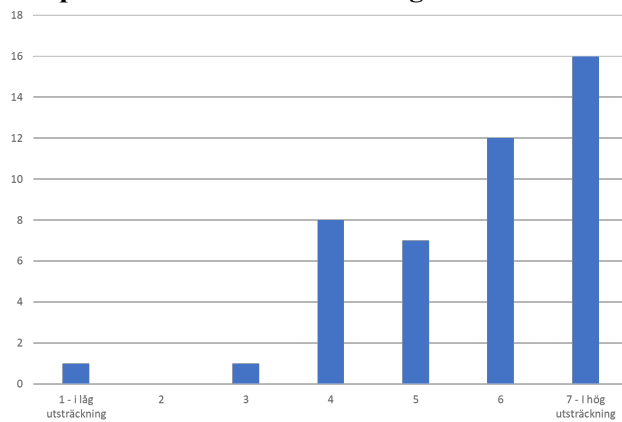
Behovet av marknads- och distributionskanaler varierar mellan respondenterna, sannolikt givet typ av verksamhet.

### 10. I ett fortsatt arbete är det viktigt att vi skogliga mångbrukare får stöd i kompetensutveckling

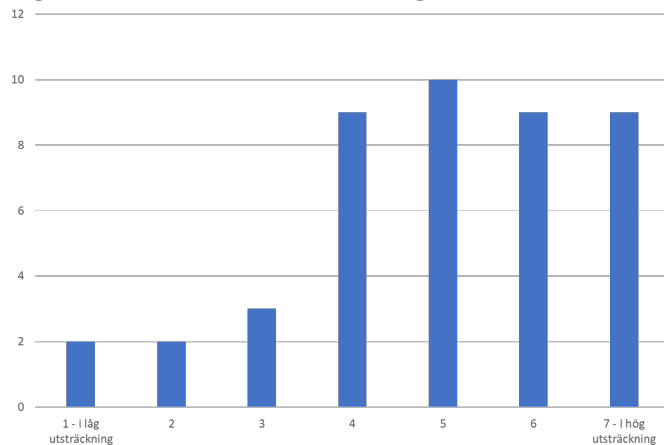


Fortsatt kompetensutveckling är en viktig fråga för mångbrukarna för fortsatt verksamhetsutveckling.

**11. I ett fortsatt arbete är det viktigt att vi skogliga mångbrukare jobbar tillsammans för att stärka mångbrukets position som ett välkänt och accepterat komplement till traditionellt skogsbruk**

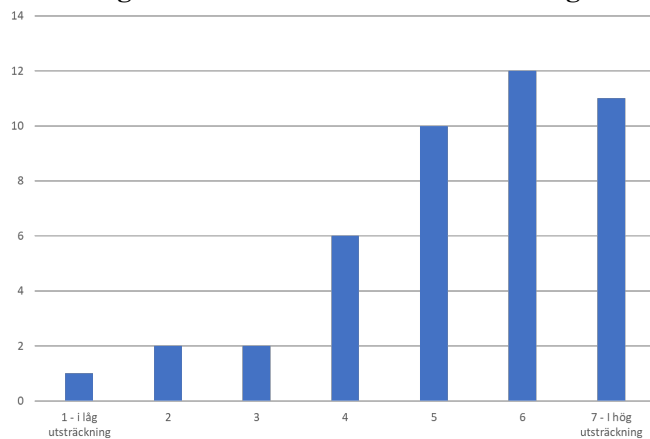


**12. I framtiden är det viktigt att vi skogliga mångbrukare får en stark nationell organisation som driver våra frågor**



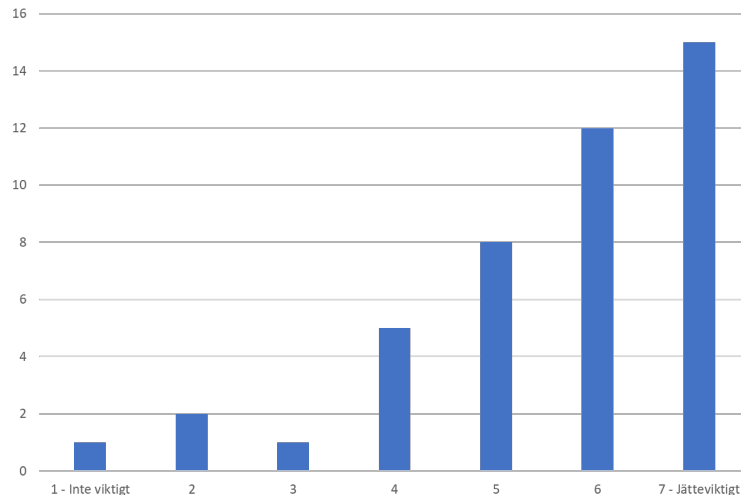
Vi kan konstatera att frågan om en nationell organisation delar respondenterna till viss del, där många inte ser det som avgörande.

**13. I en framtida organisering är det viktigt att vi skogliga mångbrukare har starka regionala nätverk som driver våra frågor**



Det finns en mycket starkare stöd för starka regionala nätverk. Sannolikt bygger dessa i framtiden på en nationell samordning och samverkan.

#### 14. Hur viktigt är det för dig att det vi byggt upp i Skogens Kraft tas tillvara och utvecklas vidare.



#### Summering av enkäterna del 2

Vi kan konstatera att enkäterna styrker det som framkommit i den tidigare processen – det finns en stark vilja och önskan att projektets resultat tas tillvara och utvecklas vidare. De utvecklingsområden som pekats ut av organiseringsgruppen ges stöd och validering i enkäten, även om enkäten inte ger några entydiga svar om viktningen dem emellan. Vi kan också konstatera att det för respondenterna är viktigt med regionala nätverk / organisering, medan den nationella nivån är mindre relevant för många.

### Enkäternas fritextsvar – vad viktigast framåt?

I enkäterna har vi också ställt två fritextfrågor som fokuserar på vad respondenterna anser är de viktigaste frågorna framåt, för mångbruket som helhet och för respondenternas egna verksamhet. Vi har nedan grupperat svaren.

#### Fråga 1: Det här är viktigast för att stärka mångbrukets position?

##### Nätverk

De vanligaste orden i fritextsvaren handlar om nätverk i olika former: *Nätverk/ Nätverkande och synliggörande/Nätverk och projektledning/Fortsatt starkt nätverk.*

Nedan några exempel på svar.

- Kontaktnäten som har skapats och som har stor bredd, behöver tas väl om hand. Viktigt för att förstå och lära av varandra i stället för att konservera fördomsfulla tankar om andras verksamhet.
- Dela med sig av idéer.
- Erfarenhetsutbyte och möjliga samverkansorganisationer företagare emellan.

- Noda nätverk.
- Att nå ut. Information och nätverkande.

### **Affären**

Att stärka affären är också centralt för mångbrukarna. Nedan har vi samlat de fritextinspel vi fått runt affären.

- Hur man når ut till presumtiva kunder.
- Att småbrukare ska synas/Att synliggöra en yrkeskår med bred kompetens och ett brett utbud av varor och tjänster.
- Att samverka, se och lära av varandra och se varandra som kompanjoner och inte konkurrenser.
- En gemensam marknadskanal/plattform som hjälper oss att nå ut till kunder och samverka med varandra.
- "Äganderätten". Ekonomi. Priser på skog måste upp. Idag får skogsbrukaren allt mindre över efter t.ex. en avverkning.

### **Samla och synliggöra**

Vi kan konstatera att uppgiften samla och synliggöra får ett starkt stöd i fritextsvaren. Det finns en vilja och passion att lyfta mångbruket hos respondenterna.

- Att hjälpa varandra att beskriva sitt mångbruk- vad det består i - det är väldigt många fler än de som idag uttryckligen beskriver sig som mångbrukare som i praktik och verklighet är mångbrukare. Att vi kommer från ATT vi är mångbrukare och istället pratar om HUR (det har ni ju gjort i projektet!).
- En motvikt mot traditionellt skogsbruk med enfald och kortsiktiga vinster. Man måste visa att det finns andra vägar.
- Ett samlande organ som kan driva frågor som nätverk och affärsutveckling samt ställningstagande i olika frågor.
- Upplysa folk om just skogens kraft .
- Regionala nätverk som erbjuder kompetensutveckling, samverkan och synliggörande.
- Att visa på hur, biologisk mångfald kan gå hand i hand med kvalitetsvirke och som ökar lönsamheten för skogsägaren. Att man ser mera på varje enskilt träd i stället för bestånd.
- Skogen som helhet, att tillsammans med skogsbruket se alla möjligheter med skogens rikedomar.
- Branschorganisation behövs.

### **Kunskap och inspiration**

- Bra med nätverk och utbildning. Det inspirerar andra att satsa på nya saker.
- Flera möten och studieresor.

## **Fråga 2: Det här är viktigast för mig och utvecklingen av min verksamhet**

Den andra frågan i fritextdelen av enkäten fokuserade på respondenternas egna verksamhet och utveckling. Flera av rubrikerna känns igen, däremot är inspielen som respondenterna gör mer inriktade på den egna verksamheten.

## **Nätverk**

Nätverk kommer upp som det starkaste bidraget till den egna verksamheten. Många skriver enbart "Nätverk", nedan kommer några citat från de respondenter som skriver lite mer.

- Att mina kunskaper tas till vara och marknadsförs bland andra skogsbrukare.
- Ett starkt nätverk med regelbundna träffar, fortsatt kompetensutveckling, hjälp att nå ut till kunder.
- Nätverket/Vara del av nätverk/Kontakter och sammanhang/Plattform för erfarenhetsutbyte och samverkan.
- Nätverkande/ Erfarenhetsutbyte /Kontakter.

## **Affären**

Det finns en starkt behov att att få stöd i affärsutvecklingen i mångbruksföretagen, något som också styrks av de kvantitativa frågorna i enkäten. Några exempel på svar:

- Få kontakt med framtida kunder och erbjuda mina tjänster.
- Att få bra lönsamhet på det man håller på med.
- Att jag får tillräckligt med bra kunder.
- Erfarenhetsutbyte och produktutveckling/affärsutveckling
- Utveckla olika delar för att få verksamhet året om.
- Få till ett nätverk där det går att lägga ut mindre partier sågat specialvirke på någon lämplig webbplats.
- Omvärldsbevakning, arenor att synliggöra verksamheten
- Finansiellt stöd och marknadsföring.

## **Kunskap och inspiration**

Kunskap och inspiration är givetvis nära besläktat med nätverk – det är där det sker. Många väljer att lyfta upp nyttan och inspirationen som mötena ger.

- För mej har det varit viktigt att få inspiration hur andra har utvecklat sin skog/gård.
- Ökad/ny kunskap samt inspiration från hur andra gör.
- Enkla vägar till regelverk och metoder - och pålitliga personer som kan dela erfarenheter.
- Att se till nyttorna i det breda familjeskogsbruket och se det positiva i att man brukar olika och att det ger en mångfald. Allt utifrån de lokala förutsättningarna på fastigheterna och hos brukarna.
- Nätverkande är viktigt för att tillsammans sprida kunskap och få kunskap om mångbrukning i skogen.
- Kunskap och inspiration genom träffar och föreläsningar.

## **Övrigt**

- Just nu ekonomin och politisk påverkan. Kostnader skenar.
- Långsiktighet och miljötank.
- Mod att satsa vidare i samma inriktning.Kunskap och inspiration.

## **Intervjuerna – vad viktigast framåt?**

Intervjuer har genomförts med:

- Cathrine Jansson, Hammar vid Solgen

- Anna Lejerhed Emrin, Stufvenäs Gästgifveri
- Gunnar Norrby, Norrby Trä

Vi redogör nedan för deras svar på frågorna.

#### **Vad är viktigast framåt för att utveckla din verksamhet?**

- *Jag fortsätter gärna i projekt för att få inspiration, idéer och tips från andra företagare. Det är viktigt med nätverk, en trygg grupp med högt i tak. I framtiden är det viktigt att komplettera de breda sammankomsterna, med mer branschspecifika. Det finns frågor som är lättare att diskutera med företrädare för mer likartade verksamheter och med ungefär samma förutsättningar och mognadsgrad.*
- *Konventet och de breda sammankomsterna behöver ändå vara basen, de utgör själva kittet mellan mångbrukarna och med myndigheter och främjarorganisationer.*
- *Vi behöver vara många för att verkligen kunna visa att vi är ett seriöst alternativt till mer traditionellt skogsbruk. Får vi stor uppslutning kan vi verkligen driva opinion och få upp våra frågor på beslutsfattarnas agenda.*
- *Jag upplever ett behov av kunskap om olika projektformer och projektfinansiering. Det är en djungel och vi har inte tid att sätta oss in i det.*  
**Anna, Stufvenäs**

- *Först och främst att skapa och avsätta vår egen tid för att utveckla verksamheten. Men vi fortsätter gärna delta i olika nätverk och projekt för att få experthjälp och inspiration, idéer och råd från andra företagare. Det är viktigt med nätverk, en trygg grupp med högt i tak. Men vi kommer också att fortsätta vårt nätverkande och skaffa mer kunskap inom träförädling, hitta försäljningskanaler och även utveckla vår turismverksamhet med fler aktiviteter.*

**Cathrine, Hammar vid Solgen**

- *Jag tycker det är viktigt att vi fortsätter att träffas, både då vi är många och i mindre grupper. Stora träffarna är bra för inspiration och kontakter, medan vi kan diskutera sakfrågor i mindre grupper.*
- *Jag är också förespråkare för att vi behöver stärka affärsnyttan i fortsättningen. Vi borde samla våra verksamheter och produkter i gemensamma digitala "skyltfönster" och på fysiska marknader/saluhallar.*
- *Vi behöver använda vår skog på ett mer hållbart sätt och där är mångbruket ett bra alternativ. Jag tror och hoppas att fler får upp ögonen och brukar sin skog på ett mer medvetet sätt.*

**Gunnar, Norrby Trä**

#### **Hur vill du engagera dig i fortsättningen?**

- *Jag förstår att tiden varit för knapp för att hinna få upp en organisation, så en övergångslösning med ett nytt projekt är bra. Jag tror på Eldrimner som långsiktig modell, men det har tagit lång tid att bygga upp det.*



- *Jag kommer delta i nätverksträffar och olika seminarier plus att vi gärna fortsätter vara demogård. Det kommer fortsatt krävas några som håller ihop nätverket och administrerar våra träffar, men det hinner inte jag.*

***Anna, Stufvenäs***

- *Vi har kommit en tydlig och bra bit framåt i vårt mångbrukande. I projektet Skogens kraft har vi fått inspiration och stöd men för att hålla engagemanget uppe och realisera idéer i praktiken är det viktigt för oss att det blir en fortsättning på projektet.*
- *Jag kommer att fortsätta engagera mig och ta del av aktiviteter som erbjuds. Men det är svårt som småföretagare att driva nätverk på egen hand. Jag tror det är viktigt att det blir en fortsättning med en tydlig, stark projektägare som kan ta med sig erfarenheter och kunskaper i ett Skogens Kraft 2.0. Vi är nog många som behöver fortsatt stöd för att sätta igång och realisera idéer.*

***Cathrine, Hammar vid Solgen***

- *Jag har deltagit på så många aktiviteter som jag kunnat och vill gärna fortsätta med det. Nätverksformen har passat mig och jag vill gärna fortsätta vara med. Många av oss mångbrukare har fler drivkrafter än vinst så att få träffa likasinnade är värdefullt.*
- *Jag är lite tveksam till projektverksamhet, då det som byggts upp ofta faller samman när pengarna är slut. Önskvärt vore därför om vi kunde få till en mer hållbar lösning.*

***Gunnar, Norrby Trä***

# Avslutning

## Graffman AB:s konklusioner

### Inledning

Vårt uppdrag i Skogen Kraft har primärt varit att processleda arbetet med att ta fram ett förslag till fortsatt organisering av mångbrukare med skogen som bas. Ett av Graffman AB:s viktigaste affärsområden är att tillföra utvecklingskraft i komplexa samverkande system. Samverkande system såsom platser (destinationer, kommuner, regioner), kluster och olika former av branschorganisationer kännetecknas bland annat av att det saknas formell maktstruktur. I de flesta av våra uppdrag så ingår att se över organiseringen, eller organisationen. Antingen i form av ett direkt uppdrag, eller som en följd av ett strategiskt utvecklingsarbete. Inför detta uppdrag hade vi begränsade kunskaper om mångbruket som företeelse. I takt med processens gång har insikten ökat väsentligt om branschstruktur, affärslogik och systemets förutsättningar och mognadsgrad.

Vi ställer oss bakom det förslag som organiseringsgruppen lagt fram under processen och de konklusioner som styrgrupp och referensgrupp har gjort som ytterligare förtydligar detta förslag. Detta bör vara vägledande i det fortsatta arbetet. I denna avslutning vill vi bidra med några reflektioner och medskick inför fortsättningen som kommer från våra tidigare erfarenheter av organisering och de vunna kunskaperna om mångbruket och inte minst kontakterna med ett stort antal mångbrukare och deras intressenter.

## Summering nuläge

### Behov och drivkrafter

Det nuläge som vi fångat hos målgruppen mångbrukare kan sammanfattas på ett fåtal rader. Det finns en positiv bild av projektet Skogens Kraft och en stark vilja att hålla i projektets framgångsfaktorer och arbetssätt. Vi kan också konstatera att det finns behov hos målgruppen, och att de identifierade utvecklingsområdena skulle bidra till att stärka mångbrukarnas affärsmässighet och affärsutveckling.

Vidare finns ett behov även i det offentliga systemet av att någon ”fångar upp” mångbruket och mångbrukarna och skapar verktyg och processer för en grupp skogsföretagare som främjarsystemet i nuläget inte har en klar bild av eller erbjudanden gentemot.

## **Finansiering och huvudmannaskap**

Vi kan också konstatera att det – trots en bra leverans av projektet – inte finns någon tydlig huvudman som sträcker upp handen för att hitta formerna för en fortsatt organisering eller fortsatt drift av projektets insatser / mångbrukarnas behov i nuläget. Finansieringsviljan och/eller finansieringsförmågan är svag i hela systemet, trots en insikt om både behov och nytta av mångbruket.

## **Systemet runt mångbrukarna**

### **Främjarsystemet i nuläget**

Vi har i rapporten konstaterat att det finns en okunskap om mångbrukets behov och förutsättningar i främjarsystemet. Oavsett framtida organiseringslösning - projekt, kompetenscentra, förening etc. – behöver systemet som påverkar och påverkas av mångbruket göras sin ”hembläxa”. Det finns behov enligt nedanstående rubriker på nationell, regional och kommunal nivå.

### **Behov av att tydliggöra ambitionerna med mångbruket**

En orsak till den något otydliga bilden och bristen på huvudmän och finansiärer är enligt vår mening att aktörerna i främjarsystemet inte har klargjort sina ambitioner och målbilder för mångbruket. Bara baserat på en sådan bild kan ett arbetssätt och erbjudande till mångbrukarna tas fram. En framtida långsiktig organisering måste bygga på att de tongivande aktörerna tydliggör ambitioner och målbilder för mångbruket och mångbrukarna, och hur de ser på sin roll och sitt bidrag kopplat till mångbruket och mångbrukarna.

Huvudmännens ambitioner med näringen är central för organisationsbeslutet. På många platser (regioner och kommuner) finns planer och strategier som pekar ut mångbruket som en viktig näring med stor tillväxtpotential. Mångbruket ses som en betydande faktor för landsbygden och dess utveckling. En viktig del av beslutet om framtida organisation/organisering är att tydliggöra regionernas, respektive kommunernas ambition och målbild på 3-5 års sikt. Ska näringen växa? Vilka resurser planerar man att tillskjuta, personellt och finansiellt, för att denna utveckling ska ske?

### **Behov av att tydliggöra processer och samverkan**

Komplexa system med många aktörer med olika drivkrafter och motiv kräver tydliga processer och former för samverkan. Oavsett framtida organiseringsformer behöver centrala aktörer ha fungerande processer för att hantera mångbrukets förväntningar och utmaningar.

De frågor som påverkar mångbrukets och mångbrukarnas förutsättningar och utvecklingsmöjligheter är spridda på många olika delar i de offentliga organisationerna respektive främjarsystemet och kommer så fortsatt att vara, oavsett en gemensam organisation. Det kommer att finnas ett starkt behov av samverkan mellan lokala, regionala och nationella organisationer. Den bild som framkommer i

vår utredning visar att samordning och samverkan mellan dessa organisationer inte fungerar optimalt idag. Det leder i sin tur till otydlighet i roll och ansvarsfördelning men också till missade synergieffekter. Det kommer att finnas behov av en mer strukturerad samverkan och en tydligare fördelning av roll och ansvarsfördelning än idag för att ge mångbruket bättre förutsättningar att växa.

### **Positionering av mångbruket**

En annan fråga som blir viktig att penetrera är huruvida mångbruket som bransch ska tydliggöras och positioneras. Vi har tidigare konstaterat att konkurrensen om skogen som resurs är hög och att den förmodligen kommer bli ännu högre i framtiden. Mångbruket har många fördelar kopplat till trender som hållbarhet, ökad efterfrågan på lokalproducerat och kunskap kring odling, hantverk m.m. Ska mångbruket stå sig i konkurrensen så behöver det ske ett digert arbete med att profilera branschen, vad som gör den unik och vilka dess största konkurrensfördelar är. Positionering grundar sig på marknads- och omvärldsförutsättningar, konkurrenssituation och de egna komparativa fördelarna.

## **Utvecklingsområden för mångbrukarna**

Förutsättningar för en långsiktigt hållbar organisering ägs givetvis också av mångbrukarna själva. Organisering kräver en kritisk massa av företag som ser värdet och vikten av samverkan för att uppnå sina egna affärsmässiga och personliga mål. Nedan lyfter vi upp de mest centrala uppgifterna som identifierats i processen och sätter dem i ett organisatoriskt perspektiv – hur de bidrar till en långsiktig finansiering, och hur kan de hanteras framåt för att skapa en fungerande projekttext.

### **Stärkt mognadsgrad en nödvändighet för långsiktigt hållbar organisering**

För att en långsiktigt hållbar organisering ska lyckas krävs att mångbruket och mångbrukarna når en högre mognadsgrad avseende affärsmässighet. Merparten av mångbrukarna ger själva uttryck för behov av fortsatt stöd i form av kompetens- och affärsutveckling. Det finns en stor spännvidd, från de som redan driver framgångsrika verksamheter till de som har mångbruket som en bisyssla och livsstil. För att branschen ska nå den status och lönsamhet som krävs, behöver såväl individuell affärscoaching som gemensamma marknadsseminarier erbjudas. Genom att stötta mångbrukarna i att tydliggöra ambitioner och målbild med sitt företagande skapas också förutsättningar för att de ska identifiera de uppgifter som de hanterar bäst tillsammans med andra mångbrukare utifrån ett affärsmässigt ställningstagande.

### **Tydliggöra affärsprocesser, målgrupper och efterfrågan**

Då mångbruket med skogen som bas är relativt ny som ”bransch” och dessutom fragmentiserad blir det viktigt att definiera de bärande affärsprocesserna. Vi visade i inledningen av vår rapport en modell (se sid 5) som beskriver de processer som krävs för att ett branschkluster ska bli långsiktigt framgångsrik. Vi har genom vår kartläggning kunnat konstatera att ägarskapet till de olika delarna finns spridda och

att det behövs en ”masterplan” som alla intressenter delar. Det kommer också krävas en samordnande funktion som håller ihop den samverkan som krävs. För mångbrukarna innebär det att tydliggöra de egna behoven av marknads- och omvärldskunskap som krävs för att stärka affären. Vilken art av affärsutveckling, finansiering, produktutveckling och marknadsföring som de behöver, för att med det som bas hitta rätt stödform. I ett projekt Skogens Kraft 2.0 behöver man gå djupare i denna kartläggning för att identifiera gemensamma och individuella behov.

Det behövs byggas en kunskapsbank om hur marknad, målgrupper och efterfrågan hos slutkunden ser ut. Merparten av mångbrukarna är att beteckna som småföretagare, varför kunskapen om markanden, trender och målgrupper behöver tillföras utifrån. De mångbrukare som deltagit aktivt i Skogens Krafts arrangemang har fått möjlighet till nätverkande och har i många fall skapat partnerskap och affärsallianser. Det har skett i form av gemensam paketering men också i form av kund - leverantörsallianser. Genom att tydliggöra affärsprocesser och målgruppernas behov skapas förutsättningar för affärsmässig samverkan.

## **Förädlingsvärde och positionering**

En viktig del av en bransch affärsmässiga mognad är att de produkter, tjänster och upplevelser som produceras har ett högt förädlingsvärde. Flera av de mångbrukare som deltagit i Skogens Krafts aktiviteter har fått en ökad kunskap om detta och vissa har omsatt detta i sin verksamhet. Att sälja granskott eller ene är exempel på produkter med lågt förädlingsvärde. Att kunna tillhandahålla kedjan från att plocka granskott, till att visa hur man kan tillreda dessa och sedan få provsmaka måltider där granskott är viktiga komponenter är ett erbjudanden av mycket högre förädlingsgrad. Från produkt till en minnesvärd och berikande upplevelse, med deltagande och tydligt lärande.

Att sälja enestavar för gårdsgårdsbyggare eller tillhandahålla enen och att bistå med byggande av gårdsgård, alternativt hålla kurser i hur du bygger din gårdsgård är ett annat exempel. En av de deltagande företagarna fick idén att skiva enen och gravera som namnskyltar till konferensdeltagarna, vilket blev oerhört uppskattat. Detta är ett lysande exempel på hur värdet och priset på en enestör kan öka väsentligt.

## **Marknads- och distributionskanaler**

Det finns olika skäl till varför branschkluster utvecklas. Det mest klassiska är Gnosjö, där ett antal mindre företag gick samman för att kunna ta större ordrar. Paper province i Värmland skapades för att pappersbruken hade svårt att attrahera kompetens. Eldrimner bildades av småskaliga matproducenter för att säkra leveranser till restauranger och butiker som krävde större kvantiteter av lokalproducerade produkter.

Mångbrukarna är spridda geografiskt och verksamheterna är i allmänhet relativt små. Det gör att samordning krävs i många perspektiv för att branschen ska kunna växa och utvecklas. Det som många ger uttryck för är behovet av digitala och fysiska distributionskanaler och marknadsplatser. Det finns förvisso sådana för delar av

mångbruket, primärt för besöksnäringens företag. Även för träförädlingen finns till delar en digital marknadsplats. Frågan som behöver fördjupas är huruvida det finns branschöverskridande vinster med gemensamma marknads- och distributionskanaler.

I besöksnäringen har man sett behovet av samverkan, då ”produkten” (bo, äta, göra och resa) oftast kräver det. Det är sällan som det finns en enda aktör som kan tillhandahålla alla dessa delar. I de flesta regioner så har man en destinationsorganisation som bistår i paketering och marknadsföring. När det gäller träförädling och mat så är det lite mer otydligt. Det är också från dessa som behovet av gemensamma marknadsplatser är störst. Många upplever det som ett problem att locka slutkunder till en perifer plats för att köpa en produkt. Här föreslås gemensamma ”saluhallar” där man går samman för att gemensamt kunna marknadsföra och sälja sina produkter, både digitala och fysiska. Det kräver en fördjupad undersökning för att kartlägga förutsättningarna.

## Vägar framåt

### **Vad händer om inget görs?**

Att efter projektets slut inte göra något är också ett aktivt val som har konsekvenser. Från de mångbrukare som på ett eller annat sätt bidragit till den här förstudien så är budskapet kristallklart – ”Det som byggts upp måste tas vidare”. I intervjuer, referensgrupper och enkätundersökningen så är alla mycket nöjda över vad som gjorts inom ramen för Skogens Kraft. Både avseende innehåll och arbetsform så får man över lag högt betyg. Det finns ett stort förtroendekapital för upplägg och projektledning, varför en nedläggning vore dramatisk. Det finns ett stort uttalat behov av fortsatt stöd och nätverkande från de mångbrukare som deltagit i Skogens Kraft och det finns enligt dessa ännu större behov hos många av de som inte deltagit.

Det finns dessvärre allt för många projekt som drivs utan att resultat skapats. Det är också påfallande vanligt att även lyckade projekt, lämnas för tidigt efter projektavslut, med följd att resultat inte tas tillvara. Det som sker då är att de som varit engagerade tappar sugen för lång tid framåt, varför en nystart efter en tid försvåras. Även för främjarsystemet vore lösningen att ”göra ingenting” mindre bra. De behöver skapa kunskap, förståelse och relationer med mångbrukarna, något som underlättas av mötesplatser och pågående aktiviteter i målgruppen. Vi ser att detta alternativ är det som minst är att föredra.

### **Fördelning av frågor mellan befintliga aktörer**

Vi konstaterade i inledningen av denna rapport att de frågorna/uppgifter som ska hanteras är bärande i en organiseringsprocess. Ambitionen i processen har varit att hitta en avnämare av de identifierade frågorna. En annan möjlighet är att identifiera olika potentiella ägare för de specifika frågorna som identifierats. Kommuner, regioner, LRF, Södra Skogsägarna, Gröna Klustret, destinationsorganisationer och Skogens mångbruk med flera är aktörer som kan leverera, och i viss mån redan gör det, på flera av uppgifterna. Denna lösning blir förmodligen minst smärtsam för de

företag som verkar inom besöksnäringen. Även för dessa är det dock stor skillnad mellan hur de regionala destinationsorganisationerna verkar. Vissa driver mest marknadsföring, medan andra även bidrar med destinations-, affärs- och produktutveckling. För träförädling och matproducenter så är det mer fragmentiserat och de geografiska skillnaderna är stora.

Det man tappar i denna lösning är tempo och korsbefruktningar samt inte minst den samlade kraften för att stärka mångbrukets position relativt övriga starka intressen som konkurrerar om skogen som resurs. Att dela upp i besöksnäring, mat och småskalig träförädling innebär fragmentisering, och förlorad förhandlingsstyrka.

## **Övergång i annan befintlig organisation**

Detta alternativ har vi belyst tidigare i rapporten. Av de organisationer som föreslagits så har ingen, med ett undantag, sagt sig vara villig att ta över ansvaret för att tillgodose mångbrukarnas behov i dagsläget.

Skogens mångbruk är den enda av de föreslagna organisationerna som visat intresse. Här finns en starkt vilja och en erfarenhet av flera av de frågor som mångbrukarna har uttryckt behov av att driva gemensamt. Nackdelen med den lösningen är att föreningen varken har de finansiella eller personella resurser som krävs för att matcha behoven. Graffman AB har i många av våra uppdrag med allt från platser till kluster och branchföreningar sett så många exempel där resurssvaga organisationer ifrågasätts och läggs ner. Det är alltid utmanande att driva organisationer i samverkande system, men det är extra utmanande när branschen är omogen och behoven divergerar. När behov och förväntan från aktörerna starkt överstiger förmågan och kapacitetens hos organisationen så brukar missämja och ifrågasättande dessvärre vara legio.

## **Förnyat projekt Skogens Kraft 2.0**

Detta förslag är utrett och det som organiseringsgruppen föreslår. Det finns stort stöd för denna lösning bland de allra flesta mångbrukare och bland övriga intressenter. Med den fördjupning och breddning som rapporten föreslår så torde denna lösning vara den som står närmast till buds. Det kommer dock kräva ett stort förankringsarbete för att få stöd av övriga föreslagna regioner. LRF som varit projektägare i Skogens Kraft har p.g.a. organisationsförändringar meddelat att man inte önskar vara projektägare till Skogens Kraft 2.0. Det innebär att en fördjupad dialog med Skogsstrategierna är nödvändig och brådskande för att inte ett vakuum så inträffa efter projektslutet.

## **Avslutande ord på vägen!**

Projektet har enligt vårt och deltagarnas förmenande varit framgångsrikt och nått mycket goda resultat trots att tiden varit för knapp och att pandemin påverkat förutsättningarna. Det som byggts upp genom Skogens Kraft 1.0 behöver tas tillvara och drivas vidare! Form och ägarskap är sekundärt.

## **Medskick till Skogens Kraft 2.0**

Arenor för möten, inspiration, nätverkande, kunskaps- och erfarenhetsutbyte bör fortsatt vara i fokus, inte minst för att kunna locka nya mångbrukare att engagera sig. Affärsnyttan behöver dock bli tydligare i kommande projekt, både ”one to one” och ”one to many”, öka graden av personlig affärscoaching, med stort marknadsfokus, högre förädlingsvärde och en stark hållbarhet.

Nätverksträffar som framgångsrik arbetsform behöver fortsätta men i lite olika skepnader, fysiskt – digitalt, regionalt – lokalt, branschvis – tvärgruppsvis och tematisera dem med fokus på affärsnytta.

Fortsätt utveckla Demogårdskonceptet med fler gårdar och teman. Det är en uppskattad form för lärande av både deltagare och arrangör.

Den geografiska breddningen bör inledas i södra Sverige, med fokus RSS och Gotland. Götaland kan vara ett alternativ till RSS-samarbetet. Fördelen skulle vara att man då omfattade samma geografi som Södra. Utmaningar med att omfatta flera regioner är att de ingår i olika regionala tillväxtfonder och har varsin skogsstrategi. Skogsstrategierna borde vara de naturliga ägarna och även kunna ha den samordnande rollen vid en geografisk breddning.

Under 2.0 bör Skogens Kraft ta en ledande roll i att forma en nationell samverkan, initiera en fördjupad dialog samt driva samordningen med övriga regionala och nationella initiativ. Målsättningen är en fungerande exitmodell. Initiera en dialog med Eldrimner för att utröna förutsättningarna för Skogens Kraft 2.0 att ha en liknande exitmodell.

En fördjupad dialog med Skogens Mångbruk, Gröna Kluster och Future Forest kring möjliga partnerskap i Skogens kraft 2.0 är viktig, likväl som kontakt med relevanta forskningsinstitut. Vinnovas program för klusterutveckling, bör utredas som en möjlig finansieringslösning.

Stödsystemet behöver engageras mer i fortsättningen (nationellt, regionalt och lokalt). Kunskapen om mångbrukarna, deras förutsättningar, behov och potential behöver öka i främjarsystemet. Mångbrukets branschlogik skiljer sig mycket åt från traditionellt skogsbruk.

Kunskapen hos mångbrukarna om vilka organisationer i stödsystemet som finns och vad de kan erbjuda behöver öka. En djupare kartläggning av mångbrukarnas behov och främjarsystemets erbjudanden som grund för en ”matchmaking” kan vara en uppgift för ett nytt projekt. Viktigt blir också att sprida denna kunskap till såväl mångbrukarna som stödsystemets aktörer.

I ett fortsatt projekt behöver affärs- och kundperspektivet vara tydligare. För att skapa tillväxt och utveckling behöver mångbrukarna lägga större fokus på slutkunderna och få en högre marknadskunskap som grund för affärsprocessen. I ett förnyat projekt är



det rimligt att anta att finansiärerna kommer kräva någon form av mätbara mål kopplat till affärsutveckling och tillväxt.

Den målbild och de indikatorer på framgång och resultat som diskuterades med styrgruppen för projektet utgör en bra grund. I ett förnyat projekt behöver man utöver mål som geografi, antal mångbrukare, antal demogårdar och genomförda aktiviteter även kunna mäta tillväxt och ekonomisk utveckling i företagen. Skogens Kraft 2.0 behöver fokusera på att utveckla befintliga mångbrukare till affärsmässiga verksamheter.

Indikatorer för ekonomisk utveckling hos deltagande mångbruksföretag blir nödvändiga. Ökad omsättning och lönsamhet, liksom branschens förädlingsvärde blir intressanta.

Även mer kvalitativa mål och indikatorer är mycket intressanta, så som innovationsgrad, affärssamverkan mellan mångbrukare i syfte att skapa fler och/eller bättre affärer, engagemang hos företagsfrämjande systemet, medial uppmärksamhet.

De resultat och det förtroendekapital som byggts under Skogen Kraft är er största tillgång inför det fortsatta arbetet. En breddning av uppdraget får inte ske på bekostnad av de som redan är engagerade.

Uppsala den 29 mars 2022

Jonny Eriksson & Johan Graffman, Graffman AB.