



Skogsvårdsentreprenörer i norra Norrland 2009

- företagsbeskrivning och analys av kompetensens betydelse för planteringsresultat

*Silvicultural contractors in Northern Norrland 2009
- description of the companies and analysis of the influence of
competence on the planting results*

Linda Svedberg

Arbetsrapport 312 2011
Examensarbete 30hp D
Jägmästarprogrammet

Handledare:
Dianne Staal Wästerlund

Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för skoglig resurshushållning
901 83 UMEÅ
www.slu.se/srh
Tfn: 090-786 81 00



ISSN 1401-1204
ISRN SLU-SRG-AR-312-SE

Skogsvårdsentreprenörer i norra Norrland 2009

- företagsbeskrivning och analys av kompetensens betydelse för planteringsresultat

*Silvicultural contractors in Northern Norrland 2009
- description of the companies and analysis of the influence of
competence on the planting results*

Linda Svedberg

Examensarbete i Skogshushållning vid inst för skoglig resurshushållning, 30 hp

Jägmästarprogrammet EX0492

Handledare: Dianne Staal Wästerlund, SLU, Institutionen för skoglig resurshushållning, Planering

Examinator: Urban Bergsten, SLU, Institutionen för skogens ekologi och skötsel

Förord

Studien har genomförts på uppdrag av Institutionen för resurshushållning vid Fakulteten för skogsvetenskap hos Sveriges Lantbruksuniversitet i Umeå med finansiering av Anna och Nils Håkanssons stiftelse. Uppsatsen omfattar 30 högskolepoäng på D-nivå och är den avslutande kursen på Jägmästarprogrammet.

Ett stort tack till samtliga entreprenörer som genom deltagande bidragit med Era egna kunskaper och erfarenheter. Både enkätsvar och intervjuresultat var avgörande informationskällor för studien.

Tack Holmen Skog, Norra Skogsägarna, SCA Skog och Sveaskog för att Ni mycket hjälpsamt bistod med viktigt material för studiens genomförande.

Tack till handledare Dianne Staal Wästerlund för allt stöd under examensarbetets utformning och gång.

Tack Urban Bergsten, examinator, för Din konstruktiva kritik som höjde kvaliteten på rapporten.

Tack Bengt Ager för kloka synpunkter och visat intresse för mitt arbete.

Linda Svedberg

Sammanfattning

Entreprenörsföretagen inom skogsvårdsbranschen har ökat betydligt i antal de senaste åren med de större skogsbolagen som huvudsakliga kunder. Syftet med studien var att beskriva entreprenörsföretag som utfört plantering i Norr- och Västerbotten 2009 åt Holmen Skog, Norra Skogsägarna, SCA Skog och Sveaskog, samt undersöka om det fanns samband mellan entreprenörsföretagens kompetens och kvalitet på utförd plantering.

En enkätundersökning gjordes bland de 47 entreprenörsföretagen som planterat 2009 (27 enkätsvar erhöles) och 4 representanter djupintervjuades. Entreprenörsföretagen hade i genomsnitt relativt få anställda (21) plantörer och korta anställningstider. Flertalet hade inte brist på sökande till planteringstjänsterna och av de anställda var 60 % svenska och 65 % hade tidigare erfarenhet av plantering. Vid rekrytering av plantörer var eftersökt kompetens personliga egenskaper såsom självständighet och drivkraft, före formell kompetens (skogsbbruksskola etc.).

Resultaten från skogsbolagens objektiva stickprov (beräknat medel av entreprenörens procentuella andel godkända plantor av totalt planterade) analyserades mot faktorer (antal utbildningstimmar, andel med tidigare erfarenhet, m.fl.) som bedömdes kunna inverka på kompetens i företagen. Inga signifikanta ($p \leq 0,05$) samband kunde dock säkerställas mellan valda kompetensfaktorer och planteringsresultatet.

SWOT-analysen visade att de minsta företagens styrkor var lokal förankring och hög flexibilitet, medan deras största hot, rationaliseringar, var de större företagens främsta konkurrensfördelar. Hoten mot de stora företagen var förknippade med ekonomi och branschens rykte.

Nyckelord: enkät, kvalitet, säsongsanställning, utbildning, arbetskraftsbrist

Abstract

The number of silvicultural contractors has significantly increased in the last decades, and among its main clients are the forest companies. The purpose with this study was to describe the contractors that worked with planting in Norrbotten and Västerbotten in 2009 for Holmen Skog, Norra Skogsägarna, SCA Skog and Sveaskog and also examine if there was any correlation between the contractors' competence and the quality in the planting they achieved.

A survey was made among 47 contractors with a questionnaire who performed planting for the forestry companies in 2009. 27 contractors answered the questionnaire and 4 representatives of these contracting companies took part in an extensive interview.

In average, the contracting companies had relatively few employees (21) for planting with a short term contracts. The majority of the contractors had no shortage in applicants for the position as planter. 60 % of the employees were Swedish and 65% had prior experience of planting. The required competences for recruitment were good personal qualities such as independence and driving force rather than formal competence (forestry school etc.)

The results of the forestry companies objective random inspections (the calculated average of the contractors approved plant compared with the total amount of plant set) were analyzed against factors (number of education hours, the share with prior experience in planting etc.) which presumed to have an effect on the contractors competences. No significant ($p \leq 0,05$) correlations could be determined between chosen competence factors and the results in planting.

The SWOT-analysis showed that the smallest contracting companies strengths where local awareness and high level of flexibility, while their biggest threats, rationalization, showed to be the biggest contracting companies leading competitive advantage. The threats against the bigger contracting companies where connected to the economy and the overall reputation of the entire business.

Keywords: questionnaire, quality, seasonal employment, education, labour shortage

Innehållsförteckning

Förord	2
Sammanfattning.....	3
Abstract.....	4
Innehållsförteckning	5
1. Inledning.....	6
1.1 Bakgrund.....	6
1.2 Syfte och avgränsning.....	7
2. Material och metoder.....	9
2.1 Urval	9
2.2 Enkätstudien	9
2.3 Intervjustudien.....	10
2.4 Analys av relationen mellan olika kompetensrelaterade faktorer och planteringsresultat samt övrig statistisk analys	10
3. Resultat	12
3.1 Beskrivning av skogsvårdsentreprenörer.....	12
3.2 Analys av företagskompetens mot kvalitetsresultat	17
3.3 Analys av samband mellan antal anställda och anställningslängd	18
3.4 SWOT-analyser	19
4 Diskussion	22
4.1 Kritisk granskning av studien.....	22
4.2 Tolkning av resultaten	23
5. Slutsatser.....	26
Referenser.....	27
Tryckta källor	27
Muntliga källor	28
Elektroniska källor.....	28
Bilaga 1.....	29
Bilaga 2.....	36

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Antalet skogsvårdsföretag har ökat kraftigt på kort tid. År 1993 fanns knappt 150 skogsvårdsföretag registrerade i Statistiska centralbyråns företagsregister (Eriksson, 2004). År 2006 hade motsvarande siffra blivit närmare 1950 (Eriksson, 2007). Utvecklingen beror till stor del på att större skogsbolag har övergått från skogsvård i egen regi till att upphandla dessa tjänster. Enligt Eriksson (2007) skulle branschen troligen snart nå en stabiliseringsfas då marknadens expansion avtar.

Skogsvårdsbranschen har under hela 2000-talet varit en turbulent bransch med uttalad brist på arbetskraft och misstankar om oseriösa aktörer på marknaden (Davner, 2002; Bildström, 2006; Lindberg, 2007). Utvecklingen har dock främst beskrivits av media, och hur objektivt och representativ den beskrivningen är för hela landet är inte känt. Sedan 2004 har det blivit enklare att attrahera utländsk arbetskraft i och med fler länders inträde i EU. Arbetsförhållanden för dessa anställda har beskrivits av Lefèvre & Persson (2009). Arbetet upplevdes vara fysiskt tungt och arbetsveckorna var ofta mer än 45 timmar långa. Anställningsförhållandena för många utländska skogsvårdsarbetare har kritiserats av facket för skogs-, trä och grafisk bransch (Norberg, 2009). De största entreprenörsföretagen har ofta expanderat kraftigt på väldigt kort tid just med utländsk arbetskraft och upplevt att deras sätt att organisera sig inte har hängtt med i samma takt. En kraftig expansion kräver ett förändrat ledarskap och en fördelning av kontroll och ansvar mellan företagets olika funktioner blir nödvändig (Eriksson, 2007). Jonas Lantz beskrev i sin företagspresentation på Skogens Dag 2010, hur han förlorade kontakten och ledningen av de anställda när företaget expanderade för hastigt. När företagets policy inte nådde ut till de anställda i skogen kunde företagets produktionsmål ej uppnås. Det ledde till förlust i kvalitet, prestation och lönsamhet (Lantz, 2010 pers. medd.). Enligt Eriksson (2007) är kvalitet och pris faktorer som är mycket viktiga för företagets tillväxt.

I den tidvis heta debatten som förts i media om utländsk arbetskraft går åsikterna ofta isär. Det största problemet med att anställa svensk arbetskraft som ofta består av skolungdomar, är enligt Bildström (2006) bristen på sökande och andelen som inte fullföljer anställningen, vilket gör det svårt att hålla avtal mot kunder. När företag söker stordriftsfördelar vill de anställa för 6 månader vilket inte fungerar med skolungdomar, långsiktig anställning minskar kostnaderna (Lantz, 2010 pers. medd.). De företag som anställer svensk arbetskraft påtalar dock kvalitetsfördelar. De menar att det inte är kostnaden per satt planta som är intressant, utan kostnaden per överlevande planta och att graden av återanställning inverkar positivt på kvalitet (Bildström, 2006). Problematiken med utslagning av mindre lokala företag då de största entreprenörerna bjuder under för att ta marknadsandelar, nämns som ett bekymmer av facket (Bildström, 2006).

Oavsett om arbetskraften är av utländsk härkomst eller om det är skolungdomar, så utförs skogsvård under barmarkperioden vilket innebär att det är säsongarbete. Den ökande outsourcingen till entreprenörer innebär att arbetet utförs främst av tillfällig arbetskraft där personalomsättningen brukar vara hög. Arbetet kräver dock kompetens i form av kunskap om hur skogen växer, de ingrepp som görs har stora effekter på skogens framtida utveckling. Arbetet kräver också viss skicklighet för att uppnå tillräcklig produktivitet. Skogsbolagen utvecklar själva instruktioner om hur de vill att olika skogsvårdsinsatser skall göras och vilka kvalitetskrav de ställer. För att säkerställa att skogsvårdspersonalen

uppnår erforderlig kvalitet behöver personalen både utbildning och kontroll/feedback. Eriksson (2004) fann dock att vart tionde skogsvårdsföretag inte kände till om det gjordes en kvalitetskontroll på utfört arbete av deras uppdragsgivare, vilket indikerar att feedback av uppdragsgivare inte fungerar som det borde. Både skogsvårdsentreprenörer och uppdragsgivare var eniga om att en utveckling av kompetensen hos de som utför skogsvården är nödvändig, men det finns ingen enighet om hur det ska gå till och vem som ska driva och bekosta det arbetet (Eriksson, 2004). Vad som avses med god kvalitet är enligt planteringsinstruktionerna i princip det samma för samtliga uppdragsgivare. Det är andelen plantor som är planterade i en optimal, bra eller minst godkänd planteringspunkt, som medför goda överlevnadschanser för plantorna (Anon, 2001a; Anon, 2001b; Anon, 2009; Widerlund, 2008).

En generell kortfattad definition på kompetens är förmåga att lösa en uppgift (Anttila, 1999). Den längre och mer allmänna är den som används i kompetensutredningen (Anon, 1991): *”Kompetens är förmågan att klara av de olika krav som ställs i en viss situation i en viss verksamhet”*. Kompetensfrågorna är företagets viktigaste frågor och kräver uppmärksamhet därefter menar Anttila (1999). Att satsa på utbildning av säsongspersonal är dock ovanligt. Enligt SCB (2008) deltog nästan hälften av alla sysselsatta i Sverige under våren 2008 i någon form av personalutbildning. I genomsnitt varade utbildningen 4,2 dagar (SCB 2008). Walette (2004) fann dock att endast 19,2 % av säsongsanställda i Sverige deltog i en personalutbildning under 1995-2000. Bland utländsk arbetskraft var andelen ännu mindre, för männen endast 12,1%. Utbildningen handlade då främst om 1-2 dagar.

I en undersökning om hur kompetens utvecklas i små företag, visade resultaten på ett samband mellan kompetensutveckling och företagsledares egen erfarenhet av lärande. De företagsledare som hade högre utbildning var mer positivt inställda till kompetensutveckling i företaget (Ahmadi, et al. 2001). Enligt Lefèvre & Perssons (2009) är det vanligare att företagsledarna i de största skogsvårdsföretagen (>10 anställda) har högre utbildning. Enligt Lovén (1995) har en ökad kompetens i form av ökad förståelse och helhetssyn en positiv inverkan på kvalitet. Detta gäller i synnerhet för företag med lågteknologiskt arbete och viss komplexitet i arbetsuppgifterna. I studien fick de anställda också ange vad de ansåg vara viktig kompetens. Vid lågteknologiskt arbete värderades personliga egenskaper och attityder högt, t.ex. samarbetsförmåga, punktlighet och flexibilitet.

Då större skogsbolag är stora köpare av skogsvårdstjänster och därmed rimligen påverkar marknaden, är det av intresse att undersöka vilka olika typer av entreprenörsföretag de anlitar, aktuell information om detta saknas i dag. Förutom en beskrivning av entreprenörsföretagen och deras kompetens, så är deras egen syn på branschens utveckling, vilken inverkan den kan ha på det egna företaget och framtidstron bland dem mycket intressant. Det finns inte heller någon studie angående hur entreprenörsföretagen arbetar med kompetens och hur de säkrar kvalitet på utfört arbete.

1.2 Syfte och avgränsning

Syftet med studien var således att beskriva företagsstrukturen hos entreprenörsföretag som utfört planteringsuppdrag åt det storskaliga skogsbruket i Norr- och Västerbotten (dvs.

Holmen Skog, Norra Skogsägarna¹, SCA Skog och Sveaskog) i 2009, och att undersöka om samband finns mellan entreprenörföretagens kompetens och kvalitet på utfört arbete. Då omfattningen av studien måste begränsas valdes en avgränsning till företagens planteringsuppdrag, även om flera av företagen också utför andra skogsvårdsuppdrag.

¹Av praktiska skäl har skogsägarföreningen Norra Skogsägarna, ett medlemsägt företag, i rapporten ingått i gruppen uppdragsgivare och därmed refererats till som skogsbolag.

2. Material och metoder

2.1 Urval

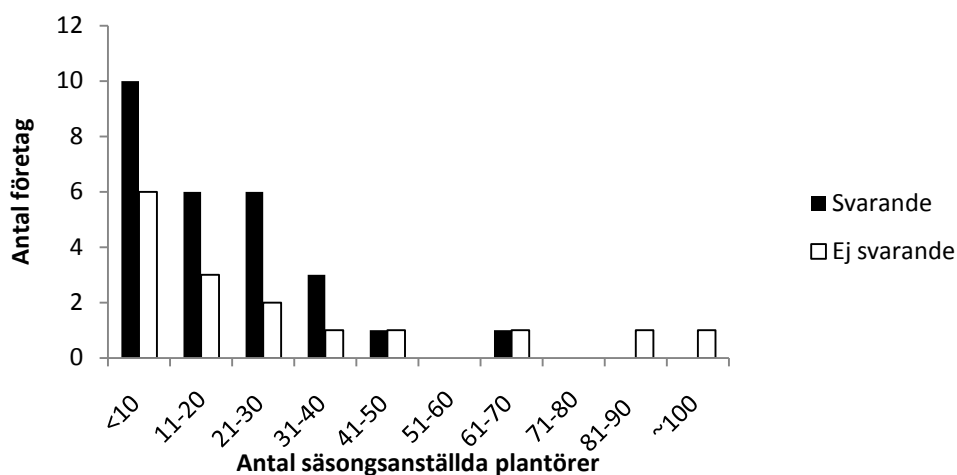
Den första kontakten togs med de chefer på nämnda fyra skogsbolag, som var ytterst ansvariga för skogsvården. De fick en skriftlig arbetsbeskrivning till examensarbetet och en förfrågan om att få ta del av vilka skogsvårdsentreprenörer de hade anlitat under 2009 för plantering och den kvalitetskontroll som skogsbolagen hade gjort på uppdragen. Godkännande av chefer vidarebefordrades till olika berörda inom respektive organisation som tillhandahöll den efterfrågade informationen i mån av tillgång.

Studien gjordes sedan i tre steg. En enkätundersökning gjordes bland alla företag som skogsbolagen hade anlitat. Bland företagen som svarade på enkäten valdes sedan 4 för kvalitativa djupintervjuer. Ett styrt urval tillämpades för att de intervjuade skulle representera olika storlekar på företagen utifrån antalet plantörer företaget hade 2009. Företagen kontaktades via telefon och tillfrågades om de var intresserade att medverka vid en intervju och därefter bokades ett mötesdatum. Dessutom gjordes en statistisk analys av relationen mellan olika kompetensrelaterade faktorer och planteringsresultat enligt uppgifterna från skogsbolagen.

2.2 Enkätstudien

Enkäten (bilaga 1) bestod av fyra delar. Den första syftade till att ge en beskrivning av företaget, såsom företagsform, antal fast- och säsongsanställda och vilka skogsvårdsuppdrag man utförde. Del två behandlade frågor om rekrytering och personal, hur man gick till väga vid säsongrekrytering och vilka egenskaper man önskade hos sökande och anställda plantörer. Här tillfrågades de även om åldersfördelning hos planteringspersonalen, utbildningstid, anställningslängd och löneformer. I tredje delen ställdes frågor om uppdragsgivare och kontrakt. De fick ange hur många olika uppdragsgivare man hade och om de var återkommande. De fick även lämna synpunkter på prissättningsmetoder, tydligheten i uppdragsgivarnas beställning och hur egenuppföljningen användes. Sista delen handlade om arbetsmiljöarbetet i företaget. Frågor ställdes om hur företagen arbetade med arbetsmiljön i planteringsverksamheten, och utrymme fanns för egna synpunkter på enkäten eller kompletterande svar till frågorna. Här fick de även kryssa i om de kunde ställa upp på en intervju vid ett senare tillfälle.

Enkäten skickades till 53 entreprenörsföretag som utfört planteringsuppdrag åt de fyra skogsbolagen. Efter två veckor skickades ett påminnelsebrev till de som inte svarat. Av de skickade enkäterna visade sig två vara dubblettutskick, tre hade gått till företag som ej planterat och en kom tillbaka som flyttretur utan ny adress. Av återstående 47 utskick erhöles svar från 27 entreprenörsföretag (57 %) som enkätresultaten baserades på. De 20 företag som ej svarade på enkäten har kontaktats per telefon för att få uppgifter om de utfört plantering och om så var fallet, hur många anställda de hade haft under 2009. 19 av 20 svarade vid påringningen, av dessa hade 3 ej utfört någon plantering under säsongen 2009. En jämförelse mellan företag som svarade och inte svarade på enkäten, redovisade utifrån antal säsongsanställda plantörer (figur 1), visar att denna studie främst beskriver de mindre entreprenörföretagen som anlätades, då de riktigt stora företagen inte svarade.



Figur 1. Entreprenörföretagen indelade i storleksklasser utifrån antal säsongsanställda plantörer. Både för svarande respektive ej svarande entreprenörföretag.

Figure 1. The contracting companies divided in size according to number of seasonal employees. Both replying and non replying contractors are represented.

2.3 Intervjustudien

För att komplettera enkätresultaten med en insikt i företagens struktur och deras syn på förändringar i branschen gjordes djupintervjuer med fyra entreprenörer. I två av fallen gjordes intervjuer i hemmet och de andra två i konferenslokal vid SLU. Vid intervjuerna fick entreprenörerna beskriva hur företaget arbetade med kompetens både organisatoriskt och i fältarbetet, vilken syn de hade på kvalitet i skogsvårdsarbete och hur kvalitetskontrollerna utfördes, samt utvecklingen av branschen och det egna företaget. Underlag till intervjufrågor finns i bilaga 2. Deras syn på företaget och branschens utveckling bearbetades som en SWOT- analys (Roos et al., 2004). Metoden omfattade både företagets interna egenskaper och omvärldsfaktorer som påverkade företaget. Genom att identifiera företagets styrkor och svagheter, samt omvärldens hot och möjligheter kan olika utvecklingsstrategier sedan framarbetas. I studien har analysen syftat till att åskådliggöra de olika företagens egenskaper och position på marknaden.

2.4 Analys av relationen mellan olika kompetensrelaterade faktorer och planteringsresultat samt övrig statistisk analys

För att undersöka om det fanns statistiskt säkerställda samband mellan plantörernas kompetens och kvalitet på utförda planteringar gjordes en analys. Några faktorer som bedömdes kunna inverka på plantörernas förmåga att utföra sina arbetsuppgifter valdes ut. Vid valet beaktades vilka de givna förutsättningarna kunde vara, vilken förståelse för arbetsuppgifter och helhetssyn plantörerna hade, men även om det lönade sig ekonomiskt att vara noggrann. Kommunikation kan försvåras av språkförbistring; därför valdes även andelen svenska plantörer ut. Det var även intressant att undersöka om företagen som använde information från egenuppföljningen till utveckling av kompetens i företaget uppnådde bättre kvalitet på planteringar. Mätbara faktorer som bedömdes kunna inverka på plantörernas kompetens och därför användes vid analyserna, samt analysmetoder (tabell 1).

Tabell 1. Kompetensfaktorer för plantering och använd analysmetod
Table 1. Competence factors for planting and the analys method used

Regressionsanalys:	Two sample –t-test:
andelen plantörer i företaget med någon tidigare erfarenhet av planteringsarbete (%)	om det fanns kvalitetsberoende avdrag eller tillägg på ackordlönen (ja/nej)
antal upplärningstimmar för en grupp oerfarna plantörer (hrs),	vilka syften företaget hade med egenuppföljning och hur resultaten användes: <ul style="list-style-type: none"> • Efterfrågas av uppdragsgivaren (ja/nej) • Intern utvärdering av kvalitetsresultat (ja/nej) • Feedback till plantörer (ja/nej) • Lönegrundande för plantörerna (ja/nej)
andelen svenska plantörer i företaget (%)	

Faktorerna ställdes i analysen mot kvalitetsuppföljningsresultat från objektiva stickprovsinventeringar utförda av skogsbolagen. Kvalitetsuppföljningsresultat fanns tillgängligt för 20 av de 27 svarande entreprenörsföretagen. Ett beräknat medel för varje entreprenörs procentuella andel godkända plantor av totala antalet planterade användes som mått på planteringskvalitet. För analysen användes programvara Minitab och för bedömning användes signifikansnivå $p \leq 0.05$.

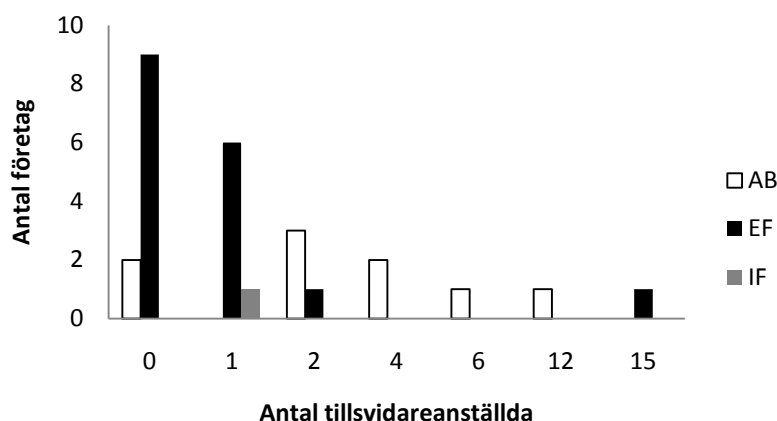
Då det påtalats att större entreprenörsföretag önskade anställa plantörer under längre period än de mindre och på så vis få stordriftsfördelar, gjordes en regressionsanalys för att kontrollera om större företag erbjöd längre anställningar. Då användes entreprenörernas angivna genomsnittliga anställningslängd och antalet anställda plantörer i företaget för samtliga 27 företag.

3. Resultat

3.1 Beskrivning av skogsvårdsentreprenörer

Av de 27 entreprenörer som svarade på enkäten drev 15 sitt företag som enskild firma (EF), 9 som aktiebolag (AB), och 2 svarade att de hade både enskild firma och aktiebolag. En entreprenör drev sin rörelse som en ideell förening (IF). Den ideella föreningen utförde samma typ av uppdrag på samma marknad som övriga och kom av identitetsskäl att ingå i företagsgrupp enskild firma.

Majoriteten av de företag som var enskilda firmor hade 0 eller 1 person anställd i tillsvidare tjänst, i aktiebolagen var det antalet större (figur 2). Totalt hade de 27 företagen 56 anställda i tillsvidare tjänst vilket gav ett snitt på 2,1 personer per företag.



Figur 2. Antal entreprenörföretag fördelat på företagsform och antal tillsvidareanställda.
Figure 2. Number of contractors according to the type of business and number of full time employees.

Antalet olika uppdrag som entreprenörföretagen utförde ger en bild av hur viktiga planeringsuppdragen var för deras sysselsättning och om de var mångsysslare eller specialister (tabell 2). Ett av entreprenörföretagen erbjöd endast plantering, och majoriteten utförde 3 till 6 olika uppdrag. Övriga uppdrag var främst manuella eller motormanuella uppdrag som skogsvårdsplanläggning, hyggesrensning, plantinventering, manuell sådd, hjälpplantering, röjning och röjningsinventering. 6 av företagen erbjöd maskinell markberedning och/eller plantering.

Tabell 2. Antalet olika uppdrag entreprenörföretaget erbjöd sina kunder
Table 2. The number of services the contractors offered their clients

Antal olika uppdrag	Antal företag	Antal olika uppdrag	Antal företag
1	1	6	8
2	3	7	1
3	4	8	1
4	4	9	1
5	4		

Det totala antalet plantörer anställda i företagen var 556, av dessa var 336 (60 %) svenska. Antalet företag indelade efter antal anställda plantörer och deras genomsnittliga anställningslängd i företaget (tabell 3).

Tabell 3. Antalet företag per storleksklass baserat på antalet säsongsanställda plantörer, och genomsnittlig anställningslängd för plantörerna

Table 3. The number of companies according to the number of seasonal employees and the average length of employment with the contractor for the seasonal employees

Antal plantörer	Anställningslängd (månader):				Antal företag
	1	1,5	2	>2	
≤10	3	3	2	2	10
11-20	1	2	3	-	6
21-30	2	2	-	2	6
31-40	-	1	-	2	3
41-50	-	-	-	1	1
61-70	-	-	-	1	1
Totalt	6	8	5	8	27

Endast 2 företag hade enbart utländska plantörer anställda, men de var också bland de största företagen. Flertalet entreprenörföretag anställer helt eller delvis svensk arbetskraft (tabell 4).

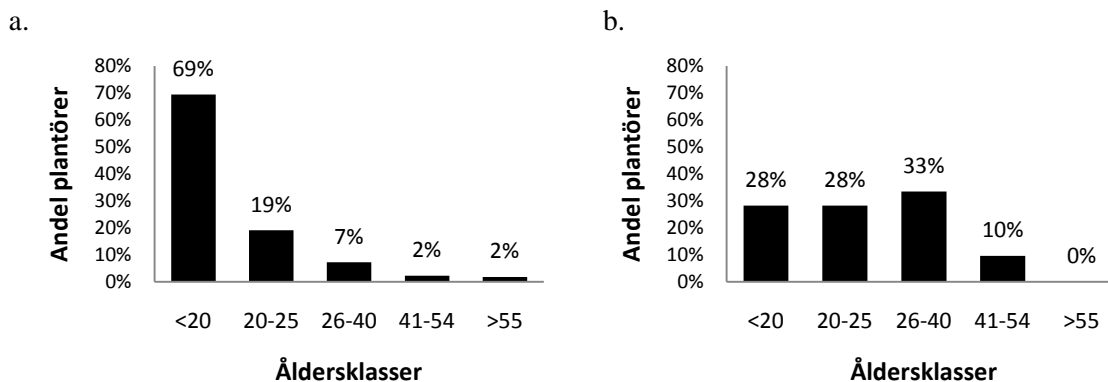
Tabell 4. Entreprenörer fördelat på antal anställda plantörer och andelen svensk/utländsk arbetskraft

Table 4. The contractors divided by number of seasonal employees and the share of Swedish/foreign workers

Antal plantörer	Antal entreprenörer		
	Endast svensk arbetskraft	Endast utländsk arbetskraft	Kombinerad arbetskraft
≤10	8	-	2
11-20	4	-	2
21-30	4	-	2
31-40	-	-	2
41-50	-	1	-
51-60	-	1	-
61-70	-	-	1
Totalt	16	2	9

Av de 556 säsongsanställda plantörer hade 359 (65 %) tidigare erfarenhet av planteringsarbete enligt entreprenörer.

44 % av totala antalet anställda plantörer var under 20 år. I de 16 entreprenörsföretagen som enbart hade svensk arbetskraft var majoriteten ungdomar, medan de 11 entreprenörer som endast hade utländsk eller både svenska och utländska hade jämnare åldersfördelning (figur 3a och 3b).



Figur 3a. Plantörernas åldersfördelning i entreprenörföretag med endast svensk arbetskraft. **3b.** Plantörernas åldersfördelning i entreprenörföretag med endast utländsk, eller både utländsk och svensk arbetskraft.

Figure 3a. The age distribution of seasonal employees in contracting companies with solely Swedish workers. *3b.* The age distribution of seasonal employees in contracting companies with solely foreign workers, or both foreign and Swedish workers.

En ganska stor andel av entreprenörerna, 19 st. ansåg att det inte var ett problem att få sökande till planterings tjänsterna. Dock uttryckte ungefär hälften att det fanns en brist på kompetenta sökande och två såg kompetensbrist som ett stort problem. Lagar och regler upplevdes av de flesta som ett litet problem vid rekrytering. Endast två svarade att konkurrensen om arbetskraft från övriga Europa ingav stora problem för rekrytering.

Den absolut vanligaste metoden för att nå ut till potentiell arbetskraft vid rekrytering var via kontakter med tidigare anställda (tabell 5). Av lämnade kommentarer framgick även att det var vanligt att dessa personer själva kontaktade entreprenören.

Tabell 5. Antal entreprenörer som använt de olika metoderna för rekrytering av säsongsanställda plantörer (fler svar möjligt)

Table 5. The number of contractors that used the different methods when recruiting seasonal employees (multiple answers possible)

Kontakta tidigare anställda	Arbetsförmedlingen/ Arbetsförmedlingen utland	Annonsering	Skolinformation	Inget av alt.
22	10	2	2	3

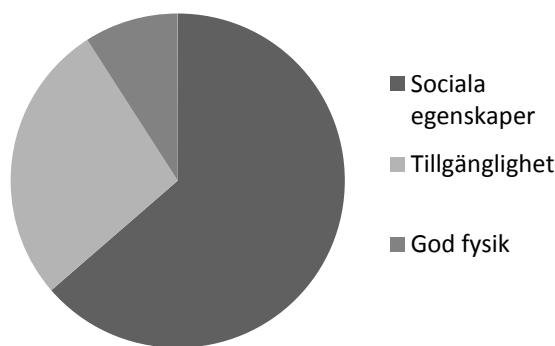
Vad som ansågs vara viktig kompetens hos plantörerna besvarades av 17 entreprenörer enligt instruktioner. Både deras svar och kommentarer visade att det var personliga egenskaper som självständighet och drivkraft och tidigare erfarenhet av skogsvårdsarbete som värderades högst (tabell 6). Utbildning ansågs vara mindre viktig

Tabell 6. Entreprenörernas ranking av viktigaste kompetens hos plantörer

Table 6. The contractors' ranking of most important competence among seasonal employees

Kompetens	Mest viktig			Minst viktig	Tot.
	1	2	3	4	
Personliga egenskaper	9	4	1	3	17
Tidigare erfarenhet	5	7	5	-	17
Utbildning	2	1	5	9	17
Språk	1	5	6	5	17

Egna kommentarer om önskad egenskap/kompetens kunde även lämnas vilket 11 företag gjorde. 7 efterfrågade främst sociala egenskaper och personlighetsdrag, 3 tyckte att körkort, bil och möjlighet att jobba flera säsonger var viktigt, endast en pekade på fysisk uthållighet och skogsvana som viktiga egenskaper (figur 4).



Figur 4. Egenskap/kompetens som efterfrågades av entreprenören hos sökande till planteringstjänster. Tillgänglighet motsvarade körkort, bil och möjlighet att anställas fler säsonger, god fysik syftade till uthållighet och skogsvana.

Figure 4. Qualifications/competences valued highly by the contractors in applicants. Availability, comprises of drivers license, a car and the possibility to re-employment. Good physical attributes referred to endurance and forestry experience.

I enkäten fick entreprenörerna ange hur många introduktionstimmar de använde för att lära plantörer utan erfarenhet att plantera. Av de 25 som besvarade frågan så investerade 18 (72 %) 8 timmar eller mindre. De övriga 7 entreprenörerna lade ner mellan 10 och 24 timmar.

Introduktionstiden som angavs i enkäten kunde även fördelas på tre olika moment, bakgrundsinformation om arbetet, genomgång av skriftliga instruktioner och praktisk genomgång i fält. Entreprenörerna gav hög prioritet till fältgenomgången, 70 % av den totala utbildningstiden för alla svarande användes där. Övriga 30 % fördelades jämt på de övriga två.

Den vanligaste löneformen för plantörer var någon form av ackordslön. 16 entreprenörer betalade sina plantörer helt enligt ackord, medan 10 förutom ackordet även hade ett tillägg eller avdrag beroende av kvaliteten på det utförda arbetet. En entreprenör betalade timlön till plantörerna.

För plantbaser/arbetsledare var den vanligaste löneformen timlön vilket 14 entreprenörer tillämpade. En kombination av ackordslön och timlön förekom i 3 företag. I 9 företag hade

en annan löneform används vilket enligt kommentarerna ofta var månadslön eller att ägaren själv var arbetsledare och tog ut lön beroende av resultatet. En entreprenör besvarade ej frågan.

De flesta företagen hade en eller ett fåtal uppdragsgivare (tabell 7). 18 entreprenörer hade återkommande uppdragsgivare, 6 hade både nya och återkommande och 3 hade endast helt nya uppdragsgivare.

Tabell 7. Antal uppdragsgivare för de 27 svarande företagen

Table 7. The number of clients for the 27 contractors that replied

Antal uppdragsgivare	Antal företag
1	8
2	7
3	8
4	2
6	1
50-100	1

Olika upphandlingsmetoder för planteringsuppdrag användes av uppdragsgivare, entreprenörernas åsikt om största uppdragsgivarens metod efterfrågades (tabell 8). Grunden i uppgörelse var för alla ett pris per planta som betalades. De entreprenörer som förhandlade om pris per planta var nöjda medan de entreprenörer som fick lämna offert eller där uppdragsgivaren fastställde pris per planta var missnöjda med prissättningsmetoden.

Tabell 8. Företagens åsikter om den prissättningsmetod som tillämpas av deras största uppdragsgivare

Table 8. The contractor's opinions about the price fixing method applied by their largest clients

Prissättningsmetod	Bra		Dålig			Antal entreprenörer
	1	2	3	4	5	
Företaget lämnar pris/planta	1	1	-	1	1	4
Uppdragsg. fastst. pris/planta	-	-	2	2	2	6
Förhandling pris/planta	8	-	2	2	1	13
Offert med pris/planta	-	-	1	1	2	4
	9	1	5	6	6	27

I kommentarerna från 21 entreprenörer framkom att de flesta uppskattade möjligheten att påverka priset i en förhandling även om flera även uttryckte missnöje över svagt förhandlingsläge. Av dem som ej fick förhandla om priset var kritiken främst riktad mot prisnivåer, flera ansåg att priset borde justeras efter rådande förhållanden t.ex. långa transporter och sämre marker.

Samtliga entreprenörer gjorde egenuppföljning för att kontrollera kvaliteten på utfört arbete. Hur informationen användes varierade något, egenuppföljning efterfrågades av uppdragsgivare i hög utsträckning (tabell 9). Många entreprenörer använde även informationen för att ge feedback till sina plantörer och i 11 av fallen var uppföljningar lönegrundande. I 25 av företagen var det arbetsledare/plantbas som gjorde egenuppföljningen.

Tabell 9. Entreprenörföretagens syfte med egenuppföljning och användning av resultat (fler svar möjligt)

Table 9. The contractors purpose with their own follow up and usage of the result (multiple answers possible)

Egenuppföljningens syfte och användning	Antal företag
Intern kvalitetsutvärdering	14
Feedback till plantörer	20
Efterfrågas av uppdragsgivare	23
Lönegrundande för plantörer	11

17 av entreprenörsföretagen tillämpade systematiskt arbetsmiljöarbete (SAM) från arbetsmiljöverket, men endast 4 hade ett skyddsombud. Samtliga utom ett hade en ansvarsförsäkring. 20 entreprenörer var anslutna till företagshälsovård och 15 erbjöd friskvård till de anställda (tabell 10). Endast en entreprenör angav att det förekommit hälsorelaterade problem och i kommentaren framgick det att det handlade om allergiska reaktioner av getingstick och ömma handleder vid steniga planteringar.

Tabell 10. Entreprenörsföretagens arbetsmiljöarbete

Table 10. Contractors' engagement in occupational safety and health work

Arbetsmiljöfrågor	Ja	Nej	Ej svarat
Används Systematiskt Arbetsmiljöarbete enligt arbetsmiljöverket i företaget?	17	7	3
Har företaget företagsförsäkring (10 miljoners ansvarsförsäkring)?	26	1	-
Har företaget skyddsombud?	4	23	-
Är företaget anslutet till företagshälsan?	20	7	-
Finns möjlighet till friskvård?	15	11	1
Har det förekommit hälsorelaterade problem?	1	25	1

3.2 Analys av företagskompetens mot kvalitetsresultat

Vid regressionsanalysen med programvaran Minitab hittades inga signifikanta funktionssamband mellan mätbara kompetensvariabler och kvalitetsuppföljningsresultaten. Faktorn ”andelen svenska plantörer” fick dock ett nära signifikant värde ($P = 0,076$), med negativ lutningskoefficient (tabell 11).

Tabell 11. Signifikansnivå (p-värde), determinationskoefficient (r^2) och lutningskoefficient för linjära funktioner vid regressionsanalys av entreprenörföretagens kompetensvariabler mot planteringskvalitet

Table 11. Level of significance (p-value), determination coefficient (r^2) and slope for linear function in regression analysis of correlation between the contracting company's variables of competence and planting quality

Variabel analyserad mot uppföljningsresultat		p-värde	r^2	Lutn. koeff.
Andel plantörer med tidigare erfarenhet	(%)	0,992	0	0
Andel svenska plantörer	(%)	0,076	0,165	-0,078
Antal upplärningstimmar ²	(h)	0,885	0,1	0

Det utförda t-testet visade inte heller att de undersökta faktorerna skulle påverka planteringsresultatet (tabell 12).

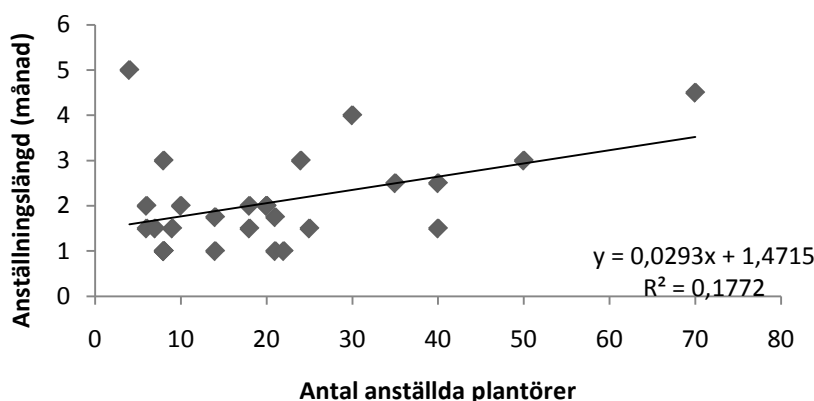
Tabell 12. Signifikansnivåer (p-värde) från t-test vid analys av inverkan av olika faktorer (indelning i två grupper baserad ja/nej-svar från företagen) på planteringsresultatet

Table 12. Levels of significance (p-value) from a t-test analysis of impact from factors (devoted in to groups based on yes/no-answers from companies) on planting results

Studerade faktorer	p-värde
Intern utv kvalitet (ja/nej)	0,148
Feedback till plantör (ja/nej)	0,887
Efterfrågas av bolaget (ja/nej)	0,273
Lönegrundande (ja/nej)	0,888
Kvalitetsberoende lön (ja/nej)	0,172

3.3 Analys av samband mellan antal anställda och anställningslängd

Regressionsanalysen visade att den av entreprenörer angivna genomsnittliga anställningslängden för plantörer i företagen signifikant ökade med antalet anställda plantörer, ($p < 0.03$) men r^2 var lågt och resultatet ska ses som en indikation (figur 5).



Figur 5. Regressionsfunktion ang. plantörernas anställningslängd och antalet anställda plantörer i de 27 entreprenörföretagen.

Figure 5. Regression function reg. the planting personnel's length of employment and numbers of employees in 27 contracting companies.

² Ett företag hade inte besvarat frågan.

3.4 SWOT-analyser

Baserat på intervjuer med fyra entreprenörer gjordes analyser av styrkor, svagheter, möjligheter och hot för entreprenörsföretag i olika storlek.

Styrkor

Liten entreprenör (7 plantörer)

- Lång erfarenhet av att utföra skogsvårdsarbete själv;
- Lätt överskådlig verksamhet och därmed lätt att styra;
- Kan vara flexibel både mot uppdragsgivare och mot de anställda och därmed öka motivationen bland plantörer;
- Inte helt ekonomiskt beroende av inkomster från planteringsverksamhet (flera inkomstbringande verksamheter);
- Utbildning och kontroll av kvalitet är relativt enkelt att genomföra;
- Konkurrens om den lokala arbetskraften (dvs. skolungdomar) är begränsad, ett urval är möjligt;
- Lokal förankring och därmed god lokal kännedom;
- Bra kontaktnät av vuxna som vill ha skogsjobb (främst röjning);

Medelstora entreprenörer (20 + 35 plantörer)

- Kan erbjuda paketlösningar på plantering och röjning;
- Resurser finns för att planera mera av arbetet själva, därmed mindre beroende av skogsföretagens planering;
- Konkurrensen om arbetskraft begränsad (dvs. skolungdomar eller utländska studenter);
- Relativt god lönsamhet och inget krav på stora investeringar;
- Lokal förankring;

Stor entreprenör (70 plantörer)

- Utvecklat helt paket av tjänster (både skogsvård och avverkning) därmed mindre sårbar vad gäller inkomster av en viss åtgärd och minskade skogsföretagens planerings- och upphandlingsarbete;
- Ökad konkurrenskraft eftersom skogsföretagen eftersöker året runt entreprenörer;
- Har etablerat kontaktnät och erfarenheter för att kunna rekrytera utländsk arbetskraft.

Svagheter

Liten entreprenör

- Sårbar eftersom entreprenören själv är arbetsledare;
- Kort säsong då skogsföretaget bara efterfrågar tjänster motsvarande 4 veckors arbete;
- Omsättning av personal (ungdomar försvinner ofta efter 2-3 planteringssäsonger);

Medelstora entreprenörer

- Svårt att konkurrera i anbudsförfarandet;
- Beroende av inkomsten från denna entreprenadverksamhet;
- Omsättning av personal och svårt att få personal i början och slutet av säsongen på grund av studenternas terminstider;

Stor entreprenör

- Sårbart eftersom det är svårt att hitta bra arbetskraft (framförallt bra arbetsledare);

- Beroende av att uppdragsgivare har god planering för att hinna planera sin egen verksamhet;
- Krav på lönsamhet pga. stora investeringar i företaget;
- Risker vid anställning av utländsk arbetskraft, svårare med referenser och falska identiteter förekommer.

Möjligheter

Liten entreprenör

- Att hitta en annan entreprenör att samarbeta med för att minska sårbarheten i arbetsledning och vid investeringar;
- Skogsföretagen har ett behov av flexibla entreprenörer som kan rycka in när en annan faller bort;
- Att utöka verksamhet med antingen plantering eller röjning (röjning kräver dock äldre och mer självgående personal);

Medelstora entreprenörer

- Efterfrågan av skogsvårdstjänster ökar (röjning), vilket ger underlag till bättre anställningsmöjligheter (längre anställningar = bättre arbetskraft?);
- Lokala entreprenörer efterfrågas av skogsföretag och hos privata skogsägare;
- Utjämnning i lönenivå inom EU gör det förmodligen svårare för entreprenörer med utländsk arbetskraft att konkurrera;
- Skogsföretag föredrar större entreprenörer för då begränsas antalet kontrakt att förhandla och hålla reda på;

Stor entreprenör

- Möjlighet att förlänga säsongen genom att utöka verksamhetsområdet söderut;
- Möjlighet att anlita mera utländsk arbetskraft nu när man har erfarenhet och kontaktnät;
- Att samarbete med andra entreprenörer vad gäller utbildnings- och utvecklingsfrågor;
- Att genom samarbete med facket, hitta gemensamma normer för hur branschen skall samarbeta;
- Sänkta arbetsgivaravgifter kan sänka andelen svart arbetskraft och därmed osund konkurrens.

Hot

Liten entreprenör

- Skogsföretag kommer i första hand att anlita stora entreprenörer;
- Stora entreprenörer pressar ersättningsnivåer;
- Utan samarbete kan företaget inte växa;

Medelstora entreprenörer

- Nya regler gör det svårare att anlita underentreprenörer;
- Osund konkurrens av entreprenörer som inte följer kollektivavtal;
- Minskad tillgång till utländska studenter när Sverige inför terminsavgifter för att studera här;
- Skogsföretag centraliserar upphandling av skogsvård vilket försämrar kontakt mellan skogsföretag och entreprenör;

Stor entreprenör

- Det finns en fientlig syn på utländsk arbetskraft och därmed begränsningar i konkurrensmöjligheter;
- Nyheterna med skandaler inom skogsvårdsbranschen har skapat dåligt rykte och försvårar viktigt samarbete t.ex. med banker;
- Ett fåtal som inte sköter sig ger fördyrande konsekvenser för alla entreprenörer;
- Sämre kommunikation med skogsföretagen eftersom praktisk kunskap bland deras personal försämras;
- Möjligheter att samarbeta med konkurrenter är begränsat på grund av misstro, vilket även försvårar utveckling av branschen.

Samtliga entreprenörer tyckte att kvalitetskraven från kunder, på plantering var rimliga och ett av företagen hade ett eget högre ställt kvalitetsmål som gav kollektiv bonus till alla plantörer. Enighet fanns också om att alla typer av kontroller var bra och nödvändiga. Kritik fanns däremot till systemet att det är kundföretagen delvis utför facketts arbete, d.v.s. kontrollerar anställningar och checklistor. Det ger inte en normal kund - leverantörsrelation.

4 Diskussion

4.1 Kritisk granskning av studien

För underlag till denna undersökning kontaktades skogsbolag för uppgifter om vilka skogsentreprenörsföretag de hade anlitat under 2009. Metoden valdes därför att erfarenhet från andra studier hade visat hur opålitlig databasen med entreprenörsföretag var (Eriksson, 2004). Uppgifterna från skogsbolagen visade sig också ha brister, 6 av 53 entreprenörsföretag (11 %) som kontaktades uppgav att de inte hade utfört planteringsarbete under 2009.

Enligt uppgifterna från skogsbolagen och det successiva bortfallet av entreprenörsföretag som inte tillhörde populationen, skulle 47 entreprenörsföretag varit anlitate i Norra norrland för plantering under 2009. Drygt hälften (57 %) av dessa företag deltog i undersökningen vilket borde kunna ge en representativ översikt över de entreprenörföretag som opererade i norra Norrland under 2009. Bortfallsanalysen visade dock att det fanns ett fåtal stora entreprenörsföretag (med fler än 80 plantörer anställda) som inte deltog i undersökningen. Strukturen i dessa företag kan förväntas se något annorlunda ut.

Enkäten bestod till stor del av frågor med givna svarsalternativ. Detta hade till fördel att frågorna gick relativt snabbt att besvara. Nackdelen var dock att respondenten begränsades till de frågorna som ställdes och de svaren som fanns. Enkäten testades på en entreprenör innan den skickades iväg för att undersöka om frågorna och svarsalternativ ansågs vara relevant och uppfattades som det var tänkt och enkäten anpassades efter dessa erfarenheter. En missuppfattning av en fråga misstänks och kan ligga till grund för ett tveksamt data. En enskild firma angavs ha 15 tillsvidareanställda, vilket avviker stort från de andra enskilda firmorna. Svaret påverkar det totala antalet tillsvidareanställda i ganska stor grad (56 personer totalt) och även snittet 2,1 per företag. Uppgiften gick inte att verifiera, därför verkar en viss försiktighet i tolkning av detta resultat vara på sin plats. Enkätfrågan där olika kompetens skulle rangordnas efter vad entreprenören ansåg vara viktigast när plantörer ska anställas missförstod också av många och endast 17 svar kunde användas.

Intervjuerna genomfördes med fyra entreprenörer och urvalet var styrt för att kunna studera eventuella skillnader mellan entreprenörer med ett fåtal plantörer och entreprenörer med många plantörer. Det visade sig att de mindre entreprenörer (liten och en medelstor) hade nischat sitt affärskoncept. Den minsta entreprenören var en mångsysslare och därmed inte beroende av planteringsuppdrag. En av de medelstora entreprenörerna anställde främst utländska högskolestudenter under sommaren, en grupp som möjligen har svårt att hitta sysselsättning under sommarmånader och gärna drygar ut studiemedel. I vilken mån dessa entreprenörer är en typisk förebild för branschen är dock svårt att bedöma.

Underlaget för den statistiska analysen begränsades av både bortfall och de begränsade uppföljningsresultaten som fanns tillgänglig från skogsbolagen. De hade av ekonomiska skäl (finanskrisen) inte utfört stickprovsinventeringen i ordinarie omfattning och det fanns bara kvalitetsuppföljning för 20 entreprenörsföretag. För att göra sambandsanalysen beräknades ett medelvärde på den procentuella andelen godkände plantor per entreprenörsföretag. Planteringsuppföljningar har i detta fall utförts av skogsbolagens egen personal, m.a.o. av flera personer. Johansson (2009) visade att systematiska fel i uppföljarens resultat kan förekomma och om detta har påverkat analysen är okänt. Åter kan

det begränsade underlaget också för medelvärdes beräkningar göra det svårt att kunna dra någon slutsats från resultaten. I efterhand hade det varit intressant att analysera anställningslängd mot kvalitetsresultat. Under längre anställningar har man lättare att få personer med rätt kompetens och de torde bli skickligare på att utföra arbetet så att kvaliteten förbättras.

4.2 Tolkning av resultaten

Studien modifierar bilden av brist på arbetskraft i skogsvården som har speglats av media tidigare. Sökande till tjänsterna fanns enligt entreprenörer som svarade på enkäten, däremot kunde det finnas brist på kompetenta sökande. Vid intervjuer framkom det också att det alltid är många sökande till tjänsterna och att urvalet var det svåra, det var mycket problematiskt att förutse vilka som kunde klara jobbet på ett bra sätt då det till stor del handlade om egenskaper/informell kompetens som är svåra att ta reda på i förväg. Rekrytering gjordes främst genom informella kontakter ofta på initiativ av sökande. De mest eftersökta kompetensfaktorerna är enligt enkäten personliga egenskaper som självständighet, drivkraft, social kompetens vilket stämmer bra med Lovéns (1995) undersökning. Förändrade regler inom EU som förenklat för rörlig arbetskraft mellan medlemsländer, i kombination med fler medlemsländer, gör att de som vill anställa utifrån har goda möjligheter att lyckas. Vid intervjuerna svarade samtliga entreprenörer att de i framtiden kommer att handplocka ungdomar med ett skogligt intresse och dessa i kombination med utländska arbetare kommer utgöra arbetskraften i företagen.

För att behålla och kunna utveckla kompetens i branschen måste arbetskraften attraheras att återkomma varje ny planteringssäsong. Att så många som 65 % av årets säsongsanställda plantörer hade tidigare erfarenheter av arbetet ger en bild av att en viss kompetens stannar kvar i branschen trots problematik med säsongsanställningar. Skogsplantering som varit ett vanligt sommarjobb för lediga skolungdomar utförs fortfarande till stor del av unga i företag som anlitar främst svensk arbetskraft. I intervjuerna framkom att skolungdomar ofta återkommer i 2-3 år men sedan försvinner till annan sysselsättning vilket gör att det finns en kontinuerlig omsättning. En annan grupp anställda som ofta återkommer var utländska studenter vid universitet. De besitter även goda språkkunskaper och har lätt för att lära sig instruktioner vilket gör dem till bra arbetskraft enligt entreprenören. Införandet av terminsavgifter ses som ett stort hot mot denna grupp som potentiella arbetstagare.

Enligt Ahmadi, et al.(2001) så var företagsledare med egen erfarenhet av utbildning mer benägna att satsa på utbildning av personalen. Enligt Eriksson (2007) utpekade både entreprenörer och uppdragsgivarna kompetens och kvalitet som viktiga framgångsfaktorer för entreprenörsföretag i framtiden. Enligt enkäten lägger majoriteten av entreprenörerna ned mindre än 1 dag på utbildning för sina plantörer och detta främst i fält, vilket är mindre än genomsnitt för säsongsanställda enligt Walette (2004). Lovén (1995) visade att en ökad helhetssyn på verksamheten och större förståelse för arbetsuppgifterna gav högre kvalitetsmedvetande vilket talar för att utbildningen av plantörer bör omfatta även sådan information och därför gärna öka i omfattning. För att öka kompetensen i företagsledningen efterfrågade en av de intervjuade ett större samarbete mellan entreprenörer. Det som skulle kunna göras är att t.ex. söka medel för utbildningar i företagsekonomi, organisationskunskap eller ledarskap, välmående företag skulle gynna branschen som helhet. I Eriksson (2004) sade 48 % av skogsvårdsentreprenörerna att de

inte såg något behov av vidareutbildning och endast 6 % var intresserade av att lära sig mer om kvalitetsstyrning/kvalitetsutveckling. Det stämmer inte överens med de intervjuade i denna studie som uttalade egna önskemål om gemensamt utvecklingsarbete och även efterlyste bättre utbildningsunderlag för plantörer (interaktivt med rörliga bilder, vilket också har tagits fram till 2010 års planteringssäsong).

Att majoriteten av entreprenörerna har 1 till 3 uppdragsgivare kan påverka förhandlingsläge och beroendeställning för företagen. Eriksson (2004) fann att majoriteten (64 %) av entreprenören i Norrland hade 1 till 4 uppdragsgivare vilket tyder på att marknaden för entreprenören inte har ändrats. Även att endast ha sin verksamhet i sin lokala omgivning kan medföra begränsningar. Goda kontakter med lokalkontor har fördelar men är man inte beredd att åka till andra delar av landet för arbete så finns en beroendeställning vilket påverkar möjligheten att förhandla om ersättningsnivå. De flesta entreprenörer förhandlade om pris per planta, vilket stämmer överens med tidigare studie (Eriksson 2004). Vid intervjuer framkom även att små entreprenörer gynnas av uppdragsgivare för att det är en tillgång att ha dem på orten. Att få förhandla om priset vid upphandling resulterade i en högre andel nöjda entreprenörer, vilket antagligen bottnar i att man får en chans att påverka samt att det ger en dialog vilket oftast ger större förståelse hos båda parter.

Samtliga entreprenörer sade sig göra kvalitetskontroller, vilket skulle indikera en påtaglig förbättring jämfört med Erikssons (2004) studien där endast 34 % gjorde egenuppföljningar. Användning av kvalitetsuppföljningen av entreprenörer skulle också ha höjts, de flesta entreprenörer använder materialet för att ge feedback till sina anställda och 41 % av entreprenörer använde resultaten i sin belöningsystem till plantörer. Johansson (2009) fann dock att användningen av egenuppföljningar bland entreprenörer var ovanligt och att entreprenören ansåg kraven på egenuppföljningar som extra arbete som de inte fick ersättning för. Även bland avverkningsentreprenörer är användningen av egenuppföljningar mindre vanlig (Sjödins 2010). Entreprenörer i Erikssons (2004), Johanssons (2009) och Sjödins (2010) studie var dock enmansföretag (75 % i Erikssons studie) eller företag med få anställda. Behovet av kontroll och feedback verkar därför öka med antalet anställda.

Vid intervjuer var det de två största entreprenörerna som hade en uttalad strategi för hur man försökte behålla och utveckla kompetensen i företaget. De satsade båda på att förlänga säsongen genom att starta i södra Sverige tidigt på våren och även erbjuda röjningsarbete i kombination med plantering. Samtliga intervjuade hade också för avsikt att utöka andelen röjningsuppdrag i företagen, syftet var att kunna anställa bra folk som även skulle fungera som arbetsledare under planteringssäsongen. Enligt Eriksson (2007) har tidvis efterfrågan av skogsvårdstjänster varit större än utbudet. Det borde därför finnas möjligheter för entreprenörer att växa. Kravet från uppdragsgivare enligt Eriksson (2007) är dock hög kvalitet på både tjänster som produceras ute i fält och i sina kontakter med uppdragsgivare (d.v.s. ordning och reda i ekonomi och redovisning). Dessutom bör entreprenörer visa utvecklingsförmåga enligt uppdragsgivare (Eriksson 2007).

SWOT analysen av entreprenörsföretagen gav en bild av företag med goda framtidsförhoppningar och en sund inställning till expansion. Det finns en risk att de minsta entreprenörerna blir bortrationaliserade om bolagen vill minska på antalet kontrakt vid upphandlingar, men fortfarande så värderas deras ständiga närvaro på orten tillräckligt

högt. Det största problemet för de mindre entreprenörsföretagen är att klara
anbudsgivningen mot större entreprenörer. För de största entreprenörföretaget är det
branschens dåliga rykte som utgör det största hotet, mot både verksamhet och arbetsglädje.
Genom satsningar på maskinpark och stor rörlighet på marknaden finns åretruntverksamhet
i företaget, men det ställer också högre krav på uppdragsgivarnas planering och
framförhållning.

Hur arbetsmiljö och anställningsförhållanden ser ut för de anställda i undersökningens
entreprenörföretag kan man inte dra några slutsatser om utifrån det insamlade materialet,
då måste man ha kontakt med de anställda direkt. 25 svarade att det inte förekom några
hälsorelaterade problem, och det kan nog finnas ett visst mörkertal i en sådan siffra när
man ställer frågan till arbetsgivare generellt.

5. Slutsatser

Enkätsvaren, kommentarerna och intervju svaren gav en samlad bild av att arbetskraftbrist inte var ett problem vid rekrytering av plantörer till studiens företag. Det genomsnittliga antalet anställda plantörer i företagen var 21 personer. Det var få företag (2) som endast hade utländska plantörer och de flesta (23) hade även få (1-3) uppdragsgivare.

Statistikanalys gav en indikation om att större företag erbjöd längre anställningar, vilket stödjer uttalanden om stordriftsfördelar för både företag och anställda. Den eftersökta kompetensen hos plantörer var övervägande personliga egenskaper som självständighet, drivkraft och tidigare erfarenhet av plantering, före mer formell kompetens (skoglig utbildning och dyl.). Resultaten från statistiska analysen visade också att de utvalda kompetensrelaterade faktorerna inte hade samband med planteringsresultatet.

Resultaten av SWOT-analysen visade att de minsta entreprenörerna med färre än 10 plantörer hade en god överblick av verksamheten, var flexibla och hade god lokal förankring på orten. Den lilla verksamheten kunde även vara största hotet och expansionsmöjligheterna begränsades om den var en bisyssla, samarbete med andra företag var då enda möjligheten. De medelstora företagen (20 och 35 plantörer) hade både lokal förankring och resurser för att erbjuda rationella paketlösningar, men de måste klara anbudsstrider och även hitta ny arbetskraft om de ska kunna möta ökad efterfrågan på röjning. Det största företaget (70 plantörer) kunde erbjuda helhetslösningar men ställde höga krav på sina kunders planering. De var beroende av att rekrytera mycket självständiga arbetsledare då verksamheten bedrevs över hela landet och året om, det gav samtidigt möjligheter till längre och mer utvecklande anställningar. Omvärldens syn på utländsk arbetskraft och branschens rykte kunde vara hämmande på både konkurrens och arbetsglädje. En vilja fanns för att hitta samarbetsparter för att främja utveckling i skogsvårdsbranschen.

Referenser

Tryckta källor

- Ahmadi, A. Börnfelt, P-O. Widell, G. 2001, Hur utvecklas kompetens i små företag? FE-rapport 2001-383 Företagsekonomiska institutionen. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet
- Johansson, A. 2009. Kvalitetssäkring av markberednings- och planteringsuppföljning hos SCA Skog AB Jämtlands skogsförvaltning. Sveriges lantbruksuniversitet, Institutionen för skoglig resurshushållning. Arbetsrapport 245. ISSN 1401-1204.
- Anon. 1991. Kompetensutveckling – en utmaning. Delbetänkande av kompetensutredningen. Stockholm: Allmänna Förlag. SOU 1991:56.
- Anttila, M. 1999, Kompetensförsörjning – företagets viktigaste process. Ekerlids förlag, Stockholm. ISBN 91-88595-50-1
- Bildström, M. 2006, Skogen Nr. 8/2006 Gästarbetare fick sommarjobben
- Davner, L. 2002, Skogen Nr. 11 & 12/2002, Skogsarbetare, var är ni?
- Eriksson, B. 2004. Morgondagens skogsvård. Arbetsrapport nr 580. Skogforsk. Uppsala.
- Eriksson, B. 2007. Tillväxt i skogsvårdsföretag .Arbetsrapport nr 631.Skogforsk. Uppsala
- Lefèvre, C. & Persson, J-Å. 2009, En studie av svenska skogsvårdsföretag i sydöstra Sverige. Examensarbete nr: TD 112/2009. Institutionen för teknik och design. Växjö Universitet
- Lindberg, T. 2007, Skogen Nr. 5/2007 Skogsvård i kris när polacker stannar hemma
- Lovén, E 1995, Förbättrad kvalitet- genom förändrat arbetsinnehåll och kompetens. Thesis no 504. Institutionen för konstruktions- och produktionsteknik vid Linköpings Universitet. ISBN 91-7871-580-6, ISSN 0280-7971
- Norberg, A-L. 2009 Den laglösa skogen. Skogen NR8 Publicerat 2009-09-25
- Roos, G., von Krogh, G., Roos J. 2004. Strategi: en introduktion. Studentlitteratur, Lund ISBN 91-44-02777-X.
- SCB. 2008. Personalutbildning Första halvåret 2008. Statistiska meddelanden UF 39 SM 0801 Statistiska Central Byrån. ISSN 1404-5893.
- Sjödin, A. 2010. Informationsflödets roll i avverkningskvaliten. Sveriges lantbruksuniversitet, institutionen för skoglig resurshushållning. Arbetsrapport 292. ISSN 1401-1204.
- Trost, J. 2005, Kvalitativa intervjuer. Studentlitteratur, Lund. ISBN 91-44-03802-X

Walette M. 2004. Temporary jobs in Sweden. Incidence, Exit and On-the-Job Training. Lund Economic Studies nr 120. Avhandling ISSN 0460-0029.

Muntliga källor

Jonas Lantz, Lantz Skogsvård AB. Företagspresentation Skogens Dag 2010-02-03

Elektroniska källor

Planteringsinstruktioner tillgängliga:

Anon. 2001a. Återväxt handledning.

<http://www.holmenskog.com/Main.aspx?ID=7ad3ba6c-4804-443f-b923-aa8f8a60c814>

Anon 2001b. Planteringsinstruktion.

<http://www.sca.com/Global/SCA%20Skog/Planteringsinstruktion.pdf>

Anon. 2009. Återväxt/plantering.

http://www.sveaskog.se/Documents/Produkter%20och%20tj%c3%a4nster/K%c3%b6pa%20skogliga%20tj%c3%a4nster/%c3%85terv%c3%a4xt_plantering.pdf

Widerlund M. 2008. Plantering en pålitlig åtgärd. Norra Skogsmagasinet nr 1/2008, s8-9.

[http://www.norraskogsagarna.se/upload/pdf-](http://www.norraskogsagarna.se/upload/pdf-filer/NORRA%20skogsmagasinet/Skogsskolan/Skogsskolan_plantering_NSM2008_01.pdf)

[filer/NORRA%20skogsmagasinet/Skogsskolan/Skogsskolan_plantering_NSM2008_01.pdf](http://www.norraskogsagarna.se/upload/pdf-filer/NORRA%20skogsmagasinet/Skogsskolan/Skogsskolan_plantering_NSM2008_01.pdf)

Bilaga 1

Enkät till Skogsvårdsentreprenörer som utfört planteringsuppdrag under säsongen 2009

Jag önskar få så noggranna svar som möjligt, men om exakta svar kräver för stort kontrollarbete kan en rimlig uppskattning vara bättre än inget svar alls.

Om Du/Ni inte kan hitta ett svarsalternativ som passar på någon av frågorna, finns det även utrymme för egna svar i slutet av enkäten.

1. Beskrivning av företaget

1. Vilken företagsform har Ditt/Ert företag?

Sätt ett kryss i rutan eller skriv.

- | | |
|---------------|--------------------------|
| AB | <input type="checkbox"/> |
| HB | <input type="checkbox"/> |
| Enskild firma | <input type="checkbox"/> |

Annan

2. Hur många tillsvidareanställda har företaget idag?

Antal

3. Vilka skogsvårdsuppdrag utför Ditt/Ert företag?

Kryssa i rutan vid de uppdrag som ni utför.

Maskinell

- | | |
|---------------|--------------------------|
| Markberedning | <input type="checkbox"/> |
| Sådd | <input type="checkbox"/> |
| Plantering | <input type="checkbox"/> |

Manuell/motormanuell

- | | |
|------------------------|--------------------------|
| Skogsvårdsplanläggning | <input type="checkbox"/> |
| Hyggesrensning | <input type="checkbox"/> |
| Plantering | <input type="checkbox"/> |
| Plantinventering | <input type="checkbox"/> |
| Markberedning | <input type="checkbox"/> |
| Sådd | <input type="checkbox"/> |
| Hjälpplantering | <input type="checkbox"/> |
| Röjning | <input type="checkbox"/> |
| Röjningsinventering | <input type="checkbox"/> |

Övrigt

- | | |
|-------------|--------------------------|
| Plantodling | <input type="checkbox"/> |
|-------------|--------------------------|

4. Hur många säsongsanställda plantörer hade företaget säsongen 2009?

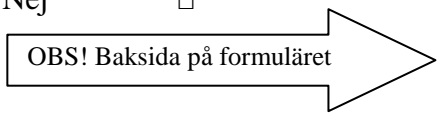
Räkna även med dem som både röjt och planterat.

Antal

5. Anlitar företaget underentreprenörer för planteringsuppdrag?

- | | |
|-----|--------------------------|
| Ja | <input type="checkbox"/> |
| Nej | <input type="checkbox"/> |

OBS! Baksida på formuläret



2. Rekrytering

1. Vilka metoder/kanaler använder Du/Ni för att rekrytera säsongspersonal?

Flera svarsalternativ är möjliga.

- Arbetsförmedlingen/Arbetsförmedlingen utland
- Annonsering
- Information vid skolor
- Kontaktar tidigare anställda

Annan metod _____

2. Hur många plantörer av olika nationaliteter hade Ditt/Ert företag 2009?

Antal svenska plantörer

Antal plantörer av
övriga nationaliteter

3. Hur många hade tidigare erfarenhet av planteringsarbete?

Inom Ditt/Ert företag eller hos annat företag.

4. Hur ser åldersfördelningen ut bland de anställda plantörerna?

Antal i åldersklass:

<20

20-25

26-40

41-54

>55

5. Vilka är de största svårigheterna/problemen vid rekrytering av säsongspersonal till plantering?

Markera en siffra mellan 1 och fem för vardera av faktorerna beroende på hur de inverkar på företagets möjlighet att rekrytera.

	<i>Litet problem</i>	1	2	3	4	5	<i>Stort problem</i>
Brist på sökande till tjänster		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Brist på sökande med rätt kompetens		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Lagar och regler		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Konkurrens om arbetskraft från övriga EU-länder		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Annat _____

6. Vilka kompetenser/egenskaper för säsonganställda plantörer, anser Du/Ni är viktiga för att uppnå goda planteringsresultat?

Rangordna följande kompetenser/egenskaper för planteringspersonal 1-4 med den viktigaste som 1 och minst viktiga som 4 se ex.

		Ex.
Skoglig grundutbildning. tex. skogsbruksgymnasium	<input type="text"/>	3
Tidigare erfarenheter av skogsvårdsarbete	<input type="text"/>	2
Språk, för kommunikation i arbete	<input type="text"/>	1
Personliga egenskaper, tex. självständighet, drivkraft	<input type="text"/>	4

7. Finns det någon ytterligare kompetens/egenskap som Du/Ni söker vid rekrytering av plantörer?

8. Uppskattningsvis hur många timmar introduktion får en grupp oerfarna plantörer?

Antal

9. Hur är dessa introduktionstimmar fördelade mellan:

-bakgrundsinformation om arbetet Antal

-teoretisk genomgång av skriftliga instruktioner Antal

-praktisk genomgång i fält Antal

10. Hur många månader per år är säsongspersonalen i genomsnitt anställd i företaget?
Skriv hur många månader för respektive kategori.

De som både röjer och planterar

De som endast planterar

11. Vilken löneform har plantörer i företaget?

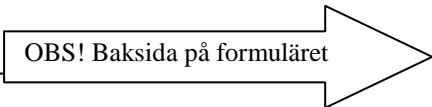
Endast ett svar önskas, gällande majoriteten av plantörerna. Bortse från ev. upplärningstid.

Timlön

Ackordslön

Ackordslön med kvalitetsberoende tillägg/avdrag

Annan _____

OBS! Baksida på formuläret 

12. Vilka arbetsuppgifter utförs av plantbas/arbetsledare?

Flera svarsalternativ är möjliga.

- | | |
|---|--------------------------|
| Utbildning av plantörer vid säsongstart | <input type="checkbox"/> |
| Planering och arbetsfördelning av objekt | <input type="checkbox"/> |
| Ansvar för hantering av plant vid väg | <input type="checkbox"/> |
| Kontroll och redovisning av plantörers arbetsprestationer | <input type="checkbox"/> |
| Egenkontroll av kvalitet på utförda planteringar | <input type="checkbox"/> |
| Plantering | <input type="checkbox"/> |

13. Vilken löneform har plantbas/arbetsledare?

- | | |
|-----------------------------|--------------------------|
| Timlön | <input type="checkbox"/> |
| Ackordslön | <input type="checkbox"/> |
| Del timlön + del ackordslön | <input type="checkbox"/> |

Annan _____

3. Uppdrag och kontrakt

1. Hur många uppdragsgivare har Ditt /Ert företag utfört plantering åt under 2009?

Antal

2. Hur många av dessa har Ditt/Ert företag utfört plantering åt tidigare?

Antal

3. Vilken prissättningsmetod användes vid kontraktering med Din/Er **största** uppdragsgivare?

Ett kryss för den metod som användes med den största uppdragsgivaren.

- | | |
|--|--------------------------|
| Företaget lämnar timpris som uppdragsgivare accepterar | <input type="checkbox"/> |
| Företaget lämnar pris/planta som uppdragsgivare accepterar | <input type="checkbox"/> |
| Uppdragsgivare fastställer timpris | <input type="checkbox"/> |
| Uppdragsgivare fastställer pris/planta | <input type="checkbox"/> |
| Genom förhandling fastställs timpris | <input type="checkbox"/> |
| Genom förhandling fastställs pris/planta | <input type="checkbox"/> |
| Företaget lämnar in offert på timpris i konkurrens med andra skogsvårdsföretag | <input type="checkbox"/> |
| Företaget lämnar in offert på pris/planta i konkurrens med andra skogsvårdsföretag | <input type="checkbox"/> |

4. Vad tycker Du/Ni om den metoden för prissättning?
Markera en ruta som stämmer överens med Din/Er uppfattning.

<i>Bra</i>					<i>Dåligt</i>
	1	2	3	4	5
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Förklara gärna varför metoden är bra eller dålig för företaget _____

5. Hur tydliga är uppdragsgivares instruktioner om uppdrag/en som företaget ska utföra?
Markera en ruta för varje alternativ som motsvarar tydligheten från uppdragsgivaren.

	<i>Otydliga</i>	1	2	3	4	<i>Mycket 5 tydliga</i>
Uppdragets utförande, trakt direktiv, planteringsinstruktioner mm.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vilka kvalitetsmål som ska uppfyllas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vilka kvalitetskontroller som ev. ska göras		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hur ev. avvikelser ska rapporteras, till vem etc.		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Information om hur affären ska avslutas		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Egna kommentarer _____

6. Om egenuppföljning görs av företaget, hur används resultatet?
Flera svarsalternativ är möjliga.

För intern utvärdering av kvalitet	<input type="checkbox"/>
För feedback till plantörer	<input type="checkbox"/>
Resultat efterfrågas av uppdragsgivaren	<input type="checkbox"/>
Lönegrundande för plantörer	<input type="checkbox"/>
Ingen egenuppföljning görs	<input type="checkbox"/>

Annat _____

OBS! Baksida på formuläret

5. Personalvård

1. Används systematiskt arbetsmiljöarbete enligt arbetsmiljöverket i företaget?

Ja

Nej

2. Vilket/vilka av följande tillhandahålls de anställda plantörerna av Ditt/Ert företag?
Markera med ett kryss för det som tillhandahålls av företaget.

Planteringsutrustning

Arbetshandskar/skyddshandskar för hantering av behandlad plant

Arbetskläder

Regnkläder

Stövlar

Bilar (skattade, besiktade och försäkrade)

Första förband

Arbetsvagn med kök, toalett och dusch på arbetsplats

Tillgång till handtvätt på arbetsplats (vattendunkar el dyl.)

3. Har företaget företagsförsäkring (10 miljoners ansvarsförsäkring)?

Ja

Nej

4. Har företaget skyddsombud?

Ja

Nej

5. Är företaget anslutet till företagshälsan?

Ja

Nej

6. Finns möjlighet till friskvård?

Ja

Nej

7. Har det förekommit hälsorelaterade problem?

Ja

Nej

8. Om ja på föregående, förklara gärna vilket/vilka? _____

9. Kan Du tänka Dig att ställa upp på en intervju vid ett senare tillfälle om Du blir tillfrågad per telefon i god tid innan?

Ja

Nej

Övriga synpunkter. (Här kan tidigare svar kompletteras eller egna synpunkter lämnas.)

Tack för din medverkan!

Bilaga 2

Frågeguide intervju med entreprenörer. Hur utvecklas kompetens och kvalitet?

Bakgrund om företaget och entreprenören

Kan du beskriva ditt företags historia i korta drag (när startade den och varför, vad utför företaget och utvecklingen i kort skala, typ av uppdrag)

Drivs företaget som helårssysselsättning eller säsongsbasis?

Om företaget inte startades av respondent:

Kan du beskriva din roll i företaget? När började du jobba vid företaget, vad är din utbildning och vad har du tidigare jobbat med?

Har företaget ett specifikt mål för verksamheten skogsplantering? Om så är fallet kan du beskriva den och förklara varför företaget har valt detta som mål? Om inte, vad är anledningen att ni inte har valt ett specifikt mål?

Omvärldsanalys:

Vilka trender ser du i företagets omvärld som kan komma att påverka utvecklingen av ditt företag

(trender i skogsbranschen, lagstiftning, teknikutveckling, allmänhetens intresse för skog, färre ungdomar på landsbygden, EU utveckling, konkurrens inkl oseriös företagande, mm).

Tror du att uppdragsgivare kommer att ändra specifikationer i sin efterfrågan i framtiden? (Längre planteringsperioder, totalentreprenad, längre kontrakt etc)

Vilka konsekvenser förutser du att dessa trender kommer att ha för rekryteringen av personal till planteringsarbete i framtiden? Kan du ange om konsekvenserna kommer att vara, stora, begränsade eller oviktiga för skogsvårdsarbete. (OBS gärna en bedömning för varje trend)

Vem kommer att göra jobbet i skogsvården i framtiden (var hittar man framtidens arbetskraft)

Företagsanalys

Vad gör ditt **företag konkurrenskraftigt**, idag
Lönar sig Kvalitet VS Låga anbud

Vad behöver du göra för att vara konkurrenskraftig i framtiden?

Vad kännetecknar bra plantörer (teknisk och social kompetens) idag? Kommer kompetensbehovet att ändras i framtiden? Bredare kompetens etc.

Hur rekryterar du kompetent säsongspersonal idag? Behöver rekryteringsprocessen ändras i framtiden? I så fall på vilket sätt?

Hur behåller du kompetens i företaget, arbetsledare/nyckelpersoner (65 % återkommande plantörer)

Hur motiverar du plantörer att göra ett bra jobb? Vad skall de enligt dig fokusera på i sitt arbete (volym versus kvalitet, vad är kvalitet enligt entreprenören?). Kan du idag följa prestationen av varje plantör?

Hur viktig är arbetsledningen för kvalitet i planeringen? Hur många plantörer är lämpligt per arbetsledare?

Hur förankras kvalitetskrav hos plantören idag? Finns kvalitetsbonus

Hur fungerar **affärsrelationen med uppdragsgivaren/na** idag?

Påverkar konkurrensatta uppdrag samarbete och förtroende mellan parter?

Hur är dina förutsättningar för planering utifrån uppdraget?

Får man både volym och kvalitetsmål, är de förhandlingsbara, är de motstridiga?

Stämmer målen överens med hur verkliga förutsättningarna ser ut? Både totalt och traktvis

Hur upplevs kontrollerna från uppdragsgivaren, checklistor, medbestämmandelagen, stickproven ?

Är egenkontrollmetoderna bra, är de användbara för egna företaget verktyg vs. extra arbete

Hur upplever du kommunikationen med kontaktpersoner hos uppdragsgivare, (teoretiska kunskaper, förståelse för praktiska arbetet)

Hur kommer eventuella förändringar i uppdragen som du förutspådde i omvärldsanalysen att påverka din affärsrelation med uppdragsgivare

Skulle en gemensam intresseförening kunna göra skogsvårdsentreprenörer starkare. Gemensamt utvecklingsarbete, starkare i förhandlingar. Vilket är det främsta hindret för detta

Kan du beskriva hur företaget ser ut om fem år? Har det vuxit i omsättning/antal plantörer eller minskat?