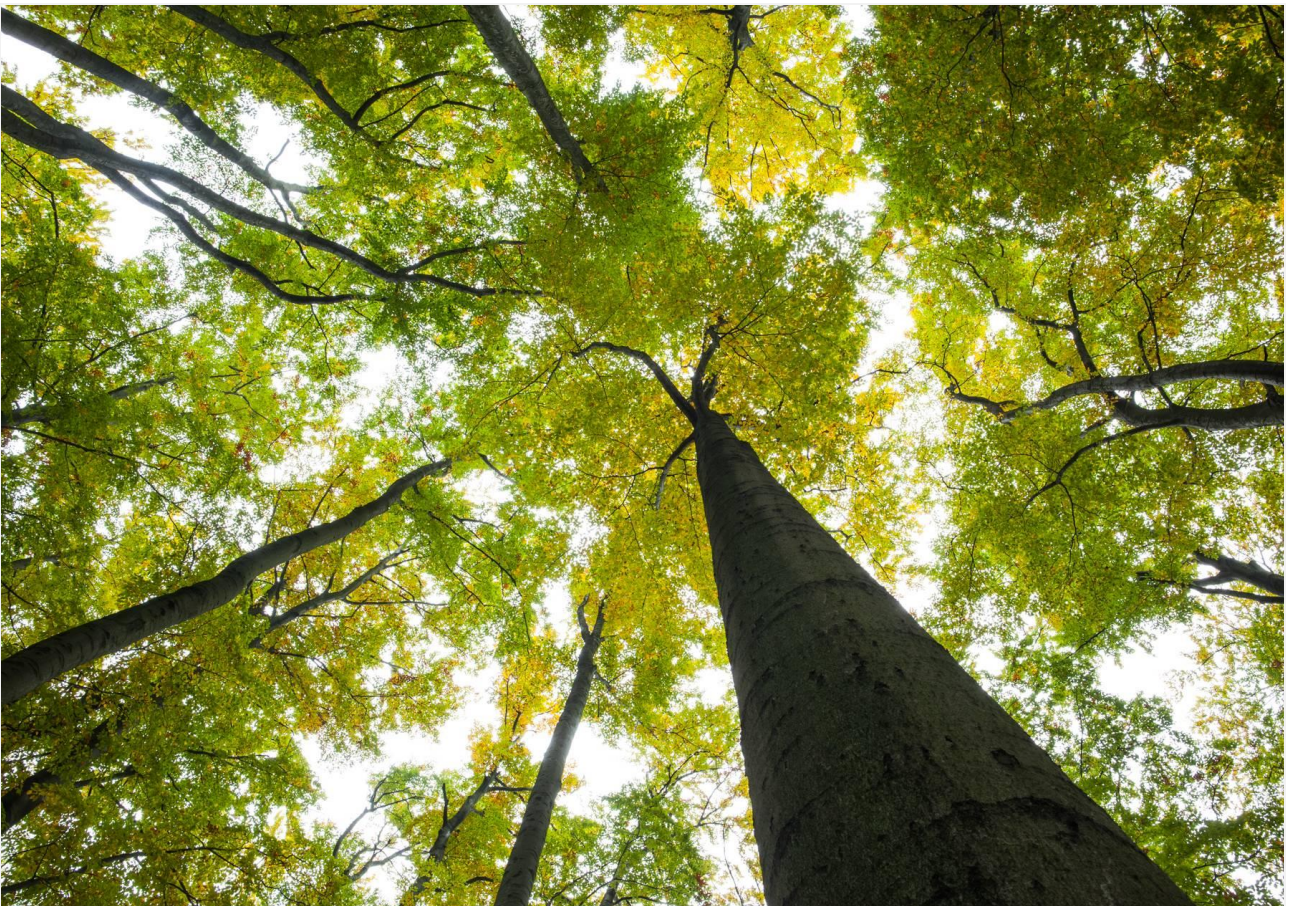


Utvärdering av projekt Skogens Kraft

Slutrapport



Uppdrag:	Extern utvärdering – Skogens Kraft
Kund:	LRF
Datum:	2022-10-13
Rapportförfattare:	Sara Lindberg och Petra Bäckman

Innehållsförteckning

1	Inledning	3
1.1	Om projektet Skogens Kraft	3
1.2	Swecos utvärdering	3
1.3	Projektidé	4
2	Projektets genomförande	5
2.1	Organisatoriska förutsättningar	5
2.2	Genomförande och huvudaktiviteter	5
2.3	Målgruppen	6
3	Resultatuppföljning	7
3.1	Utvärderingens kommentarer per tematiskt målområde	8
3.2	Projektets hållbarhetsarbete	10
3.3	Andra intressenters intryck av projektet	11
4	Bedömning och slutsatser	12
	Appendix	15

1 Inledning

1.1 Om projektet Skogens Kraft

Det här är en slututvärdering av projektet Skogens Kraft. Lantbrukarnas Riksförbund (hädanefter LRF) är projektägare och projektet startades som ett initiativ till samarbete mellan Jönköpings, Kalmar, Kronobergs och Gotlands län, vilket syftar till att stärka utvecklingen av det småskaliga företagandet med skogen som bas. Projektet har finansierats med medel från EU:s regionala utvecklingsfond, LRF, Region Gotland, Region Jönköpings län, Region Kalmar län och Region Kronoberg.

Det övergripande projekt målet för Skogens Kraft har varit att organisera befintliga och nya mångbrukare med skogen som bas för att skapa tillväxt och utveckling i företagen.

Det förväntade resultatet vid projektets slut (år 2022) är enligt den initiala projektplanen att det ska finnas en branschorganisation för mångbrukare omfattande 100 mångbruksföretag med skogen som bas i Småland och på Gotland. Vidare är målet att nätverket har bildat en organisation med kapacitet att fortsätta driva verksamheten och utvidga den successivt till övriga delar av landet. Projektet har även som mål att organisationen ska ha en ansvarig ledning och styrning, en fastställd plan för drift och utveckling av verksamheten och en plan för utvidgning av verksamheten nationellt samt en plan för fortsatt finansiering och avgifter i nätverket.

Projektet har identifierat tre temaområden som ska styra projektet mot önskade resultat:

1. Organisering – branschnätverk för mångbrukare
2. Metodutveckling – förberedande aktiviteter för kunskapsöverföring
3. Innovation – system för branschutveckling, produkter och tjänster

De tre temaområdena ringar in de utmaningar och behov som mångbruksföretagen står inför och fångar kärnan av projektets syfte – att organisera mångbrukare och genom utveckling av metoder och innovation skapa tillväxt och utveckling. Detta med fokus på lärande och kunskapspridning och med hållbarhet som grundpelare.

1.2 Swecos utvärdering

Den löpande utvärderingen startade i augusti 2020 och har pågått till och med slututvärderingen i oktober 2022. När utvärderingen inleddes genomförde Sweco i dialog med Skogens Kraft en översyn av projektlogiken i syfte att bedöma att kedjan mellan aktiviteter och mål är tydliga och uppföljningsbara. Under projekttiden har Sweco levererat en första delrapport (december 2020) för att ge en temperaturmätning av hur projektet framskridit vid tidpunkten. I december 2021 levererade Sweco utvärderingens andra delrapport, där projektgenomförande och målgruppens upplevelse av projektet stod i fokus. Underlag för delrapporterna och denna slutrapport är intervjuer och gruppsamtal med projektgruppen och styrgruppen. Sweco har också deltagit i projektaktiviteter och intervjuat deltagare i samband med projektets aktiviteter. Därutöver har data samlats in via en enkät till demogårdsföretagare samt via projektets aktivitet- och resultatuppföljningsdata. Sweco har haft löpande avstämningar med projektledaren för Skogens kraft, tagit del av projektets

lägesrapporter och inför slututvärderingen har intervjuer med finansiärer och andra externa intressenter genomförts. Utvärderingen har genomförts i enlighet med Tillväxtverkets utvärderingsriktlinjer, se Tabell 1 i Appendix.

1.3 Projektidé

Projektet har en projektlogik som kortfattat kan beskrivas enligt följande: Det finns en stor potential för hållbara innovationer för produkter och tjänster med skogen som bas. Det är idag svårt att livnära sig på en mindre skogsgård och många kombinerar skogsbruk med verksamhet inom träförädling, turism, jakt/fiske och matproduktion. Dessa mångbrukare saknar stöd från samhället inom utveckling och innovation och är ofta för små för att kunna dra nytta av tillgängliga företagsstödande system. Det finns många projekt som stödjer enskilda företag men det saknas en helhetsansats med organisering av långsiktigt stöd för utveckling och innovation. Mot den bakgrunden har projektidén om att skapa en branschorganisation för mångbrukare fått stor vikt i projektets förväntade resultat. Projektet ska vidare bidra till att organisationen kan arbeta med hållbarhet och utjämna könssegregationen inom de olika verksamhetsområdena. Genom aktiviteter inom vart och ett av projektets temaområden, organisering, metodutveckling och innovation har de förväntade resultaten bland annat varit att skapa ett organiserat branschnätverk för mångbrukare, att kunskap om mångbrukares behov har samlats in, att 40 demogårdar finns färdigställda och att det finns en beskrivning av vad den innovativa processen har tillfört branschnätverkets utformning. Se appendix Tabell 2 för projektets temaområden och delmål.

Projektgruppen gjorde tidigt bedömningen att det förväntade resultatet om att skapa en branschorganisation för mångbrukare behövde utredas både utifrån efterfrågan hos målgruppen och faktiska förutsättningar för en organisering. Organiseringsfrågan har hanterats parallellt med övriga målsättningar inom temat. Projektet har alltså behållit formuleringarna om förväntade resultat kopplade till temaområdet organisering men lagt större vikt åt aktiviteter och resultat som främjar kunskapsöverföring, ett stärkt nätverkande och långsiktigt engagemang hos fler mångbrukare.

Projektgruppens kommentarer kring projektidén

Projektgruppen har för utvärderaren i intervju uttryckt att förkunskapen om målgruppen gav goda förutsättningar att formulera en samsyn kring var fokus för projektet behövde ligga för att ge bästa möjliga stöd till mångbruksföretagare. Vidare att en viktig framgångsfaktor i projektet har varit samarbetet och samsynen kring arbetsmiljö och kulturen inom projektet. Ömsesidig respekt för varandras kompetens, att fokus för projektet ska vara att stötta företagarna där de finns och att projektet handlar om att "ge och ta".

2 Projektets genomförande

2.1 Organisatoriska förutsättningar

Vid projektstart lade projektgruppen mycket tid och kraft på att tolka projektbeskrivning och beslut. Projektgruppen konstaterade att en omdisponering av såväl resurser som aktiviteter för målgruppen skulle gagna målgruppen. Kompetens, kontakter och erfarenhet av mångbruksföretagande gjorde startsträckan kort och det var lätt att bygga förtroende hos målgruppen. Konkret stöd i företagandet, nätverkande och kunskap efterfrågas hos målgruppen och projektgruppen har aktivt lagt stor vikt vid att utveckla och erbjuda mångbruksföretagare den sortens stöd. Rörande målet om att skapa en branschorganisation såg projektgruppen behov av att i ett första skede utreda och förankra frågan hos målgrupp och övriga intressenter.

Förändringar i projektteamet genomfördes i slutet av 2020 och den nya bemanningen har lett till en stabil projektorganisation. Utifrån samtal med projektledare och styrgrupp framkommer att organisationen är välfungerande och att arbetsmiljön är god. Som tidigare nämnts framhåller projektgruppen att samarbetet som har utvecklats inom projektgruppen är en tydlig framgångsfaktor för projektet. Att man ägnade tid åt att landa i en gemensam tolkning av uppdraget, gemensamma förväntningar och ett aktivt arbetssätt som bygger på ömsesidig respekt för varandras kompetens tillsammans upplever man har burit frukt. Projektet har internt arbetat aktivt med att hitta former för att överbygga projektteamets geografiska spridning.

Utifrån gruppdiskussion med styrgruppen framkommer att styrgruppen uppfattar att relationen med projektledare och övrig projektorganisation har fungerat väl. Styrgruppen menar själva att de intagit en mindre aktiv roll i relation till det operativa, vilket är positivt. Styrgruppen har fungerat mer som strategiskt bollplank och stöttat i hur aktiviteter ställts om utifrån pandemins restriktioner styrgruppen har också tagit del av regelbundna rapporter om genomförandet.

2.2 Genomförande och huvudaktiviteter

Genomförandet av projektet har haft sin tyngdpunkt i att inspirera, bidra med kunskapsöverföring och synliggöra målgruppen mångbrukare med skogen som bas. Kunskapsöverföring har varit en central aktivitet i projektet och har erbjudits målgruppen genom att projektet aktivt har utvecklat en bredd av fysiska och digitala mötesplattformar. Konceptet med demogårdar har varit viktigt för projektets genomförande och som plattform och plats både för att fånga upp behov hos mångbrukare, för att metodutveckla och för att inspirera andra mångbruksföretagare. Vid projektavslut har projektet 40 demogårdsföretagare på 38 demogårdar.

Projektgenomförandet har under hela projektet vilat på en aktiv och en för målgruppen närvarande och engagerad projektgrupp som har tillhandahållit kurser, studieresor, tematiska träffar, rådgivning, så kallade Erfa-träffar, inspirationsträffar, samt kunskapsseminarier och ett årligt mångbrukskonvent. Projektgruppen uttrycker i en gruppintervju att "tvångsdigitaliseringen" som

Covid-19-pandemin föranledde, är något som gagnat projektet bland annat har digitala träffar gjort det möjligt att nå ett större geografiskt område och bidragit till att bibehålla nätverkande och deltagande för målgruppen när fysiska möten inte varit möjliga.

Sweco har genom deltagande i kunskapsseminarier, mångbrukskonvent och styrgruppsmöte uppfattat att projektets aktiviteter och träffar har varit mycket uppskattade och välbesökta och att målgruppen efterfrågar mer. Projektets egna utvärderingar av bland annat genomfört mångbrukskonvent, visar att projektaktiviteterna bidragit till ny kunskap och nya kontakter. Utvärderingen konstaterar också att intresset för demogårdar har varit stort, vilket indikerar att det finns ett intresse för projektet i sin helhet.

Projektet har visat på stor flexibilitet och förmåga att ställa om projektet under pågående Covid-19-pandemi. Målgruppen har också visat intresse att mötas digitalt när fysiska möten varit omöjliga.

2.3 Målgruppen

Projektets primära målgrupp är befintliga mångbrukare inom träförädling, turism och skogens mat. Verksamma på landsbygden som ännu inte startat mångbruksverksamhet har setts som sekundär målgrupp för projektet.

Utvärderingen har deltagit i projektets aktiviteter för målgruppen bland annat kunskapsseminarier och projektets mångbrukskonvent i syfte att lyssna in och fånga målgruppens upplevelse av projektet. Genom att delta i projektets aktiviteter har Sweco även fått inblick i målgruppens behov och hur målgruppen upplever projektets kunskapsöverförande aktiviteter. Under deltagandet i mångbrukskonventet genomfördes samtalsintervjuer med mångbrukare på plats. Utvärderaren har också under projektets avslutande år skickat ut en enkät till samtliga demogårdsföretagare i syfte att fånga upp målgruppens upplevelse av såväl stödet och kontakten med projektet som projektets betydelse för demogårdsföretagens verksamhet.

Utifrån enkätsvaren konstaterar utvärderingen att målgruppen är mycket nöjd med kontakten med projektet. Sju av tio demogårdsföretagare svarar att kontakten med Skogens Kraft har varit mycket bra. Bland de öppna kommentarerna för frågan uttrycks att ansvariga för projektet har varit kompetenta och engagerade i sin uppgift. Vidare att projektteamet alltid funnits tillgängliga och återkopplat på frågor. På frågan hur demogårdsföretagarna upplevt stödet från projektet svarar fyra av tio att stödet har varit mycket bra medan sex av tio svarar ganska bra. Bland dem som svarat ganska bra är det flera som i öppna kommentarer uttryckt att man inte haft tid att ta tillvara allt stöd som har erbjudits eller att man inte varit så aktiv som demogårdsföretag.

Intresset för de aktiviteter som projektet erbjudit bekräftar utvärderingens bedömning att projektet mött målgruppens behov och efterfrågan av kunskap och erfarenhetsutbyte. Projektet har löpande hållit digitala kunskapsseminarier, totalt 12 tillfällen. Kunskapsseminarierna ges höga betyg bland de som svarat på utvärderingarna. Deltagarna lyfter fram föreläsningarnas innehåll och de gemensamma diskussionerna som särskilt positivt.

Projektets utvärdering av mångbrukskonventen år 2021 visar på en stor nöjdhet hos deltagarna och att konventet är en stor källa till inspiration för mångbrukarna. Många deltagare uppger just nätverkandet och kontaktskapandet som det bästa med konventet. Även i de samtal som utvärderaren haft med mångbruksföretagare i samband med

mångbrukskonvent, uttrycker deltagare att man uppskattar det kontaktnät som byggts upp tack vare Skogens Kraft. Att man som mångbrukare mestadels arbetar ganska ensamt och att nätverket bidrar till värdefullt erfarenhetsutbyte, kontakter, inspiration och omvärldsbevakning.

Utifrån diskussioner och deltagarnas reaktioner på föreläsningar och paneldiskussioner gör utvärderingen bedömningen att mångbrukskonventet bidrar till att stärka målgruppens självförtroende i sin roll och betydelse för lokal attraktivitet och hållbarhet. Andra som utvärderaren samtalat med på konventet lyfter fram värdet av att träffa andra mångbrukare med liknande förutsättningar, något som är svårt att få i andra nätverk. Att Skogens Kraft på så vis är mer träffsäkert genom att uppmärksamma mångbrukares faktiska förutsättningar som präglas av småskalighet, säsongsvariation och parallella verksamheter.

I projektets utvärdering av mångbrukskonventet år 2022 var den tydligaste återkopplingen att deltagandet på konventet har givit motivation att fortsätta utveckla den egna verksamheten, ett resultat som utvärderingen menar visar på att projektet bidragit till att få målgruppen att ta viktiga steg från inspiration och kunskap till arbete med utveckling av företagandet.

3 Resultatuppföljning

Projektet startade i mars 2020 och har nu i oktober 2022 med tre månader kvar av projekttiden, varit aktivt i trettio månader. Projektet befinner sig i sitt avslutsskede och i följande avsnitt återges utvärderingens bedömning av hur projektorganisation, målgrupp och förväntade resultat förhåller sig till projektets övergripande mål samt hur projektets nyckelpersoner har upplevt projektets förmåga att påverka och bidra till önskad förändring. Avsnittet redogör även för projektets hållbarhetsarbete och beskriver hur externa aktörer uppfattar projektet Skogens Kraft.

Covid-19 pandemin påverkade projektet kraftigt under projektidens första hälft. Planerade fysiska träffar och aktiviteter fick ställas in. Skogens Kraft lyckades dock ställa om så att kunskapsseminarier kunnat ske digitalt. Därmed har aktiviteter pågått kontinuerligt, vilket bör ses som mycket positivt under denna period av begränsade möjligheter. Efter att restriktionerna lättat har projektet än mer fokuserat arbetet på att genomföra aktiviteter riktade till målgruppen, i form av bland annat rådgivning och coachning, studieresor, det årliga mångbrukskonventet och demogårdsprogrammet med kurser och metodutvecklingsinsatser. Projektet har också parallellt genomfört ett utredningsarbete kring hur organiseringen av mångbrukare kan se ut framåt. Nedan ges kommentarer per tematiskt målområde.

3.1 Utvärderingens kommentarer per tematiskt målområde

Tema Organisering - branschnätverk för mångbrukare

Projektet kommer inte resultera i ett organiserat branschnätverk så som det uttrycks i projektmålen. Projektet har aktivt valt att processa frågan om organisering, ett arbete som involverat målgruppen, projektets styrgrupp och övriga intressenter. Processen har genomförts genom möten, enkät och intervjuer i syfte att förankra frågan.

Utifrån genomförd process fattade styrgruppen under våren 2022 ett inriktningsbeslut om att projektet ska arbeta för ett förnyat projekt. Utvärderingen menar att projektet har genomfört ett viktigt förankringsarbete för en möjlig framtida organisering vilket utvärderingen ser som ett betydelsefullt resultat och bokslut för Skogens Kraft som projekt. Utvärderingen konstaterar även att projektet börjat undersöka intresset för liknande insatser hos fler regioner samt möjligheterna till projektägarskap och finansiering.

Genom att låta organiseringsprocessen löpa parallellt med övriga delmål inom temat organisering har projektet kunnat behålla styrfart. Projektet har bland annat genom kommunikationsinsatser på olika arenor lyckats rekrytera fler demogårdar till projektet, det löpande arbetet har därmed bidragit till ökad måluppfyllelse inom projektets tema metodutveckling med delmålet om 40 demogårdar. Projektet har idag 40 demogårdsföretag på 38 demogårdar.

Ett förväntat resultat kopplat till organisering för mångbrukare har varit att utveckla ett ägarskap för metod och kunskapsutveckling, kvalitet och innovation. Här har projektet arbetat och testat metoder för kunskapsöverföring vilket resulterat i insikter för effektiv kunskapsöverföring och inriktning för stödet till mångbruksföretagare med skogen som bas. Exempelvis vikten av att "leva som vi lär", ett tydligt fokus på affärsnytta och att mötesarenan är neutral och transparent. Som tidigare nämnts har projektgruppen bedömt det som viktigt att, för långsiktiga resultat, landa i en gemensam tolkning, värdegrund och kultur som sedan ligger till grund för aktiviteter och långsiktigt lärande.

Projektet har även arbetat operativt med stödstrukturer för mångbrukare. Exempelvis har projektet arbetat fram ett självskattningsverktyg utifrån hållbarhetsaspekterna. Självskattningsverktyget har fått stor uppskattning hos målgruppen och deltagare har erbjudits individuella uppföljningar i form av samtal och rådgivning av projektmedarbetarna.

Tema Metodutveckling – förberedande aktiviteter för kunskapsöverföring

Utvärderarens bedömning är att delmål och förväntade resultat inom tema metodutveckling har uppnåtts. Projektledningen uttryckte tidigt i projektet att projektaktiviteter så som kunskapsseminarier och konferenser, i möjligaste mån ska erbjudas med fysiska träffar. Projektet menar att det fysiska mötet och inramningen många gånger är centralt för värdet på den vara eller produkt som mångbrukarna levererar och att projektet här kan visa goda exempel och inspirera mångbrukarna.

Under pandemin har projektet och målgruppen emellertid blivit tvungna att förflytta flertalet aktiviteter till digitala kanaler. Utvärderingen bedömer att projektet har tagit hand om utmaningen med digitala aktiviteter på ett bra sätt och stämmer in i projektgruppens egen bedömning att "tvångsdigitaliseringen" har främjat den digitala mognaden och stärkt förutsättningarna för fortsatta kontakter och erfarenhetsutbyte efter projektslut hos denna målgrupp som geografiskt finns långt ifrån varandra.

Projektet har aktivt arbetat med uppstartsträffar och kurser för att rekrytera deltagare till projektet. Projektet räknar ihop till ca 145 unika deltagare på projektets kurser samt 150 personer på uppstartsträffarna under år 2020, vilket är i nivå med delmålet. Även delmålet att 90 personer ska ha deltagit i studieresor bedöms vara uppnått. Projektet har arrangerat en studieresa på Gotland och en i Småland samt ytterligare en studieresa i anslutning till det årliga mångbrukskonventet vilket tillsammans summerar till cirka 85 deltagare.

Demogårdarna är ett av projektets viktigaste resultat där ett stort mått av metodutveckling skett som haft stor betydelse för projektgenomförandet. Som tidigare beskrivits har projektet idag 38 demogårdar med 40 demogårdsföretag, vilket är i linje med det förväntade resultatet om 40 demogårdar. Utvärderingen konstaterar att demogårdar, i enlighet med förväntat resultat, finns representerade i samtliga fyra län även om antalet varierar. Ett annat förväntat resultat inom metodutveckling är att skapa ett modernt och flexibelt system för studier på olika nivåer. Projektet har undersökt olika lärplattformar och samarbetar nu med Studieförbundet Vuxenskolan. Förbundet har lång erfarenhet av kunskapsöverföring och har liknande värderingar som projektet i stort. Utvärderingen ser det som en stor fördel att det upparbetade samarbetet med Studieförbundet Vuxenskolan ger goda förutsättningar för ett långsiktigt fortsatt arbete med kunskapsöverföring också efter projektavslut.

Som beskrivits i utvärderingens avsnitt om målgruppen, har målgruppen visat på stort engagemang och intresse för de aktiviteter som projektet tillhandahållit. Projektledningen har också förmedlat att mångbrukare själva har tagit initiativ och hjälpt till under evenemang som projektet arrangerat. Utvärderingen ser att projektet fångat målgruppens intresse och erbjudit stöd som har efterfrågats och att det varit en viktig framgångsfaktor för att nå projektets resultat inom temaområdet.

Tema Innovation – system för branshutveckling

Projektledningen landade tidigt i projektet i att den företagsfrämjande delen ska stå i centrum för Tema Innovation för att på sikt främja innovation bland mångbrukarna. Exempelvis att hjälpa mångbrukarna att hitta stöd som finns att få från finansiärer och det företagsfrämjande systemet. Utvärderingen gör bedömningen att förväntade resultat kopplade till plattformen mångbrukskonventet där nya affärsidéer, samarbeten, och utforskandet av begreppet innovation bland mångbrukare kan ske, har varit fruktsamt.

Projektet har arbetat parallellt med flertalet insatser för att stärka och lyfta fram betydelsen av innovation och affärsnytta för målgruppen. Projektet uttrycker själva att flera av projektets aktiviteter för målgruppen i sig är "innovativa" och främjar innovation. Mångbrukskonventets möten och samtal mångbrukare emellan, har konkret bidragit till skapandet av nya produkter och samarbeten. Projektet har också med hjälp från forskare vid Internationella Handelshögskolan i Jönköping arbetat med målsättningen att bygga bron mellan mångbrukare och innovations- och företagsfrämjarsystemet. Insatsen

syftar till att skapa en metod för att stärka affärsutveckling och innovation som ska kunna användas runt om i landet.

Utvärderaren ser också att den karta som projektet lanserat för att underlätta kontakter mellan företagare är ett bra hjälpmedel som förbättrar förutsättningarna för att hitta nya samarbeten och ta samverkansinitiativ.

Projektets koncept att arbeta med demogårdar är ytterligare ett exempel på insatser som projektet genomför som främjar nytänkande och produktutveckling.

I den enkät som utvärderingen skickat till demogårdsföretagare ställdes frågor om i vilken utsträckning demogårdsföretagandet under projekttiden lett till mer affärer, utveckling av fler produkter, ökad lönsamhet och ökad kunskap om finansieringsmöjligheter. Det vanligaste svaren på frågorna är att sådan utveckling skett i liten utsträckning. I de öppna kommentarerna beskriver demogårdsföretagare att företagen på olika sätt befinner sig i utvecklingsfas och att fokus för verksamheten i nuläget är att samla kunskap och kontakter.

Utvärderingen ser att svaren från demogårdsföretagarna stämmer väl in i vad som framkommit i samtal med mångbruksföretagare och projektets utvärderingar av konvent och andra aktiviteter, d.v.s. att många i målgruppen befinner sig i ett tidigt skede för en planerad verksamhet och att det är för majoriteten av deltagarna är för tidigt att se till ekonomiska nyckeltal. Gapet mellan den blygsamma ekonomiska utväxlingen för enskilda mångbruksföretagare i nuläget och projektets mål att mångbruk med skogen som bas ska kunna vara en möjligt att försörja sig på, menar utvärderaren stödjer projektets idé och rättesnöre att genom hela projektet trycka på vikten av affärsnytta.

Projektgruppen lyfter också fram att de möten som skett mellan företagare som kommer ifrån olika affärsområden inom Skogens Kraft har lett fram till nya produkter, tjänster och affärer. Företagen tjänar både ekonomiskt och värderingsmässigt på att samarbeta vilket projektet ser som en förklaring till att projektet har lett fram till många nya produkter och tjänster inom projekttiden.

3.2 Projektets hållbarhetsarbete

Centralt i projektet är lärande och kunskapsspridning med hållbarhet som grundpelare. Genom processledning har Sweco stöttat projektets hållbarhetsarbete, insatsen är inte direkt kopplad till den löpande utvärderingen men har likväl givit utvärderaren insikter om hur projektet tagit sig an arbetet med hållbarhetsaspekterna.

I projektidén görs det tydligt att hållbarhetsaspekterna ska genomsyra projektets aktiviteter och delmål. Projektet har arbetat med sitt eget stödmaterial för att tydliggöra projektets arbete för hållbar utveckling och hur arbetet knyter an till de globala hållbarhetsmålen. Riktat mot målgruppen har projektet som tidigare nämnts tagit fram ett självskattningsverktyg för hållbart företagande, som företagen i målgruppen kan använda sig av för att komma igång eller ta vidare sitt eget hållbarhetsarbete. Självskattningen kan även användas vid coachande samtal, eller för att lättare kunna koppla samman företagets utvecklingsarbete med ett långsiktigt hållbarhetsperspektiv. På förfrågan från målgruppen har projektet erbjudit muntliga uppföljningssamtal kring självskattningen. Självskattningsverktyget har väckt intresse hos fler regioner som fått ta del av verktyget.

Projektet har också strävat efter mångfald och utvecklat strategier för att nå ut till grupper med olika kön, ålder och yrkesbransch, samt metoder för att följa upp representation bland deltagarna vid aktiviteter. Projektet har exempelvis erbjudit olika mötesformer, och plattformar för aktiviteter. Projektet uppskattar dock att projektet i nuläget inte når representationsmålet om 10% kvinnor bland träförädlingsföretagen/jakt och fiske. Däremot ser man att fler än 10% av turism- och matföretagen inom projektet drivs av män. Projektet uppger också att man i presentationer väljer att i kommunikationen använda bilder som inte är reproducerar stereotypa normer. Utvärderaren noterade också att föreläsare och paneldeltagare under mångbrukskonventet representerades av både kvinnor och män i en bredd av branscher.

3.3 Andra intressenters intryck av projektet

I utvärderingen av projektet har Sweco frågat ett antal externa aktörer om hur man upplever projekt Skogens Kraft. Syftet med denna utblick är att få en uppfattning om vilka avtryck projektet gjort och externt och hur projektet lyckats nå ut bland befintliga och potentiella samverkansaktörer. Sweco har lyssnat in Länsstyrelsen Gotland, Region Kalmar, Skogsstyrelsen, Region Kronoberg, Landshövdingen för Länsstyrelsen i Jönköping samt Smålandsturism.

Sammantaget ser de externa aktörer som utvärderingen har samtalat med projektet som ett konkret och för befintliga mångbrukare värdefullt projekt med potential för att utvecklas och breddas till fler regioner. Bedömningen är att mångbruket som bransch fortfarande är i sin linda, att mångbruksföretagare i likhet med andra småföretagare behöver en rad olika stöd och är i behov av erfarenhetsutbyte med andra.

Externa aktörer upplever att projektet ligger rätt i tiden och ser potential till en geografisk breddning liksom en breddning av målgruppen. Externa aktörer uttrycker att projektets arbetssätt att bjuda in tillsamverkan med andra initiativ, projekt och närliggande näringar är en framgångsfaktor. Vidare ses kompetensen hos projektgruppen som nyckelfaktor för det intresse och engagemang som projektet väckt hos målgruppen. Kompetens och långsiktighet ses som viktiga inslag för en fortsättning.

4 Bedömning och slutsatser

Utvärderingens övergripande bedömning är att projektet har varit ett mycket välmotiverat stöd för målgruppen. Projektet har väckt intresse och engagemang hos målgruppen och erbjudit konkreta, stödande aktiviteter som har efterfrågats. Projektet har också bidragit till samverkan mellan befintliga regionala aktörer inom skogs- och besöksnäringen. Skogens Kraft har gjort ett positivt avtryck hos aktörer också utanför projektets regionsamverkan.

Omdaning av projektet var en förutsättning för att nå resultat

Projektet har krävt ett stort mått av flexibilitet för framdriften och för att nå beskrivna resultat. Förändringar och anpassningar har gjort såväl inom projektgruppen som i deltagaraktiviteterna. Projektet upplevde inledningsvis stora samarbetssvårigheter inom projektgruppen. Därtill upplevdes projektplanen orealistisk varvid personal byttes ut och den nya projektgruppen lade stort fokus på att nå samsyn kring arbetssätt, förväntningar på varandra och kring projektets mål och aktiviteter.

Pandemins framtvingade av digitala format har förmodligen stärkt den digitala mognaden hos både projektet och hos mångbrukarna. Utvärderingen ser att möjligheten för mångbrukare att kunna delta i kunskapsseminarier och andra projektaktiviteter digitalt, kan ha sänkt tröskeln och fått fler att delta. Dels för att det många gånger tar mindre tid i anspråk dels har geografiska avstånd inte begränsat deltagandet. Även projektgruppen som sitter långt ifrån varandra geografiskt, har sett digitala avstämningar som ett bra komplement till de viktiga fysiska träffarna. Utvärderaren menar att projektets förmåga att ställa om och anpassa verksamheten efter rådande förhållanden har varit en framgångsfaktor.

Utvärderaren gör också bedömningen att det förändringsarbete som projektet gått igenom har varit nödvändigt för att nå konstaterade projektresultat.

Klokt med ett öppet angreppssätt kring projektmålen

Utvärderingen bedömer det som klokt att backa tillbaka och undersöka målgruppens behov av stödstruktur först för att sedan med bred förankring processa frågan och det projektövergripande målet om en branschorganisation. En viss kritik kan dock vara befogad här utifrån att en mer noggrann sondering inför formuleringen av projektansökan och mål, kunde ha gett projektet en smidigare start och tydligare riktning redan från start.

Projektet har lyft fram en ny bransch och stärkt målgruppen i sin roll som mångbrukare

Projektet har bidragit till att synliggöra mångbrukare med skogen som bas. Utvärderingen menar att projektet har identifierat och lyft fram en ny bransch som varit osynlig och som saknar stöd och strukturer för en långsiktig utveckling. Att bekräfta mångbruket som bransch och genom goda exempel visa på möjligheter till utveckling uppfattar utvärderingen har stärkt målgruppen i sin roll som mångbrukare.

Samtidigt är det sannolikt att projektet i denna initiala fas i hög grad nått den del av målgruppen som redan har ett engagemang och som haft en nyfikenhet och en öppenhet för utveckling, eller aktivt sökt samarbeten. Detta underlättar förstås för projektets genomslag och positiva respons från branschen. I ett fortsatt arbete med att nå ut till fler, kan motståndet bli större och arbetsinsatsen större för att nå ut till potentiella deltagare.

Projektets mål för metodutveckling lyckades med projektgruppens kompetens och driv

Temaområdet metodutveckling kan beskrivas som motorn i projektet och det område där projektet tydligast kan visa på resultat. Utvärderaren uppfattar att projektet både sett och tagit tillvara potentialen i temaområdet. Covid-19 pandemin som pågått stora delar av projekttiden kunde ha hindrat flertalet av projektets målsättningar om demogårdar, studieresor, kurser och andra aktiviteter för stärkt kunskapsöverföring, men projektgruppen har genomfört aktiviteterna trots allt. Utvärderaren uppfattar att projektet ständigt varit lösningsorienterat och haft drivet att ställa om och på så vis lyckats hålla intresset och engagemanget hos målgruppen.

Utvärderaren uppfattar att projektgruppens driv, kompetens och insikt kring mångbrukares behov erbjudit just det stöd som efterfrågas. Utvärderaren uppfattar att projektgruppen funnits nära och byggt förtroende hos målgruppen vilket utvärderaren ser som en framgångsfaktor för projektets resultat.

Innovationsspåret behöver mer tid

Flera av delmålen inom temaområde Innovation – system för branschutveckling lutar sig mot det planerade branschnätverket. Att det är inom branschen och nätverket som kunskap ska byggas och finnas olika affärsmodeller, innovativa metoder och modell för samverkan. Ett branschnätverk finns som tidigare beskrivits inte på plats och projektgruppen valde att inom temaområdet sätta den företagsfrämjande delen i fokus. Utvärderingen visar att projektet stångats med att hitta bästa sätt att ta sig an målsättningarna inom temaområdet innovation och att man nu under den senare delen av projekttiden bland annat nått samarbete med akademien för att påbörja arbetet med bryggan mellan mångbrukare och främjarsystemet. Utvärderingen menar att projektets förväntade resultat inom temaområdet var tidsmässigt optimistiska men att innovationsspåret ändå hållits levande genom att projektet löpande har arbetat in innovativa inslag i projektets aktiviteter och att nya samarbeten produkter och tjänster har genererats inom projekttiden. Sammantaget är detta dock ett område där projektets resultat varit mer diffusa och där de förväntade målen inte nåtts inom projekttiden.

Meningsskapande ett mervärde av projektet

Projektets övergripande mål är att stärka möjligheterna att bo, leva och verka på landsbygden. Projektet har framför allt visat på nya samarbeten, men också exempel på nya produkter och tjänster som skapats under projektet. Andra ekonomiska effekter på företagsnivå är svåra att se i detta tidiga skede. Utvärderingen vill lyfta mervärden av projektet som liksom andra nådda resultat verkar för projektets övergripande mål. Projektet visar bland annat på att det finns en stark anda och intresse för mångbruksföretagande. Utvärderingen menar att synliggörandet av mångbruket med skogen som bas, bekräftar och stärker värdet och bilden av mångbruket som verksamhet. Demogårdsföretagare ger också själva i enkätsvar tydligt uttryck för demogårdsföretagande är ett sätt att stärka landsbygden. Projektet bidrar enligt utvärderingen med sammanhang och meningskapande värden som ofta är en bristvara i dagens samhälle.

Externa aktörer upplever projektet varit framgångsrikt och ser potential till en breddning

Utvärderingens slutsats efter att ha intervjuat ett tiotal externa aktörer om Skogens Kraft är att projektet har gjort positivt avtryck hos omkringliggande organisationer. Externa aktörer upplever projektet som framgångsrikt och ser potential för breddning. Utvärderingen gör bedömningen att projektets arbetssätt att bjuda in till samverkan med externa aktörer har gynnat både målgruppen och projektet och att det arbetssättet stärkt förutsättningarna för en möjlig fortsättning och breddning.

Projektet har byggt grunden för ett långsiktigt stöd för mångbruksföretag

Utvärderingens samlade bedömning är att projekt Skogens Kraft har synliggjort och mött behov och möjligheter hos en bransch och en målgrupp som har potential. Arbetssättet och kulturen inom Skogens Kraft är i skrivande stund väl förankrad och genom löpande kommunikation och samverkan med kringliggande initiativ och organisationer har förutsättningar för en fortsättning byggts upp. I det här sammanhanget vill utvärderingen dock understryka vikten av att ett fortsatt arbete tar vid, för att de positiva resultaten ska tas tillvara och generera fortsatt utveckling. Det finns i nuläget ingen formaliserad fortsättning, vilket gör att mycket vilar på individerna i nuvarande projektgrupp. Detta bedömer utvärderarna som en risk, vilket de projektägande organisationerna behöver hantera.

Appendix

Tabell 1. Tillväxtverkets riktlinjer för utvärdering

Utvärderingspunkt	Utvärderingsfrågor
P1: Projektlogik	<p>Hur är det tänkt att projektet ska nå sina mål?</p> <p>Vad grundar sig det antagandet på?</p> <p>Ligger de genomförda aktiviteterna i linje med projektlogiken?</p> <p>Har det skett något under projektets genomförande som gör att projektlogiken behöver förändras?</p>
P2: Processen	<p>Vem eller vilka i det omkringliggande samhället kan ta vid där projektet slutar, föra resultaten vidare och bidra till långsiktiga effekter?</p>
P3: Public debate	<p>Hur använder projektet kommunikation och lärande för att nå målen?</p>
N1: Nyckelaktiviteter	<p>Vad har projektet gjort?</p> <p>Vilka dokumenterade utfall och resultat har det lett till?</p>
N2: Nyckelpersoner	<p>Vad anser nyckelpersonerna om projektets förmåga att påverka?</p> <p>Vad tycker nyckelpersonerna om projektets faktiska bidrag till förändring?</p>
N3: Nyckeltal	<p>Hur många eller hur stor andel av de som berörs av projektet anser att insatserna bidrar till att lösa de problem eller åstadkomma den utveckling som eftersträvas?</p>

Tabell 2 Temaområden och delmål för projekt Skogens Kraft

Temaområde	Delmål
1. Organisering - branschnätverk för mångbrukare	1:1 Det finns ett organiserat B-nätverk med 100 företag och en kärngrupp som driver på för att i slutet av projektet bilda en branschorganisation med landsomfattande målsättning. Organisationen är en juridisk person med styrelse och stadgar och har en plan för fortsatt finansiering.
	1:2 B-nätverket har ett tydligt ägarskap för metod- och kunskapsutveckling, kvalitet och innovation samt en plan för att distribuera detta till mångbrukare i hela regionen.
	1:3 Det finns ett arbetssätt för att inkludera fler företagare och stödja långsiktigt engagemang.
	1:4 B-nätverket har utvecklat rutiner för att kontinuerligt implementera hållbarhetsaspekter ur ett socialt, miljö och ekonomiskt perspektiv i verksamheten.
	1:5 B-nätverket har en plan för hur arbetet med hållbart företagande (socialt, ekonomiskt, och miljömässigt) ska implementeras.
	1:6 Minst 10% av träförädlings- och jakt/fiske verksamheterna i b-nätverket drivs av kvinnor och minst 10% av turism och matföretagen drivs av män.
2. Metodutveckling - förberedande aktiviteter för kunskapsöverföring	2:1 B-nätverket har tillsammans med akademi samlat kunskaper om företagarens behov för praktisk och teoretisk kunskapsöverföring. Behoven för praktisk kunskap fångas upp via 40 demogårdar anpassade för träförädling, turism, jakt/fiske och skogens mat. Gårdarna anpassas med funktionella utrymmen, utrustning.
	2:2 Det finns kartläggningar och analyser som på sikt ska bidra till ett modernt flexibelt system för studier på olika nivåer.
	2:3 40 demogårdar (10 gårdar i varje län) är färdigställda, företagarna har en affärsidé och handlingsplan.
	2:4 160 företagare har varit delaktiga i förarbetet med att utforma gårdarna och deras utbud av metodik- och pedagogik, 60 företagare/år har deltagit i workshops.
	2:5 90 personer har deltagit på studieresor, besöken har dokumenterats.
3. Innovation - system för branschutveckling	3:1 Det finns en beskrivning av vad den innovativa processen har tillfört b-nätverkets slutliga utformning och organisation.
	3:2 B-nätverket har kunskap om olika affärsmodeller, ägarkonstellationer och finansieringsmöjligheter baserat på ett jämställt, hållbart ekonomiskt och socialt företagande. Det finns minst tre (för månbruksbranschen) nya innovativa metoder för företagsutveckling och tre exempel på nya affärs- och ägarkonstellationer.
	3:3 Det finns en modell för hur branschen samverkar med andra för att kontinuerligt utveckla nya innovativa idéer för produkter och tjänster, 100 företagare har varit delaktiga i utvecklingsprocesserna.
	3:4 Minst 5 företagare har funnit nya sätt att samarbeta och 5 nya produkter eller tjänster har lanserats.

