

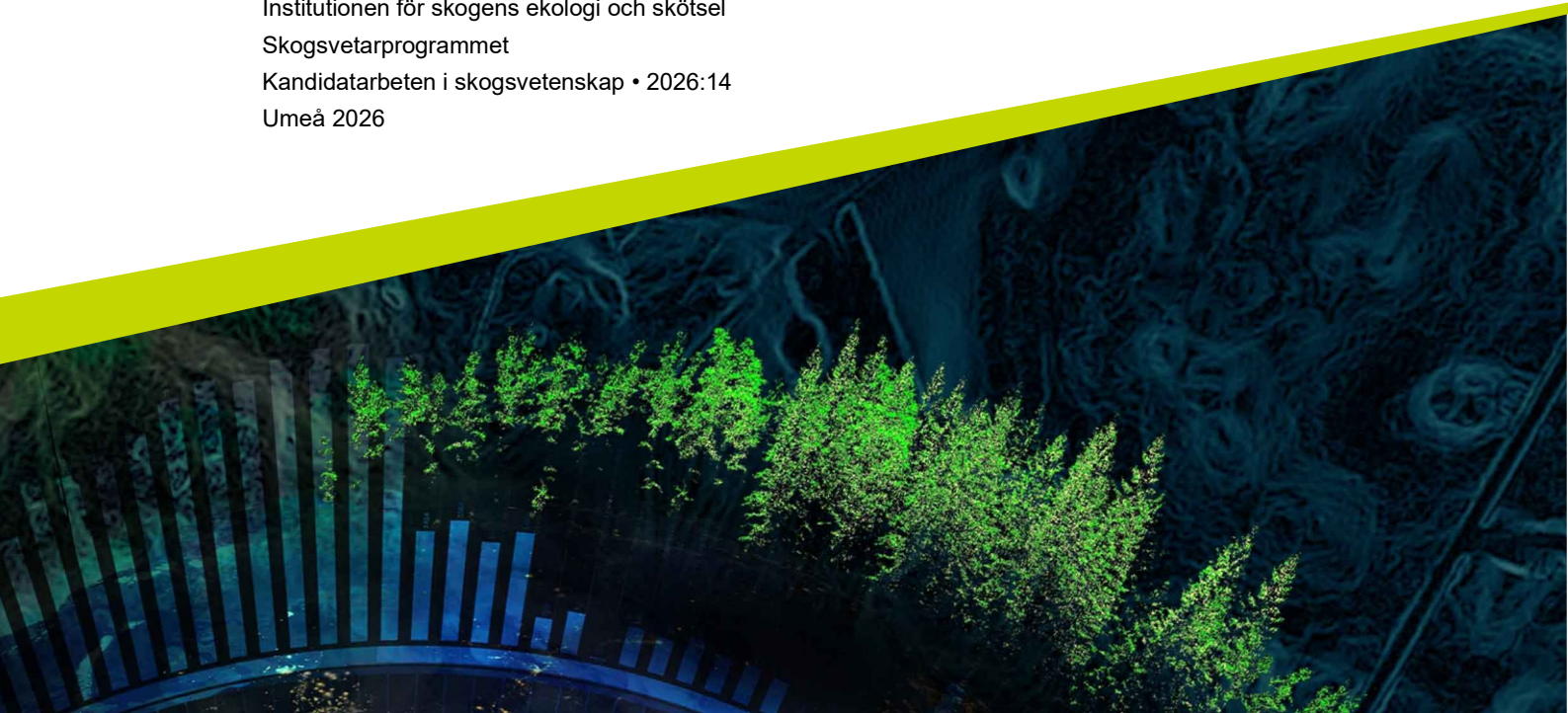


Styrning av operativt skogsbruk i Sverige

En jämförande studie av organisationsstruktur, ägarform och ägarlogik

Hannes Sjölund Myhr

Kandidatarbete • 15 hp
Sveriges lantbruksuniversitet, SLU
Fakulteten för Skogsvetenskap
Institutionen för skogens ekologi och skötsel
Skogsvetarprogrammet
Kandidatarbeten i skogsvetenskap • 2026:14
Umeå 2026



Styrning av operativt skogsbruk i Sverige. En jämförande studie av organisationsstruktur, ägarform och ägarlogik

Governance of operational forestry in Sweden. A comparative study of organisational structure, ownership form and ownership logic

Hannes Sjölund Myhr

Handledare:	Dianne Staal, Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skoglig resurshushållning
Examinator:	Peichen Gong, Sveriges lantbruksuniversitet, Institution för Skoglig bioekonomi och teknologi
Omfattning:	15 hp
Nivå och fördjupning:	Grundnivå, G2E
Kurstitel:	Självständigt arbete i skogsbruksvetenskap
Kurskod:	Ex1015
Program/utbildning:	Skogsvetarprogrammet
Kursansvarig inst.:	Institutionen för skogens ekologi och skötsel
Utgivningsort:	Umeå
Utgivningsår:	2026
Serietitel:	Kandidatarbeten i skogsvetenskap
Delnummer i serien:	2026:14
Nyckelord:	operativt skogsbruk, organisationsstruktur, ägarform, ägarlogik, produktionsstyrning, miljöstyrning

Sveriges lantbruksuniversitet

Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens ekologi och skötsel

Sammanfattning

Det svenska skogsbruket styrs av lagstiftning, certifieringar och interna mål, samtidigt som olika organisationer har olika ägarlogiker. Studien undersöker hur organisationsstruktur och ägarform påverkar styrningen av operativt skogsbruk, genom en kvalitativ jämförande fallstudie med semistrukturerade intervjuer av SCA, Sveaskog och Norra Skog. Resultatet visar att alla organisationer har en liknande grundstruktur där den centrala nivån sätter ramar och den operativa nivån genomför arbetet. Samt att produktionsstyrning följs upp mer systematiskt jämfört med miljöstyrning. Resultatet tyder också att organisationsstruktur främst påverkar samarbete, ansvarsfördelning och informationsflöden, medan ägarformen påverkar vilka mål som prioriteras. Slutsatsen är att skillnaderna mellan organisationerna främst handlar om hur styrningen genomförs i praktiken snarare än vilka övergripande mål organisationen har.

Nyckelord: operativt skogsbruk, organisationsstruktur, ägarform, ägarlogik, produktionsstyrning, miljöstyrning

Abstract

Swedish forestry is governed by legislation, certification schemes and internal objectives, while different organisations operate according to different ownership logics. This study examines how organisational structure and ownership form influence the governance of operational forestry through a qualitative comparative case study based on semi-structured interviews with SCA, Sveaskog and Norra Skog. The results show that all organisations share a similar basic structure where the central level sets the framework and the operational level carries out the work. It also indicates that production management is followed up more systematically compared to environmental management. The results show that organisational structure primarily affects collaboration, the distribution of responsibilities and information flows, meanwhile ownership form influences which goals are prioritised. The conclusion is that the difference between the organisations mainly concerns how governance is implemented in practice rather than the overall objectives of the organisation.

Keywords: operational forestry, organisational structure, ownership form, ownership logic, production management, environmental management

Innehållsförteckning

1.	Inledning	5
1.1	Syfte och frågeställning.....	6
1.2	Avgränsningar.....	6
2.	Bakgrund.....	7
2.1	Skogsbrukets roll i Sverige	7
2.2	Skogspolitik och styrning	7
2.3	Målkonflikter i det svenska skogsbruket	8
2.4	Ägarformer i det svenska skogsbruket	9
2.5	Skogliga aktörer och organiseringen av det operativa skogsbruket	9
3.	Material och Metod.....	11
3.1	Strukturering av intervjuprocessen	11
3.2	Urval av organisation och respondent	11
3.3	Analysmetod	12
3.4	Etik och samtycke.....	12
4.	Teori.....	14
4.1	Centrala begrepp	14
4.2	Teoretiska perspektiv	14
4.3	Tidigare forskning	15
5.	Resultat	16
5.1	Organiseringen av den operativa skogsverksamheten	16
5.2	Ansvar och beslutsmandat på central och operativ nivå	17
5.3	Styrmedel och uppföljning av produktion	18
5.4	Miljöstyrning och avvägningar mellan produktion och miljöhänsyn	19
5.5	Ägarformens betydelse enligt respondenterna	20
6.	Diskussion.....	22
6.1	Styrningens grundstruktur – likheter mellan organisationerna	22
6.2	Organisationsstrukturens betydelse	22
6.3	Ägarform och ägarlogik	23
6.4	Styrning i praktiken – kontroll vs tillit	24
6.5	Målkonflikter – produktion vs miljöhänsyn.....	24
6.6	Metoddiskussion.....	25
7.	Slutsats	26
	Referenser.....	27
	Bilaga 1	29
	Publicering och arkivering	31

1. Inledning

Det svenska skogsbruket styrs idag genom en kombination av lagstiftning, certifieringskrav och interna organisatoriska mål. Samtidigt förväntas skogsorganisationerna balansera produktionskrav, ekonomiska mål, miljöhänsyn och andra intressenters åsikter i den dagliga verksamheten. Hur dessa mål omsätts i praktiken beror dock inte endast på den externa styrningen, utan också på organisationernas organisering och deras ägarform samt tillhörande ägarlogik.

Samtidigt präglas det svenska skogsbruket av styrningsmodell frihet under ansvar, modellen innebär att staten fastställer övergripande mål genom lagstiftning (Beland Lindahl et al., 2017). Medan skogsägarna ges ett stort handlingsutrymme att själva avgöra hur dessa mål ska uppnås i praktiken (Beland Lindahl et al., 2017). Utöver lagstiftningen påverkar även ekonomiska, informativa och marknadsbaserade styrmedel som till exempel Forest Stewardship Council (FSC) och PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification) (Walin, 2017; Skogsindustrierna, 2026).

Tidigare forskning har i stor utsträckning fokuserat på svensk skogspolitik, styrmedel och målkonflikter på en övergripande nivå (Beland Lindahl et al., 2017). Forskningen visar bland annat att målkonflikter mellan virkesproduktion och biologisk mångfald är vanligt förekommande inom det svenska skogsbruket. Däremot finns fortfarande begränsad kunskap om hur styrningen faktiskt omsätts i den operativa verksamheten inom olika typer av skogsorganisationer, vilket innebär att det fortfarande är oklart hur organisationsstruktur, ansvarsfördelning och ägarform påverkar det praktiska beslutsfattandet i det operativa skogsbruket.

Det svenska skogsbruket bedrivs dessutom av organisationer med olika ägarformer. Dessa organisationer verkar i stort under samma regelverk men har samtidigt olika ägarlogiker, mål och incitament. Detta kan påverka hur verksamheten organiseras, hur styrningen utformas och vilka prioriteringar som görs i det operativa arbetet. Att studera hur styrningen fungerar i praktiken inom olika typer av skogsorganisationer är därför intressant för att skapa en djupare förståelse för hur dagens svenska skogsbruk faktiskt bedrivs.

1.1 Syfte och frågeställning

Syftet med denna studie är att undersöka hur organisationsstruktur och ägarform samt tillhörande ägarlogiker påverkar styrningen av det operativa skogsbruket i Sverige.

Utifrån syftet ämnade arbetet att besvara följande forskningsfrågor:

- Hur är ansvar och beslutsmandat fördelade mellan central och operativ nivå?
- Vilka styrmedel används för att följa upp produktion och miljöhänsyn?
- Hur påverkar ägarformen balansen mellan produktionsmål och miljömål i det operativa arbetet?

1.2 Avgränsningar

Studien avgränsas till den operativa nivån inom skogsbruket och fokuserar på planering, styrning och uppföljning av avverkningsverksamhet.

2. Bakgrund

2.1 Skogsbrukets roll i Sverige

Sveriges yta består till 68 procent av skogsmark (SCB, 2023). Historiskt har det svenska skogsbruket främst fokuserat på produktion av råvara, men idag förväntas skogen samtidigt producera en rad andra värden (SLU, 2025a).

Utöver produktion av råvara måste skogsbruket numera balansera de ekonomiska-, ekologiska- och de sociala värdena samtidigt (SLU, 2025a). Idag förväntas skogen bidra till ekonomisk tillväxt, biologisk mångfald, klimatomställning och sociala värden som till exempel rekreation, vilket skapar ett komplext styrningslandskap (SLU, 2025a). Skogen är dessutom en viktig resurs för Sveriges ekonomi och välfärd (Skogsindustrierna, 2026). Den svenska skogsnäringen exporterar varor till ett värde av cirka 185 miljarder kronor varje år, vilket uppgår till ungefär 10 procent av Sveriges totala varuexport (Skogsindustrierna, 2026). I Sverige sysselsätter också skogsnäringen omkring 140 000 personer över hela landet (Skogsindustrierna, 2026). Vilket även skapar stora möjligheter för människor att bo och leva på landsbygden (Skogsindustrierna, 2026).

Den svenska skogen bidrar även som en kolsänka genom att fånga in och binda koldioxid (Skogsindustrierna, 2026). Det aktiva skogsbruket som bedrivs idag gör att skogen växer snabbare, vilket leder till att kolinbindningen maximeras och skapar en stor klimatnytta (Skogsindustrierna, 2026). Skogen bidrar även till klimatnyttan genom substitutionseffekter genom att ersätta fossila material och bränslen (Skogsindustrierna, 2026).

Den biologiska mångfalden är ett ytterligare värde som utgör en central del av det svenska skogsbruket eftersom en rik variation av arter och livsmiljöer bidrar till robusta ekosystem (Skogsstyrelsen, 2026). Detta skapar ekologisk resiliens, vilket innebär att skogen har en bättre förmåga att återhämta sig efter störningar eller motstå framtida störningar som klimatförändringar, stormar eller insektsangrepp (Skogsstyrelsen, 2026).

2.2 Skogspolitik och styrning

Den svenska skogspolitiken bygger på det som oftast kallas den svenska modellen för skogstyrning, som tog sin nuvarande form när Skogsvårdslagen ändrades 1993 (Beland Lindahl et al., 2017). Modellen kännetecknas av principen om frihet under ansvar, där staten sätter övergripande mål för skogsbruket men att

skogsägarna själva har stor frihet att avgöra hur dessa mål ska uppnås i praktiken (Beland Lindahl et al., 2017).

För att styra den svenska modellen utöver lagstiftning används en kombination av ekonomiska, informativa och marknadsbaserade styrmedel för att styra skogsbruket (Wallin, 2017). Ekonomiska styrmedel handlar ofta om ersättningar för formellt skydd eller stöd för naturvårdsåtgärder, detta kan till exempel vara ekonomisk ersättning för skapandet av naturreservat (Wallin, 2017). Det informativa styrmedlet har en central roll i det svenska skogsbruket eftersom det är det som skapar en gemensam syn på Sveriges skogsbruk (Wallin, 2017). Detta sker i form av rådgivning men även genom utbildningsmaterial på digitala tjänster (Wallin, 2017). Frivillig certifiering som en typ av marknadsstyrning är också vanligt inom det svenska skogsbruket, idag omfattas cirka 66 procent av den produktiva skogsmarken av en frivillig certifiering (Skogsindustrierna, 2026). De mest förekommande certifieringarna är PEFC och FSC, certifieringarna ställer generellt högre krav på miljöhänsyn och socialt ansvarstaganden än vad lagen kräver (Wallin, 2017).

Sedan 1993 har Skogsvårdslagen i huvudsak två mål som formellt ska väga lika tungt; ett produktionsmål, som syftar till långsiktig god virkesproduktion, ett miljömål, som handlar om att bevara biologisk mångfald samt ta hänsyn till ekologiska värden, utöver detta ska hänsyn även tas till andra intressenter, i form av sociala värden (Beland Lindahl et al., 2017).

Lagen är dock relativt öppen och anger främst minimikrav, vilket innebär att skogsägare förväntas ta ett stort eget ansvar, särskilt när det gäller miljöhänsyn (Beland Lindahl et al., 2017). Forskning visar samtidigt att det i praktiken faktiskt är produktionsintressen som prioriteras när mål står i konflikt (Beland Lindahl et al., 2017).

2.3 Målkonflikter i det svenska skogsbruket

Målkonflikter uppstår ofta i skogen, eftersom skogen förväntas tillgodose en mängd olika nyttor som ofta är svåra eller omöjliga att samföra på samma plats (Beland Lindahl et al., 2017). Den tydligaste konflikten är produktion vs biologisk mångfald (Beland Lindahl et al., 2017; Wallin, 2017). Problematiken ligger i att virkesproduktion för ekonomisk vinning kan minska skogsstrukturer som död ved och gamla träd, vilket är viktigt för den biologiska mångfalden (Skogsstyrelsen, 2026).

Ett ytterligare exempel på en konflikt är kalhyggesbruk kontra kontinuitetsskogsbruk. I Sverige är idag trakthyggesbruk den vanligaste skötselmetoden (Skogskunskap, 2025). Metoden kritiseras dock för att den skapar jämn gamla bestånd och bryter den ekologiska kontinuiteten, vilket missgynnar den biologiska mångfalden (Skogsstyrelsen, 2026). Fördelen med kontinuitetsskogsbruk är att just kontinuiteten av skogliga miljöer bibehålls (Skogsstyrelsen, 2026). En stor nackdel är dock att tillväxten för kontinuitetsskogsbruk är 10-20 procent lägre (Lundqvist et al., 2014).

2.4 Ägarformer i det svenska skogsbruket

I Sverige finns det totalt 28 miljoner hektar skogsmark, varav 26,3 miljoner hektar är produktiv skogsmark (SLU, 2025c). Skogsmark definieras som ”Mark som bär skog eller som utan produktionshöjande åtgärder har förutsättningar att bära skog med en höjd av ≥ 5 m och med en kronslutenhet på ≥ 10 procent” (SLU, 2025c).

Medan produktiv skogsmark definieras som:

Mark som är lämplig för skogsproduktion och ej väsentligen används för annat ändamål. Idealproduktion ≥ 1 m³sk (stamvolym på bark ovan stubb inklusive topp) per hektar och år. Idealproduktionen definieras som tillväxten när den kulminerar för ett fullslutet bestånd med ett trädslag, som skötts för att maximera volymproduktionen (SLU, 2025c).

Den produktiva skogsmarken i Sverige ägs av en rad olika aktörer (Skogsstyrelsen, u.å.). Dessa aktörer är enskilda ägare 48 %, privatägda AB 24 %, statliga AB 13 %, staten 7 %, övriga privata 6 % och övriga allmänna 2 % (Skogsstyrelsen, 2024).

2.5 Skogliga aktörer och organiseringen av det operativa skogsbruket

Det operativa skogsbruket i Sverige bedrivs av organisationer med olika ägarformer och där med olika förutsättningar och möjligheter. I Sverige domineras det storskaliga skogsbruket av privatägda aktiebolag, kooperativa skogsägarföreningar och ett statligt aktiebolag.

Privatägda skogsbolag ägs av privata aktörer som styrs till stor del av kommersiella mål (SCA, 2025; Holmen, 2025; Stora Enso, 2025). Dessa skogsbolag verkar på en marknad med hög konkurrens, med målet att förädla råvara på ett kostnads effektivt sätt med hög kvalitet, för att skapa värde för sina ägare (SCA, u.å.; Holmen, u.å.; Stora Enso, u.å.).

Kooperativa skogsägarföreningar är ekonomiska föreningar som ägs och består av enskilda skogsägare (Skogskunskap, 2024). Organisationernas huvudsyfte är att verka för medlemmarnas intressen och tillsammans vara en betydande part på virkesmarknaden (Skogskunskap, 2024). Idag är ungefär en av tre enskilda skogsägare medlemmar i en skogsägarförening, och ungefär hälften av skogsarealen i Sverige ägs av enskilda skogsägare (Skogskunskap, 2024). De tre största skogsägarföreningarna i Sverige är Norra Skog, Mellanskog och Södra (Skogskunskap, 2024).

Statligt ägda skogsbolag är aktiebolag där staten är huvudägare. I Sverige är detta Sveaskog (Sveaskog, u.å.). Sveaskog är Sveriges största skogsägare, och ägandet motsvarar 14 procent av Sveriges skogsmark (Sveaskog, u.å.). Även Sveaskog styrs till stor del av kommersiella mål, men samtidigt finns ett stort fokus på att bidra till Sveriges nationella miljö- och klimatmål samt de globala målen i Agenda 2030 (Sveaskog, u.å.).

3. Material och Metod

Denna studie är en empirisk undersökning som genomförs som en kvalitativ jämförande fallstudie. Syftet med metodvalet var att skapa en djupare förståelse för hur organisationsstruktur och ägarform påverkar styrningen av operativt skogsbruk i Sverige. En kvalitativ ansats valdes eftersom studien syftar till att undersöka upplevelser, arbetssätt och styrningsprocesser (Trost, 2010). Genom att använda en fallstudiedesign möjliggjordes en mer detaljerad analys av de organisatoriska förhållandena (Yin, 2007).

Studien omfattar tre fall: ett privatägt AB (SCA), ett statligt AB (Sveaskog), samt en kooperativ skogsägarförening (Norra Skog). Dessa valdes för att representera olika ägarformer inom det svenska skogsbruket. Detta möjliggör en jämförande analys av ur olika ägarlogiker kan påverka styrningen.

Datainsamlingen genomfördes med semistrukturerade intervjuer med en respondent från respektive organisation. Den semistrukturerade intervjuemetoden valdes eftersom den ger möjlighet att utgå från förutbestämda teman som är kopplade till forskningsfrågorna, men samtidigt ge möjligheten till följdfrågor och fördjupning (Trost, 2010). Intervjuerna genomfördes under april 2026 och varade mellan 40-50 minuter. Två av intervjuerna gjordes via Teams, där Teams inbyggda transkriptionsfunktion användes samt att samtalen spelades in. Den tredje intervjun genomfördes fysiskt, även denna intervju spelades in och transkriberades med Words transkriptionsfunktion. Samtliga inspelningar och transkriberingar skedde med respondenternas samtycke.

3.1 Strukturering av intervjuprocessen

Intervjuerna genomfördes med hjälp av en semistrukturerad intervjuguide som skapats för att besvara forskningsfrågorna. I intervjuguiden fanns frågor som berörde teman som ansvarsfördelning, styrmedel, uppföljning samt avvägningar mellan produktion och miljöhänsyn. Frågorna var generellt mycket öppna, vilket gav respondenterna möjlighet att beskriva brett och lyfta fram det som var viktigast för dem. Intervjuguiden var också ett viktigt stöd för att säkerställa att samtliga teman täcktes. Intervjuprocessen följde även en liknande struktur under samtliga fall för att öka jämförbarheten.

3.2 Urval av organisation och respondent

Urvalet av organisationer gjordes strategiskt för att inkludera de olika ägarformer inom det svenska skogsbruket. SCA representerar privatägda AB, Sveaskog

statligt ägda AB och Norra Skog en kooperativ förening. Respondenterna för respektive organisation valdes också strategiskt, utifrån deras yrkesroller och erfarenheter av den operativa skogsverksamheten vid respektive organisation. Samtliga respondenter har stor insyn i de olika produktionsfunktionerna, vilket gör dem relevanta för studiens syfte.

3.3 Analysmetod

Det insamlade materialet analyserades med hjälp av tematisk analys. Detta gjordes i flera steg. Analysen skedde huvudsakligen induktivt, där återkommande mönster och skillnader växte fram successivt genom jämförelsen av fallen.

Det första som gjordes var att bekanta sig med materialet både transkriberingarna och de inspelade ljudfilerna. Därefter sammanställdes respondenternas svar utifrån intervjuguidens frågor. AI verktyget NotebookLM användes som stöd för att strukturera och sammanfatta det transkriberade materialet. Sammanfattningarna kontrollerades och justerades därefter manuellt mot ljudfiler och transkriberingarna.

Sedan skickades respektive sammanställning till varje enskild respondent för att säkerställa att den första tolkningen varit korrekt. Detta resulterade i att en intervjusammanställning justerades minimalt, i övrigt hade respondenterna inga synpunkter.

Därefter identifierades återigen vilka teman som tillhör vilken forskningsfråga. Teman och respondenternas beskrivningar jämfördes sedan mellan organisationerna för att identifiera likheter och skillnader i hur styrningen av det operativa skogsbruket fungerar i praktiken. I nästa steg analyserades skillnaderna utifrån organisationernas ägarform och organisationsstruktur. Fokuset låg på att undersöka hur ansvarsfördelning, styrmedel, beslutsmandat och hantering av målkonflikter skilde sig mellan organisationerna. Men också vilka mönster som kunde identifieras och kopplas till ägarlogiker och organisationsstrukturer.

3.4 Etik och samtycke

Samtliga respondenter informerades om studiens syfte och om hur intervjumaterialet skulle användas. Respondenterna gav sitt samtycke till deltagande samt till inspelning och transkribering av intervjuerna.

Studien redovisar resultaten på organisationsnivå, där organisationerna benämns som SCA, Sveaskog och Norra Skog. Respondenternas identiteter och specifika yrkesroller har inte redovisats för att minska möjligheten till identifiering.

4. Teori

I detta kapitel definieras de begrepp och teoretiska ramverk som använts i studien för att analysera hur organisationsstruktur och ägarlogik påverkar styrningen av det operativa skogsbruket.

4.1 Centrala begrepp

Central och operativ nivå:

Den centrala nivån definieras som delen av organisationen som anger ramar och fungerar som målsättare för organisationen. Den fattar strategiska beslut om ”vad” som ska uppnås, såsom produktionsvolym, budgetar och övergripande riktlinjer. Medan den operativa nivån ansvarar för genomförandet, alltså ”hur” målen ska nås genom praktisk planering och utförandet av avverkningarna.

Styrning och styrmedel:

Styrningen av det svenska skogsbruket utgår från principen ”frihet under ansvar”, där staten sätter ramar via lagstiftning medan ägaren har stor frihet i genomförandet (Beland Lindahl et al., 2017). Utöver lagstiftning styrs även det svenska skogsbruket av ekonomiska, informativa och marknadsbaserade styrmedel (Walin, 2017; Skogsindustrierna, 2026).

Målkonflikter:

En målkonflikt i skogsbruket uppstår när olika nyttor i skogen är svåra att förena (Beland Lindahl et al., 2017). Den mest framträdande målkonflikten står mellan virkesproduktion för ekonomisk vinning och bevarande av biologisk mångfald (Beland Lindahl et al., 2017; Walin, 2017).

4.2 Teoretiska perspektiv

Dessa perspektiv används för att förklara de bakomliggande drivkrafterna i de studerade organisationerna.

Ägarlogiker:

Olika ägarformer styrs av olika ägarlogiker som påverkar organisationernas prioriteringar. Privat logik (SCA) styrs av kommersiella mål, där verksamheten drivs för att förädla råvara kostnadseffektivt och skapa värde för ägarna (SCA, 2025). Statlig logik (Sveaskog) innebär en balansgång mellan kommersiella mål och politiskt satta samhällsuppdrag, såsom nationella miljö- och klimatmål (Sveaskog, u.å.). Kooperativ logik (Norra Skog) utgår från medlemsnyttan och ett

tryckande flöde, där medlemmarnas avverkningsvilja styr produktion snarare än industrins efterfråga (Skogskunskap, 2024).

Organisationsstruktur:

Geografiska organisationer delas in i distrikt med eget ansvar för att optimera den lokala verksamheten, nackdelarna är dock missen av stordriftsfördelar samt att det blir svårare att utveckla spetskompetens (Bauer, 2003). I funktionsorganisationer delas arbetet i stället in efter special områden för att maximera kompetensen och optimera resursutnyttjande, nackdelen är dock att helhetssynen och förståelsen för övriga funktioner kan brista (Bauer, 2003). Samtidigt innebär den praktiska tillämpningen ofta hybrider av organisationsstrukturer (Bauer, 2003).

Styrningsstilar (kontroll vs tillit):

Detta perspektiv visar hur organisationer förhåller sig till sina entreprenörer. En kontrollfokuserad styrning innebär noggrann övervakning för att se till att planer följs, medan en tillitsbaserad styrning bygger på långsiktiga relationer där organisationen förutsätter att entreprenören följer planen. Detta överensstämmer med (Jacobsen & Thorsvik, 2019).

4.3 Tidigare forskning

Forskning om den svenska skogsmodellen betonar att produktionsmål och miljömål formellt ska väga lika tungt, men att produktionsintressen ofta prioriteras i praktiken när mål krockar (Beland Lindahl et al., 2017). Tidigare studier har även belyst hur olika organisationsstrukturer, som geografiska och funktionella organisationer, påverkar styrningen och möjligheten till specialisering (Bauer, 2003). Tidigare forskning har även visat att den geografiska strukturen ger lokal närhet, medan den funktionella organisationen möjliggör en högre grad av specialisering för att effektivisera virkesflödet och möta ökande kompetenskrav (Bauer, 2003).

5. Resultat

5.1 Organiseringen av den operativa skogsverksamheten

De studerade organisationerna visar tydliga skillnader i hur den operativa skogsverksamheten struktureras. Den stora skillnaden är organisationsstrukturens uppbyggnad. Samtidigt finns likheter i hur planering och produktion samverkar samt hur information flödar mellan central och operativ nivå.

SCA har en renodlad funktionsorganisation, där varje funktion har egna avdelningar med specifika ansvarsområden. Inom produktionsfunktionen finns avdelningarna verksamhetsutveckling, produktionsplanering, produktionsledning och upphandling. Denna struktur var tidigare mer geografiskt baserad, men idag har varje funktion i stället ett tydligt definierat ansvarsområde. Enligt respondenten gjordes denna omorganisering för att skapa fokus och effektivitet inom respektive del av verksamheten.

Inom denna struktur är produktionsplanering och produktionsledning tydligt separerade. Produktionsplaneringen ansvarar enbart för att prioritera och planera avverkningstrakter utifrån industrins behov, medan produktionsledningen ansvarar för det operativa genomförandet av planerna.

Trots att produktionsfunktionen är uppdelad i geografiska produktionsområden fungerar dessa som organisatoriska enheter och inte som strikta geografiska områden enligt respondenten. Respondenten beskriver även en utmaning med denna typ av struktur, vilket är att det kan bildas ”stuprörstänk” vilket betyder att varje funktion eller avdelning fokuserar på sin verksamhet och fokus ligger på att göra sitt jobb och sedan skicka neråt i organisationen. Respondenten förklarar att det som ofta saknas i dessa situationer är att funktioner/avdelningar inte kommunicera/samarbetar, vilket gör att helhetsperspektivet mellan funktioner/avdelningar försvinner.

Sveaskog har i stället en hybridmodell av organisationsstrukturer. Verksamheten är regionalt organiserad samtidigt som respektive region har egna funktioner. Funktionerna är produktion, planering, naturvård, virkesköp och samplanering i de regioner där rennäring bedrivs.

Planering och produktion på Sveaskog är närmare varandra organisatoriskt jämfört med SCA. Den taktiska planeringen görs av planeringsfunktionen och resulterar i en traktbank. Sedan är det produktionsfunktionens ansvar att göra den operativa prioriteringen utifrån aktuella behov och resurser.

Enligt respondenten för Sveaskog innebär den geografiska spridningen utmaningar att upprätthålla gemensam struktur över organisationen. Samtidigt som det möjliggör regionala anpassningar vilket är positivt enligt respondenten.

Norra Skog är i större utsträckning geografiskt organiserade. Den operativa verksamheten är decentraliserad och varje produktionsområde ansvarar för sin egen produktion. Inom produktionsområdena finns det ett nära samarbete mellan de olika rollerna som påverkar produktionen. Detta är produktionschef, produktionsspecialister och skogsinspektorer.

Till skillnad från de övriga organisationerna bedriver Norra Skogs planering och produktion ett starkt samarbete, som inkluderar planering, prioriteringar och genomförande. Skogsinspektorer har ibland också stort inflytande över processen, då de vill optimera verksamheten för specifika markägare relationer enligt respondenten.

Enligt Norra Skogs respondent underlättar den geografiska organiseringen samarbetet på lokal nivå, men menar att det kan orsaka revirtänk mellan produktionsområdena. Detta innebär att varje område fokuserar på sina egna mål i stället för att stödja grannområden. Respondenten nämner att detta kan försvåra resursfördelningen.

5.2 Ansvar och beslutsmandat på central och operativ nivå

Ansvarsfördelningen och beslutsmandatet i de tre studerade organisationerna är relativt lika, där den centrala nivån fastställer ramarna för verksamheten medan den operativa nivån ansvarar för genomförandet. Detta innebär att den centrala nivån främst beslutar om vad som ska uppnås, som till exempel produktionsvolym, riktlinjer och budgetar. Medan den operativa nivåns beslut handlar om hur dessa mål ska uppnås i praktiken. Samtidigt finns det dock tydliga skillnader mellan organisationerna, beroende på vilken roll som har mandat och hur tydligt mandatet upplevs.

I samtliga organisationer fattas strategiska beslut på central nivå. På SCA handlar detta om mål för volym, kostnader, kvalitet, miljöhänsyn, budgetar och instruktioner/riktlinjer. Den operativa nivån ansvarar sedan för att omsätta dessa mål i praktiken genom planering och genomförande av avverkningar. På Sveaskog fungerar den centrala nivån på ett liknande sätt, där de beslutar om den långsiktiga avverkningspotentialen och strategiska riktlinjer, medan den regionala/operativa nivån ansvarar för affärsplaner, budgetar och den praktiska resursfördelningen.

Även på Norra Skog sätts övergripande produktionsmål och ekonomiska ramar på den centrala nivån, medan de geografiska områdena på den operativa nivån ansvarar för affärsplaner, budgetar och den praktiska resursfördelningen inom det givna geografiska området. Norra Skogs respondent lyfter också att det de har ett tryckande flöde av råvara som innebär att det är den regionala/operativa nivån som beslutar hur de ska nå målen som sätts på den centrala nivån, eller om det ens är möjligt beroende på rådande förutsättningar.

Trots de övergripande likheterna skiljer sig organisationerna åt i hur tydligt ansvarsfördelningen upplevs. SCA:s respondent beskriver ansvarsfördelning som mycket tydlig, vilket respondenten förklarar beror på den tydliga funktionsindelningen samt avdelningarna som funktionerna är uppbyggda av. Samtidigt beskriver respondenten att det finns stora risker för “stuprörstänk” mellan funktioner och avdelningar, där det stora fokuset på den egna funktionen/avdelningen kan försvåra helhetsperspektivet. Sveaskogs respondent beskriver också att ansvarsfördelningen är tydlig, men att gränsen mellan central och regional nivå ibland kan upplevas som otydlig. På Norra Skog beskriver respondenten att ansvarsfördelningen generellt är mer situationsbaserad och delvis flytande, där samarbetet mellan produktionschef, produktionsspecialist och skogsinspektor är en central del av beslutsfattandet.

En gemensam nämnare för samtliga organisationer är att produktionsledare/produktionsspecialister har ett stort handlingsutrymme. Inom SCA har produktionsledaren mandat att justera planeringen, men även ordningen mellan trakter samt stoppa avverkningar. Inom Sveaskog har produktionsledaren motsvarande ansvar och mandat, men också ansvaret att skapa produktionsplanen genom att plocka ut trakter ur traktbanken som redan är planerade. På Norra Skog finns det också ett motsvarande ansvar, men produktionsplaneringen påverkas också starkt av relationer till markägare, då skogsinspektorerna har stort inflytande över vilka trakter som ska prioriteras för avverkning.

5.3 Styrmedel och uppföljning av produktion

Styrningen av de tre studerade organisationerna bygger på både ekonomiska och volymbaserade mål, men även på centralt fastställda ramar. Produktionen styrs generellt av mål för volym och ekonomi. Medan uppföljningen i stora drag sker genom kontinuerlig datainsamling och återkoppling. Dock finns det skillnader gällande hur styrningen faktiskt fungerar i praktiken och hur hård den upplevs.

Samtliga organisationer använder budgetar och volymmål som centrala styrmedel för produktionsverksamheten. Produktionsverksamheten följs även upp på ett

liknande sätt i samtliga organisationer, det handlar främst om löpande produktionsdata från maskinerna i form av nyckeltal. Vilka nyckeltal som används skiljer sig en del mellan organisationerna, men grunderna är generellt likartade. Det kan till exempel handla om produktionstakt och volymutfall. Respondenterna beskriver att nyckeltalen kollas dagligen av den ansvariga personalen och att det sedan sker uppföljningsmöten av nyckeltal på vecka, månad och årsbasis.

Vid en jämförelse mellan organisationerna framgår det att SCA och Sveaskog lägger större fokus på uppföljning av virkeskvalitet i produktionen än Norra Skog. Enligt respondenten från Norra Skog kan detta delvis förklaras av mer begränsade resurser. Ett liknande mönster framträder vid uppföljning i fält, där SCA tycks avsätta mer resurser och lägga större fokus än Sveaskog. Detta förklaras också av organisationernas relationer till deras entreprenörer. Respondenten från SCA beskriver att deras styrning av entreprenörer sker med en hög grad av kontroll för att säkerställa att produktionen sker enligt plan. Sveaskogs respondent beskriver att relationerna till entreprenörerna främst är tillitsbaserad, men att avvikelser från produktionsplanen kräver åtgärdsplaner för att inte upprepas, samt att mer kontroll tillämpas där det uppstår problem. Norra Skogs respondent beskriver att det har en uttalad tillitsbaserad styrning, där relationen till entreprenören spelar en central roll. Respondenten beskriver också att detta i vissa fall kan innebära en risk för bristande uppföljning.

5.4 Miljöstyrning och avvägningar mellan produktion och miljöhänsyn

I de tre studerade organisationerna utgörs miljöstyrning och miljöhänsyn av liknande externa krav, där samtliga organisationer följer lagstiftning, SCA och Sveaskog är även PEFC och FSC certifierade, medan Norra Skog är certifierade enligt PEFC. Miljömålen för samtliga organisationer definieras på central nivå och baseras på en kombination av lagstiftning och certifiering, för att sedan implementeras på den regionala/operativa nivån. Hänsynen implementeras i två steg hos samtliga organisationer, planering och genomförande.

I planeringsfasen på Sveaskog genomgår alla objekt en naturvärdesbedömning innan de går vidare i planeringen. Om ett objekt får höga poäng tas denna trakt helt bort från produktionen med undantag för de trakter som bedöms skötas med naturvårdande skötsel. Under planeringen dokumenteras den relevanta hänsynen i traktinstruktioner/traktdirektiv, som maskinförarna sedan förväntas följa.

I genomförandefasen utförs detaljhänsynen som beskrivits av planeringen i samtliga organisationer. I samtliga organisationer har även maskinförarna/entreprenörerna mandat att ta mer hänsyn, om till exempel ett

naturvärdesträd missats att märkas upp av planeringen. För samtliga organisationer är det maskinförare/entreprenörer som har det direkta ansvaret för att utföra detaljhänsynen enligt instruktionerna, medan det är produktionsledare/produktionsspecialister som besitter det övergripande ansvaret för att säkerställa att miljöhänsynen uppfylls och att instruktionerna följs.

Uppföljningsarbetet sker i flera steg i samtliga organisationer. En gemensam sak är att entreprenörer/maskinlag utför obligatoriska egenkontroller/slutrapporter efter varje avslutad avverkning. Uppföljningen från organisationernas sida sker via stickprov, men hur ofta och av vem de görs skiljer sig åt mellan organisationerna. På SCA gör varje produktionsledare i genomsnitt 11 stickprov per månad. Sveaskog skiljer sig något, då deras produktionsledare gör löpande bedömningar i fält när de besöker maskinslagen, medan de officiella stickproven görs fyra gånger per år för varje maskinlag. Sveaskogs respondent beskriver också att de ibland anlitar externa konsulter för att göra fler stickprov. På Norra Skog utförs ett antal kontroller per år. Respondenten beskriver att resurserna för systematiska uppföljningar och stickprov är begränsade, vilket är anledningen till att det inte finns något system.

Samtliga organisationer beskriver att miljöhänsynen alltid prioriteras framför produktionsmål vid direkta konflikter. Om konflikter som till exempel risk för körskador uppstår pausas eller avbryts alltid avverkningarna. De beskriver att ramverket som sätts centralt i organisationerna är något som ska följas och alltid följs. Generellt är respondenterna positiva till att de har en hög ambitionsnivå för miljöhänsynen. SCA:s respondent säger till exempel att miljöhänsynen ”är en självklar del av hur skogsbruket bedrivs” (Intervju SCA).

5.5 Ägarformens betydelse enligt respondenterna

Samtliga respondenter beskriver att ägarformen har en betydande påverkan på hur organisationen styrs. Dock märks effekterna på olika sätt beroende på om ägandet är privat, statligt eller kooperativt. De största skillnaderna syns framför allt i hur prioriteringar formuleras och om verksamheten drivs av industrins behov eller utifrån markägarens förutsättningar.

Inom SCA beskrivs ägarformens påverkan som relativt indirekt i det dagliga arbetet. Respondenten upplever att ägarformen sällan är något som aktivt reflekteras över i den operativa verksamheten. Samtidigt beskriver respondenten att ägandet påverkar styrningen genom externa krav, där bolagets storlek och exponering i media medför ett ökat tryck på transparens, uppföljning och efterlevnad av regelverk. Respondenten beskriver att detta främst har en direkt påverkan på den centrala nivån där övergripande ramar och mål sätts, men att det även får en indirekt påverkan på den operativa nivån.

För Sveaskog beskrivs ägarformens påverkan som mer direkt genom kopplingen till politiska processer. Enligt respondenten sker detta eftersom styrningen främst tillämpas genom ägardirektiv från staten, respondenten förklarar att detta innebär att den politiska kontexten kan påverka vilka frågor som prioriteras inom bolaget.

Respondenten från Sveaskog fortsätter att detta inte enbart sker genom formella styrdokument, utan även genom förändringar i tonläge, till exempel vilka frågor som betonas av styrelse och ledning.

Vidare beskriver respondenten beskriver också att det ibland kan kännas otydligt eftersom den strategiska nivån ofta pratar om mer visionära mål kopplade till hållbarhet och samhällsuppdrag. Medan den operativa nivån har krav på produktion och ekonomiska resultat. Respondenten upplever att detta kan bidra till komplexa styrningssignaler där flera mål måste balanseras samtidigt.

Inom Norra Skog är ägarformens påverkan tydligast i det operativa arbetet. Eftersom verksamheten i hög grad utgår från medlemmarnas behov, vilket innebär att produktionen i stort styrs av medlemmarnas avverkningsvilja. Respondenten beskriver detta som ett tryckande flöde, där virkesflödet styrs av medlemmarna snarare än av industrins efterfråga. Respondenten beskriver att detta får stora konsekvenser för den operativa styrningen, där skogsinspektorernas relationer till markägare påverkar prioriteringen av avverkningar. Ägarformen beskrivs även påverka vilka mål som prioriteras, där till exempel arbetet med ledtider i redovisningen till markägare framstår som ett centralt mål.

6. Diskussion

6.1 Styrningens grundstruktur

Ett tydligt resultat från studien är att de tre organisationerna, trots olika ägarformer och organisationsstrukturer, egentligen utgår från en liknande grund för styrningen. I samtliga organisationer fungerar den centrala nivån främst som en målsättare och ramgivare. För att den operativa nivån sedan ansvarar för genomförandet av verksamheten i praktiken. Detta ligger även i linje med den svenska modellen för skogsbruk, ”frihet under ansvar”, där staten och i detta fall den centrala nivån i stor utsträckning sätter övergripande mål, medan det praktiska genomförandet för att uppnå målen lämnas till aktörerna och i detta fall till den operativa nivån (Beland Lindahl et al., 2017).

Resultaten tyder också på att handlingsutrymmet på den operativa nivån är stort i samtliga organisationer. Eftersom produktionsledare/produktionsspecialister har möjlighet att anpassa planering, ändra prioriteringar och stoppa avverkningar vid problem. Detta tyder på att den operativa nivån har en central roll i hur styrningen faktiskt omsätts i praktiken. Detta innebär att skillnaderna mellan organisationerna egentligen inte handlar om hur styrningen är centraliserad eller decentraliserad. Utan snarare om hur ansvar, samarbete och informationsflöden är strukturerat inom verksamheten för de olika organisationerna.

6.2 Organisationsstrukturens betydelse

Studien tyder på att organisationsstrukturen har stor betydelse för hur styrningen fungerar i praktiken. Studien tyder också på att de olika organisationsstrukturerna medför styrkor och utmaningar.

SCA:s funktionsorganisation möjliggör en hög grad av specialisering, där varje funktion och avdelning kan fokusera på sitt specifika ansvarsområde. Detta ligger även i linje med Bauer (2003), som beskriver att funktionella organisationer skapas för att effektivisera verksamheten och möta ökade krav på kompetens och specialisering. Resultaten tyder också på att denna struktur upplevs skapa tydliga mandat och ansvarsfördelning.

Samtidigt framkommer det i resultatet att funktionsorganisationer riskerar att skapa ”stuprörstänk”, där olika funktioner främst fokuserar på sina mål och sitt

ansvarsområde. Detta kan leda till att helhetsperspektivet glöms bort och att samarbetet mellan funktionerna blir sämre.

Norra Skogs geografiska organisationsstruktur visar i stället andra styrkor. Resultaten tyder på att den geografiska organisationsstrukturen skapar ett nära samarbete mellan roller och stora möjligheter för lokala anpassningar inom det geografiska produktionsområdet. Samtidigt beskriver respondenten att denna struktur också kan skapa ”revirtänk” mellan produktionsområdena. Detta verkar uppstå då varje område främst arbetar mot sina egna mål och inte fokuserar på vad områdena tillsammans kan bidra med till organisationens mål. Vilket bör grunda sig i att de vill leverera den bästa medlemsnyttan till medlemmarna inom sitt geografiska område.

Sveaskogs hybridmodell kombinera fördelarna med både funktionell och geografisk organisationsstruktur. Resultaten tyder dock på att detta kan skapa otydlighet i ansvarsfördelning mellan den centrala, regionala och operativa nivån.

Resultaten tyder därmed på att organisationsstrukturen påverkar hur information flödar inom organisationen, hur samarbeten fungerar och hur tydligt ansvar och mandat upplevs av de operativa rollerna.

6.3 Ägarform och ägarlogik

Ett av studiens tydligaste resultat är att ägarformen påverkar vilka mål som prioriteras och hur styrningen utformas i praktiken.

Resultatet visar att SCA har en tydlig industriell och kommersiell logik där fokus ligger på effektivitet, kvalitet och kostnadskontroll. Detta märks bland annat genom den omfattande produktionsuppföljningen och ett stort fokus på virkeskvalitet. Resultaten tyder också på att organisationens storlek och exponering i media verkar skapa ett större behov av kontroll, dokumentation och uppföljning.

Sveaskog skiljer sig tydligt från de andra organisationerna eftersom bolaget har ett statligt ägande som medför ett samhällsuppdrag. Respondenten beskriver att styrningen i hög grad påverkas av politiska signaler. Som kan skilja sig väldigt mycket från den verksamhet som den operativa nivån bedriver. Detta verkar skapa en mer komplex styrning.

Inom Norra Skog framträder i stället en medlemsorienterad logik där verksamheten i hög grad styrs av medlemmarnas behov och avverkningsvilja.

Respondenten beskriver detta som ett ”tryckande flöde”, där virkesflödet främst påverkas av mackägarnas beslut snarare än industrins behov. Detta innebär att relationerna till markägarna blir en central del av den operativa styrningen, då de i hög grad påverkar planering och prioriteringar av trakter som ska avverkas.

Resultaten tyder där för på att ägarformen i hög grad påverkar vilka mål som prioriteras och hur styrningen utformas i praktiken.

6.4 Styrning i praktiken – kontroll vs tillit

Studien visar att det skiljer sig hur entreprenörer styrs och följs upp. SCA beskriver en kontrollbaserad styrning som innebär omfattande uppföljning av produktionen och virkeskvaliteten. Sveaskog beskriver en kombination av tillit och kontroll. Där relationer till entreprenörerna i grunden är tillitsbaserade men där avvikelser i planering och genomförande leder till åtgärdsplaner och ökad kontroll. Norra Skog beskriver att de till stor del har en tillitsbaserad styrning, där relationer till entreprenörerna spelar en central roll.

Resultaten tyder på att olika styrningsmodeller verkar passa olika typer av organisationer. En kontrollbaserad styrning ger möjlighet för systematisk uppföljning och kräver samtidigt större resurser. Medan en tillitsbaserad styrning kan skapa större flexibilitet och starkare relationer men riskerar att leda till mindre systematisk uppföljning.

6.5 Målkonflikter – produktion vs miljöhänsyn

Tidigare forskning visar att produktionsmål och miljömål formellt ska väga lika tungt inom svensk skogspolitik, men att produktionsintressen ofta prioriteras i praktiken när mål står i konflikt (Beland Lindahl et al., 2017). Resultatet av den studien tyder dock inte på riktigt samma sak.

Samtliga respondenter beskriver att miljöhänsyn alltid prioriteras vid direkta konflikter. Samtidigt tyder resultaten på att produktionsstyrningen i samtliga organisationer är mer systematiskt uppföljd jämfört med miljöstyrningen. Produktionsmål följs kontinuerligt genom nyckeltal, volymdata och ekonomi. Medan miljöuppföljningen i större utsträckning sker genom stickprov och egenkontroller. Detta kan tolkas som att produktion och miljö formellt har lika mycket tyngd, men att produktionen i praktiken styrs mer aktivt.

Studien tyder också på att certifiering och lagstiftning verkar skapa relativt likartade grundkrav för miljöhänsynen i organisationerna. Dock skiljer det sig

mellan organisationerna när det gäller hur omfattande uppföljningen är och hur mycket resurser som prioriteras till kontroll och kvalitetssäkring.

6.6 Metoddiskussion

Den kvalitativa intervjumetoden fungerade bra eftersom den gav möjlighet att få djupa och detaljerade beskrivningar av hur styrningen fungerar i praktiken. Respondenterna valdes strategiskt och hade en djup förståelse för sina respektive verksamheter. Den semistrukturerade strukturen gav möjlighet till följdfrågor och fördjupningar inom de teman som var relevanta för studiens syfte. Att respondenterna fick läsa igenom intervjusammanställningen och hade möjligheten att korrigera den vid fel stärkte studiens trovärdighet.

Samtidigt finns det flera begränsningar i studien. Studien bygger endast på tre intervjuer med en respondent per organisation, vilket innebär att resultaten främst speglar respondenternas egna upplevelser och tolkningar av verksamheten. Det finns också en stor risk att respondenterna beskrev verksamheten på ett mer positivt sätt jämfört med verkligheten, eftersom de representerar sina organisationer. Data från intervjuerna varierade också en del, vilket kan ha påverkat jämförelserna.

En annan begränsning är att respondenterna hade olika roller inom organisationerna, vilket kan ha påverkat vilka delar av verksamheten som fick mest fokus under intervjuerna. Studien bygger i stort också enbart på respondenternas beskrivningar.

Trots dessa begränsningar visar resultaten flera återkommande mönster mellan organisationerna. Studien bör dock inte ses som generaliserbar för hela det svenska skogsbruket, men resultatet visar tydliga tendenser kring hur organisationsstruktur och ägarform påverkar styrningen av operativt skogsbruk.

7. Slutsats

Syftet med denna studie var att undersöka hur organisationsstruktur och ägarform samt tillhörande ägarlogik påverkar styrningen av det operativa skogsbruket i Sverige. Resultaten visar att de studerade organisationerna, trots olika ägarformer och organisationsstrukturer, bygger på en liknande grundstruktur där den centrala nivån fungerar som målsättare och ramgivare, medan den operativa nivån ansvarar för det praktiska genomförandet.

Studien tyder samtidigt på att organisationsstrukturen påverkar hur styrningen fungerar i praktiken. Funktionsorganisationen skapar tydlighet och specialisering men riskerar samtidigt att leda till stuprörstänk, vilket innebär försämrat samarbete mellan funktioner. Den geografiska organisationsstrukturen möjliggör i stället ett nära samarbete och lokala anpassningar, men kan bidra till revirtänk mellan de geografiska områdena. Hybridstrukturen försöker kombinera dessa fördelar men riskerar att skapa otydlighet i ansvarsfördelningen.

Resultaten tyder också på att ägarformen påverkar vilka mål som prioriteras och hur styrningen utformas. SCA har en tydlig industriell och kommersiell logik med fokus på effektivitet och virkeskvalitet. Medan Sveaskog har en mer komplex styrning som är kopplad till statliga samhällsmål och Norra Skog präglas av en medlemsorienterad logik där markägarens behov påverkar prioriteringar och planering.

Studien tyder även på att produktionsstyrningen generellt är mer systematiskt uppföljd jämfört med miljöstyrningen. Produktion följs kontinuerligt upp genom nyckeltal och ekonomi medan miljöhänsyn främst följs upp via stickprov och egenkontroller. Detta tyder på att produktion och miljöhänsyn formellt ges liknande tyngd, men att produktionen i praktiken styrs mer aktivt.

Sammanfattningsvis tyder studien på att skillnaderna mellan organisationerna främst handlar om hur styrningen genomförs i praktiken och inte vilka övergripande mål som finns.

Referenser

- Bauer, M. (2003). *Den geografiska, funktionella och processororienterade organisationen: en fallstudie av Holmen Skog, SCA Skog och Sydkraft Vattenkraft*.
<https://stud.epsilon.slu.se/11404/> [2026-05-12]
- Beland Lindahl, K., Sténs, A., Sandström, C., Johansson, J., Lidskog, R., Ranius, T. & Roberge, J.-M. (2017). *The Swedish forestry model: More of everything?* Forest Policy and Economics, 77, s. 44–55.
<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1389934115300605?via%3Dihub> [2026-04-07]
- Holmen (2025). *Årsredovisning 2025*. Stockholm: Holmen AB.
<https://vp165.alertir.com/afw/files/press/holmen/202603061637-1.pdf> [2026-04-28]
- Jacobsen, D.I., Thorsvik, J., Sandin, G. & Larson, P. (2021). *Hur moderna organisationer fungerar*. Femte upplagan. Studentlitteratur.
- Lundqvist, L., Cedergren, J. & Eliasson, L. (2014). *Blådningsbruk* (Skogsskötselserien, Uppl 2). Skogsstyrelsen. <https://www.skogsstyrelsen.se/globalassets/mer-om-skog/skogsskotselserien/skogsskotsel-serien-11-bladningsbruk.pdf> [2026-04-13]
- SCA (2025). *2025 Annual Report*. Svenska Cellulosa Aktiebolaget.
<https://www.sca.com/siteassets/investors/reports-and-presentations/annual-reports/2025/sca-arsredovisning-2025.pdf> [2026-04-28]
- Skogsindustrierna (2026). *Koll på svenskt skogsbruk*.
<https://www.skogsindustrierna.se/siteassets/bilder-och-dokument/rapporter/koll-pa-svenskt-skogsbruk/koll-pa-svenskt-skogsbruk.pdf> [2026-04-08]
- Skogskunskap (2024). *Skogsägarföreningar*.
<https://www.skogskunskap.se/aga-skog/fakta-om-skogen/fakta-om-skogen/skogsagarforeningar/> [2026-04-28].
- Skogskunskap (2025). *Skogsskötselsystem*.
<https://www.skogskunskap.se/aga-skog/fakta-om-skogen/fakta-om-skogen/sveriges-skogsskotselsystem/> [2026-04-13]
- Skogsstyrelsen (u.å.). *Fakta om undersökningen: Fastighets- och ägarstruktur i skogsbruk*. <https://www.skogsstyrelsen.se/statistik/fastighets--och-agarstruktur/fakta-om-undersokningen-fastighets-och-agarstruktur-i-skogsbruk/> [2026-04-14]
- Skogsstyrelsen (2024). *Fastighets- och ägarstruktur – Deklarerad produktiv skogsmarksareal (1 000 ha) efter ägarklass och region*. Skogsstyrelsens statistikdatabas (PxWeb).
<https://pxweb.skogsstyrelsen.se/pxweb/sv/Skogsstyrelsens%20statistikdatabas/> [2026-04-13]

- Skogsstyrelsen (2026). *Biologisk mångfald i skogen*. Rapport 2026/07.
<https://www.skogsstyrelsen.se/globalassets/om-oss/rapporter/rapporter-2026/rapport-2026-07-biologisk-mangfald-i-skogen.pdf> [2026-04-08]
- Statistikmyndigheten SCB (2023). *Marken i Sverige*. <https://www.scb.se/hitta-statistik/sverige-i-siffror/miljo/marken-i-sverige/> [2026-04-08]
- Stora Enso (2025). *Annual Report 2025*. Helsingfors: Stora Enso Oyj.
https://www.storaenso.com/-/media/documents/download-center/documents/annual-reports/2025/storaenso_annual_report_2025.pdf [2026-04-28].
- Sveaskog (u.å.) *Det här är Sveaskog* <https://www.sveaskog.se/om-sveaskog/det-har-ar-sveaskog/> [2026-04-28]
- Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) (2025a). *Forskning i skoglig planering*.
https://www.slu.se/om-slu/organisation/institutioner/skoglig-resurshushallning/omraden/skoglig-planering/forskning_skoglig_planering [2026-04-07]
- Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) (2025b). *En genomlysning av den svenska modellen för skogsbruk*. <https://www.slu.se/forskning/kunskapsbanken/s/en-genomlysning-av-den-svenska-modellen-for-skogsbruk> [2026-04-07]
- Sveriges lantbruksuniversitet (SLU) (2025c). *Skogsdata 2025 – Aktuella uppgifter om de svenska skogarna*. Umeå: SLU, Institutionen för skoglig resurshushållning.
[skogsdata_2025_web.pdf](https://www.slu.se/forskning/kunskapsbanken/s/skogsdata_2025_web.pdf) [2026-04-13]
- Trost, J. (2010). *Kvalitativa intervjuer*. 4., [omarb.] uppl. Studentlitteratur
- Wallin, I. (2017). *Forest management and governance in Sweden – a phronetic analysis of social practices*. Doktorsavhandling. Alnarp: Sveriges lantbruksuniversitet (SLU). https://pub.epsilon.slu.se/13995/1/wallin_i_170124.pdf [2026-04-08]
- Yin, R.K. & Nilsson, B. (2007). *Fallstudier: design och genomförande*. 1. uppl. Liber.

Bilaga 1

Intervjuguide

Inledning

Tack för att du deltar!

Syfte: förstå hur styrningen fungerar i praktiken

Anonymitet & inspelning

Tidsåtgång: ca 45–60 minuter

1. Bakgrund

Kan du kort beskriva din roll och dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Hur länge har du arbetat i organisationen?

Vilket geografiskt område eller vilken typ av verksamhet ansvarar du för?

2. Organisationsstruktur och ansvar

Hur är skogsverksamheten organiserad på operativ nivå?

Hur skulle du beskriva ansvarsfördelningen mellan central nivå och operativ/regional nivå?

Vilka beslut fattas lokalt och vilka fattas centralt?

Följdfrågor:

Vem har mandat när det gäller:

avverknings planering?

prioritering mellan olika trakter?

anpassningar för miljöhänsyn?

Upplever du att det är tydligt vem som beslutar om vad?

Har detta förändrats över tid? I så fall hur och varför?

3. Styrmedel och uppföljning

Vilka övergripande mål styr ditt arbete?

Hur sätts produktionsmål på operativ nivå?

Hur följs produktionen upp i vardagen?

Följdfrågor:

Vilka nyckeltal används?

Hur ofta följs dessa upp?

Vad händer om mål inte uppnås?

4. Miljöstyrning och hänsyn

Hur formuleras miljömål inom organisationen?

Hur tas miljöhänsyn i planering och genomförande av avverkning?

Följdfrågor:

Hur följs miljöhänsyn upp?

Hur påverkar certifieringar (FSC/PEFC) ditt arbete i praktiken?

Finns det situationer där miljöhänsyn innebär extra arbete eller begränsningar?

5. Balans mellan miljö och produktion

Hur sker avvägningen mellan produktionskrav och miljöhänsyn i praktiken?

Finns det tydliga prioriteringar när mål står i konflikt?

Kan du beskriva en situation där produktionsmål och miljömål krockade? Hur hanterades detta?

6. Ägarform och styrsignaler

Upplever du att organisationens ägarform påverkar hur verksamheten styrs?

Finns det tydliga signaler från ledningen om vad som är viktigast att prioritera?

Följdfrågor:

Hur märks detta i ditt dagliga arbete?

Har detta förändrats över tid?

7. Entreprenörsstyrning

Hur styrs och följs entreprenörer upp?

Vilka krav ställs på entreprenörer när det gäller produktion och miljöhänsyn?

Skulle du beskriva relationen som mer kontrollbaserad eller tillitsbaserad?

Följdfråga:

Fungerar detta bra i praktiken?

8. Avslutning

Vad anser du är den största styrutmaningen på operativ nivå?

Finns det något i organisationens struktur som särskilt underlättar respektive försvårar arbetet?

Är det något viktigt kring styrning av operativt skogsbruk som jag inte har frågat om?

Publicering och arkivering

Godkända självständiga arbeten (examensarbeten) vid SLU kan publiceras elektroniskt. Som student äger du upphovsrätten till ditt arbete och behöver i sådana fall godkänna publiceringen. I samband med att du godkänner publicering kommer SLU även att behandla dina personuppgifter (namn) för att göra arbetet sökbart på internet. Du kan närsomhelst återkalla ditt godkännande genom att kontakta biblioteket.

Även om du väljer att inte publicera arbetet eller återkallar ditt godkännande så kommer det arkiveras digitalt enligt arkivlagstiftningen.

Du hittar länkar till SLU:s publiceringsavtal och SLU:s behandling av personuppgifter och dina rättigheter på den här sidan:

- <https://libanswers.slu.se/sv/faq/228316>

☒ JA, jag, Hannes Sjölund Myhr har läst och godkänner avtalet för publicering samt den personuppgiftsbehandling som sker i samband med detta

☐ NEJ, jag ger inte min tillåtelse till att publicera fulltexten av föreliggande arbete. Arbetet laddas dock upp för arkivering och metadata och sammanfattning blir synliga och sökbara.