



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

Förvaltning av offentliga skogsfastigheter
– Strategier och handlingsplaner

Management of Municipal Forests
– *Strategies and action plans*

Malin Sääf



Sveriges lantbruksuniversitet
Fakulteten för skogsvetenskap

Institutionen för skogens produkter, Uppsala

Förvaltning av offentliga skogsfastigheter
– Strategier och handlingsplaner

Management of Municipal Forests
– *Strategies and action plans*

Malin Sääf

Nyckelord: Organisationsteori, kommunal förvaltning, offentliga skogsfastigheter, grundad teori

Examensarbete, 30 hp *Avancerad nivå i ämnet företagsekonomi (EX0753)*
Jägmästarprogrammet 07/12

Handledare SLU: Märten Hugosson
Examinator SLU: Folke Bohlin

Sammanfattning

I Sverige finns det 290 kommuner varav majoriteten äger skogsfastigheter. 60 procent av den urbana skogen ägs av kommuner, vilket betyder att strategin för förvaltning av de offentliga skogsfastigheterna får betydelse för säkerställande av bland annat friluft- och rekreationsområden men även som markreserv för framtida exploatering. Enligt kommunallagen är det upp till varje kommun att formulera strategier för hur förvaltningsarbetet ska utformas och genomföras. Eftersom kommunernas uppgift är bred med ett konglomerat av uppdrag och tjänster konkurrerar ofta olika krafter inom organisationerna med varandra, vilket kan orsaka implementeringsproblem. För en del kommuner kan det innebära att förvaltningen av offentliga skogsfastigheter åsidosätts. Därför behövs det en ökad lokal och nationell uppmärksamhet då de offentliga skogsfastigheterna är invånarnas samfälliga egendom.

Studiens övergripande syfte är att identifiera och beskriva strategier och handlingsplaner hos olika kommuner för förvaltning av offentliga fastigheter. Vidare är syftet att se hur kommunala strategier för offentliga skogsfastigheter ser ut, i vilken grad beslutsprocesser är metodiskt genomförda, vilka mål och målsättningar som finns, vilken skoglig kunskap som finns hos kommunerna samt hur förvaltningsarbete kan förbättras och utvecklas. Studiens undersökningsobjekt är Växjö, Uddevalla, Sollentuna, Sandvikens och Piteå kommun.

Eftersom forskningsområdet är relativt outforskat och det inte finns så mycket färdig teoribildning har den kvalitativa metoden grundad teori använts. Genom intervjuer med personer på olika hierarkiska nivåer hos de fem olika kommunerna har material samlats in. Den grundade teorin utgår från empirin och kan genom datamaterial generera ny teori. En viktig ansats i metodarbetet är att det inledande arbetet, i största möjliga mån, ska ske förutsättningslöst. För att undvika att styra arbetet mot redan etablerade teorier och begrepp tillkommer en litteraturstudie i avsnittet för analys och diskussion. Etablerade teorier och begrepp används för att styrka den genererade teorin. Metoden skiljer sig från andra metoder där man vanligtvis utgår från etablerad teori som sedan testas i empirin.

Resultatet visar att utformningen av kommunernas förvaltning av skogsinnehavet skiljer sig åt och att det finns brister inom strategiarbetet hos flera kommuner. Målformulering, strategisk utveckling, måluppfyllelse, uppföljning och säkerställande av utförda åtgärder, funktioner i organisationen för resursutnyttjande är kärnkategorier som tagits fram för att identifiera och beskriva strategier hos kommunerna.

Resultatet visar att ändamålet för de offentliga skogsfastigheterna skiljer sig åt mellan förvaltare, högre tjänstemän och politiker. Två av kommunerna har formellt antagna skogspolicys där det finns övergripande strategier för de offentliga skogsfastigheterna. Högre tjänstemän och politiker kände dock inte till antagna policys som ligger till grund för operativa beslut som fattas i skogsförvaltningens dagliga arbete. Hos en kommun finns en mycket kort övergripande plan men det är oklart om den har antagits i någon nämnd. Den är inte tillräckligt utförlig för att kunna användas som policy till kommunens strategiarbete. Hos en kommun finns ingen formell antagen policy. Förvaltaren har arbetat under flera år med att ta fram en policy men den är fortfarande under arbete. Arbetet sker enligt en naturvårdsplan som förvaltaren tagit fram. Hos den femte kommunen finns ingen skogspolicy utan arbetet sker utifrån en skogsbruksplan. Operativa och strategiska beslut fattas av tjänstemän inom skogsförvaltningarna. Resultatet visar att kommunikationen och återkopplingen mellan förvaltningen av de offentliga skogsfastigheterna och den övriga kommunala verksamheten är

låg. Det är förvaltarna själva som formulerar mål och bedriver arbetet inom de offentliga skogsfastigheterna.

Studien visar att det behövs gemensamma och tydliga riktlinjer för mål och strategier för innehavet av de offentliga skogsfastigheterna. För att förbättra och utveckla flera steg inom strategiarbetet behövs samordnade exkursioner i fält för förvaltare, högre tjänstemän och politiker. Nätverkande mellan olika kommuner rekommenderas för att bland annat kunna ge samhörighet, lärande och kunskap i organisationerna.

Nyckelord: *Organisationsteori, kommunal förvaltning, offentliga skogsfastigheter, grundad teori*

Abstract

Malin Sääf, Student, Swedish University of Agricultural Science
Strategies For Management of Municipal Forests, SLU, Uppsala, Sweden

Sweden has 290 municipalities where most of them own forestland. 60 percent of the urban forests are owned by municipalities, which mean that the strategy for management of the forests will be important to ensure recreation areas as well as land reserved for future development. According to the Swedish Local Government act, each municipality has to form their own strategies for how to design and implement the management of forests. Since the municipalities has a wide commission with a conglomerate of duties and services many of the forces within the organizations often compete with each other, which can cause implementation problems. For some municipalities, it may mean that the management of municipal forests is undermined. Therefore there is a need for an increased local and national attention due to the resident's collective possession.

The study's overall purpose is to identify and describe strategies for management of municipal forests. An additional purpose is to understand how work is organized, which the goals are and how strategies can be developed or improved. The study has been made in the following municipalities: Växjö, Uddevalla, Sollentuna, Sandviken and Piteå.

Since the literature background is considered low the qualitative method of grounded theory is used. Data has been collected through interviews with people at different hierarchical levels in the five different municipalities. The theory is based on empirical data, which is used to generate new theory. An important approach to the method is that the initial work, as far as possible, should be unbiased. Therefore the literature review and established theories are placed in the latter section of the study. The grounded theory differs from other methods, which are usually based on established theory and then empirically tested.

The results show that the strategy of municipal organizations differs and there are shortcomings in the strategy of several municipalities. Objectives, strategic development, objective compliance, monitoring and management, functions of the organization are the core categories that were developed for identifying and describing the strategies of the municipalities.

The results show that the objectives of municipal forest differ between managers, senior officials and politicians. Two of the municipalities have formally enrolled forest policies where there are comprehensive approaches to municipal forests. Senior officials and politicians were not aware of the forest policies that form the basis for operational decisions made in the daily work of forest management. Two of the municipalities have forest policies, but they were not formally enrolled. One of the municipalities did not have any long-term and overall goals and strategies. Officials in the forestry administrations make the operational and strategic decisions. The result shows that communication and feedback between the management of municipal forests and other municipal areas is low. It is the managers of the municipal forests that formulate objectives and conduct the work.

The study indicates that there is a need for common and clear guidance on goals and strategies for the maintenance of municipal forests. To improve and develop parts within the strategy coordinated field trips for managers, senior officials and politicians are needed. Networking between various municipalities is recommended for instance, to give unity, learning and knowledge in organizations.

Keywords: *Organization theory, municipal management, municipal forests, grounded theory*

Förord

Arbetet med detta examensarbete har utgjort en stimulerande och inspirerande termin under min studietid.

Inledningsvis vill jag rikta ett stort tack till samtliga på Skogssällskapet i Uppsala, studiens uppdragsgivare, som gjort det möjligt för mig att genomföra detta examensarbete. Att ni hjälpt till att identifiera ett problemområde för uppsatsen och fungerat som bollplank under arbetets gång.

Särskilt tack till mina två handledare, Staffan Mattsson på Skogssällskapet och Märten Hugosson på SLU, för rådgivning och stöttning under arbetets gång.

Slutligen ett stort tack till samtliga respondenter för att ni tog er tid till deltagande och visade stort intresse för studien.

Malin Sääf
Uppsala den 21 maj 2012

Innehållsförteckning

Sammanfattning

Abstract

Förord

Innehållsförteckning	5
1 Inledning.....	7
1.1 Bakgrund	7
1.1.1 Skogssällskapet	8
1.2 Tidigare forskning	8
1.3 Syfte	9
1.4 Avgränsningar	9
2 Metod	10
2.1 Val av metod	10
2.1.1 Kvalitativ metod och alternativa metodologiska ansatser	11
2.1.2 Grundad teori i ett vetenskapligt sammanhang	11
2.1.3 Grundad teori som arbetsprocess	12
2.2 Tillvägagångssätt.....	12
2.2.1 Utformning av intervjuguide.....	12
2.2.2 Pilotintervju	13
2.2.3 Genomförande av intervjuer	13
2.3 Urval	14
2.3.1 Undersökningsobjekten.....	14
2.4 Metodens för- och nackdelar	15
2.4.1 Teoretisk känslighet	15
2.4.2 Tolkning och analys	16
2.5 Validitet och reliabilitet.....	17
3 Resultat	18
3.1 Förvaltningarnas organisation och ansvar för skogliga frågor	18
3.1.1 Växjö kommun.....	18
3.1.2 Sandvikens kommun	19
3.1.3 Sollentuna kommun.....	20
3.1.4 Piteå kommun.....	20
3.1.5 Uddevalla kommun	21
3.2 Resursutnyttjande	22
3.2.1 Strategi och lärande möjligheter som en konsekvens	22
3.3 Strategisk utveckling	24
3.3.1 Beslut för strategi och policys.....	24
3.3.2 Strategi, interaktioner och internt samarbete	25
3.4 Målformulering	26
3.4.1 Strategiska mål.....	26
3.5 Måluppfyllelse.....	28
3.5.1 Engagemang och samarbete	28
3.6 Uppföljning och säkerställande av utförda åtgärder	29
3.6.1 Strategi för utvecklingsarbete	29
3.6.2 Kompetens inom kommunal förvaltning	31
3.7 Funktioner i organisationen för resursutnyttjande.....	33
3.7.1 Medarbetares ansvarstagande.....	33
4 Diskussion och Analys	34
4.1 Målformulering	34
4.1.1 Strategiska mål.....	34
4.2 Strategisk utveckling	37
4.2.1 Beslut för strategi och policys.....	37

4.3 Måluppfyllelse.....	40
4.3.1 Engagemang och samarbete.....	40
4.4 Uppföljning och säkerställande av utförda åtgärder.....	41
4.4.1 Strategi för utvecklingsarbete.....	42
4.5 Funktioner i organisationen för resursutnyttjande.....	44
4.5.1 Medarbetares ansvarstagande.....	44
4.5.2 Kompetens inom kommunal förvaltning.....	44
4.5.3 Strategi, interaktioner och internt samarbete.....	45
4.5.4 Strategi och lärande möjligheter som en konsekvens.....	47
4.6 Metoddiskussion och osäkerhetsfaktorer.....	49
5 Slutsatser och rekommendationer.....	51
5.1 Rekommendationer.....	52
5.2 Förslag till fortsatt forskning.....	53
Referenser.....	54
Bilagor.....	56

1 Inledning

Detta avsnitt ämnar beskriva bakgrunden till detta arbete, vad som ska undersökas och vad arbetet ska resultera i. Det inledande avsnittet beskriver bakgrunden till studien och tidigare forskning inom området. Avslutningsvis beskrivs studiens syfte och avgränsningar.

1.1 Bakgrund

I Sverige finns det 290 kommuner (Sveriges Kommuner och Landsting (SKL), 2011) varav majoriteten äger skogsfastigheter. Storleken och strukturen på innehavet skiljer sig åt mellan olika kommuner men en stor del finns i anslutning till tätorter (Naturskyddsföreningen, 2011). Anledningen till det offentliga skogsinnehavet varierar mellan olika kommuner men donationer och förvärv genom kommunsammanslagningar är några bakomliggande orsaker (Lidestav, 1994).

Idag bor över 85 procent av Sveriges befolkning i tätorter, vilket gör att det offentliga skogsinnehavet bland annat har betydelse för att kunna säkerställa friluftsområden, trygga rekreationen samt att bistå som markreserv för framtida exploatering (Naturskyddsföreningen, 2011). 60 procent av de urbana skogarna ägs av kommuner (Almstedt Jansson, Ebenhard & Jong, 2011).

En kommunskog, eller offentlig skogsfastighet, är hela kommunens och samtliga invånares samfällda egendom (Lidestav, 1994). Inom skötseln för de offentliga skogsfastigheterna möts många olika önskemål och intressen. För att kunna styra och planera skötseln, både på kort och lång sikt, krävs att det finns en handlingsplan och bakomliggande strategi för detta (Naturskyddsföreningen, 2009). Strategier berör en verksamhets överlevnad och framgång och är ett komplext ämnesområde på grund av alla de faktorer som påverkar en verksamhet. Strategin är ett mönster och beslut av handlingar i nutid för att säkra framtida framgång och tillvarata möjligheter (Karlöf & Lövingsson, 2003). Strategiarbete påverkar det offentliga styrandet, vilket innebär att beslutsstrukturerna inom organisationen är viktiga (Petersson, 2007).

Enligt kommunallagen (1991:900) är det upp till varje kommun att formulera strategier och mål för hur förvaltningsarbetet ska utformas och genomföras. För att styra verksamheten behövs regelverk, planer och policys för det interna arbetet. I En studie som Naturskyddsföreningen gjort menar man att det saknas kunskap och resurser hos många kommuner för att kunna skapa goda förutsättningar för långsiktigt och hållbart brukande av de offentliga skogsfastigheterna. Studien menar att uppmärksamheten kring de offentliga skogsfastigheterna och kommunernas roll som skogsägare är låg och att det behövs en ökad lokal och nationell uppmärksamhet (Naturskyddsföreningen, 2011).

Kommunernas uppdrag är stort och kan beskrivas som ett konglomerat av uppdrag och tjänster. Beslut och styrning konkurrerar ofta med andra krafter i organisationen, vilket kan bidra till implementeringsproblem inom en del förvaltningar (Anjou, 2011). Verksamhetsområden prioriteras olika men det är viktigt för alla organisationer att skapa en förståelse för vad kommunen vill åstadkomma genom en tydlig målkedja. Målkedjan börjar med visioner och strategier, mål antagna av fullmäktige och överförs sedan till förvaltningsverksamheter och dess medarbetare (SKL, 2010).

Givet att kommuner är politiskt styrda och icke vinstdrivande organisationer blir det intressant att studera de offentliga skogsfastigheternas roll och vilken uppmärksamhet som finns runt dem. Med detta sagt avser denna studie undersöka kommunernas strategier och handlingsplaner för deras skogsinnehav.

1.1.1 Skogssällskapet

Lidestav (1996) beskriver en kommunskogsrörelse som uppstod i början av 1900-talet på grund av en utbredd oro över ett allt sämre skogstillstånd i Sverige. Intresset gjorde att kommunernas skogsinnehav ökade kraftigt under förra seklet eftersom bildande av offentliga skogar var ett sätt att förbättra skogstillståndet. Skogssällskapet, denna studies uppdragsgivare, kan relateras till kommunskogsrörelsen och bildades 1912.

Idag är Skogssällskapet en fristående koncern som inte har några ägarintressen i såg- eller massaindustrin. Koncernstrukturen är uppdelad på en affärsmässig samt en ideell verksamhet. Stiftelsen Skogssällskapet svarar för den ideella verksamheten och bedriver arbete på de egna fastigheterna samt stödjer forskning och utveckling. Stiftelsen utlyser årligen cirka 10 miljoner kr till forskning och utveckling. Skogssällskapet AB är moderbolaget som tillsammans med fem hel- och delägda dotterbolag, SIA Skogssällskapet i Lettland, Skogssällskapet Fastigheter AB, Skogssällskapet Förvaltning AB, Scand Forest och Biofuel Impex utgör den affärsmässiga verksamheten. Idag förvaltar Skogssällskapet 500 000 hektar för skogsägare och däribland flertalet kommuner (Skogssällskapet, 2012).

1.2 Tidigare forskning

Inom området kring strategier och handlingsplaner för förvaltning av offentliga skogsfastigheter är forskningsområdet relativt outforskat. Det finns ingen rådande teoribildning. När det inte finns så mycket litteratur skriven inom området anser jag att metoden grundad teori kan användas istället för en deduktiv ansats. Sökningar i databaser och på kommuners hemsidor indikerar också på den låga tillgången till litteratur och information om offentliga skogsfastigheter.

Gun Lidestav vid Sveriges lantbruksuniversitet, SLU, har skrivit avhandlingen *Kommunägd skog – omfattning, användning och planering*. Denna studie publicerades 1994, vilket innebär att det råder förändrade omständigheter inom området och gör därför att studien inte är applicerbar till de förhållanden som råder idag. Bland annat har strukturen inom de kommunala organisationerna förändrats och flera ändringar har gjorts i kommunallagen (1991:900). Avhandlingens inriktning är främst en studie av ett planeringsverktyg för skötsel av kommunägda skogar. Syftet med Lidestavs avhandling är att utveckla en planeringsteknik som är anpassad för kommunalt skogsäggande. Det framtagna planeringsinstrumentet använder en positionsanalys och en planeringsrutin för att ta fram underlag till ett marknadsanpassat skötselprogram. Positionsanalysen baseras på den institutionella ekonomin som betonar helhetstänkande. Det innebär beaktande av spelregler, maktförhållanden och nödvändigheten av metodmässig öppenhet i förhållande till andra vetenskaper. Planeringsrutinen är ett program för att utföra de skogliga beräkningarna. Lidestav menar att den kommunala skogen i första hand är inriktad mot hög virkesavkastning där andra aspekter från exempelvis kommuninvånare och naturvård inte beaktas. Med planeringsverktyget beaktas flera aspekter vid planering och skötsel för de kommunala skogarna. Avhandlingen tar även upp fallstudier som visar vad kommuner har gjort med sitt innehav med avseende på förvärv, försäljning och hantering av det befintliga skogsinnehavet. Historiska orsaker till innehavet studeras och sätts i relation till studiens aktuella förändringskrafter inom kommunerna. I fallstudien testas

planeringsinstrument för underlag inför beslut om försäljning eller köp av kommunägd skogsmark (Lidestav, 1994).

För att undvika att skapa förutfattade meningar för detta examensarbete undviks användningen av avhandlingen i det inledande arbetet. Vidare har kompletterande delar används som etablerad teori för att skapa en bredare grund till denna studie. Litteraturstudier har bland annat gjorts inom teoriområde för kompetens, socialt kapital, kommunikation och lärande. Inom dessa områden finns flera olika teorier beskrivna i litteratur, avhandlingar och examensarbeten. Den etablerade teorin beskrivs i avsnitt 4 *Diskussion och Analys* för att styrka de genererade teorierna.

Denna studie är påkallad då det inte finns någon aktuell forskning som behandlar de kommunala strategierna för offentliga skogsfastigheter. Studien avser att ge insikt i hur organisationen för skogsförvaltning ser ut hos olika kommuner samt vilka förbättrings- och utvecklingsmöjligheter som finns. Skogssällskapets förvaltar skog för flera kommuner i Sverige, varför det finns ett intresse av att ta reda på hur kommuner själva ser på strategier för offentliga skogsfastigheter. Studien ska uppfylla uppdragsgivarens kunskapsintresse och min förhoppning är även att kommuner samt företag inom skogsnäringen ska finna studien inspirerande för fortsatt forskning och utveckling.

1.3 Syfte

Syftet med detta arbete är att identifiera och beskriva strategier och handlingsmönster hos olika kommuner för förvaltning av offentliga skogsfastigheter.

Den övergripande forskningsfrågan preciseras genom följande delfrågor:

- *Hur ser de kommunala strategierna för förvaltningen av offentliga skogsfastigheter ut, vilka ansvarsområden och rutiner finns?*
- *I vilken grad är beslutsprocesser metodiskt genomförda, hur väl är mål förankrade?*
- *Vilka fastställda mål och målsättningar finns?*
- *Vilken skoglig kunskap har tjänstemän och politiker hos de studerade kommunerna?*
- *Hur kan förvaltningsarbetet förbättras och utvecklas?*

1.4 Avgränsningar

Studien omfattar fem kommuner. Personer på olika hierarkiska nivåer och således olika funktioner och roller i kommunen ska delge sin syn på strukturerna. Avgränsningarna för antalet kommuner grundar sig på arbetets tidsperiod för intervjuundersökningar. I arbetet eftersträvas en geografisk spridning mellan de olika intervjuade objekten. För varje kommun intervjuades två till fyra personer, med koppling till förvaltning av skogsfastigheter, för att kunna ge en så bra bild som möjligt över hur strukturerna ser ut.

2 Metod

I detta avsnitt avser jag att beskriva det praktiska tillvägagångssättet i genomförandet av studien. Inledningsvis beskrivs vilka metoder som har använts vid genomförandet, hur urvalet av undersökningsenheter har skett samt vilka för- och nackdelar den valda metoden medför. I avsnittet beskrivs även studiens tillförlitlighet.

2.1 Val av metod

Forskning kan delas in i två huvudformer, kvalitativ och kvantitativ metod. Det finns många skillnader mellan dessa metoder men främst att de undersöker olika områden för sina undersökningar (Hartman, 2001). Den kvantitativa metoden avser att omvandla insamlat material till siffror som analyseras med statistiska modeller medan den kvalitativa metoden har sin utgångspunkt i intervjuer där forskaren ämnar söka en djupare bakgrund och förståelse. Valet av metod är grundläggande i det vetenskapliga arbetet och ska utgå från frågeställningarnas art och syftet (Holme & Solvang, 1997).

Med utgångspunkt från det definierade syftet har jag valt att genomföra arbetet med metoden grundad teori. Grundad teori är en metod som kan användas för både kvalitativ och kvantitativ forskning men koncentrerar sig främst på kvalitativ data, vilket är fallet i denna studie. Metoden utgår från empirin och ska induktivt generera nya teorier, men ger tydliga instruktioner hur arbetet ska genomföras på ett systematiskt och effektivt sätt (Hartman, 2001). Att utgå från en redan etablerad teoretisk ram kan för denna studie innebära att insamlad data blir skev och intetsägande. Hartman (2001) menar att forskaren då styrs av förutfattade uppfattningar om vad som är viktigt, vilket gör att man samlar in data som tros vara viktigt och det som verkligen är viktigt förbigås. Eftersom intervjuerna utgår från ett frågeformulär, 2.2.1 *Utformning av intervjuguide*, är det betydelsefullt att frågorna inte utgår från etablerad teori utan att den relevanta och viktiga informationen samlas in för att sedan kunna generera teori. Om arbetet skulle inletts med etablerad teori finns det en stor risk att frågeformuläret hade influeras och styrts utifrån denna kunskap.

Jag bedömer att grundad teori är bäst lämpad för att uppnå studiens syfte. Anledningen till valet var att huvuddelen av området som skulle studeras bedömdes som relativt outforskat. Det finns ingen rådande teoribildning för att använda som bas i arbetet. Inom metodlitteraturen rekommenderas grundad teori när litteraturen har förbisett ett område eller när det endast fått en yttlig uppmärksamhet (Denscombe, 2010), vilket jag anser att så föreligger i detta fall. Genom intervjuer med respondenterna från de utvalda kommunerna erhålls det material som studien behöver för att uppnå sitt syfte.

Med anledning av den valda metoden behandlas litteratur i relation till ämnet efter presentationen av den genererade teorin. De etablerade teorierna valdes ut för att finna liknelser till de genererade teorierna. Användningen av litteraturen syftar till att skapa förståelse och fungera som stöd till den genererade teorin. Utformningen skiljer sig från den traditionella forskningsmetoden där teori föregår empiri. I denna studie presenteras teori i samband med diskussion och analys eftersom ansatsen till studien ska vara förutsättningslös. Litteratursökningen har gjorts via sökningar i SLU:s databaser LUKAS, ISI Web of Knowledge, Epsilon och LIBRIS. Google Scholar har också använts. De sökord jag har använt mig av är: grounded theory, kompetens, decision making, organizational learning, kommunal förvaltning och strategiarbete.

2.1.1 Kvalitativ metod och alternativa metodologiska ansatser

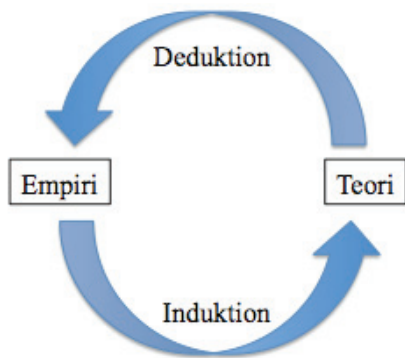
Kvalitativ data kan produceras med en rad olika forskningsmetoder (Denscombe, 2010). I detta arbete har kvalitativ metod med personliga intervjuer använts. Här ligger intresset i att studera hur människan uppfattar och tolkar den omgivande verkligheten. Användningen av kvantitativ metod och data innebär att forskaren måste förstå vilken typ av data man arbetar med. Man ska förstå möjligheter och begränsningar som är förknippade med särskilda typer av numeriska data (Denscombe, 2010). För denna studie är detta inte en möjlig metod eftersom det tidigare forskningsläget medför att forskaren inte kan veta eller förstå vilken typ av data som faller ut av studien. För att kunna utforma en sådan studie krävs en utförlig litteraturstudie inom området innan utformning av exempelvis en intervjuguide. Metoden triangulering är ett sätt att validera träffsäkerheten i en studie, t.ex. genom observationer, intervjuer och skriftliga frågeformulär (Denscombe, 2010). Detta är dock i detta fall svårt att genomföra hos flera av de studerade enheterna eftersom det skulle vara mycket tidskrävande och ta betydligt mer tid för datainsamlingen.

I studien tillfrågades en person från varje kommun att delta vid en intervju. Därefter kunde fler personer med koppling till de offentliga skogsfastigheterna kontaktas. Det utgör en skillnad från fallstudier där forskaren på ett noga övervägt sätt, med utgångspunkt i specifika kännetecken, kan lokalisera det inledande fältarbetet till en miljö som kan anses vara representativ, typisk eller extrem (Denscombe, 2010).

2.1.2 Grundad teori i ett vetenskapligt sammanhang

Grundad teori har sitt ursprung i det arbete som Glaser och Strauss utvecklade under 60-talet, vilket sedan har förfinats under 70- och 80-talet. Här benämns metoden vid *grounded theory* men det finns flera olika benämningar, exempelvis *teorigenerering på empirisk grund och grundad teori* (Starring, et al., 2011), där den sistnämnda är ämnad att användas i denna studie.

I huvudsak kan uppkomsten av grundad teori ses som en reaktion mot den deduktiva ansats som ofta förknippas med kvantitativ forskning och som innebär att teori föregår empiri (Glaser & Strauss, 1967). Hypoteser rättfärdigas genom att logiskt härleda, deducera, observerbara fakta ur en hypotes, vilket beskrivs i Figur 1 (Hartman, 2001). Grundad teori kan istället beskrivas som en induktiv ansats där man vänder på turordningen i förhållande till den deduktiva metoden. Inledningsvis samlas data in, sedan analyseras det och man försöker finna samband mellan olika egenskaper och därefter genereras en teori (Glaser & Strauss, 1967). Den grundade teorin ska vara helt och hållet grundad i data och inte utarbetad från förutfattade begrepp, teorier eller frågeställningar (Hartman, 2001). Grundad teori är ett lämpligt tillvägagångssätt där forskningen inriktar sig på mänskliga interaktioner, speciellt vid tillfällen där studier ämnar undersöka praktiska aktiviteter och rutinmässiga situationer samt deltagares synvinkel på handlingar (Denscombe, 2010).



Figur 1. Kunskapsutveckling genom grundad teori. Egen bearbetning.

2.1.3 Grundad teori som arbetsprocess

Eftersom grundad teori bedöms vara en mindre utbredd metod för forskning beskrivs arbetsprocessen kortfattat (Denscombe, 2010). Detta för att läsaren ska få en bild över hur arbetet genomförts och en bakgrund till resultatets, 3 *Resultat*, utformning.

Hartman (2001) beskriver arbetsprocessen i tre steg: 1) *Den öppna fasen*. Forskaren ägnar sig åt fältstudier, i detta fall intervjuer. Inom fasen finns inte några begränsningar utan den ska vara öppen för den information som framkommer. Från intervjuerna samlas ett brett datamaterial in och organiseras med hjälp av kategorier. Kategorier ska skapas ur data och till viss del dess egenskaper och dimensioner. En kategori är ett fenomen som har en bestämd mening för en grupp människor. I den öppna fasen framkommer endast ett fåtal relationer mellan kategorier. Den inledande fasen avslutas när data har kodats att så många kategorier framkommit att man kan gå vidare och undersöka deras egenskaper och dimensioner. 2) *Den axiala fasen*. Här ska relationer upptäckas mellan kategorier och deras egenskaper bestämmas. Forskaren ska tänka systematiskt och se data på ett komplext sätt för att få precision i teorin. Fokus ligger mot att finna likheter hos de olika undersökningsobjekten men även enskilda egenskaper identifieras för att stärka kategorierna. 3) *Den fokuserade fasen*. Här ska en teori skapas och giltigheten testas. Kategorier relateras till varandra och utfyllnad sker av de som inte är mättade. Detta genomförs med en form av berättelse där det sker en beskrivning av teorin för att verifiera kategorierna. Mättnad råder när det inte framkommer nya kategorier, relevant eller ny data till kategorierna. Mättnad råder även då alla delar inom paradigmet är täckt. Sedan kodas undersökningen genom att kärnkategorier pekas ut. En kärnkategori måste vara relaterad till många kategorier och deras egenskaper. Kärnkategorin är det mest generella som kan sägas om ett undersökningsområde och kan ses som ett begrepp som hanterar ett stort område. Kärnkategorin är en dimension av de beskrivna frågeställningarna, hjälper teorin framåt och är möjlig att använda vid stora variationer i teorin.

För detta examensarbete presenteras den första kärnkategorin i resultatet, avsnitt 4.2 *Resursutnyttjande* där kategorin under avsnitt 4.2.1 *Lärande* följer. Den genererade teorin har rubriken *Förståelse av innebörden av resurser är viktig för att samla kunskap och bedriva utvecklingsarbete*. Därefter följer resterande kärnkategorier, kategorier och genererad teori för studien.

2.2 Tillvägagångssätt

2.2.1 Utformning av intervjuguide

Vid datainsamlingen inom den grundade teorin är intervjuer och naturalistiska observationer de vanligaste metoderna (Hartman, 2001). Hos de studerade undersökningsobjekten har

semistrukturerade intervjuer använts med utgångspunkt från ett frågeformulär. Den semistrukturerade formen valdes eftersom alla respondenterna inte endast arbetar med frågor kring offentliga skogsfastigheter. Med alltför ostrukturerade intervjuer finns risken att en intervju utvecklas och berör andra områden inom den kommunala verksamheten som inte är relevant för denna studie. Vid planeringen inför intervjutillfällena har frågeformulär utformats för att skapa en lista av olika ämnen som ska behandlas vid intervjun, se 7.1 Bilaga 1. Frågorna till intervjuguiden togs fram av författaren och utformades efter begrepp och erfarenheter som ansågs skulle kunna ha betydelse för att kunna beskriva strategier och handlingsmönster hos förvaltningen för de offentliga skogsfastigheterna. De bygger författarens egen erfarenhet och kunskap. Utformningen gjordes med utgångspunkten att ta fram så mycket information som möjligt för att avspegla verkligheten. Frågorna ska vara öppna och betoningen syftar till att respondenten ska kunna förklara och utveckla frågan fritt. Strauss och Glaser (1969) menar att de inledande frågorna eller observationsområdet grundar sig på begrepp hämtade från litteraturen eller erfarenheten. Dessa ska ännu inte ha visat sig vara teoretiskt relevanta för den teori som ska genereras.

2.2.2 Pilotintervju

När det första frågeformuläret till intervjuerna var färdigställt valdes och tillfrågades en respondent för en pilotintervju. Valet av respondent för pilotintervjun gjordes genom bekvämlighetsurval för att minimera tidsåtgången. En mindre undersökning via kommunens hemsida gjordes för att bekräfta att det fanns en aktivitet rörande skogliga frågor inom kommunen.

Pilotrespondenten var Josefin Edling, park- och naturmarksansvarig för Knivsta kommun. Resultatet från pilotintervjun medförde viss korrigerande formulering och struktur av frågor för resten av intervjuerna. Vid intervjun testades även användningen av inspelningsprogrammet Audacity. Programmet är ett hjälpmedel för att minimera anteckningar under intervjuerna, vilket annars kan störa interaktionen mellan respondenten och intervjuaren (Denscombe, 2010).

Intervjuerna och det tillhörande frågeformuläret är främst utformade för att genomföras ansikte mot ansikte, vilket innebär direktkontakt mellan forskare och respondent. Valet av utformning gjordes pga. förväntningar på detaljerad och fyllig data samt att svarsfrekvensen är hög i jämförelse med andra metoder som t.ex. användning av post, internet eller telefon. En del intervjuer utfördes även via telefon då samtliga respondenter inte haft möjlighet att träffas vid besök gjorda hos de studerade kommunerna.

2.2.3 Genomförande av intervjuer

Huvudsakliga datainsamlingen genomfördes under perioden vecka 8 till 12, under år 2012, med fåtal tillägg vecka 13. Med ett enstaka undantag, som framgår nedan, genomfördes intervjuerna enskilt. Vid de olika intervjutillfällena har respondenterna tillfrågats via telefon. Vid två tillfällen har intervjuobjekt tillfrågats men tackat nej till deltagande pga. att de ansett sig för dåligt insatta i frågorna för att kunna ställa upp på intervju. Då de tillfrågade har tackat ja till att delta i studien har de mottagit ett frågeformulär för att kunna förbereda sig inför intervjun. Skälet till den valda strategin för intervjuerna är framförallt att respondenterna bedöms lämna mer uttömmande svar om de har tid att förbereda sig. Någon risk för bristande fullständighet bedöms inte föreligga eftersom de frågor som intervjuerna omfattar blir väl kända i samband med att frågeformuläret skickats ut.

Eftersom frågorna är öppna och inbjuder respondenten till egen vidareutveckling samt att det går att anta att de frågor som respondenten inte påminner sig under ett långt och ostört samtal inte heller finns på agendan i respondentens medvetande. Fullständigheten säkerställs även genom att flera olika respondenter intervjuats i varje kommun i olika relevanta hierarkiska positioner. Varje intervju har genomförts i respondentens egen miljö förutom med tre av respondenterna där genomförandet skett via telefon pga. tidsbrist. Alla respondenterna har visat stort engagemang och koncentration på frågor och resonemang under intervjuerna. Intervjuerna har varat mellan en halvtimme och upp till två timmar. Vid en av intervjuerna intervjuades två av respondenterna samtidigt medan övriga intervjuer har genomförts enskilt. I referenslistan, 6.3 *Muntligt*, framgår vilka intervjuer som genomförts per telefon och vilken som genomförts med två av respondenterna samtidigt.

Allt material, såväl intervjuer som anteckningar, har sammanställts i syfte att skapa goda förutsättningar för tillförlitlighet och fullständighet.

2.3 Urval

Undersökningsobjekten, de utvalda kommunerna, som deltagit i studien valdes primärt utifrån en studie från Naturskyddsföreningen, "*Granskning av kommunernas arbete med tätortsnära skog*" (Naturskyddsföreningen, 2011). Resultat från studien tillhandhålls genom Skogssällskapet, uppdragsgivaren för detta arbete. Naturskyddsföreningens studie redogör för alla Sveriges kommuner och dess skogsägande. Genom tillhandahållandet av information där Skogssällskapet förvaltar skog reviderades listan över Sveriges kommuner för att eliminera de kommuner där Skogssällskapet nyligen utfört tjänster. För att åstadkomma en spridning i urvalet gjordes en lista över alla kommuner och deras innehav av skogsmark i förhållande till invånarantalet. På så vis kunde fem kommuner väljas ut efter det offentliga skogsinnehavet i relation till antalet kommuninvånare. Det innebär att det finns en spridning av skogsinnehavet där en kommun har ett mindre skogsinnehav och fler invånare och därefter ökar skogsinnehavet samtidigt som invånarantalet minskar.

2.3.1 Undersökningsobjekten

Det slutgiltiga valet av kommuner har skett subjektivt. De utvalda respondenterna har särskilda kvalitéer med relevans för undersökningsområdet (Denscombe, 2010). De särskilda kvalitéerna innebär att varje kommun har en eller flera tjänstemän som aktivt arbetar med förvaltning av de offentliga skogsfastigheterna. Undersökningsobjekten har identifierats efter internetsökningar som visar att det finns en aktivitet rörande den kommunägda skogen. Inledningsvis identifierades en kontaktperson för att se om varje kommun arbetar med förvaltningen av skogsfastigheter och att en intervju var möjlig att genomföra. Personer från olika förvaltningar och hierarkiska nivåer har därefter kontaktats för att uppnå en spridning bland respondenterna. Anledningen till detta är att inom de kommunala förvaltningarna finns ett antal individer med varierande bakgrund, roller, attityder, värderingar etc. Individerna bildar i sin tur grupper, som kan vara formella eller informella. Individerna och grupperna bildar i sin tur nätverk av relationer, attityder och normer som i sin helhet utgör förvaltningens sociala system (Lidestav, 1994). Växjö, Uddevalla, Sollentuna, Sandviken och Piteå är de fem kommuner som är undersökningsobjekt i denna studie. Urvalet presenteras i de valda kommunernas karaktäristika, se 7.2 Bilaga 2.

Kommunerna som finns med i studien benämns som *de studerade enheterna*. Begreppet infattar alla olika hierarkiska positioner och funktioner inom de kommunala organisationerna. Förvaltningarna är en del inom de studerade enheterna och infattar de tjänstemän som utför arbete inom de offentliga skogsfastigheterna. Begreppet funktioner är olika delar inom de

studerade enheterna och den arbetsmässiga påverkan de har mellan och inom olika verksamheter och organisationer.

2.4 Metodens för- och nackdelar

Till skillnad från den kvantitativa metoden inkluderar kvalitativa färre antal enheter. Djupstudierna medför därför svårigheter att generalisera för fler och liknande undersökningsobjekt. Förutsatt att det finns tillräckligt med detaljer kring undersökningsobjektens omständigheter finns det dock möjlighet att bedöma i vilken utsträckning de kan förhålla sig till varandra. En viktig fördel är den verklighetsförankring som finns i datamaterialet och dess analys. Datamaterialet är detaljerat och det finns tolerans för tvetydigheter och motsägelser, vilket gör att möjligheten för att de genererade teorierna ska vara tagna ”ur luften” är liten (Denscombe, 2010).

En fördel med metoden är att teorijämförelsen genomförs efter insamling av data. På så sätt kan undvikas att ta med litteratur som inte är relevant för studien. Den genererade teorin styr valet av vilken etablerad teori som ska jämföras. Därför har teorier som liknar den grundade teorin använts. Eftersom litteraturjämförelsen genomförs och presenteras i samband med diskussionen underlättas den kritiska granskningen och relevansen för forskningsområdet. För att det ska finnas hög relevans till det valda problemområdet görs genomgången för den etablerade teorin noga och på så sätt kan den genererade teorin styrkas.

Vad beträffar den grundade teorin ska arbetsprocessen för generering av teori innebära att forskaren ska utgå med ett ”öppet sinne” där influering från annat håll ska undvikas i största möjliga utsträckning. Inom detta område finns flera olika ställningstaganden huruvida forskarens tidigare kunskaper påverkar utfallet i den grundade teorin (Denscombe, 2010). Det är svårt att förutsättningslöst utforma en studie och det kommer alltid finnas tidigare kunskap som medverkar till förutsättningarna i studien.

Den indelade strukturen i studien för kategorier och kärnkategorier innebär att forskaren söker efter likheter och relationer mellan kategorierna (Hartman, 2010). Kärnkategorierna beslutas och namnges av forskaren. Benämningen baseras på det insamlade datamaterialet. Det sker efter att resultatet har tolkats och analyserats och forskaren kan besluta vad som är det mest generella inom ett område. Kategorierna ges även av forskaren efter vad denne anser vara ett fenomen som har en viss mening för en grupp människor. Beskrivningen till varje genererad teori är strukturerad efter gemensamma egenskaper och dimensioner som framkommit från datamaterialet vid intervjuerna. Forskaren tar fram de genererade teorierna och beslutar med vilka ord de ska beskrivas. Eftersom datainsamlingen ger ett stort och brett material innebär det att en del data inte går att applicera till kategorierna. Det innebär att en del data blir bortsorterat och inte kan tas upp i resultatet. För studien har så mycket som möjligt av data beskrivits till den genererande teorin. Bortsorterad data kan anses mindre relevant för studiens syfte.

2.4.1 Teoretisk känslighet

Teoretisk känslighet är utmärkande för grundad teori. Det är en egenskap som påverkar forskarens personliga förmåga och är därför viktig att beakta under arbetets gång. Det finns två källor till teoretisk känslighet, inre och yttre källa. Inre källa handlar om personers förståelse gentemot datamaterial som uppkommer, yttre källor kan handla om teknisk litteratur i form av t.ex. forskningslitteratur och hur dessa kan skapa icke medvetna antaganden som kan påverka analysen (Hartman, 2001). Det är alltså viktigt för forskaren att vara medveten om

den innebörd insamlad data har. Medvetenheten styr fokus mot vad som är viktigt för studien och är en hjälp för att generera teori.

2.4.2 Tolkning och analys

Tolkning och analys av data är viktiga delar inom den grundade teorin för att kunna skapa kategorier och kärnkategorier. Analysen innebär att data delas upp i beståndsdelar för att upptäcka nyckelkomponenter (Denscombe, 2010). Denscombe (idib) menar att analys och tolkning av data är nära kopplad till forskarens egen identitet, bakgrund och egna övertygelser, vilket påverkar analysen av data. Den grundade teorin innebär att forskaren måste tolka data efter egen kompetens och kunskap. Studiens resultat presenteras enligt kärnkategorier, kategorier och genererad teori.

1) *Den öppna fasen:* Efter varje genomförd intervju lyssnade jag igenom det inspelade materialet för att skapa minnesanteckningar. Det innebär att informationen som framkom vid intervjuerna sorterades och på så vis kunde det stora datamaterialet minskas ner till anteckningar och bli mer hanterbart. Intervjuerna reducerades till punktform där de viktigaste fraserna och orden skrevs ned. När alla intervjuer genomförts fanns således minnesanteckningar till varje intervju. På så vis kunde jag se vilka åsikter och kunskaper som fanns mellan de undersökta kommunerna och skapa kategorier. Kategorierna är ett fenomen som har en viss mening för de intervjuade personerna. Studiens kategorier är följande: Strategi och lärande möjligheter som en konsekvens, Beslut för strategi och policys, Strategi för interaktioner och internt samarbete, Strategiska mål, Engagemang och samarbete, Strategi för utvecklingsarbete, Kompetens inom kommunal förvaltning och Medarbetares ansvarstagande. Till varje kategori följer genererade teorier. De genererade teorierna är de meningar som är skrivna i punktform, fet och kursiv stil.

2) *Den axiala fasen:* Jag jämförde minnesanteckningarna med varandra för att på så sätt hitta relationer sinsemellan. Dessa resulterade i ytterligare en reduktion där datamaterialet har komprimerats för att skilja ut olika dimensioner och egenskaper som ligger till grund för den grundade teorin. Det innebär att ord och fraser sorterades upp mellan de olika kategorierna. Här valde jag även att ta med det material som skilde mellan kommunerna för att beskriva avvikelser.

3) *Den fokuserade fasen:* Här användes alla minnesanteckningar för att kunna göra utförliga beskrivningar av de genererade teorierna. Återigen gick jag tillbaka till det inspelade materialet för att kontrollera att all relevant data fanns med och så att inget hade uteblivit av misstag. När jag hade fått fram genererad teori och dess kategorier sökte jag kärnkategorier för att namnge de mest generella som kan sägas för varje område i studien.

I resultatet sker uppbyggnaden av beskrivningen till de genererade teorierna efter en struktur. Inledningsvis redovisas de egenskaper som framkom hos samtliga eller flera av de studerade enheterna. Därefter följer kompletterade resultat som framkom hos några eller en studerad enhet. Det innebär att de genererade teorierna beskrivs med generell och övergripande teori som gäller för majoriteten av de studerade enheterna och understöds därefter av data från några eller en av de studerade enheterna. Det innebär att variationer och avvikelser kan beskrivas i resultatet. För de kategorier där det finns en avvikelse beskrivs detta i det sista stycket för den genererade teorin. Exempelvis i avsnitt 3.4.1 Strategiska mål där den genererade teorin är: *Konsensus för mål kan bidra till ökad förståelse och därmed leda till förändring.* I sista stycket beskriver en respondent att det finns gemensamma mål i översiktsplanen men att de inte är tydliga och därför inte ökar förståelsen.

2.5 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är viktigt att beakta för att verifiera den kvalitativa forskningen. Validiteten hänvisar till noggrannheten och precisionen i det insamlade datamaterialet (Denscombe, 2010). För att säkerställa validiteten i den kvalitativa studien kan följande fråga ställas *”Har forskaren fått full tillgång till intervjupersonernas kunskap och vad hon/han menar?”* Reliabiliteten avser till tillförlitligheten där följande fråga kan ställas *”Kommer en liknande observation som utför av en annan forskare och vid ett annat tillfälle få samma utfall i resultatet?”* (Easterby-Smith, Thorpe & Lowe, 1991).

Validitet och reliabilitet är två faktorer som har beaktats vid genomförandet av studien. Validiteten kan öka genom att någon utomstående granskar intervjuunderlaget för studien. I detta fall har frågeformuläret innan användningen granskats av handledare, både hos uppdragsgivaren och vid SLU. Pilotstudien bidrog även till validiteten då den tillfrågade respondenten kunde bekräfta att frågeformuläret var användbart för studiens intervjutillfällen.

Validiteten kan även öka genom att intervjuerna genomförts med personer på olika hierarkiska nivåer hos de olika kommunerna. På så sätt har källorna till data olika relation till problemet. Genom att välja ut ett mindre antal kommuner har intervjuerna skett ansikte mot ansikte, vilket ger möjlighet att känna av stämningen under intervjuerna. Den personliga kontakten har även gett möjlighet att kunna komma tillbaka till respondenten om det funnits behov av förtydliganden. Intervjuerna har även gjort det möjligt att förtydliga frågor för att undvika missförstånd men samtidigt har det funnits en medvetenhet om att inte påverka i en viss riktning.

Då denna studie undersöker föränderliga fenomen är reliabiliteten inte alltid ett mått på studiens kvalitet och kan därför medföra att studien kan vara svår att upprepa. Ytterligare en anledning till detta kan vara arbetet med att ta fram kategorier och kärnkategorier, där forskarens egna tolkningar har stor betydelse för resultatet. De tydliga riktlinjerna i arbetsprocessen för grundad teori kan däremot stärka reliabiliteten. Frågeformuläret som använts vid intervjutillfällena finns presenterade i 7.1 Bilaga 1, vilket möjliggör upprepning av studien.

3 Resultat

I detta avsnitt ämnar jag att inledningsvis beskriva de studerade kommunerna och därefter följer resultaten för den genererade teorin. Resultatet redovisas utifrån kärnkategorier, kategorier och den genererade teorin. Den första kärnkategorin är Resursutnyttjande och efterföljande rubrik, Strategi och lärande möjligheter som en konsekvens, är en kategori. De tre följande punkterna är den genererande teorin som hör ihop med den första kategorin. Därefter följer studiens resterande kärnkategorier, kategorier och genererad teori.

3.1 Förvaltningarnas organisation och ansvar för skogliga frågor

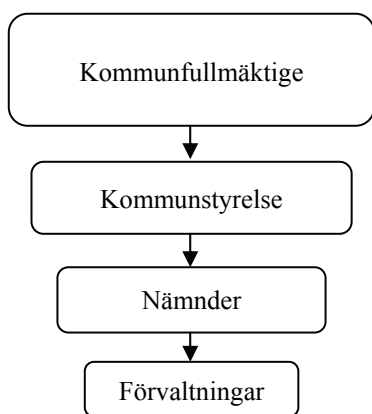
De fem studerade kommunerna skiljer sig åt vad gäller utformningen av förvaltningarnas organisation och ansvar för de skogliga frågorna. Kommunerna är geografiskt spridda i landet och förutsättningar för innehavet av offentliga skogsfastigheter varierar (Alfredsson, et al. pers. medd., 2012). Nedan följer en övergripande beskrivning för var och en av de studerade enheterna, vilket även kortfattat visas i kommuners karaktäristika, Bilaga 2.

3.1.1 Växjö kommun

Växjö kommun ligger i Småland, Kronobergs län och har 83 675 invånare (Växjö kommun, 2012a). Totalt äger kommunen cirka 3900 ha skogsmark, där produktionsskog, naturreservat, rekreationsskog, parkskog och vattentäktområdet Lagan ingår (Växjö kommun, 2008). Största delen av innehavet ligger runt Växjö stad och kommunens övriga tätorter. Innehavet nyttjas flitigt för rekreation och friluftsliv (Andersson & Blomkvist, pers. medd., 2012). År 2005 och 2007 drabbades kommunen av stormarna Gudrun och Per, vilket medför att kommunen inte räknar med att skogen kan generera någon nettointäkt förrän 2016 (Växjö kommun, 2008).

Inom kommunen är det kommunfullmäktige som är det högst beslutande organet. Under kommunfullmäktige finns kommunstyrelsen som leder och samordnar kommunens verksamhet. De förbereder ärenden inför kommunfullmäktige och ansvarar för att fullmäktiges beslut genomförs. Under kommunstyrelsen finns kommunens olika nämnder (Växjö kommun, 2012b). Beskrivningen visas i Figur 2.

Växjö kommun är uppdelad på 11 nämnder och nio olika förvaltningar. Det formella ansvaret för förvaltningen av kommunens offentliga skogsfastigheter har tekniska nämnden där förvaltningsenheten ligger under park- och naturavdelningen. Förutom skogen, naturvård och parker ansvarar tekniska nämnden även för gator, vägar, trafik, parkering, renhållning, avfallsfrågor, försörjning med vatten- och avlopp, sjöreglering och vattenkraftverk samt trafiksäkerhetsbefrämjande åtgärder (Växjö kommun, 2012b).



Figur 2. En generell bild över den kommunala organisatoriska strukturen. Egen bearbetning.

Park- och naturavdelningen har cirka 31 anställda där 15 är anställda inom skogsförvaltningen. Flertalet av dessa är i sin tur säsongsarbetare. Kommunekologen är chef för skogsavdelningen inom park- och naturavdelningen. Under den ansvariga chefen finns en skogsförvaltare, med utbildningsbakgrund som skogstekniker, som sköter det dagliga arbetet ute i fält. Förvaltningsenheten har tillgång till tre arbetslag som sköter det manuella arbetet i fält. Arbetslagen består av skogsarbetare där varje arbetslag har en lagbas. Kommunen har själv ansvarat för den skogliga förvaltningen under en lång tidsperiod (Andersson, pers. medd., 2012).

Förvaltningsansvaret för de offentliga skogsfastigheterna är uppdelat i fyra skilda typområden: detaljplanlagd skogsmark (parkmark), vattentäktområdet Bergaåsen, naturreservat och den övriga skogsmarken för rekreation och produktion. Skogen sköts av egen personal medan all maskinell avverkning och transport handlas upp av olika entreprenörer (Växjö kommun, 2008).

3.1.2 Sandvikens kommun

Sandvikens kommun ligger i Gästrikland, Gävleborgs län och har 37 002 invånare (Sandvikens kommun, 2012a). Totalt äger Sandvikens kommun 3900 ha skogsmark, varav 3200 ha är produktionsskog och 700 ha räknas till tätortsnära- och rekreationsskog (Sandvikens kommun, 2008).

Sandvikens kommun är organiserad i en nämnds- och förvaltningsorganisation där nämnderna har sin egen förvaltning och det fulla ansvaret för ekonomi och verksamhet. Under kommunstyrelseförvaltningen ligger tekniska kontoret. Tekniska kontoret leder och styr fastighetsförvaltning, teknisk förvaltning, parkskötsel och skogsförvaltning genom ägardirektiv till bolagen Sandviken hus, Sandviken Energi, och Högbo Bruk AB (Sandvikens kommun, 2012).

Sandvikens kommuns skogsinnehav förvaltas av Högbo Bruk AB, ett kommunalägt bolag som ägs till 100 % av Sandvikens kommun. Största delen av innehavet ligger runt Sandvikens stad samt norr därom. Mindre områden finns även i närheten av de mindre samhällena i kommunen. Högbo Bruks marker är uppdelade i tre större områden, ett utgörs av själva bruksområdet, ett norr om Högbo samt ytterligare ett i anslutning till Storsjön (Sandvikens kommun, 2008).

Enligt ägardirektivet är syftet att förvalta kommunkoncernens totala skogsinnehav med beaktande av miljöaspekter och behovet för det rörliga friluftslivet i området. De ska även

förvalta och utveckla den kulturhistoriska miljön vid Högbo Bruk. Den kommunala organisationsstrukturen där kommunen köper tjänster av kommunala bolag har verkat sedan 2001 (Sandvikens kommun, 2012c).

Kommunen anser att det är enklare att hantera olika frågor när förvaltningen är ett fristående bolag jämfört med när den ligger under en nämnd. Liksom Växjö kommun sköts skogen av egen personal medan all maskinell avverkning och transport handlas upp av olika entreprenörer. Upphandlingen hanteras via upphandlingsenheten på Sandvikens kommun. Det praktiska arbetet sker med hjälp av arbetslag som tillgås genom arbetsmarknadsåtgärder (Johansson & Larsson, pers. medd., 2012).

Skogsförvaltaren som är ansvarig för förvaltningen av de offentliga skogsfastigheterna arbetar på Högbo Bruk AB och är anställd via den tekniska enheten på Sandvikens kommun. Kontakten med kommunen för de skogsrelaterade frågorna sker till största del med tekniska kontorets mark- och exploateringsingenjör och teknisk chef (Johansson & Larsson, pers. medd., 2012).

3.1.3 Sollentuna kommun

Sollentuna kommun ligger i Stockholms län och har cirka 65 900 invånare (Sollentuna kommun, 2012). Kommunen äger inte någon produktionsskog utan innehavet består av naturreservat och tätortsnära skog i anslutning till staden. Kommunen har cirka 2800 hektar naturmark varav 1800 hektar är skogsmark och 590 hektar öppen mark. Förvaltningen följer en skötsel- och översiktsplan (Dahlén, pers. medd., 2012).

Kommunfullmäktige är det högsta politiska organet i Sollentuna kommun. Under kommunfullmäktige finns kommunstyrelsen som är kommunfullmäktiges verkställande organ, vilka ansvarar för att leda och samordna kommunens verksamhet. Kommunen är uppdelad på nio nämnder som fullmäktige har uppsikt över. Nämnderna arbetar gentemot de mål som fullmäktige ställer upp och ansvarar för kontinuerliga utvärderingar och kvalitetsuppföljningar i sina respektive verksamheter. Politikerna fattar de övergripande besluten och tjänstemännen på förvaltningarna verkställer besluten (Sollentuna kommun, 2012).

Förvaltningen för de offentliga skogsfastigheterna ligger under trafik- och fastighetsnämnden, som är en ny nämnd sedan ett och ett halvt år tillbaka, men har tidigare ingått under flera olika nämnder vid olika tidpunkter. Förutom ansvar för kommunens mark och fastigheter inklusive naturreservat och övrig naturmark har de även ansvar för ny-, till- och ombyggnation samt renovering av kommunens byggnader, drift, underhåll och skötsel av kommunens gator, vägar, parker, bryggor och övriga infrastrukturåtgärningar (Sollentuna kommun, 2012).

Nämndens ordförande har ansvar för de offentliga skogsfastigheterna men det är naturvårdschefen som ansvarar för det dagliga arbetet. Naturvårdschefen har över 25 års erfarenhet från arbete inom Sollentuna kommun. Kommunen genomför åtgärder i egen regi och har tillgång till ett arbetsmarknadscenter med arbetslag. De har även en naturvårdare som utför praktiskt arbete på fastigheterna (Dahlén, pers. medd., 2012)

3.1.4 Piteå kommun

Piteå kommun ligger i Norrbottens län och har cirka 41 000 invånare (Piteå kommun, 2012a). Kommunen äger totalt 7 009,9 hektar skogsmark varav produktiv skogsmark är 5 111,7 hektar. Avkastningskravet är 1,2 miljoner kr per år (Lundberg & Lidström, 2011).

Kommunfullmäktige är det högsta beslutande organet i kommunen. Under fullmäktige finns kommunstyrelsen som är kommunens ledande politiska förvaltningsorgan. Kommunstyrelsen ska se till så att verksamheten bedrivs i enlighet med de mål och riktlinjer som kommunfullmäktige har bestämt samt de föreskrifter som kan finnas i lag eller förordning. I kommunen finns nio nämnder där varje nämnd beslutar om sin verksamhet. De ansvarar för att fullmäktiges beslut genomförs (Piteå kommun, 2012b).

Ansvar för skogsförvaltningen ligger under teknik- och servicenämnden för enheten Skog och mark. På Skog och mark sker planering och operativ styrning till stor del i egen regi. Tjänster för skötsel, gallring och avverkning upphandlas i stor utsträckning på marknaden. Viss del av skötsel och gallring sker i egen regi (Lundberg & Lidström 2011).

Ansvarig är avdelningschef på Skog och Mark som tillsammans med handläggare hanterar frågor kring upphandling, försäljning av virke, planering av avverkning, allmänhetens frågor, uppdatering av skogsbruksplan mm. Det finns en anställd som ansvarar för den praktiska verksamheten i form av mindre gallringsarbeten och röjningsarbeten. Under sommarperioden anställs även säsongsarbetare (Lundberg & Lidström 2011).

Tidigare fanns två skogsförvaltare med skoglig bakgrund ansvarade för de offentliga skogsfastigheterna. I dagsläget arbetar de ansvariga med andra frågor utöver skogsförvaltningen. Vid intervjutillfället pågick organisationsförändringar inom Piteå kommun, vilket medför att det kan ske förändringar inom förvaltningsenheten. Organisationsförändringen ska vara klar 2013. Respondenterna uppger att Skog och Mark förmodligen kommer att slås samman med parkförvaltningen för att uppnå en bättre samverkan (Nilsson & Wallgren, pers. medd., 2012).

3.1.5 Uddevalla kommun

Uddevalla kommunen ligger i Västra Götalands län och har 52 151 invånare (Uddevalla kommun, 2012a). Kommunen äger och förvaltar cirka 7000 hektar skogsmark varav 3800 hektar är produktionsskog där ett kommunalt reservat, Herrestadsfjället, ingår. Totalt äger kommunen 26 stycken naturreservat där kommunen förvaltar 13 av reservaten och resterande förvaltas genom olika företag och stiftelser. Skogsförvaltningen har ett avkastningskrav på 400 000 kr per år (Alfredsson, pers. medd., 2012).

Kommunfullmäktige är kommunens högsta beslutande organ. Under fullmäktige finns kommunstyrelsen som bereder ärenden till kommunfullmäktige och verkställer fullmäktigebeslut som inte verkställs av annan nämnd eller styrelse. De ska även leda förvaltningen av kommunens angelägenheter. Inom kommunen finns sju nämnder där tekniska nämnden är en av dem (Uddevalla kommun, 2012b).

Tekniska nämnden ansvarar för tekniska kontoret som i sin tur är organiserat i sex olika avdelningar med olika uppgifter inom kontorets verksamhet. Förvaltningen ansvarar för den verksamhet inom kommunen som ligger under teknisk försörjning. Förutom skogsförvaltningen ansvarar tekniska kontoret för förvaltningen av gator och allmänna platser, den kommunala trafikövervakningen, den allmänna vatten- och avloppsförsörjningen och exploatering av mark för bostäder och andra verksamheter (Uddevalla kommun, 2012b).

Skogsförvaltningen ingår i avdelningen för mark och exploatering där det finns en ansvarig exploateringschef som i sin tur är underställd förvaltningschefen. Skogsförvaltaren har arbetat cirka två år på tjänsten. Det finns inte någon formellt antagen skogspolicy och skötseln av de

offentliga skogsfastigheterna sker efter en skogsbruksplan (Alfredsson & Petré, pers. medd., 2012).

3.2 Resursutnyttjande

Hos samtliga undersökningsobjekt är de offentliga skogsfastigheterna en resurs för kommunen. Det innebär att de t.ex. kan användas för exploatering, rekreation och friluftsliv samt ekonomisk avkastning. Användningsområdet ser olika ut men anses viktig för samtliga av respondenterna. Resursen nyttjas på olika sätt hos de olika förvaltningsenheterna och en gemensam kategori är strategi och lärande som en konsekvens (Alfredsson, et al. pers. medd., 2012).

3.2.1 Strategi och lärande möjligheter som en konsekvens

- ***Kunskaper om skogsfastigheternas strategiska betydelse är viktigt för kommunernas skogsinnehav***

Det främsta ändamålet till offentligt skogsägande uppges vara tillgången till markreserver för exploateringsmöjligheter. Markreserven berörs vid diskussion som förs med såväl tjänstemän som politiker inom de studerade enheterna. ”Det finns inget egenvärde i att äga skogsfastigheter, utan det är kopplat till exploatering” (Larsson, et al. pers. medd., 2012). Det innebär att det i första hand är marken i sig som anses viktig för kommunen och inte tillgången på skogsmark. Flertalet av respondenterna anser att den geografiska spridningen av skogsfastigheter spelar mindre roll. Det kan dock vara fördelaktigt om innehavet är fördelat runt om stadsdelar inom kommunen. ”Ett av skälen till att kommunen äger skog är för att inneha exploateringsmark, var marken är spelar mindre roll” (Johansson, et al. pers. medd., 2012).

Hos kommunerna är innehavet ofta spritt med mindre ytor i anslutning till tätortsnära bebyggelse. Det spridda skogsinnehavet ger möjlighet för kommuner att tillgodogöra sig resurser i form av bytesmark. Bytesmarken kan exempelvis användas för att få tillgång till icke kommunalägda fastigheter. ”Markreserven används för att kunna byta mark vid exploateringsmöjligheter som kommunen ser sig kunna utföra” (Blomkvist, et al. pers. medd., 2012). I samband med att den kommunala förköpsrätten avskaffades 2010 har markinnehavet blivit viktigare för kommunerna. Det innebär att hos de kommuner som ämnar expandera finns det ett behov av att vara uppmärksamma efter nya markområden och skogsfastigheter som kan utgöra en viktig markreserv i framtiden (Larsson, pers. medd., 2012).

Utöver skogsinnehavet som markreserv ses de offentliga skogsfastigheterna som en viktig resurs ur rekreationssynpunkt. Markreserven kan se till att kommunernas rekreativområden i närheten till städer tryggas. Det kommunala ägandet innebär även att naturnära bebyggelse kan säkerställas. När det finns olika ändamål med skogsfastigheterna anser respondenten att det är viktigt att samlas kunskap för att förvaltningen ska kunna arbeta mot det ändamål som kommunen avser. ”Jättebra med skog nära inpå staden, folk vet inte om hur mycket skogen ger i rekreationssyfte” (Jakobsson, pers. medd., 2012).

Det offentliga skogsägandet innebär även att kommuner inte står i direkt behov att förvärva fastigheter vid planering av nya byggprojekt utan kan använda sig av den befintliga marken i kommunens ägo. Kommunerna anser att det finns en betydande risk att det blir dyrare om de skulle vänta med att köpa fastigheter för utförande av enskilda byggprojekt. ”Det blir dyrare för kommunen om de väntar med att köpa in mark” (Andersson, et al. pers. medd., 2012). Förvaltningsenheterna innehar ett stort kunskapsområde kring markområden inom de kommunala gränserna. Kunskapen och lärande om skogen och dess olika ändamål och

användningsområden kan vara värdefull för att kunna förvärva värdefulla skogsresurser i framtiden. Det gör att kommuner kan verka förutseende och förvärva resurser för att minimera kostnaderna för markförvärv (Larsson, et al pers. medd., 2012).

- ***Förbättrad samsyn kan skapa lärande för olika funktioner inom organisationen***

Vid intervjuerna fanns det en tydlig uppfattning om att de tjänstemän och politiker som inte aktivt arbetar inom skogsförvaltningen såg skogsinnehavet som en tydligare del i markreserven för exploatering och nämnde därefter övriga implikationer, t.ex. rekreation och friluftsområden, som sekundära resurser. ”För kommunen är markreserven/skogsinnehavet viktigt för att ha möjlighet att byta mark vid exploateringstillfällen. Det är relativt viktigt med tätortsnära skog och rekreationsområden i anslutning till staden” (Sundström, et al. pers. medd., 2012).

De tjänstemän som dagligen arbetar med förvaltningen uttryckte större fokus mot rekreativsmöjligheter för skogsfastigheterna. ”Kommunen gör tätortsnära fastighetsförvärv för att möjliggöra projekt med strövstigar och få till bytesmark” (Nilsson, et al. pers. medd., 2012). När fokus för skogsfastigheterna varierar mellan olika hierarkiska positioner inom organisationen indikerar detta en brist i samsynen. Bristen på samsyn kan bidra till att tjänstemän och politiker fokuserar lärande på vad de anser vara den primära resursen. De sekundära resurserna kan därmed bli åsidosatta med ett nedsatt kunskapsfokus (Sundström, pers. medd., 2012). Det innebär att exempelvis friluftsområden kan bli eftersatta eftersom detta är ett verksamhetsområde som politiker och tjänstemän inte prioriterar i första hand.

- ***Tydlig fokus skapar förutsättningar för förbättrat utvecklingsarbete***

Skogsfastigheterna hos Sollentuna kommun syftar inte till att fungera som en markreserv utan primärt som rekreativ- och friluftsområde. Eftersom kommunen har en begränsad markreserv där exploateringsmöjligheterna anses vara begränsade innebär det att de offentliga skogsfastigheterna är en resurs med tydligt fokus mot naturvård. Tydlig fokus innebär att kommunen är inriktad mot naturvård och att det inte finns någon annan inriktning som exempelvis produktion för ekonomisk avkastning. En bidragande orsak till detta anser respondenten vara att kommunen kommit till insikt i hur kommunens markresurser kommer att se ut i framtiden. Tillgången på anpassade och naturnära områden är viktigt för stadens utveckling. Med en begränsad markreserv har skogsfastigheterna blivit viktigare för kommuninvånarna. ”Man har insett skogens värde för människan” (Dahlén, et al. pers. medd., 2012).

I detta fall har kommunen bedrivit ett lyckat naturvårdsarbete under en lång period, vilket har resulterat i uppskattning från kommuninvånarna. Det har i sin tur spridit sig till politiker och tjänstemän inom kommunen som har koppling till eller arbetar med skogsfastigheterna. Uppskattningen har underlättat både för skötsel av naturreservat men även för de områden som ligger utanför naturreservaten. Respondenterna anser att det är en stor fördel med att vara markägare där det finns ett fokusområde mot naturvård inom verksamheten. Möjliga resurser går därför att styra eftersom kommunen kan bedriva skötsel och utföra åtgärder på eget initiativ på den egna marken. Den begränsade tillgången på markreserver har bidragit till att naturvårdsarbetet tagit större plats inom de offentliga skogsfastigheterna (Dahlén, pers. medd., 2012). I fall där det finns en tydlig strategi skapas således förutsättningar för att utöka kunskapsområdet. Det bidrar i sin tur till en långsiktig utveckling. Med den långsiktiga utvecklingen väcks ett intresse för att skaffa kunskap inom området och aktivt arbeta med lärande inom fokusområdet (Dahlén, pers. medd., 2012).

3.3 Strategisk utveckling

3.3.1 Beslut för strategi och policys

- **Formellt antagna beslut kan öka medvetenheten om den övergripande verksamheten och organisationen**

För samtliga kommuner finns det en skogsbruksplan, skötselplan eller naturvårdsplan för de offentliga skogsfastigheterna. Dessa planer sträcker sig vanligtvis över en 10-årsperiod med inriktning mot skötselåtgärder. Planerna innehåller inte några övergripande långsiktiga strategier som är formellt antagna, beslut som antagits i nämnden, för hur de olika kommunerna planerar sin förvaltning av skogsinnehavet (Nilsson, et al. pers. medd., 2012). ”Skogsbruksplanen har inte några egentliga långsiktiga politiska mål utan innehåller mer kring den praktiskt långsiktiga förvaltningen och möjligtvis ekonomisk avkastning” (Lindström, pers. medd., 2012).

Växjö och Sandvikens kommun har skogspolicys som är tydligt fastslagna i nämnden. De ligger till grund för kommunernas strategiska arbete. Då de är politiskt antagna menar respondenterna att de kan användas för att beskriva kommunens strategier (Johansson & Andersson, pers. medd., 2012). Hos Piteå kommun finns en mycket kort övergripande plan men det är oklart om den har antagits i någon nämnd. Den är ej tillräckligt utförlig för att kunna användas som policy till kommunens strategiarbete. Hos Sollentuna kommun finns ingen formell antagen policy. Förvaltaren har arbetat under flera år med att ta fram en policy men den är fortfarande under arbete. Arbetet sker enligt en naturvårdsplan som förvaltaren tagit fram. Hos Uddevalla finns ingen skogspolicy utan arbetet sker utifrån skogsbruksplanen. ”Det finns inte någon policy eller mål som är fastställda i nämnden, beslutsfattandet sker hos tjänstemännen” (Sundström, pers. medd., 2012). ”Mig veterligt finns det ingen annan uttalad strategi annat än skogsbruksplanen” (Larsson, pers. medd. 2012).

Arbetet hos tre förvaltningar sker således efter en plan som inte är formellt antagen. Det finns inte någon långsiktig och övergripande strategi som tjänstemän och politiker beslutat att arbeta efter. Respondenterna uppger att informella beslut för förvaltningen således fattas på eget initiativ av förvaltare och inom förvaltningsverksamheten (Larsson, et al. pers. medd., 2012). Hos studerade enheter där det råder brist på formellt antagna beslut för övergripande strategier anser respondenterna att insynen begränsas i den förvaltande verksamheten, vilket bidrar till att ansvariga politiker och tjänstemän högre upp i organisationen inte uppmärksammar förvaltningen av de offentliga skogsfastigheterna (Alfredsson, et al. pers. medd., 2012).

- **Formellt antagna beslut är en viktig förutsättning för att skapa trygghet i arbetet**

Kommunerna arbetar i stor utsträckning med tätortsnära skog och utför åtgärder nära bebyggelse. I vissa fall kan allmänheten komma med olika åsikter i samband med utförande åtgärder. En antagen policy förenklar besluten eftersom riktlinjerna styr så att enskilda fall inte kräver en förhandling med allmänheten vid uppkomna problemsituationer (Johansson, et al. pers. medd., 2012).

Hos Växjö och Sandvikens kommun där det finns antagna skogspolicys kan beslut fattas därefter. Inom övriga enheter fattas beslut av tjänstemännen efter egna underlag och den kompetens som finns vid förvaltningen. ”Vi arbetar efter skogsbruksplanen, det finns inget underlag för övergripande strategiarbete” (Larsson, pers. medd., 2012). I fall med skilda åsikter uttrycker förvaltare att det känns tryggt att fatta beslut efter en formellt antagen policy. ”Det är viktigt med regler och riktlinjer när beslut ska fattas. Jag kan inte vända mig till nämnden varje gång det uppstår ett problem” (Johansson, pers. medd., 2012).

3.3.2 Strategi, interaktioner och internt samarbete

- ***Förbättrad kommunikation mellan ansvarsområden i organisationen skapar utvecklingsmöjligheter***

Majoriteten av intervjuade politiker och tjänstemän som inte dagligen arbetar med skogsförvaltningen kände inte till befintlig skogspolicy eller plan som arbetet för de offentliga skogsfastigheterna grundar sig på. Utformningen av policys och planer har mestadels utförts av enskilda tjänstemän som arbetar med förvaltningen och den har skett eftersom det tidigare inte har funnits några formellt dokumenterade strategier eller mål utöver de skogsbruksplaner som kommunerna arbetar efter (Andersson, et al. pers. medd., 2012). En respondent menar att ett förvaltningsarbete som sker utan formellt antagna strategier bidrar till att arbetet riskerar att fortgå utifrån en tradition där möjligheterna för utveckling minskar. De får lite eller ingen input från andra i organisationen. (Anderson, pers. medd., 2012). ”Initiativet till policyn kom inte från kommunen utan det var ett eget beslut, jag behövde riktlinjer för att kunna fatta beslut vid skötseln” (Johansson, pers. medd., 2012).

Respondenterna uttrycker att utformning av strategier som genomförs utan kommunikation mellan organisationens olika ansvarsområden kan medföra att det finns risk för att de olika ansvarsområdenas behov inte tillgodoses på ett fullvärdigt sätt. Om förvaltningsarbetet sker utan tydlig koppling till ansvarigt utskott eller nämnd ökar dessutom risken för brister inom det ledande arbetet och styrning för förvaltningsenheten (Sigvardsson, et al. pers. medd., 2012).

- ***Nätverkande utanför den egna organisationen är av stor vikt för att utveckla kunskap inom förvaltningen***

Vid utformningen av policys har de olika kommunerna tagit viss inspiration från andra kommuner men det har inte skett i stor utsträckning. Detta eftersom det är svårt att ta hjälp från andra kommuner eftersom förutsättningarna mellan de olika förvaltningarna anses vara olika (Andersson, et al. pers. medd., 2012). I förvaltningarnas övriga arbete uppger flera av respondenterna att det finns en litet utbyte med andra kommuner men att det skulle kunna utvecklas. ”Jag har haft sporadisk kontakt med ett fåtal andra kommuner men jag tycker att det skulle behövas mer” (Alfredsson, pers. medd., 2012).

Hos Växjö kommun framgår vikten av att ta hänsyn till omvärldsperspektivet för att kunna bidra till att arbetet utvecklas med kunskaper från den egna förvaltningen och input från andra kommuner. Med insyn i arbetet hos olika kommuner kan organisationen inspireras till utveckling för att genomföra förbättringsåtgärder och därigenom förenkla beslutsfattandet inom förvaltningens olika verksamhetsdelar (Andersson, pers. medd., 2012).

- ***Återkoppling mellan olika funktioner kan förbättra samhörigheten inom organisationen***

Tjänstemännen som arbetar med de kommunala skogsfastigheterna uppger att det saknas återkoppling till tjänstemän och politiker högre upp i hierarkin. De policys som blivit antagna i nämnder har inte fått kritik eller uppbackning för förbättringsåtgärder. Hos tjänstemän uttrycks en önskan om ”tydligare inriktning från kommunstyrelsen” ”Det har aldrig funnits något övergripande från ledningen inom kommunen, den frågan har aldrig varit aktuell” (Andersson, et al. pers. medd., 2012).

Flera av respondenterna menar att bristen på återkoppling då policys antagits i nämnder visar att politiker har ett litet intresse för de offentliga skogsfastigheterna och att ansvaret därmed fördelas längre ut i organisationen. Det gör att återkopplingen till skogsförvaltningen försvåras

samt att samhörigheten mellan olika funktioner inom organisationen försämrats. Om den offentliga förvaltningen för skogsfastigheterna uppmärksammas kan det bidra till att återkoppling förbättras, vilken därmed skapar en samhörighet inom organisationen (Johansson, et al. pers. medd., 2012).

3.4 Målformulering

Hos samtliga kommuner är målformuleringen viktig där interaktioner inom och mellan olika funktioner har betydelse för dess utformning. Målformuleringen är arbetet att ta fram de mål som sätts upp för verksamheterna (Alfredsson, et al. pers. medd., 2012)

3.4.1 Strategiska mål

- ***Gemensamma mål inom och mellan olika verksamheter skapar trygghet i det dagliga arbetet***

Hos Sollentuna kommun ligger fokus mot naturvård och det framgår att målformuleringen och planeringen för kommunens verksamhet sker efter de nationella miljömålen. För att kunna arbeta mot miljömålen sker ett samarbete över kommungränser. ”Vi samarbetar över kommungränser, då stärks våra upplevelsevärden”. Med ett gemensamt arbete mellan olika parter, inom och mellan olika organisationer kan på så vis trygghet skapas eftersom det finns en större medvetenhet kring beslutade åtgärder. Förvaltaren anser att målen är viktiga och bidrar till att arbetet kan signalera långsiktighet för det framtida arbetet. ”Att arbeta utifrån långsiktiga mål är viktigt för att tillgodose de nationella miljömålen, upplevelsevärden och den regionala grönstrukturen. Att arbeta efter målen är viktigt för framtiden” (Dahlén, pers. medd., 2012).

Ansvarig förvaltare anser att det starkaste stödet för naturvården finns i översiktsplanen som även avspeglar miljömålen. Det är översiktsplanen som ska styra, ”det finns ett tydligt fastslagande av riktlinjer för målen av naturskötseln (Dahlén, pers. medd., 2012). Då målen uppfattas som tydliga samt att de fått återkoppling från andra instanser inom organisationen skapar det en trygghet i det dagliga arbetet och ett stöd för de dagliga besluten som fattas i verksamheten (Larsson T, pers. medd., 2012).

Sollentuna kommun har inte någon antagen skogspolicy men ett utkast till policy. Eftersom skogsfastigheterna inom denna enhet är begränsade anser respondenten att det krävs mycket kunskap för att genomföra åtgärder på fastigheterna. Därför tar det lång tid att arbeta fram en policy och mål (Dahlén, pers. medd., 2012). Med ett långsiktigt arbete med genomtänkta formuleringar ökar tryggheten eftersom vetskapen att misstag eller att fel kan begås minimeras (Andersson, et al. pers. medd., 2012).

- ***Integrerad målformulering kan ge ett förbättrat resultat och resursutnyttjande***

Utöver skogspolicys eller andra skogsbruksplaner finns en del mål för förvaltningen av de offentliga skogsfastigheterna i de kommunala översiktsplanerna. Detta nämndes endast av två respondenter. Målen i översiktsplaner är formulerade genom andra kommunala enheter där kopplingen till tjänstemännen inom skogsförvaltningen är låg. Hos de kommuner där det finns formulerade mål visade intervjuerna att ansvariga förvaltare är insatta i de egna målen som de själva utformat i policyn eller andra planer. Målformuleringen integreras sällan mellan olika funktioner inom kommunerna. ”Kommunekologen som arbetar i förvaltningsenheten ligger bakom målen och formuleringarna, vi har inte påverkat dessa” (Sigvardsson, pers. medd., 2012).

Uddevalla kommun där det under senare tid inte framförts några politiska direktiv för förvaltningsenheten fortgår det tidigare arbetet och målen för arbetet formulerats av ansvariga

förvaltare. På så sätt kan arbetets målsättning tydliggöras men samtidigt blir det en förenklad förståelse eftersom det inte sker interaktion med andra verksamheter inom kommunen (Petré, pers. medd., 2012).

- ***Konsensus för mål kan bidra till ökad förståelse och därmed leda till förändring***

Majoriteten av de intervjuade politikerna och högre tjänstemännen kände inte till vilka mål som fanns för de offentliga skogsfastigheterna. När målen enbart har formulerats av tjänstemän vid skogsförvaltningarna är konsensus högre upp i hierarkin begränsad. En anledning till att målen med fastigheterna inte uppmärksammas högre upp i hierarkin är att skogsfastigheterna inte ses som en prioriterad resurs och de har låg förståelse och kunskap för dessa. Anledningen till den bristande återkopplingen kan ses som ett ointresse bland politiker för kommunens skogsfastigheter. ”Intresset ligger i markreserven och inte i skogen” (Ställ, pers. medd., 2012). ”Många ser skog som skog och intresserar sig därför inte i förvaltningen” (Blomkvist, et al. pers. medd., 2012). En respondent anser att gemensamma mål inte kan utvecklas när tjänstemän och politiker med övergripande ansvar för förvaltningen inte sätter sig in i eller intresserar sig för arbetet (Johansson, pers. medd., 2012). ”Jag kan inte påstå att vi direkt har haft några djupgående politiska diskussioner om målsättningen med skogsinnehavet, däremot för markinnehavet. För politiken är skogsinnehavet en väldigt liten fråga” (Nilsson & Wallgren, pers. medd., 2012). Istället tar tjänstemän längre ner i organisationen eget ansvar och utvecklar mål efter egna syn- och tankesätt Alfredsson, et al. pers. medd., 2012).

De tjänstemän som dagligen arbetar med förvaltningen menar att bristen på formulerade mål orsakas av den låga förståelsen och samsynen på förvaltningsarbetet från tjänstemän och politiker högre upp i organisationen. Med en förbättring och utveckling av det gemensamma synsättet anser respondenterna att det skulle kunna förbättras. ”Avsikten är att det ska göras en friluftsplän. Det är en fråga som inte ligger så högt på dagordningen. Jag tror att det är en fråga som kommer bli viktigare när människor ser att det händer något och att människor uppskattar det” (Krylberg, et al. pers. medd., 2012).

För de policys med målformuleringar som har antagits i nämnden menar en respondent att den behandlas som information och det är sällans som nämnden tar upp detaljer i policys (Jakobsson, pers. medd., 2012). ”Det borde finnas politiska mål och resurser att sätta in i berörda frågor” (Sundström, pers. medd., 2012) Den låga prioriteten för de offentliga skogsfastigheterna resulterar i otydligheter när det kommer till mål och målsättningar. ”Målen och målsättningarna med skogsinnehavet är ett utvecklingsområde” (Sundström, pers. medd., 2012). Den bristande kopplingen mellan de olika instanserna hos kommunen bekräftas genom att ansvarig politiker uppger att ”jag känner inte till vilka mål som finns eller hur/vem som har formulerat dem. Det finns inga politiska riktlinjer för förvaltning av kommunal skogsmark” (Sundström, pers. medd., 2012).

Hos Uddevalla kommun där de formulerade målen är bristfälliga ansåg skogsförvaltaren att politiker hade formulerat mål men hade svårt att redogöra för dessa. De mål som politiker har formulerat finns i kommunens översiktsplan men beskriver inte specifikt för skogsfastigheterna vilken målbild som finns. ”Det finns inte några tydliga mål” (Alfredsson, pers. medd., 2012). Skogsbruksplanen är det dokument som finns att arbeta efter. Den anses dock inte anpassad till flera värden och kan uppfattas som fyrkantig (Krylberg, pers. medd., 2012).

- ***Återkoppling mellan politiker och tjänstemän ger förutsättningar för ökad förståelse, god kommunikation och därmed en förbättrad målbild***

Respondenterna vid förvaltningsenheterna uttryckte en önskan att öka återkopplingen till ansvarig nämnd och politiker. ”Det vore kul med mer feedback uppifrån” (Johansson, et al. pers. medd., 2012). Hos de undersökta kommunerna där skogsförvaltningarnas mål uppfattas som otydliga anser respondenterna att kommunikationen och förståelsen för skogsfastigheterna är låg. ”Vi har inte fått återkoppling från fullmäktige” (Nilsson & Wallgren, pers. medd., 2012). ”Det finns ett otydligt ansvar när det kommer till mål och målsättningar. Det borde vara fullmäktige som fastställer övergripande mål men i verkligheten, vad gäller mål för skogsbruket, sätter vi målen själva” (Sundström, et al. pers. medd., 2012). Man menar att bieffekter som otydlig ansvarsfördelningen och målbild uppstår då kommunikation och återkoppling inte sker. En politiker menar att brister i återkopplingen mellan politiker och tjänstemän försämrar målbilden och det blir en icke existerande kommunikation inom organisationen (Jakobsson, pers. medd., 2012).

Hos Växjö kommun uppmärksammades återkopplingen mellan politiker och tjänstemän i samband med genomförandet av intervjuer för detta projekt. Den intervjuade politikern hade kontaktat förvaltningsenheten och tittat på skogspolicyn för kommunens skogsfastigheter. I samband med återkopplingen gjordes en inbjudan till nämndens sammanträde. En sakkunnig tjänsteman blir därmed inbjuden för att berätta kring arbetet och de förbättringsåtgärder som genomförts under den senaste perioden. Vid intervjuerna upplever respondenterna att deltagande i ett nämndmöte ger politiker ökad förståelse för arbetet ute på förvaltningsenheten samt att kommunikationen förbättras eftersom information före och efter ett möte sprids inom organisationen. Man menar att delaktigheten i nämndmötet ger förutsättning för att förvaltningens målbild kan förbättras när den uppmärksammas och diskuteras mellan ansvariga inom organisationen (Sigvardsson & Andersson, pers. medd., 2012).

3.5 Måluppfyllelse

För att kunna leva upp till de uppsatta målen menar respondenterna att engagemang från tjänstemän och politiker behövs (Alfredsson, et al. pers. medd., 2012)

3.5.1 Engagemang och samarbete

- ***Bra internt samarbete kan skapa självgående enheter och god måluppfyllelse på förvaltningsnivå***

Samtliga förvaltningar anser att det interna arbetet fungerar bra. Trots att vissa enheter har mindre utvecklade målformuleringar och att målen kan uppfattas som otydliga, ”Det är luddigt och svårt med icke konkreta mål” (Nilsson & Wallgren, pers. medd., 2012), anses det egna arbetet fungera bra. Respondenterna menar att förvaltare själva kan fatta beslut ute i verksamheten och att det inte finns någon koppling för beslut till andra positioner inom organisationen. Det förekommer sällan påtryckningar högre upp från organisationen och det tyder på att kommunerna i en övergripande helhet ser förvaltningen av de offentliga skogsfastigheterna som en fungerande förvaltningsenhet. ”Vi har tillfredsställande resultat i förhållande till de mål som finns, motioner handlar ofta om att göra mer för friluftslivet” (Nilsson, et al. pers. medd., 2012).

Respondenterna från förvaltningen anser att de är bra på att arbeta självständigt och att de kan samorda och bedriva ett samarbete med de personer som är delaktiga och har funktioner internt inom förvaltningen. Anledningen till detta anses vara att det sällan kommer klagomål på förvaltningsenheterna, vilket man anser tyder på ett bra förvaltningsarbete. ”Vi är duktiga att nå de mål som finns och vi tycker att vi har en bra hantering (Nilsson & Wallgren, pers. medd., 2012). Man menar att decentraliseringen i vissa fall ökar det interna arbetet för att förbättra förvaltningen och samarbete efter egna utsatta mål. Det interna samarbetet stärks för

att kunna utföra ett bra arbete som gynnar de människor som nyttjar skogsfastigheterna. ”Vi har lyckats med en bra samsyn inom förvaltningen” (Andersson, et al. pers. medd., 2012).

- ***En förutsättning för förtroende är ett väl genomfört arbete på förvaltande nivå***

Bristen på engagemang från politiker inom de studerade enheterna tolkas av respondenterna som att ”politikerna är nöjda så de behöver inte engagera sig” (Blomkvist, pers. medd., 2012). Respondenterna menar att när en verksamhet bedrivs utifrån egna uppsatta mål där åtgärder inte uppmärksammas i stor utsträckning hos allmänheten eller från politiker medför det att ansvariga för verksamheten, tjänstemän och politiker har ett stort förtroende till de tjänstemän som arbetar med det operativa arbetet (Nilsson, et al. pers. medd., 2012).

För att uppmärksamma förvaltningen uppger respondenterna att utförande av strategiskt, målinriktade och synliga åtgärder på ett genomarbetat sätt ämnar skapa uppmärksamhet hos politiker och tjänstemän högre upp i hierarkin. Åtgärder utförs i närheten av den tätortsnära bebyggelsen för det är där som människorna rör sig och lägger märke till utförda åtgärder. Förvaltare är måna om att arbetet utförs på ett väl genomfört sätt eftersom de är medvetna om att det är synligt i förhållande till andra åtgärder som utförs (Johansson, et al. pers. medd., 2012).

- ***En roll med stort ansvar visar initiativtagande och engagemang***

Hos några studerade enheter uppger respondenterna att de inte kan leva upp till några mål eftersom de till viss del eller helt saknar strategi och målformulering för de offentliga skogsfastigheterna. (Ställ, pers. medd., 2012)

Hos Uddevalla kommun sker arbetet efter en skogsbruksplan och där upplever respondenterna att politiker är nöjda så länge de håller sig inom planens ramar, man anser dock att det finns stora förbättringsmöjligheter för målbilden inom rekreationsområden. Respondenten ser sitt ansvarstagande för området och trots att det inte finns övergripande mål eller direktiv skapar förvaltningen initiativ och engagemang för att förbättra situationen. Hos den studerade förvaltningen har tjänstemän på eget initiativ kontaktat andra enheter och funktioner inom kommunen för att kunna arbeta strategiskt med att förbättra kommunens resurser (Alfredsson, pers. medd., 2012). Med ansvaret uttrycks en vilja över att arbeta mer strategiskt och synligt för att väcka uppmärksamhet över att verksamheten utför åtgärder. ”Vi måste arbeta med mer synliga projekt” (Krylberg, et al. pers. medd., 2012)

3.6 Uppföljning och säkerställande av utförda åtgärder

För samtliga kommuner menar respondenterna att arbetet behöver följas upp och säkerställas (Alfredsson, et al. pers. medd., 2012) Utveckling och kompetens är de kategorier som använts för att sortera datamaterialet.

3.6.1 Strategi för utvecklingsarbete

- ***Uppföljning kan medföra möjligheter till långsiktiga förbättringsåtgärder***

För samtliga kommuner sker det en årlig uppföljning av verksamheternas budget (Petré, et al. pers. medd., 2012). Hos tre av de studerade enheterna genomförs inte någon uppföljning utöver budgeten. ”Jag har inte haft någon uppföljning och jag vet inte om det gjorts tidigare” (Alfredsson, pers. medd., 2012). Vid intervjuerna menar respondenterna att brist på uppföljning av det utförda arbetet inom verksamheten medför svårigheter att säkerställa så att arbetsplaner och mål efterlevs (Alfredsson, et al. pers. medd., 2012).

Vad gäller genomförda åtgärder inom förvaltningen arbetar Sollentuna kommun med uppföljning av kvalitetsmål, vilket i sin tur leder till säkerställande av övergripande mål och strategier. ”Med kvalitetsmålen kan vi mäta effekten av skötseln för att se hur exempelvis miljön har påverkats”. I arbetet anses det viktigt att det finns mål och handlingsplaner för den planerade skötseln som dokumenteras och därefter kan användas i uppföljningen (Dahlén, pers. medd., 2012).

Hos Växjö kommun framgår det av respondenten att det sker en årlig uppföljning för åtgärder inom den tätortsnära skogen. Denna uppföljning syftar till att underlätta arbetet inom planen och dess skötselåtgärder och anses därför inte påverka de övergripande mål och strategier som finns. Inom samma studerade enhet anser respondenten att uppföljningsarbetet kan förbättras. ”Vi skulle kunna jobba mer med uppföljning, mer för att samköra medarbetares syn på arbetet” (Andersson, pers. medd., 2012).

Hos en respondent ansågs det även att fokus för uppföljningsarbetet har förändrats då påtryckningar från ideella organisationer har minskat. I takt med att personkontakter till ideella organisationer har förbättrats ifrågasätts inte arbetet inom förvaltningen i samma utsträckning som tidigare. Respondenten anser därför att det vore nyttigt med mer kritik eller granskning av externa parter för att få en bild av det egna arbetet och på så sätt kunna se vilka delar som är i behov av förbättringar och därigenom sätta in långsiktiga förbättringsåtgärder (Andersson, et al. pers. medd., 2012).

Hos Piteå kommun framkom det att värden utöver de ekonomiska ansågs vara svåra att mäta och att det istället ställs höga krav på utförare att uppdragen säkerställs. (Nilsson & Wallgren, pers. medd., 2012). En tjänsteman anser att kommunen borde göra uppföljningar för att se hur arbetet sker och varför utföraren gör på ett visst sätt ”det vore bra om någon extern person har åsikter så jag vet om de tycker att arbetet är bra eller dåligt” (Johansson, pers. medd., 2012).

- ***Uppmärksammande av de ekonomiska avkastningskraven kan skapa möjlighet till utveckling***

Vid samtliga intervjutillfällen är frågorna angående de ekonomiska avkastningskraven ett ämnesområde där alla respondenterna från olika hierarkiska positioner är insatta. Inom var och en av de fem studerade enheterna råder det enighet i svaren hur avkastningskraven enligt budget ska se ut (Alfredsson, et al. pers. medd., 2012).

Vid intervjuerna framkommer det att flertalet politiker och högre tjänstemän jämför skogsförvaltningens budget med andra verksamhetsområden inom kommunen (Lindström, et al. pers. medd., 2012). Vid en sådan jämförelse framstår skogsförvaltningen som en liten del i det totala arbetet inom den kommunala verksamheten ”Politiker ställer inte krav på högre intäkter eftersom det är småpengar i det stora sammanhanget” (Nilsson, et al. pers. medd., 2012). Om de ekonomiska målen skulle uppmärksammas av tjänstemän och politiker högre upp i organisationen finns det möjlighet till utveckling för avkastningskravet (Petré, pers. medd., 2012).

Samtidigt menar en respondent att tjänstemännen inom förvaltningen ska avgöra vilka ekonomiska krav som är rimliga att ställa. ”De som jobbar med skogsbruket tycker att de har plockat ut mer än vad som de egentligen borde ha gjort, jag förlitar mig på att tjänstemännen sätter upp rimliga krav” (Ställ, pers. medd., 2012). Då högre tjänstemän vid intervjuerna anser att de ekonomiska faktorerna är viktiga menar man att det finns möjlighet att uppmärksamma avkastningskraven för det skogliga innehavet och därmed utveckla dessa för att skapa ett

optimalt nyttjande av de kommunala resurserna ”Det här med pengar är alltid intressant, det brottas vi med varje dag” (Lindström, et al. pers. medd., 2012).

För några undersökta enheter anser respondenterna att skogsfastigheterna inte syftar till att bidra till den de kommunala intäkterna utan att värden utöver de ekonomiska, såsom biologiska och rekreationsvärden, ska värnas. Därav har några enheter fått en tilldelad budget från kommunen för att kunna genomföra de skötselåtgärder som krävs för att leva upp till mål som är satta för dessa värden (Dahlén, pers. medd., 2012). Med en insikt kring att skogsfastigheter för rekreation och friluftsliv kräver skötsel och därmed också blir en kostnad för kommunen kan kraven utvecklas för att en budget ska visa en rättvis bild av de kostnader som krävs. ”Vi räknar aldrig med att få ett ekonomiskt utbyte, allt är en kostnad. Vi räknar med att arbetet inte går snabbt, det tar tid!” (Dahlén, pers. medd., 2012)

Hos en undersökt enhet ämnar föreningslivet inom kommunen stå för en del av kostnaderna och skötseln i rekreationsområden. En respondent upplev dock att det får negativa konsekvenser eftersom det bidrar till en konfliktsituation då intresset för de skogliga frågorna har minskat. ”Intresset för de skogliga frågorna har med åren minskat hos föreningslivet i kommunen. Det finns inte någon ekonomi inom föreningslivet för att de ska kunna underhålla och sköta exempelvis leder i rekreationsområden” (Krylberg, pers. medd., 2012). I detta fall menar respondenten att syftet är att det ska finnas ett samarbete mellan kommunen och föreningslivet som tillsammans ska kunna bistå med arbetskraft och ekonomiska medel för att förbättra förutsättningarna i de offentliga skogsfastigheterna med avseende på rekreations- och friluftsliv. Inom samma kommun finns ett innehav av produktionsskog där avkastningskravet är 400 000 kr per år. Respondenterna uppger att fokus på skogsfastigheterna är liten, vilket medför att en optimering av de ekonomiska faktorerna uteblir (Petré, et al. pers. medd., 2012).

3.6.2 Kompetens inom kommunal förvaltning

- ***Skoglig kompetens kan bidra till ökad förståelse och därmed förbättrat resursutnyttjande***

Hos de studerade kommunerna har de intervjuade tjänstemän som arbetar med förvaltningen av offentliga skogsfastigheter inte någon skoglig utbildningsbakgrund. Respondenterna anser att den skogliga kompetensen inte heller finns inom andra verksamhetsområden hos kommunen (Johansson, et al. pers. medd., 2012). När målformuleringen sker i egen regi med avsaknad av koppling till skoglig kunskap avspeglas således förvaltarens eget intresse och utbildningsbakgrund (Jakobsson, pers. medd., 2012).

I Sandvikens, Sollentuna och Växjö kommun utförs förvaltningen av personer med utbildning inom biologi och ekologi. Hos Piteå kommun saknas kompetens inom skogsskötsel, där finns erfarenheter från bl.a. samhällsbyggnad. I Uddevalla kommun har förvaltaren praktisk erfarenhet av skogsbruk. För de enheter som har formulerat egna mål finns risken att målen avspeglar de erfarenhets- och bakgrundsperspektiv som finns inom förvaltningen. Flera studerade enheter tar hjälp från externa personer med skoglig kompetens för att öka den skogliga förståelsen och förbättra kommunens resursutnyttjande av de offentliga skogsfastigheterna. I Uddevalla kommun hjälper en tidigare anställd vid Skogsstyrelsen till i förvaltningsarbetet (Alfredsson, et al. pers. medd., 2012).

- ***Närhet inom hela organisationen är viktig för att kunna utveckla kunskap inom arbetsområdet***

Hos majoriteten av respondenterna anses arbetet inom de offentliga skogsfastigheterna som ett komplext arbete där flera variabler måste tas hänsyn till. Förutom att tjänstemännen ska

inneha kompetens inom arbetsområdet anses även att arbetet kräver handlingskraft och stor lyhördhet internt och externt. Detta är viktigt för att kunna avgöra och ta hänsyn till produktion, naturvård, friluftsliv, närhet till bostäder, vägar, järnväg och tillvaratagande av allmänhetens intresse (Andersson, pers. medd., 2012). Hos de studerade enheterna anses kompetensen fungera bra i de operativa enheterna men att den skulle kunna utvecklas för att bli mer planeringsinriktad och därmed bidra till långsiktigt arbete. Detta innebär att den operativa verksamheten måste samordnas med de högre tjänstemännen och politikerna eftersom respondenterna anser att de saknar kompetens inom området för förvaltning av offentliga skogsfastigheter. ”Många politiker har inte någon skoglig kunskap och de är inte intresserad av de skogliga frågorna” (Andersson, et al. pers. medd., 2012).

Då de skogliga frågorna inte uppmärksammas hos högre tjänstemän och politiker varierar innebörden av komplexitet inom verksamhetsområdet. En del uppfattar de skogliga frågorna som komplexa eftersom de inte har någon kunskap inom området medan andra inte tycker att frågorna är komplexa eftersom de har en bild av att skogsfastigheterna inte kräver åtgärder i stor utsträckning. ”Skogen växer och sköter sig själv” (Ställ, et al. pers. medd., 2012). En respondent menar att ”skogliga frågor är inte komplexa utan enkla och handgripliga. Det finns en hög grad av professionalism hos tjänstemännen, där har vi en god kompetens” (Sundström, pers. medd., 2012) Inom samma studerade enhet ansåg respondenterna att det finns behov av ökad kompetens och samarbete mellan olika förvaltningar för att kunna förbättra arbetet. Man anser även att närhet mellan olika parter kan vara bra för att skapa en gemensam uppfattning inom organisationen och informera parterna om respektive kunskapsområden (Krylberg & Alfredsson, pers. medd., 2012).

Flera tjänstemän tycker att de är ensamma inom sin förvaltning och då det sällan finns kompetens inom den egna organisationen tar de externa kontakter till hjälp. (Alfredsson, pers. medd., 2012). När arbetet sker avskilt från andra delar inom organisationen och få personer har kompetens inom området kan det resultera i att den externa parten får ett stort inflytande i förvaltningen (Alfredsson, et al. pers. medd., 2012). Om denna part inte är insatt i målen för vad kommunen vill uträtta innebär det att förvaltningen kan styras åt motsatt riktning jämfört med vad grundtanken är (Jakobsson, pers. medd., 2012).

Hos några studerade enheterna har det förekommit att förvaltarna har bjudit in tjänstemän och politiker till exkursioner i fält för att informera och sprida kunskap om arbetet. Flera av respondenterna nämner att det ofta är en envägskommunikation där det inte finns någon efterfrågan på kommunikation från ansvariga tjänstemän eller politiker. ”Jag har en önskan om att det fanns ett större intresse bland beslutsfattare” (Larsson, et al. pers. medd., 2012). ”Det vore bra med visat intresse från annat håll, politiker kommer inte spontant, en aktuell fråga visar de intresse för men inte i förebyggande syfte” (Nilsson & Wallgen, pers. medd., 2012). Respondenterna menar att det inte sprids någon kompetens inom organisationen, vilket medför att det inte skapas några tjänster för att förbättra arbetet. ”Det vore trevligt om någon mer hade en grön kompetens inom kommunen. Om man inte förstår inom kommuner att de gröna frågorna är viktiga skapas inte heller några tjänster inom den tekniska och miljösidan inom kommunen. Det krävs att politiker har ett intresse för att tjänster inom naturvård ska skapas” (Johansson, pers. medd., 2012). ”Det skulle definitivt behövas förbättrad kompetens på politiker och nämndnivå. Jag känner inte till att någon arbetar aktivt med skogsfrågor, politiskt sätt” (Lindström, pers. medd., 2012).

Hos Sollentuna kommun där det finns utsatta mål och strategier för förvaltningen anser tjänstemännen att de flesta politiker har förstått vad förvaltningens arbete innebär.

Respondenten anser att det har skapat en enklare kommunikation genom organisationen som öppnar upp för diskussioner och samtal mellan politiker och tjänstemän (Larsson T, pers. medd., 2012). ”Planerare och politiker har förstått att det måste finnas underlag och en öppen diskussion för naturvård” (Dahlén, pers. medd., 2012). Här finns även ett intresse att sprida kompetens uppåt i hierarkin. ”Det finns några politiker som är specialintresserade, de som tycker natur och miljövård är intressant ska få kunskap” (Dahlén, pers. medd., 2012).

3.7 Funktioner i organisationen för resursutnyttjande

3.7.1 Medarbetares ansvarstagande

- ***Insikter i funktionen inom organisationen kan generera ett större ansvarstagande***

Samtliga tjänstemän som arbetar med de skogliga frågorna anser att deras ansvarsområde i organisationen har stor påverkan på de beslut som fattas inom verksamheten. Den stora påverkansgraden finns hos samtliga tjänstemän oavsett om de har arbetat under längre eller kortare tid i organisationen (Andersson, et al. pers. medd., 2012).

Genom intervjuerna framkom det att tjänstemän har ett stort förtroende från nämnder som har det övergripande ansvaret för skogsfastigheterna. Förtroendet skapar ett ansvarstagande längre ned i organisationen. ”Min uppdragsgivare är politikerna som jag får anpassa mig efter, men det är jag som har ansvaret” (Alfredsson, pers. medd., 2012). För de kommuner som tilldelas en budget anser politiker att de har stort förtroende för tjänstemännens ansvar och att de använder pengarna på ett bra sätt. ”Jag har nästan för stora beslutsmöjligheter inom organisation. Kommunen kunde kräva mer planering och ifrågasätta den operativa verksamheten” (Johansson, pers. medd., 2012). Tjänstemän anser även att ju längre ut i organisationen beslut fattas desto bättre beslut blir det eftersom det är viktigt att kunna fatta snabba beslut (Andersson, et al. pers. medd., 2012).

Några av respondenterna nämner att den skogliga förvaltningen behöver uppmärksammas hos andra funktioner inom andra kommunala verksamhetsdelar. Detta för att man tidigt ska involveras vid exempelvis nya byggprojekt. Den skogliga verksamheten tenderar att komma in sent vid byggprojekt som kommunen driver, vilket beror på att den skogliga förvaltningen begränsas till just den egna verksamheten och dess beslut. Många byggprojekt sker snabbt från det att beslut fattas och medför att den skogliga verksamheten inte hinner med att genomföra någon bra planering i utförandet av åtgärder (Andersson, et al. pers. medd., 2012). Respondenterna anser att när beslut fattas i egen regi ute i organisationen har tjänstemannen ett stort ansvarstagande för den egna verksamheten samtidigt som ett förtroende skapas från tjänstemän och politiker högre upp i organisationen (Nilsson & Wallgren, pers. medd., 2012). Hos Sandvikens och Uddevalla kommun där tjänstemännen är ensamma i sin förvaltning anser de att de ibland har ett för stort ansvarstagande och kan fatta beslut på egen hand utan avstämning mot andra tjänstemän och politiker i kommunen. (Alfredsson & Johansson, pers. medd., 2012)

En högre tjänstemän som inte arbetar i den dagliga verksamheten är inte lika väl insatt i vad som händer på skogssidan men menar att man kan fungera som stöd om förvaltare behöver det i vissa frågor eller ärenden (Blomkvist, pers. medd., 2012). Andra tjänstemännen med ett övergripande ansvar menar att de skulle kunna ta ett större ansvar och styra mer i de skogliga frågorna om de kände att de hade kompetens och vill arbeta mer styrande. Man menar att insikt i funktionen där tjänstemän och politiker har ett övergripande ansvar kan medföra att de agerar mer mot den skogliga förvaltningen som gör att det blir ett större ansvarstagande i hela organisationen. Det kan även medföra att enskilda förvaltare inte upplever att de arbetar ensamma i sitt arbetsområde (Larsson, pers. medd., 2012).

4 Diskussion och Analys

I detta avsnitt ämnar jag föra en diskussion kring resultatet från den genomförda studien. Diskussionen sker utifrån den genererade teorin och utgår från kärnkategorier och kategorier. Utöver den genererade teorin görs jämförelser med etablerad teori relevant för det specifika delområdet. Diskussionen syftar att tillsammans med intervjuresultatet fungera som underlag till de strategier som detta arbete ämnar redovisa. De valda teorierna syftar till att skapa en fördjupad förståelse för problemområdet och fungera som ett stöd till analysen. Efter noggranna litteraturstudier har jag fastställt teoretiska begrepp som tillsammans med den grundade teorin är nödvändiga för att besvara studiens syfte.

Avsnittens ordning från resultatdelen har ändrats och utformas nu efter en tydligare målpyramid som visas i Figur 3. Utgångspunkten är en förbättrad strategi för de offentliga skogsfastigheterna där arbetet kan delas upp i olika nivåer. Inledningsvis beskrivs de övergripande nivåerna för målformulering och strategisk utveckling. Därefter följer måluppfyllelse som inleds med vad som krävs för att kommunerna ska kunna leva upp till sina mål. Uppföljning är ett viktigt moment som därefter diskuteras i relation till utveckling. Avslutningsvis beskrivs resursutnyttjandet av de offentliga skogsfastigheterna och hur funktioner i organisationen kan påverka dessa.



Figur 3. Målpyramid för förbättrad strategiutformning. Egen bearbetning.

4.1 Målformulering

Målformuleringen är det inledande steget till att förbättra strategier för offentliga skogsfastigheter. Formulering av mål innefattar de övergripande mål som kommunerna vill ha för ägandet av offentliga skogsfastigheter. Sammanfattningsvis kunde utläsas från respondenternas svar att strategiska mål har betydelse för målformuleringen. Mer information finns i 3.4.1

4.1.1 Strategiska mål

- **Gemensamma mål inom och mellan olika verksamheten skapar trygghet i det dagliga arbetet**

När det finns mål som uppmärksammas inom och mellan olika funktioner i den egna organisationen förenklas förvaltningarnas arbete. När övergripande mål, likt nationella

miljömål, finns beskrivna och flera olika funktioner är knutna till dessa kan det betyda att interaktionen med andra människor skapar ett utbyte som gör arbetet vid den egna förvaltningen tryggare. Detta eftersom arbetet integreras med andra verksamheter och funktioner i organisationen. När det finns en närhet och koppling till andra funktioner blir den enskilda förvaltarens arbete viktigare eftersom andra personer kan vara beroende och påverkas av mål och följande åtgärder som genomförs. Ett samarbete med andra funktioner innebär möjligheter till utbyte av idéer och visioner, vilket kan bygga upp bättre måldialoger. För att kunna föra en måldialog mellan funktionerna är det viktigt att förtydliga vad och i vilken utsträckning olika uppgifter utförs. När det finns en långsiktighet i utformningen av mål i policy ökar möjligheterna att beakta flera olika aspekter från medarbetare. Detta är likt det fenomen som beskrivs av Thompson och McHugh (2009). De menar att vi behöver människor runtomkring oss för att kunna genomföra våra projekt eller personliga dagordningar. Det kan frigöra från abstrakta begrepp och mål.

För Sollentuna kommun är det viktigt att interagera med närliggande kommuner och andra verksamheter för att formulera långsiktiga och övergripande mål. På så sätt blir målen tydliga för alla inblandande parter. Detta kan även tänkas ha betydelse för kommuner i andra regioner. Med strategiska mål och gemensam målformulering skapas en öppnare dialog som tydligt visar vilka tänkta mål som finns för de offentliga skogsfastigheterna.

- ***Integrerad målformulering kan förbättra resultat och resursutnyttjande***

Långsiktiga och strategiska målformuleringar utformas av förvaltare vid förvaltningen eftersom andra tjänstemän och politiker inte deltar i arbetet. Med en utvecklad interaktion mellan olika verksamheter finns möjlighet att målen blir formulerade med hänsyn till andra delar och viktiga områden inom kommunen. Interaktionen kan därmed medföra ett mer omfattande arbete där resultat och nyttjande av skogsfastigheterna förbättras.

Enligt SKL (2010) framgår det att kommuner kan förbättra och medvetet driva verksamheten mot tydligare mål, samt beskriva vilka verksamhetsmässiga resultat som ska åstadkommas. Målformuleringen kan liknas vid begreppet *mission statement* som skulle kunna uppfattas som organisationens verksamhetsidé eller ”uppdrag”. Det innebär en involvering från ledande personer för att kunna utforma ett klart ekonomiskt mål, icke ekonomiska mål, en angiven grundvärdering av något slag, samt att se till den viktigaste intressenten och hur den strategiska prioriteringen ska se ut (Targama, 2009).

Målformuleringen och dess övergripande mål är ett *mission statement* för den offentliga förvaltningen av skogsfastigheter. Genom målformuleringen kan organisationen tillsammans med förvaltningen styra mot resultat som de vill åstadkomma. I denna studie är kommunernas invånare intressenter och deras önskemål kan vara ett resultat som ska uppnås, t.ex. genom upprustning av rekreations- och friluftsområden.

- ***Konsensus för mål kan bidra till ökad förståelse och därmed leda till förändring***

Då målen inte formuleras gemensamt genom hela organisationen skapas en distans till personer med övergripande ansvar som således inte förbättrar sin förståelse för förvaltningens arbete. Med en förbättrad konsensus för målen kan därför förståelse och samsyn inom organisationen påverkas. Viljan till att förändra organisationernas inarbetade vanor kring den skogliga förvaltningen kan stimuleras genom att alla involverade parter arbete uppmärksammas för att skapa gemensamma mål och en ökad förståelse.

Med uppfattningen att flera av respondenterna upplever ett intresse för de offentliga skogsfastigheterna från politikernas håll skulle fysisk kontakt med direkt kommunikation kunna öka intresset. Som Krylberg et al. (2012) nämner är det först när något synligt sker som allmänhet och politiker uppskattar och uppmärksammar förvaltningens arbete. Den genererade teorin kan liknas vid användningen av positionsanalys i Lidestavs avhandling (1994). Positionsanalysen syftar till att ta fram ett underlag som möjliggör en allsidig debatt innan beslut fattas. För att nå konsensus i ett beslut ska alla inom organisationen delta i diskussionen kring mål. Med en ökad förståelse hos tjänstemän och politiker kan detta uppnås.

Jorgensen, et al (1996) menar att icke verbal kommunikation är en samverkan som är bra för att underlätta en process för att integrera idéer och driv i ett arbete. De beskriver en situation där flera olika parter skulle samarbeta för att införa miljönormer mellan olika funktioner och visar på betydelsen av den ickeverbala kommunikationen. Vid planeringsstadiet fanns det olikheter i tankesättet mellan olika funktioner. När de kom ut i skogen och tillsammans undersökte och tittade på marken och träden som var intressant för dem försvann meningsskillnaderna. Den gemensamma erfarenheten skapade en konversation som var mer personlig där de olika funktionerna insåg att de hade en hel del gemensamt. Slutsatsen från studien visar på att den bästa kommunikationen är att tillsammans skapa ett gemensamt intresse och kunskap för det uppmärksammade arbetsområdet (idib).

Ovan nämnda teori kan kopplas till den genererande teorin där konsensus inom organisationen är beroende av att öka förståelsen och därefter ta fram tydliga målbilder. De offentliga skogsfastigheterna behöver uppmärksammas för samtliga som är insatta och har ansvar för förvaltningsfrågorna. Detta kan exempelvis ske genom att politiker och tjänstemän följer med förvaltare på exkursioner i fält och gemensamt går igenom olika områden. Då finns möjlighet att skapa en gemensam bild över områden med förbättringsmöjligheter och sådana områden som uppskattas av kunderna, allmänheten. När området synliggörs kan således en känsla och relation till arbetsområdet skapas för de olika funktionerna och det kan i sin tur öka intresset för de offentliga skogsfastigheterna.

- ***Återkoppling mellan politiker och tjänstemän ger förutsättningar för ökad förståelse, god kommunikation och därmed en förbättrad målbild***

När skogsförvaltningen uppmärksammas följer möjligheter att fortsätta förbättra kontakten mellan tjänstemän och politiker. Som tidigare nämnts kan en fysisk kontakt för samtal och via inbjudan till nämndmöte förbättra kommunikationen då det kan anses enklare att föra en diskussion direkt mellan förvaltare och politiker. Det kan anses enklare att uttrycka åsikter och skapa en bild av respektive arbetsområden när ett samtal kan föras direkt istället för genom en formell kommunikationsväg.

Om förvaltare deltar vid nämndmöten med högre tjänstemän och politiker kan ett kunskapsutbyte ske så att respektive parter kan bli mer insatta i varandras arbetsområden. Eftersom området för de offentliga skogsfastigheterna inte uppmärksammas under en lång period kan det antas att högre tjänstemän och politiker inte anser att det är ett område där det finns viktiga kunskaper att inhämta. Hos kommunerna finns det en tillit till de förvaltande tjänstemännen men inte vice versa. Med återkoppling finns möjligheter att genomföra förbättringar för målformulering, både från politiker och från tjänstemännens sida.

Mintzberg et al. (1996) pekar på olika typer av samarbete och kommunikation inom en organisation. Den vertikala kommunikationen sker i den hierarkiska organisation och den horisontella kommunikationen sker mellan leverantörer och kunder. I studien trodde de

tillfrågade personerna att samarbete med leverantörer och kunder gav mer i utbyte än inom den hierarkiska organisationen. Studien riktar sig främst mot utveckling av nya produkter men kan appliceras på denna studie eftersom skogsfastigheterna hos flera kommuner inte har uppmärksammats under en lång period och nya idéer kan behöva utvecklas för att driva och förbättra målformuleringen. När man sedan införde samarbete i den hierarkiska organisationen visade det sig att det fanns ett samarbete som gav ett större utbyte än vad personerna som medverkade i studien trodde.

Slutsatser från Mintzberg et al. (1996) visar att människor inte alltid vill visa vad funktioner kan lära sig av varandra och inte heller erkänna att de kan lära sig från varandra. En formell struktur kan bidra till att styra upp samarbete och öka kreativiteten. Mintzberg menar att olika funktioner kan lära från varandra istället för att varje funktion ska behöva gå igenom läroprocessen för varje enskilt fall. Samarbetet handlar om att skapa tillit till varandra och uppskatta varandras expertis.

Den kommunala organisationen kan delas upp på liknande sätt där samarbeten kan ske i den vertikala kommunikationen. Med gemensamma möten där representanter från olika hierarkiska positioner deltar kan de olika parterna lära av varandra och förbättra förståelsen för varandras funktioner. Med förståelsen följer att tydligare målformuleringar kan genomföras. Även den horisontella kommunikationen med allmänheten gör att målbilden vidgas och fler önskemål för skogsfastigheterna kan tillvaratas.

4.2 Strategisk utveckling

När kommunerna har formulerat sina mål övergår arbetet i strategisk utveckling. Respondenterna för studien uppger att ett underlättat beslutsfattande och samhörighet mellan politiker och tjänstemän som är involverade i de offentliga skogsfastigheterna bidrar till den strategiska utvecklingen. Användningen av de skogliga resurserna kan därigenom förbättras och utvecklas. En diskussion kan därför ske genom kategorierna beslut för strategi och policys och strategi, interaktioner och internt samarbete. Mer information finns i 3.3.1 och 3.3.2.

4.2.1 Beslut för strategi och policys

- ***Formellt antagna beslut kan öka medvetenheten om den övergripande verksamheten och organisationen***

Inom förvaltning för de offentliga skogsfastigheterna ställs förvaltarna ofta inför att ta beslut med konsekvenser både på kort och lång sikt. Besluten kan exempelvis handla om att ta ställning till information innan ett alternativ för handling bestäms (Svensson, et al., 2012). Det kan t.ex. vara information från allmänheten rörande fällning av enstaka träd eller information från andra funktioner inom kommunen för planering av framtida bostadsområden. Detta är ett exempel på ett operativt beslut som är mer kortsiktigt och ska fattas ute i verksamheterna. Eftersom förvaltningen i grunden avser ett långsiktigt tidsperspektiv är det viktigt att det finns bakomliggande information, formella beslut, som underlag till de operationella besluten. De formella besluten kan användas som stöd till ny information och kombinationen av de båda informationskällorna kan användas som underlag och stöd för att fatta nya beslut. En skogspolicy som antagits i nämnden är exempel på ett formellt beslut. Det innebär att ett beslut har fattats i den traditionella och rutinstyrda organisationen och i enlighet med den hierarkiska strukturen. Besluten har därmed fattats genom auktoritetsstyrda relationer och dokumenterats för att kunna följas upp enligt en formaliserad struktur. Detta är ett exempel på ett strategiskt beslut som är mer långsiktigt i förhållande till operationella beslut. De ger information om ambitionsnivån och vad som ska uppnås ute i verksamheterna. De strategiska

och operationella besluten är en rollfördelning mellan politik och verksamheten för att beslut ska kunna fattas på ”rätt nivå” inom kommunerna.

Utgångspunkten och underlaget till ett formellt beslut måste formuleras av en förvaltare med kunskap inom området för offentliga skogsfastigheter. Därefter är det viktigt att andra funktioner inom kommunen kan komma med synpunkter för att beslutet ska kunna tillgodose olika funktioners önskemål och krav.

Med formellt antagna beslut ökar möjligheterna att förvaltningen för de offentliga skogsfastigheterna uppmärksammas av högre tjänstemän och politiker eftersom de tvingas bli involverade i processen genom att se över och diskutera mål och strategier som således kommer verka för hela organisationen. Om det finns formellt antagna beslut kan medvetenheten öka inom hela organisationen när det finns ett dokument som kan spridas till medarbetar inom olika funktioner.

Vikten av formella beslut kan liknas vid teorin om rationellt beslutsfattande. Jacobsen och Thorsvik (2002) beskriver människan i en organisation som en rationell beslutsfattare. Rationalitet är att beslutsfattare väljer ett alternativ utifrån en värdering kring vad som är bra eller dåligt där olika möjligheter har vägts mot varandra för att fatta ett beslut som anses vara det bästa. För att kunna handla rationellt bygger det på att beslutsfattaren även har klara mål, tillgång till full information om tänkbare alternativ, kan rangordna alla alternativ efter vad som ger bäst resultat och att det bästa alternativet sedan väljs i förhållande till de uppsatta målen.

Formellt antagna beslut betyder att beslutsfattaren har klara mål och tillgång till information som förvaltaren kan basera sina beslut på. Eftersom formella beslut är godkända genom hela den hierarkiska strukturen inom organisationen kan det användas som ett primärt alternativ och därmed rangordnas högt i det rationella beslutsfattandet. Avsaknad av formella beslut kan betyda att förutsättningarna för ett rationellt beslut inte finns eller är konstruerade utifrån riktlinjer som inte stämmer överrens med organisationen som helhet. Med formella beslut kan därmed hela organisationen ingripas i de mål och strategier som kommunen önskar arbeta efter.

- ***Formellt antagna beslut är en viktig förutsättning för att skapa trygghet i arbetet***

När det inte finns något formellt antaget beslut som kan användas som underlag vid beslutsfattande måste förvaltaren basera sitt beslut på egna uppsatta mål och strategier som utgår från förvaltarens kompetens och externa relationer. Därmed finns det en ökad risk att beslut och dess konsekvenser inte ligger i linje med de övergripande mål och strategier som kommunen avser. De formella besluten har alltså sin grund i kommunernas strategiska beslut. När de finns en avsaknad av strategiska beslut leder det till svårigheter att genomföra operativa beslut som ska förankras med långsiktighet i de strategiska besluten. Eftersom flera förvaltare arbetar enskilt utan återkommande kontakt med andra funktioner inom kommunen blir det ytterligare en orsak till utformning av egna mål och strategier. I sådana fall kan informella beslut fungera som underlag. De informella besluten kännetecknas av ett informellt och frivilligt arbete med lokalt lärande som exempelvis kan ske med externa kontakter (Svensson et al., 2001). Besluten baseras alltså inte på den hierarkiska strukturen, vilket gör att kommunens övergripande mål och strategier kan komma att bli åsidosatta. Det kan innebära att besluten inte anpassas efter uppdragsgivarens, kommunens, intressen och kan därför leda till otrygghet i de beslut som förvaltaren fattar.

Eftersom de skogliga åtgärderna präglas av långsiktighet där det är svårt att återställa genomförda åtgärder är det viktigt att känna trygghet i de beslut som fattas. Om åtgärderna har

baserats på ett formellt antaget beslut, där kommunens övergripande strategi tillvaratas, finns ett stöd till den hierarkiska strukturen inom kommunen, vilket kan vara tryggt i förvaltarens arbete. Formella beslut kan även trygga de framtida skogsresurserna för exempelvis nya bostadsområden där anpassade skogsområden kan formars ur ett långsiktigt perspektiv. Detta beror på den tidigare nämnda teorin där medvetenheten ökar hos andra funktioner inom organisationen med formella beslut.

Ytterligare en viktig aspekt är tryggheten för nya tjänstemän inom förvaltningsorganisationen. Då kommunerna hamnar i en situation där en ny förvaltare behöver tillträda är ett beslutsunderlag viktigt för att veta hur arbetet ska fortsätta inom verksamheten. Formella beslut hjälper förvaltningsenheten att strukturera arbetet och fokusera på de områden som kommunen anser viktiga. Det skapar således både trygghet för organisationen som helhet när man vet vilka mål och strategier som ska efterlevas samt för den nytillträdde att veta vilka mål som är uppsatta och ska eftersträvas i arbetet.

Detta kan liknas vid det fenomen som Davila (2005) beskriver. Han menar att kontroll och koordinering sker genom formaliserade system som kan utvecklas från informella interaktioner. Om organisationen ska lyckas med framtida utveckling är det viktigt att ha formella riktlinjer som gör det enklare att hantera koordinering och kontroll, vilket är svårare med informella beslut. Detta betyder att ett formellt beslut kan ha sin grund i informella interaktioner där tillägg sedan sker genom formella relationer i den hierarkiska strukturen.

För förvaltningen av offentliga skogsfastigheter betyder det att kunskaper kan tillvaratas genom informella kontakter och därefter användas i utformningen för formella beslut. Uddevalla kommun är ett exempel på detta där förvaltaren har kontakt med en extern part med stor kunskap om kommunslogen och på så vis finns det möjlighet att använda informationen som grund för formell beslutsutformning. Det bör dock beaktas att formella beslut ska ses som övergripande riktlinjer där förvaltaren har möjlighet till egna tolkningar och ett fritt utförande. Med en alltför formaliserad arbetsbeskrivning finns risk för missuppfattningar och detta speciellt om det inte finns en regelbunden fysisk interaktion mellan olika funktioner inom organisationen. Syftet är alltså inte att detaljstyra arbetet utan att ge en trygghet till de övergripande och långsiktiga besluten.

- ***Bra internt samarbete kan skapa självgående enheter och god måluppfyllelse på förvaltningsnivå***

Arbetet på några av de studerade enheterna har pågått under lång tid, vilket innebär att de har inarbetade rutiner. Med lång erfarenhet anser förvaltare att de är bra på att lösa sina uppgifter och behöver därför inte kontakt med andra funktioner i samma utsträckning som förvaltare med mindre erfarenhet. När arbetet har pågått länge och det inte uppkommit några problem som uppmärksammats av allmänheten eller politiker kan förvaltningarnas arbete fortgå som tidigare. När beslutsfattande kan ske ute på förvaltningsenheterna och besluten inte har behov av förankring längre upp i organisationen kan decentraliseringen medföra ett minskat behov av påverkan från andra funktioner för att förvaltningarnas arbete ska kunna upprätthållas. Hos de självgående enheterna blir varje medarbetares arbete viktigt eftersom ett bortfall tydligt skulle märkas av inom en förvaltning. Ett betydelsefullt arbete kan således även bidra till att engagemanget och motivationen för ett bra utfört arbete hos förvaltningarna ökar.

Inom den kommunala förvaltningen har man eftersträvat en decentraliserad verksamhetsform (Davén & Nilsson., 1997). Beslutanderätten flyttas ut i organisationen men för att få gemensamma ageranden inom organisationen krävs en viss styrning och kontroll. När

maktbalansen flyttas ut i organisationen kan styrning och kontroll anses extra viktig och det krävs att alla är överrens om vilka ramar som gäller. En decentralisering kan vara nödvändig eftersom det finns en mänsklig begränsning att hantera all information som är nödvändig för beslut. En decentraliserad organisation kan också reagera snabbare och känna en starkare motivation för sina arbetsuppgifter. Lind & Arvidsson (1998) menar att en utmaning för den offentliga sektorn är att skapa entusiasm och skaparglöd hos medarbetarna, vilket finns möjligheter till att förbättra när tjänstemän själva kan fatta beslut utan att behöva godkännanden av högre tjänstemän och politiker. Med decentraliseringen har följt att stora delar av normgivningen har delegerats till förvaltningar som därmed får befogenheter att utfärda föreskrifter och andra direktiv (Petersson, 2007). Enligt SKL (1996) måste nämnden bestämma vad som är lämpligt att delegera och det ska göras efter kommunens egna förutsättningar och förhållanden. Det finns två syften med att delegera beslutanderätten:

1. att avlasta nämnden med mindre viktiga ärenden, s.k. rutinärenden samt
2. att möjliggöra en effektivare kommunal förvaltning genom att beslutsvägarna blir kortare och handläggningen snabbare.

Tjänstemän får därmed ökade befogenheter och ett större ansvarstagande i fråga om verksamhetens bedrivande. I 6 kap. 34 § kommunallagen finns dock delegeringsförbud för ärenden som avser verksamhetens mål, inriktning, omfattning eller kvalitet.

Om ansvaret istället låg på de folkvalda politikerna ska myndigheter och förvaltningar svara för tillämpningen men delegationen avser att beslut ska kunna tas av de som har kompetens, berörs och har behov av snabba beslut men samtidigt måste godtyckligt maktutövande kunna förhindras (Lind & Arvidsson, 1998).

I denna studie fattas majoriteten av besluten hos förvaltningarna, vilket underlättas av en decentralisering och delegationsordningen. Förvaltares möjlighet till beslut kan medföra stark motivation till arbetsuppgifter och de behöver inte vända sig till nämnden för att få klartecken för alla beslut. För personer med lång erfarenhet kan delegationen underlätta beslutsfattande och bidra till en förenkling av verksamheten. De förvaltare som arbetat under kortare tid kan tänkas få ett minskat intresse och engagemang och motivation till sina arbetsuppgifter om det inte finns några övergripande ramar för arbetet och har därmed svårare att fatta beslut, vilket kan vara fallet i Uddevalla kommun. För att en organisation ska kunna ta tillvara de fördelar som motiverar dess existens måste personer med ledande befattning, trots decentraliseringen, visa en viss makt och initiativförmåga. När det finns en övergripande styrning, med genomarbetade och formellt antagna beslut, kan beslut delegeras längre ner i hierarkin som därmed gör att enheterna blir självgående.

4.3 Måluppfyllelse

4.3.1 Engagemang och samarbete

- ***En förutsättning för förtroende är ett väl genomfört arbete på förvaltande nivå***

Som tidigare nämnts anses politiker inte prioritera de offentliga skogsfastigheterna och det uppfattar tjänstemän som att de är nöjda med förvaltningen. Denna studie visar dock att politikernas låga intresse kan bero på den låga kunskapen för förvaltningens arbetsområde. Så länge åtgärder utförs synligt på ett väl genomfört sätt visar den operativa enheten att de har kunskaper inom förvaltningen varför ett politiskt eller allmänt ifrågasättande uteblir.

Här kan tidigare beskriven teori från Mintzberg et al. (1996) liknas vid den genererade teorin. En förbättringsåtgärd kan genomföras genom att politiker och högre tjänstemän följer med förvaltare ut i fält för att se hur arbetet för förvaltningen av offentliga skogsfastigheter fungerar och se vilka problem som finns. I dagsläget är det svårt för högre tjänstemän och politiker att förstå förvaltningsarbetet eftersom de själva inte har kompetens inom området. Förtroendet för kunskaperna kan stärkas för båda parter om politikernas engagemang ökar och det finns en kommunikation så att båda parter kan förstå varandra.

- ***En roll med stort ansvar visar initiativtagande och engagemang***

Vid avsaknad av strategiska mål har tjänstemän skapat initiativtagande över verksamhetsgränser och med andra funktioner inom organisationen för att förbättra verksamheten. När det inte finns några övergripande mål och ramar för förvaltningens arbete har det i detta fall bidragit till att de ansvariga vid förvaltningsenheten ser ett stort eget ansvar i sitt arbete. Det visas då det sker kunskapsutbyte genom samarbeten och de strategiska målen samt måluppfyllanden för verksamheten förbättras.

Studier gjorda av Erridge & Greer (2002) visar liknande teori där relationen till externa parter kan ha en avgörande roll för resultatet i verksamheten. Samarbete kan bistå med interaktion, utveckling av långsiktiga relationer och skapa nätverk inom den interna organisationen. Tillgången på långvariga relationer är fördelaktiga inom den kommunala sektorn eftersom transaktionskostnader kan minska. Det innebär en minskad kostnad för det informationsflöde som sker för att kunna uppfylla verksamhetens mål.

Skapande av långvariga relationer och nätverk kan definieras med termen socialt kapital. Det är förmågan att samarbeta för att realisera gemensamma mål i en organisation. Det sociala kapitalet är en komplex resurs som omfattar de normer och nätverk som underlättar kollektiva åtgärder för ömsesidig nytta. Detta innebär att transaktionskostnader minskar med ökade interaktioner, vilket i sin tur bidrar till utvecklingen av tillit mellan olika parter. Även tillgången på resurser inom ett nätverk bidrar till lägre transaktionskostnader. Genom utbyte av sociala relationer och tillgängligheten till ett nätverk kan tiden för problemlösning minskas (Erridge & Greer, 2002).

Hos de kommuner där en förvaltare har långvariga relationer till andra funktioner, internt och externt, bidrar det sociala kapitalet till den egna verksamheten för att öka tillgången till information, reducera transaktionskostnader, förbättra kontraktunderlag, underlätta vid gemensamma risker och förbättra samarbetsinsatser. För Uddevalla kommun har det sociala kapitalet bidragit till samarbete mellan olika funktioner för att förbättra områden för friluftsliv. Tillsammans finns det ett stort ansvar som skapar initiativ att fortsätta driva arbetet mot förbättringar. I detta fall kan transaktionskostnaderna minska eftersom olika funktioner inom samma kommun kan nyttja varandras kunskaper istället för att vända sig till en extern aktör för att förbättra arbetet.

4.4 Uppföljning och säkerställande av utförda åtgärder

Nästa steg i målpyramiden är uppföljning och säkerställande för att uppställda mål och beslut ska efterlevas. Strategi för utveckling sker för förbättringar i organisationerna och dess övergripande mål. Sammanfattningsvis visade respondenternas svar att strategi för utvecklingsarbete och kompetens inom kommunal förvaltning är viktiga faktorer för att det ska kunna ske en uppföljning och säkerställande av arbetet för de offentliga skogsfastigheterna. Mer information finns i 3.2.1 och 3.6.1.

4.4.1 Strategi för utvecklingsarbete

- ***Uppföljning kan medföra möjligheter till långsiktiga förbättringsåtgärder***

Med brister i mål och måluppfyllelse kan det vara svårt för förvaltningarna att genomföra uppföljning av arbetet. Det medför också svårigheter för säkerställande av långsiktighet. När det finns mål kan däremot uppföljningar med jämna mellanrum bidra till att förvaltningarna kan hålla hög kvalitet på arbetet och kontrollera att uppsatta mål uppnås. Förutom uppföljning av budget sker det en varierande uppföljning av kvalitetsmål och för skötsel inom förvaltningarna. Om uppföljningar av arbetet genomförs finns det möjlighet till synergieffekter där övergripande mål och strategier skulle kunna utvecklas. Det innebär även att förbättrade uppföljningar skapar möjligheter att långsiktigt genomföra förbättringsåtgärder i verksamhetens arbete.

Alla organisationer är lärande (Kim, 1993), varför uppföljning och utvärdering är viktiga förutsättningar i en utvecklingsinriktad läroprocess. Med uppföljningar kan organisationen lära om det utförda arbetet och om det har gjorts några betydande förändringar och vad som är viktiga lärdomar att ta med sig till framtida uppgifter. Ett nätverkssamarbete för utveckling kan betyda ett intensivt kvalitetsutvecklingsarbete. Exempelvis kan det ske genom träffar där man fokuserar på olika problem och möjligheter i de olika verksamheterna. Det kan medföra en kort startsträcka där inriktningen sker mot konkreta frågor som har stor betydelse för verksamheternas utveckling och framtid (Svensson, et al., 2001).

När det inte sker någon yttre påverkan för att följa upp förvaltningsarbetet kan nätverkssamarbete medföra att man genomför uppföljning och säkerställande av genomförda åtgärder. Om förvaltare träffar tjänstemän från andra kommuner finns det möjlighet att gå tillbaka och kontrollera hur det egna arbetet utförts i förhållande till andra kommuner och deras arbete. Samarbetet kan underlätta att utforma policier för hur värden utöver de ekonomiska kan mätas och säkerställas. Det finns, som teorin nämner, möjligheter till variationer i antalet träffar med andra kommuner för nätverkande där uppföljningen kan ske i olika utsträckningar för att varje offentlig förvaltning ska känna att det passar till den egna verksamheten.

- ***Uppmärksammande av de ekonomiska avkastningskraven kan skapa möjlighet till utveckling***

Kommunernas huvudsyfte med ägandet av offentliga skogsfastigheter är inte att öka den ekonomiska avkastningen. Att samtliga respondenter är medvetna om den ekonomiska budgeten kan bero på att ekonomistyrningen i en decentraliserad organisation anses vara ett av de viktigaste sätten att skapa initiativ och handlingskraft samt att det är ett användbart mått för att skapa en central överblick och samordning.

Studier gjorda av Lind & Arvidsson (1997) visar likande teori. Att de ekonomiska faktorerna används för uppföljning kan ses som naturligt eftersom pengar i allmänhet är ett mått på hur bra man lyckas i en verksamhet. Med ekonomistyrning kan det uppfattas som att det endast är ekonomiska värden som är viktiga men det kan påpekas att styrningen kan ha en bredare innebörd. Det kan vara nöjdhetsindex som t.ex. kan avspegla allmänhetens uppfattning för de offentliga skogsfastigheterna och att det alltså kan finnas andra värden som styr. Decentraliseringen kräver ett mått av centralisering där ett tydligt definierat uppdrag med mätbara mål kan ge friare händer till de ansvariga. Vanligtvis är det en kombination av olika ramar och policy och ett ekonomiskt mål som följs upp löpande.

Förutsättningar för de undersökta enheterna varierar, vilket avspeglar de ekonomiska krav som kan ställas på de olika verksamheterna. För Uddevalla kommun med ett innehav på cirka 3 000 hektar produktionsskog är avkastningskravet 400 000 kr per år som kan jämföras med Piteå kommun där avkastningskravet är 1,2 miljoner kr för ett innehav på 5 111,1 hektar produktiv skogsmark. Avkastningskraven kan anses vara låga då en förbättrad och målinriktad skötsel kan öka avkastningen från skogen. I Uddevallas fall menar respondenterna att skötseln för friluftsområden är nedsatt och att det inte finns ekonomiska medel för förbättringar.

Uppmärksammande av de ekonomiska avkastningskraven skulle kunna bidra till att öka avkastningen, vilket kan finansiera skötselåtgärder i rekreations- och friluftsområden. Om högre tjänstemän och politiker förstår att skogsfastigheterna genererar viktiga ekonomiska värden och att styrningen påverkar de ekonomiska värdena finns möjlighet till förbättringar. Om skötseln av de offentliga skogsfastigheterna förbättras kan värden som bidrar till den kommunala verksamheten genereras. Med samordning inom hela organisationen kan därmed kunskap spridas och de ekonomiska kraven kan sättas efter rimliga bedömningar. Eftersom ekonomin inom en kommun anses viktig av både politiker och tjänstemän är det en bra grund för att utveckla avkastningskraven.

- ***Tydlig fokus skapar förutsättningar för förbättrat utvecklingsarbete***

Hos Sollentuna kommun finns ett tydligt fokus som visar att kommunen har kommit till insikt i hur markresurserna kommer att se ut i framtiden. Tydligt fokus innebär att tjänstemän och politiker har en gemensam bild över hur de offentliga skogsfastigheterna ska förvaltas och vilket ändamål samtliga områden har för kommunen. Arbetet hos den specifika kommunen visar att tydligt och gemensamt fokus mellan tjänstemän och politiker underlättar för att arbeta strategiskt och fatta beslut inom förvaltningen. Att arbetet har pågått under en lång tidsperiod med positiv respons från allmänhet och politiker kan ses som en bidragande orsak till ett aktivt arbete med ett riktat fokus mot naturvård. Ytterligare en bidragande orsak är bland annat den areella begränsningen i skogsresursen, vilket skiljer sig från de andra studerade enheterna, där de offentliga skogsfastigheterna inte är begränsade i samma utsträckning.

När arbete kan bedrivas aktivt med ett långsiktigt perspektiv finns möjlighet att allmänheten reagerar positivt till förvaltningen, vilket således kan spridas till tjänstemän och politiker som blir insatta i vikten av förvaltningens arbete. Då förvaltningens arbete visar positiva resultat, blir resultaten tydligare hos de politiker och tjänstemän med högre hierarkiska positioner. Skötsel genom naturvård uppmärksammas och det blir därmed lättare att driva ett utvecklingsarbete. De resterande studerade enheterna har möjlighet att geografiskt utveckla skogsfastigheterna och därmed förbättra utvecklingsarbetet på liknande sätt som gjorts i Sollentuna kommun.

Om det inte finns tydligt fokus genom hela organisationen kan utvecklingsarbete inte ske i samma utsträckning. Hos de övriga studerade enheterna har allmänheten inte gett feedback i lika hög utsträckning, vilket kan vara en bidragande orsak till varför tjänstemän och politiker inte uppmärksammar förvaltningen på samma sätt som hos Sollentuna kommun. Det blir därmed viktigare för förvaltningsenheten att ta ansvar och initiativ för att skapa fokus och förbättra utvecklingsarbetet. Eftersom arbetet hos flera förvaltningsenheter utförs av enskilda tjänstemän är det viktigt att få input och feedback i arbetet för att det ska kunna utvecklas. Input och feedback kan t.ex. komma från allmänheten, vilka ses som kunder till verksamheten. Även politiker och högre tjänstemän kan komma med synpunkter eller ifrågasättande av den operationella verksamheten i relation till övergripande mål och strategier. På så sätt kan arbetet bli fokuserat och man undviker ett rutinmässigt arbete.

4.5 Funktioner i organisationen för resursutnyttjande

Det avslutande steget i målpyramiden är funktionernas strategi i organisationen för att förbättra nyttjande av de offentliga skogsfastigheterna som resurs. Resultatet från respondenterna kan sammanfattas att genom medarbetares ansvarstagande, kompetens, interaktioner och internt samarbete samt strategi och lärande möjligheter som en konsekvens påverkas funktioner i organisationerna. Genom dessa kan resursen nyttjas bättre. Mer information finns i 3.2.1, 3.3.2, 3.6.2 och 3.7.1.

4.5.1 Medarbetares ansvarstagande

- **Insikter i funktionen inom organisationen kan generera ett större ansvarstagande**

Det finns en insikt hos samtliga av respondenterna att den egna funktionen kan påverka förvaltningen av de offentliga skogsfastigheterna. Eftersom det skogliga förvaltningsarbetet inte uppmärksammas och anses fortgå av tradition är det viktigt för förvaltare, högre tjänstemän och politiker att förstå vilken betydelse och konsekvenser det medför i utvecklingsarbetet. När det finns insikter hos funktioner att de kan medverka till förvaltningarnas arbete finns möjligheter till ett ökat ansvarstagande. Förvaltare, högre tjänstemän och politiker för samtliga kommuner besitter funktioner som har stora möjligheter att kunna påverka hur de offentliga skogarna ska användas och kan vara med och skapa betydelser för att verksamheten ska upprätthållas. Det finns ett ansvar hos respektive funktion att fylla en samhällsfunktion. För Sollentuna kommun har det visats en uppskattning gentemot förvaltningen av de offentliga skogsfastigheterna som för med sig att de som arbetar med dessa frågor har en viktig roll för kommunen och dess invånare, vilket således även för med sig ett ansvar att fortsätta bedriva ett arbete med positiv utveckling.

4.5.2 Kompetens inom kommunal förvaltning

- **Skoglig kompetens kan bidra till ökad förståelse och därmed ett förbättrat resursutnyttjande**

Kompetensen inom en organisation har blivit särskilt framträdande och skiljer sig från andra resurser eftersom den inte är utbytbar eller anpasslig på samma sätt. Kompetensen hos en medarbetare är summan av kunskap, erfarenhet och förmåga, vilket visas i Figur 4. Kunskapen utgörs av medarbetarens utbildning och egna studier (Karlöf & Lövingsson, 2003). Det finns explicit och tyst kunskap där den förstnämnda är formaliserbar och den tysta sker utanför den formella strukturen och blir därmed svårare att formalisera. Genom att identifiera kunskap antas man kunna generera och samordna kunskapen på ett effektivt sätt (Edenius, 2003).

Kompetens = Kunskap + Erfarenhet + Förmåga

Figur 4. Karlöf & Lövingsson, 2003.

Kunskapen skiljer sig väsentligt åt beroende på var i hierarkin medarbetare befinner sig. Kompetensen kan ses som en primär resursfråga hos kommunerna eftersom det endast är någon eller ett fåtal personer som har kompetens inom området för de offentliga skogsfastigheterna. Kunskapen hos de flesta förvaltarna har fokus mot ekologi och biologi där den skogliga kunskapen inte finns representerad i utbildningsbakgrunden. För flera av de studerade enheterna kan den långa erfarenheten spela en avgörande roll för att väga upp den skogliga kunskapen. Om den skogliga kunskapen förbättras högre upp i hierarkin kan högre tjänstemän och politiker få ökad förståelse och kan därmed tydliggöra strategier för förvaltningen. På så sätt leder den ökade kompetensen till ett förbättrat resursutnyttjande.

Detta kan t.ex. ske genom att tjänstemän och politiker följer med och deltar på exkursioner i fält. För att fungera som en diskussionspart krävs en viss kunskap och kompetens inom ämnesområdet. Kontakten som sker med externa personer kan liknas vid tyst kunskap och blir därmed starkt kopplad till en personlig kompetens och inte direkt till yrkesrollen. Med en ökad skoglig kompetens och koppling till den kommunala verksamheten finns möjligheter att öka förståelsen och förbättra resursutnyttjandet.

4.5.3 Strategi, interaktioner och internt samarbete

- ***Förbättrad kommunikation mellan ansvarsområden i organisationen skapar utvecklingsmöjligheter***

För de policys som formulerats inom två av kommunerna är det tjänstemännen själva som formulerat målen. När policys antas i nämnden finns det möjligheter till en ökad kommunikation då förvaltare kan delta i nämndmöten och presentera förvaltningens arbete. Om tjänstemän och politiker som ansvarar för de offentliga skogsfastigheterna träffas finns det möjligheter till att personliga relationer kan utvecklas, vilket kan göra det enklare att kommunicera mellan olika hierarkiska positioner. Om det finns kunniga eller intresserade personer finns möjligheter till att de offentliga skogsfastigheterna uppmärksammas och politiker kommer med nya infallsvinklar. Det kan skapa informationsutbyte som i sin tur kan generera utvecklingsmöjligheter. Med förbättrad kommunikation kan det traditionella arbetet frångås och därmed skapas input och feedback från andra funktioner i organisationen. En förbättrad kommunikation kan även leda till att strategin och det interna samarbetet påverkas. De skogliga frågorna involveras i den kommunala verksamheten och behöver inte ses som en bortglömd eller avsidig del av organisationen.

Studier gjorda av Mintzberg, et al. (1996) visar på liknande teorier där kommunikation inom en organisation anses spela en viktig roll för ett framgångsrikt samarbete och utvecklingsarbete. Med en fysisk kontakt blir kommunikationen utförlig och mer nyanserad och detta kan göras tydligare om chefer har en fysisk närhet med öppen kommunikation. Detta kan exempelvis ske med hjälp av ansikte mot ansikte kommunikation som är en rikare form av kommunikation där icke verbal kommunikation tillåts.

- ***Nätverkande utanför den egna organisationen är av stor vikt för att utveckla kunskap inom förvaltningen***

I och med att det dagliga arbetet och beslut för strategier utförs av enskilda förvaltare samt att arbetet inte direkt påverkar andra verksamheter kan det vara svårt att utveckla kunskap och skapa nytänkande för förvaltningen. Eftersom den externa påverkansgraden hos flera av de studerade enheterna anses vara låg blir därmed inte förväntningarna på att utveckla kunskaperna inom förvaltningen höga. Nätverkande utanför den egna organisationen skulle därför kunna bidra till att ge förvaltare inspiration till den egna verksamheten. Trots att det finns skillnader i skogsinnehavet finns det likheter kring de övergripande strategierna, vilket kan användas för ett förbättrat utvecklingsarbete. Kontakter med andra kommuner kan skapa möjligheter att utveckla och förenkla det egna arbetet.

En liknande teori beskrivs av Svensson et al. (2001) som menar att offentliga verksamheter verkar under ett starkt förändringstryck där utveckling genom nätverk ses som en nödvändighet. Teorin menar att nätverksformen kan vara ett sätt att stödja och stimulera intern utveckling av företag. Nätverken kan vara lösliga eller temporära eller mer formaliserade och långsiktiga. De kan pågå under ett kortsiktigt produktionssamarbete eller ett mer långsiktigt utvecklingsarbete. Teorin pekar på tre olika strategier för utveckling;

1. Uppifrån planeringsstrategi
2. Understyrd aktiveringsstrategi
3. Nätverksbaserad lärandestrategi

Svensson et al. (2001) menar att planeringsstrategin är resultatnriktad och sker under en tidsbestämd period. Aktiveringsstrategin innebär utveckling på grund av brister från uppifrånstyrda förändringar. Nätverksstrategin är en kombination mellan aktiveringsstrategin och frivillig samverkan med externa aktörer. Den kan liknas vid den genererade teorin. Nätverksstrategin kan användas när mål och det förväntade resultatet inte är tydligt. Där kan nätverkande bli en form av lärande och kompetensutveckling. Mintzbergs teori (1996) säger att ledningen för en organisation ska övervaka skeenden, interna och externt, sprida kunskap inom organisationen och till externa intressenter. Som nämnts tidigare saknas en sådan ledande roll för förvaltningen av offentliga skogsfastigheter, varför nätverkens roll kan visa sig vara av stor betydelse för de studerade förvaltningarna.

Det innebär att den nätverksbaserade lärandestrategin kan användas som utgångsläge för att förbättra eller utveckla formella beslut inom en kommun. Genom att se hur arbetet fungerar hos en annan kommun kan det leda till nya infallsvinklar och kommunikation inom den egna organisationens hierarkiska struktur. Då blir högre tjänstemän och politiker involverade i arbetet, vilket gör att de kan övervaka nätverkandet och sprida kunskapen vidare till andra funktioner i organisationen. Det är alltså utbyte via kontakter i nätverk som kan bidra till att förbättra de formella beslutsunderlagen. Det är de informella kontakterna i nätverk som blir grunden till att utveckla och driva formella beslut genom den egna kommunala hierarkiska beslutsstrukturen.

- ***Återkoppling mellan olika funktioner kan förbättra samhörigheten inom organisationen***

Uppmärksammande av förvaltningsenheterna från högre tjänstemän och politiker kan förbättra interaktioner och det interna samarbetet till andra funktioner inom organisationen. Återkoppling till arbetet som förvaltarna utför kan skapa ökat intresse hos förvaltningsenheterna. En återkoppling som medför enklare dialog till förvaltare skulle kunna förbättra situationen där ett uppmärksammande är en uppmuntran till fortsatt arbete. Det skulle även kunna bidra till förtroendet till högre tjänstemän och politiker.

Lind och Arvidsson (1998) beskriver en studie där man framhåller att det är viktigt med en öppen och konstruktiv dialog mellan olika hierarkiska positioner. Ledningen för en organisation ska stödjas och det ska finnas ett förtroende för förvaltningen men det innebär inte att alla förslag okritiskt ska accepteras. Samspel mellan olika parter ska fungera som en kritisk diskussionsplattform för att kunna ge varandra stöd genom att bemöta invändningar samt ställa och besvara frågor. Teorin menar att implementering av policy och ramverk för en organisation är enklare att genomföra om ledningen har en förmåga att kommunicera de styrande ramarna genom vardaglig informalitet och inte endast genom formella informationsflöden.

Informaliteten som Lind och Arvidsson (1998) beskriver kan liknas vid denna studie som visar att det är viktigt att det finns en kommunikation mellan förvaltningen och politiker vid antagning av en formell policy. Vid utformning av policys behövs ett aktivt arbete där förvaltningarna kan förklara sin verksamhet och där politiker kan ge direkt respons hur kommunen ställer sig till arbetet och se till så att det finns en gemensam strategi att arbeta efter. För att olika funktioner ska kunna förbättra sitt arbete krävs diskussioner i den formella

strukturen men även att de följs upp med exempelvis informell diskussion som är mer spontan. Då en del förvaltare har kontor i samma byggnad som högre tjänstemän och politiker skulle ett spontant möte med jämna mellanrum vara ett exempel på återkoppling. På så sätt förbättras det interna samarbetet och man kan stämma av med varandra hur arbetet går för de olika funktionerna.

4.5.4 Strategi och lärande möjligheter som en konsekvens

- ***Kunskaper om skogsfastigheternas strategiska betydelse är viktigt för kommunernas skogsinnehav***

Med uppfattningen att de offentliga skogsfastigheterna är en resurstillgång med avseende på exploateringsmöjligheter eller användning som bytesmark kan kunskap och lärande för att bedriva utvecklingsarbete anses viktig. De studerade enheterna äger skogsfastigheter som ligger utanför områden som är aktuella för exploatering eller som resurs vid bytesaffärer. En del av skogsmarken är tätortsnära och ska därför användas i friluftssyfte. För att skapa ett optimalt resursutnyttjande är det viktigt att ansvariga politiker och tjänstemän beslutar om ett framtida ändamål för skogsfastigheterna. Därefter kan skogsfastigheterna ses över för att se om kommunerna ska inneha ett ägande i större eller mindre omfattning i framtiden. Om det inte finns ett ändamål finns risk för att innehavet blir en belastning för kommunen istället för en resurs. Det kan innebära att man inte samlar in kunskap för att förvalta i riktning mot ett uppsatt ändamål.

När det finns medvetenhet kring vad huvudsyftet är med ägande, skapas förståelse för fastighetsresurserna. Med ökad förståelse kan således verksamheter skapa fokusområden där markreserver är prioriterade för olika ändamål. Skogsfastigheterna kan klassas för att tydliggöra vilka områden som är prioriterade framför andra. På så sätt kan åtgärder fördelas och sättas in där behoven är störst. När man vet vilket ändamål som avses blir det enklare för förvaltare att tillgodogöra sig kunskap för att bedriva ett utvecklingsarbete som syftar till att nyttja markreserver och dess resurser på bästa sätt.

De offentliga skogarnas lokalisering anses ha en mindre betydelse men bör uppmärksammas ur ett långsiktigt perspektiv då nyttjande av skogen ur rekreations- och friluftsperspektiv ökar om de finns i närheten till bebyggelse och är lättillgängliga. En ökad förståelse från högre politiker och tjänstemän kan bidra till att förvaltningsenheterna och dess kompetens uppmärksammas, vilket i sin tur kan bidra till att kompetensen från de offentliga skogsfastigheterna kan nyttjas hos andra funktioner i organisationen. Eftersom de offentliga skogsfastigheterna ofta är spridda runt städerna sker således en involvering med andra kommunala funktioner. Utvecklingsarbetet kan förbättras om kunskapen inom förvaltningarna för skogsfastigheterna kan nyttjas av andra funktioner inom kommunerna, t.ex. av stadsplanerare.

Den genererade teorin kan liknas vid begreppet *Community of practice*. Det visar hur arbete, lärande och utveckling sker i ett organisatoriskt sammanhang där kunskap kan erhållas genom ett gemensamt intresse för ett område. Begreppet behöver nödvändigtvis inte vara knutet till vissa bestämda funktioner inom organisationen utan det kan ske genom en integration mellan olika personer och nätverk i ett mer vardagligt sammanhang. Det är genom integrering och förmedling som personer kan utveckla en gemenskap och lösa problem och därmed även bygga upp kunskap (Edenius, 2003). Kunskap kan t.ex. erhållas mellan en förvaltare och förvaltningschef som således är bestämda funktioner inom de vertikalt hierarkiska positionerna. Detta är ett viktigt steg som nämnts tidigare i studien och anses självklart inom *Community of practice*. Det är viktigt för lärande i utvecklingssyfte att förbättringar kan ske

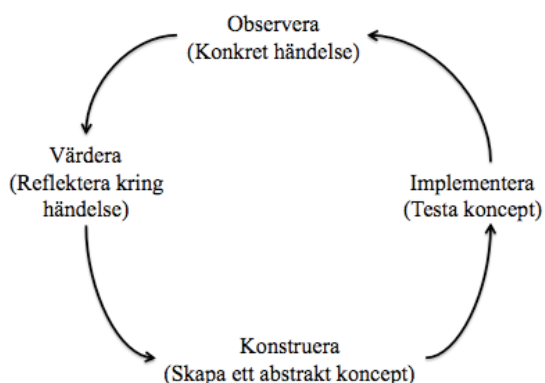
genom ett utbyte i varandras arbete. Integrationen mellan icke bestämda funktioner är minst lika viktig. Det kan exemplifieras med teorin där en roll med stort ansvar visar initiativtagande och engagemang. Inom Uddevalla kommun har ett samarbete mellan olika funktioner utvecklats på eget initiativ och genom personliga relationer och därmed också i ett vardagligt sammanhang för att dra nytta av varandras kunskaper. Samarbetet har skett för att kunna utveckla, lära och förbättra friluftss- och rekreationsområdena på de offentliga skogsfastigheterna.

- **Förbättrad samsyn kan skapa lärande för olika funktioner inom organisationen**

Förbättrad samsyn inom organisationen är en bra förutsättning för att skapa lärande inom olika funktioner hos kommunerna. Samsynen innebär att olika funktioner har ett gemensamt fokus för de offentliga skogsfastigheterna. Då respondenterna menar att syftet med skogsinnehavet skiljer sig åt mellan förvaltare, högre tjänstemän och politiker innebär det att flertalet politiker och tjänstemän inte aktivt skapar lärande och får kunskap för förvaltningen av skogsfastigheter. Beroende på om syftet med innehavet är att skapa rekreationsområden eller användas för framtida exploatering kan olika skötselmetoder användas. När det inte finns en gemensam samsyn mellan olika funktioner finns risk att lärande och kunskap för skogsfastigheterna och dess potentiella inriktningar uteblir eller minskar. Med förbättrad samsyn kan lärandeprocessen därför vara av betydelse för att ta del av kunskaper inom och mellan olika funktioner hos organisationerna.

Vid beslutsfattande och utveckling av strategier inom den kommunala verksamheten är lärande inom organisationen viktigt. Lärande inom en organisation utgår från det individuella lärandet hos anställda. Alla organisationer är lärande oavsett i vilken grad det aktiva arbetet sker. Lärandet kan delas upp i två olika nivåer, operationellt och konceptuellt lärande (Kim, 1993).

Det operationella lärandet innebär vad som ska göras för att uppnå ett visst mål och konceptuellt lärande beskriver varför man ska använda ett tillvägagångssätt för att uppnå målet. Lärandeprocessen kan beskrivas i fyra steg, vilket kan ses i Figur 5. I första steget upplevs och observeras en konkret händelse, därefter värderas händelsen genom att reflektera över händelsen. I det tredje steget konstrueras ett koncept för att svara på värderingen. Avslutningsvis implementeras konceptet i verkligheten vilket i sin tur leder till en ny händelse (Kim, 1993).



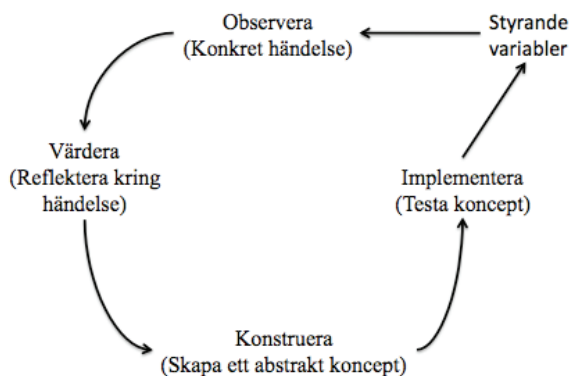
Figur 5. Modell för lärandeprocessen i fyra steg (Kim, 1993).

När det primära syftet är att skapa möjligheter för exploatering av skogsfastigheterna framför annan användning som exempelvis rekreations- och friluftsliv kan det innebära att kunskaper

och satsningar för markområdena inte prioriteras av högre tjänstemännen och politiker eftersom det finns en uppfattning att skogen kan sköta sig själv för det ändamålet. Här kan det operationella lärandet vara användbart för att styra lärandet till vad politiker och tjänstemän behöver göra för att uppnå målen med skogsfastigheterna. I lärandeprocessen kan tjänstemän och politiker tillsammans observera hur exempelvis en åtgärd utförs för att uppnå ett visst mål. Det kan ske genom gemensamma exkursioner i fält. Därefter kan man tillsammans värdera och reflektera över åtgärder för att se om det stämmer överrens med det fokus som föreligger inom de olika funktionerna. Det kan t.ex. handla om att se hur de offentliga skogarna förefaller som en framtida markreserv eller som ett bostadsnära område med möjligheter till rekreation och friluftsliv. Här kan man sedan konstruera ett koncept för åtgärden som ska stämma in på det fokus som finns för området. Slutligen implementeras konceptet genom en konkret åtgärd och/eller dokumentation för strategiutformning för att kunna gå tillbaka och hitta ett stöd för framtida problemlösningar.

Enligt Argyris (1999) är det personernas handling inom organisationerna som gör att organisationen kan lära. Argyris beskriver lärandeprocessen i två steg där det första är single-loop learning. Det uppstår när en matchning har skett eller då ett problem korrigeras genom att byta handlingsplan. Konceptet kan i detta fall likna den lärandeprocess som beskrivits av Kim (1993). Därefter beskriver Argyris (1999) double-loop learning, vilket innehåller ett extra steg då ett problem korrigeras genom att först undersöka de styrande variablerna och sedan påverka handlingarna utifrån dessa. De styrande variablerna är de förhållanden som individer strävar efter att tillfredsställa när de utför en handling.

För denna studie kan de styrande variablerna vara politikernas och högre tjänstemäns riktlinjer för förvaltningen. Det innebär att det inte endast går att studera en konkret händelse eller ett problem för att lära och utveckla en organisation utan att de bakomliggande målen för hela verksamheten måste finnas som underlag för hur dagliga handlingsplaner inom förvaltningarna ska genomföras. Det illustreras med ytterligare ett steg i lärandeprocessen i Figur 6. Att tillvarata styrande riktlinjerna kan således medföra utbyte mellan olika funktioner inom kommunen där lärande förbättras utifrån den kunskap och information som finns inom organisationerna.



Figur 6. Modell för lärande, double-loop learning. Egen bearbetning.

4.6 Metoddiskussion och osäkerhetsfaktorer

Tiden kan i denna studie ses som en begränsande faktor. Bristen på tid sätter gränser för antalet intervjuer, intervjuernas karaktär och antalet studerade enheter. Eftersom intervjuerna genomförts i respondenternas hemmiljö begränsas tiden ytterligare då resor till alla de undersökta kommunerna är tidskrävande. Det kan dock anses nödvändigt för att svaren ska bli

så utförliga som möjligt. Andra alternativ, t.ex. telefonintervjuer, kan i detta fall leda till ett lägre utbyte av information då ett samtal, ansikte mot ansikte, gör det lättare att föra en öppen diskussion. Besök ger även möjlighet att forskaren kan komma ut och se kommunernas skogsinnehav.

Efter att intervjuer genomförts hos de studerade kommunerna visade det sig att det areella innehavet inte stämde överrens med studien som Naturskyddsföreningen gjort. Samtliga areella uppgifter skilde sig från de uppgivna siffrorna och skillnaderna varierar från 100 upp till 3200 hektar. Det finns därmed en brist i den geografiska och areella spridning mellan kommunerna där urvalet inte överrensstämmer med verkligheten. Syftet med urvalet var att välja ut fem av Sveriges 290 kommuner och få en viss geografisk spridning. Om de angivna arealerna hade stämt med verkligheten hade troligtvis andra kommuner valts till undersökningsobjekt och resultatet skulle därmed kunna få ett annat utfall.

Eftersom studien omfattar fem av totalt 290 kommuner och det råder vissa skillnader mellan olika kommunala organisationer finns det en osäkerhet att generalisera över andra kommuner som inte deltagit i studien. Studiens slutsatser kan dock anses användbara om kommuner vill hitta uppslag för ett förbättrat strategiarbete. Mättnad råder när det inte framkommer nya kategorier, relevant eller ny data till kategorierna. Mättnad råder även då alla delar inom paradigmet är täckt.

Ett stort arbete lades ner för att få en hundra procentig svarsfrekvens. Två av de tillfrågade valde att inte delta i studien på grund av att de inte kände att de inte var tillräckligt insatta i ämnet för att kunna ställa upp på en intervju. Bortfallet gör inte att datakvaliteten försämras utan istället förstärks en del av arbetets genererade teorier och datakvaliteten. Vid intervjutillfällena svarade samtliga respondenter utförligt på frågorna och utvecklade dessa på eget initiativ. I de fall där svar inte kunde ges hänvisade respondenten till annan kontaktperson. Med fler intervjuer skulle den teoretiska mättnaden kunna öka. Det skulle kunna medföra att det framkommer nya kategorier och data till de befintliga kategorierna. Implikationen från den grundade teorin skulle även kunna påverkas om studien utökades med fler intervjuobjekt. Fler genomförda intervjuer var dock inte möjligt att genomföra på grund av tidsbrist.

5 Slutsatser och rekommendationer

Detta avslutande avsnitt syftar till att återknyta till de inledande forskningsfrågorna. De konkreta slutsatserna och rekommendationerna grundar sig på den genererade teorin från resultatet, diskussionen och analysen samt de tankar och åsikter som formulerats under arbetets gång. Slutligen ges förslag till fortsatt forskning.

Datamaterialet som bearbetats har resulterat i fem kärnkategorier; Målformulering, Strategisk utveckling, Måluppfyllelse, Uppföljning och säkerställande av utförda åtgärder samt Funktioner i organisationen för resursutnyttjande. Kärnkategorierna är de övergripande och viktigaste rubrikerna som är strukturerade efter målpyramiden som visar en förbättrad strategi för det offentliga skogsinnehavet.

Resultatet visar att strategiarbetet hos de fem utvalda kommunerna varierar. Flera kommuner saknar fastställda strategiska mål för arbetet inom de offentliga skogsfastigheterna. Gemensamt för kommunerna är att ansvarsområdet är tydligt decentraliserat från de övergripande funktionerna till förvaltningarna. Förvaltningsenheterna tar även ansvar för de övergripande och strategiska arbetsuppgifterna. Detta trots att det är politiker och högre tjänstemän som bär det yttersta ansvaret för det långsiktiga och övergripande strategiarbetet. Det är förvaltare som utformar det strategiska och operativa arbetet.

Uppföljning av de ekonomiska avkastningskraven är en del i förvaltningens arbete där det finns rutiner. Årligen följs avkastningskraven upp och enligt resultaten är kraven lågt satta så de kan leva upp till dem. Hos Sollentuna kommun finns inga ekonomiska avkastningskrav utan de har tilldelats en budget då de inte äger någon produktionsskog som kan generera ekonomiska medel. Uppföljningen av kvalitetsmål hos Sollentuna och Växjö kommun är ett rutinarbete som sker årligen. Eftersom flera förvaltare har lång erfarenhet och arbetar självständigt kan deras arbete anses ske rutinmässigt. I övrigt finns inga fastställda eller specifika rutiner som förvaltningsarbetet ska följa.

Av de fem studerade kommunerna är det två som har skogspolicys som har blivit politiskt antagna i nämnder. De ligger till grund för kommunernas strategiska arbete. Det innebär att förvaltare tagit fram underlag till en policy som sedan har behandlats i den traditionella rutinstyrda organisationen och i enlighet med den hierarkiska strukturen. Beslutsprocesserna är därmed metodiskt genomförda i två av de fem studerade kommunerna. Trots detta kände högre tjänstemän och politiker inte till vilka långsiktiga strategier som finns för kommunernas skogsinnehav och hur förvaltningarna arbetar för att uppnå dessa. Hos Piteå kommun finns en mycket kort övergripande plan men det är oklart om den har antagits i någon nämnd. Den är ej tillräckligt utförlig för att kunna användas som policy till kommunens strategiarbete. Hos Sollentuna kommun finns ingen formellt antagen policy. Förvaltaren har arbetat under flera år med att ta fram en policy men den är fortfarande under arbete. Arbetet sker enligt en naturvårdsplan som förvaltaren tagit fram. Hos Uddevalla finns ingen skogspolicy utan arbetet sker utifrån skogsbruksplanen.

Samtliga kommuner arbetar efter skogsbruksplaner med kortsiktiga mål och dessa kände flera respondenter till. Därför kan de kortsiktiga målen anses vara förankrade i den kommunala verksamheten. För att de kortsiktiga målen ska vara i samklang med de kommunala strategierna är det viktigt att ta fram långsiktiga och gemensamma mål. Det ska ske inom varje kommunal verksamhet med koppling till de offentliga skogsfastigheterna.

Resultatet visar att politiker och tjänstemän har olika syn på vad skogsresursen betyder för kommunen och vilka målsättningar som finns. Det offentliga skogsinnehavet kan användas som bytesmark, exploatering eller för rekreation och friluftsområden. För högre tjänstemän och politiker är det offentliga skogsinnehavet främst en resurs för exploatering och användning som bytesmark medan förvaltare uttryckte att användningsområdet främst är riktat mot rekreation och friluftsliv. Det är därmed viktigt för kommunerna att fastställa mål och skapa målsättningar för att förvaltningarna på lång sikt kan utföra åtgärder som lämpar sig för det framtida användningsområdet.

Hos samtliga studerade kommuner kan den skogliga kunskapen anses begränsad. Hos högre tjänstemän och politiker visar resultatet att kompetensen är låg. Inom förvaltningarna har kunskapen fokus mot biologi och ekologi och en förvaltare har praktisk erfarenhet av skogligt arbete. De förvaltare som har lång arbetslivserfarenhet inom förvaltning av offentliga skogsfastigheter kan kompetensen öka i relation till skogsnäringen. Om kunskapen kan förbättras hos tjänstemän och politiker kan en diskussion och kommunikation ske mellan olika ansvarsområden och det blir enklare att förstå arbetet som utförs inom förvaltningen av de offentliga skogsfastigheterna.

För att förvaltningsarbetet ska utvecklas och förbättras är det viktigt att kommunernas strategiarbete inleds med målformulering och dess övergripande mål. Detta kan ske genom att flera verksamheter och funktioner involveras i utformningen av strategiska mål. För genomförandet är det viktigt att politiker och tjänstemän skapar en gemensam bild för ändamålet med de offentliga skogsfastigheterna, vilket t.ex. kan ske genom gemensamt deltagande vid exkursioner i fält. Förbättringar kan även ske när det finns tydliga strategiska mål som kan ligga till grund för de operativa besluten.

För att uppfylla de uppsatta målen kan ett ökat engagemang från högre tjänstemän och politiker bidra till utveckling genom att exempelvis ge feedback till det utförda arbetet inom förvaltningarna. Återkoppling och förbättrad samhörighet mellan förvaltningen, högre tjänstemän och politiker är viktigt för att förvaltningsarbetet ska kunna utvecklas och förbättras. Resultatet visar att de ekonomiska avkastningskraven kan ses över och en eventuell ökning kan bidra till förbättrad utveckling för eftersatta rekreation och friluftsområden. För de kommuner där skogsinnehavet ännu inte har ett tydligt ändamål och det viktigt att utforma målen för att kunna ta tillvara på kunskap och genomföra åtgärder så att de offentliga skogsfastigheterna blir en tillgång för kommunerna och dess invånare.

5.1 Rekommendationer

Följande rekommendationer är en kort summering av slutsatserna från denna studie och mynnar ut i konkreta åtgärdsförslag till berörda tjänstemän och politiker inom förvaltningen av offentliga skogsfastigheter. Rekommendationerna är följande: Ta fram gemensamma och tydliga riktlinjer för vilka mål och strategier som kommunen anser lämpliga för innehavet av sina offentliga skogsfastigheter. Mer information finns i 3.4.1, 4.1, 4.1.1 och 4.2.1. Samordna exkursioner i fält där förvaltare, högre tjänstemän och politiker deltar och på så sätt skapa kommunikation mellan olika ansvarsområden. Mer information finns i 4.3.1 och 4.5.2. Skapa nätverkande mellan olika kommuner med fokus mot förvaltning av offentliga skogsfastigheter. Mer information finns i 3.3.2 och 4.5.3. Skapa möjlighet för förvaltare att delta vid nämndmöten då exempelvis en skogspolicy ska antas. Mer information finns i 3.4.1 och 4.1.1

5.2 Förslag till fortsatt forskning

Eftersom förhållanden skiljer sig åt mellan olika kommuner finns möjlighet att utöka undersökningsobjekten och på så sätt skapa ett bredare underlag till beskrivningen av strategier för förvaltning av offentliga skogsfastigheter. Intervjuundersökningar kan genomföras med fler kommuner i olika delar av landet för att se vilka skillnader som finns mellan olika förvaltningar och därigenom ämna beskriva bakomliggande orsaker till skillnader eller likheter. Den fortsatta forskningen kan även ämna hitta kommuner med ett väl fungerande förvaltningsarbete och genom dessa få inspiration för att ta fram ett underlag till skapande av ett nätverkssystem mellan olika kommuner. Det vore även intressant att följa upp arbetet hos de studerade kommunerna för att se om de rekommenderade åtgärderna genomförs och jämföra det med tidigare resultat.

Referenser

Litteratur

- Almstedt Jansson, M. Ebenhard, T & de Jong, J. (2011) Naturvårdskedjan – för en effektiv naturvård. Centrum för biologisk mångfald. Uppsala. 978-91-89232-60-0
- Anjou, L. (2011) Kommunpolitikens handlingskraft – Det kommunalpolitiska systemets ledning av kommunens utveckling och verksamhet, styrningens inriktning, styrningsintensitet och genomslagskraft. Malmö. Holmbergs AB. 978-91-633-8109-6
- Argyris, C. (1999) On Organizational Learning. 2. ed. MPG Books. Bodmin. 0-631-21308-2
- Bryntse, K. (2000) Kontraktstyrning i teori och praktik, Lund Business Press
- Davila, T. (2005) An exploratory study on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms, Accounting, Organizations and Society. Stanford. Stanford Universitys. 223-243
- Errodge, A & Greer, J. (2002) Partnership and public procurement: Building social capital through supply relations. Public Administration Vol 80 No. 3, (s. 503-522) Blackwell Publishers Ltd.
- Easterby-Smith, M, Thorpe, R & Lowe, A. (1991) Management Research – An Introduction. Wiltshire: SAGE Publications.
- Edenius, M. (2003). Att Leda Organisationer – hur lärande och kunskap uppstår I organisationer. Halmstad. Uppsala publishing house AB. 91-7005-265-4. (s.15-19)
- Glaser, G-B & Strauss, A-L. (1967): The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research. New York: Aldine de Gruyter.
- Hartman, J. (2000) Grundad teori – Teorigenerering på empirisk grund. Lund. Studentlitteratur. 91-44-00652-7
- Holme, I-M & Solvang, B-K. (1997) ”Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder”. Studentlitteratur AB, Lund.
- Häggröth, S & Peterson, C-G. (2002) Kommunalkunskap – Så fungerar din kommun. 3. ed. Stockholm. Hjalmarson & Högberg bokförlag. 91-89660-01-3
- Jacobsen, D-A. & Thorsvik, J. Hur moderna organisationer fungerar. Studentlitteratur AB, Lund. 91-44-02276-X.
- Jorgensen, J., Mintzberg, H., Dougherty, D., Westley, F. (1996) Some Surprising Things About Collaboration-Knowing How People Connect Makes It Work Better. Organizational Dynamics. (s 60-71)
- Karlöf, B. Lövingsson, F-H. (2003) Management begrepp och modeller. Helsingborg. Ekerlids förlag. 91-89617-67-3
- Kim, D-H. (1993): ”The Link Between Individual and Organizational Learning”, Sloan Management Review, 1993:35, (s. 37-51)
- Lian, C S-P & Laing, W-A. (2006) Relationships in the purchasing of business to business professional services: The role of personal relationships. Industrial Marketing Management (s. 709-718)
- Lidestav, G. (1994) Kommunägd skog – Omfattning, användning och planering. Garpenberg: Sveriges lantbruksuniversitet. 91-576-4850-6
- Lind, R. Arvidsson, G. (1998) Ledning av Företag och Förvaltningar - förutsättningar, former, förnyelse. Kristianstad. SNS Förlag. 91-7150-635-7 (s. 33-35)
- Lundberg, H & Lidström, J. (2011) Revisionsrapport Förstudie rörande Skogsförvaltning Piteå kommun
- Mintzberg, H. (1973) The Nature of Managerial work. Harper & Row. 006-04-45-556
- Petersson, O. (2007) Stadsbyggnad – Den offentliga maktens organisation. Stockholm, SNS Förlag. 978-91-85695-32-4 (s. 31-33)
- Sandvikens kommun (2008). Skogspolicy för Sandvikens kommuns skogar. [Online] Tillgänglig: [2012-03-31]
- Slyke M-D & Hammonds A-C. (2003) The Privatization Decision: Do Public Managers Make a Difference?. American Review of Public Administration. Vol 2003 33:146 (s.146-163)
- Starring, B, Larsson, G, Dahlgren, L & Styrborn, S. (2011) Från upptäckt till presentation – Om kvalitativ metod och teorigenerering på empirisk grund. Lund. Studentlitteratur AB. 978-91-44-32121-9
- Svensson, L. Jakobson, E. Åberg, C. (2001) Utvecklingskraften i nätverk – Om lärande mellan företag. Stockholm. Santréus förlag. 91-89449-21-5
- Sveriges Kommuner och Landsting. (2010) Resultat i fokus – att utveckla målstyrning till resultatstyrning. Stockholm. 978-91-7164-563-0
- Targama, A. (2009) Att styra med en vision – fungerar det?. Handelshögskolan, Göteborgs Universitet
- Thompson, P. McHugh, D. (2009) Att arbeta i organisationer – ett kritiskt perspektiv på organisationer och arbete. Liber AB, Malmö. 978-91-47-08604-7

Elektroniska källor

- Naturskyddsföreningen, 2011. Hemsida. [Online] (2012-02-14) Tillgänglig: <http://www.naturskyddsforeningen.se/natur-och-miljo/skog/tatortsnara-skog/kommunernas-arbete/> [2012-02-14]
- Piteå kommun, 2012a. Hemsida. [Online] (2012-02-11) Tillgänglig: <http://www.pitea.se/sv/du-och-din-kommun/Kommun-och-Politik/> [2012-04-10]
- Piteå kommun, 2012b. Hemsida. [Online] (2012-04-10) Tillgänglig: <http://www.pitea.se/sv/du-och-din-kommun/Kommun-och-Politik/Forvaltningar/> [2012-04-10]
- Sandvikens kommun, (2012a). Hemsida. [Online] (2012-01-11) Tillgänglig: <http://www.sandviken.se/naringslivarbete/etableraforetag/basfakta.4.30070b4d11e409838b4800016730.html> [2012-04-03]
- Sandvikens kommun, (2012b). Hemsida. [Online] (2012-03-19) Tillgänglig: <http://www.sandviken.se/kommunpolitik/forvaltningar/kommunstyrelseforvaltningen/tekniskakontoret.4.1756456108c8ba6122800030991.html> [2012-04-03]
- Sandvikens kommun, (2012c). Hemsida. [Online] (2012-01-12) Tillgänglig: <http://www.sandviken.se/kommunpolitik/kommunalabolagochstiftelser.4.1ac5f13f95bb7061f7fff214.html> [2012-04-03]
- Skogssällskapet, (2012). Hemsida [Online] (2012-05-08) Tillgänglig: <http://www.skogssallskapet.se/koncernen/> [2012-05-08]
- Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). Hemsida [Online] (1996-11-04) Tillgänglig: http://brs.skl.se/cirkular/cirkdoc.jsp?searchpage=brsbibl_cirk.htm&op1=&type=&db=CIRK&from=1&toc_length=20&currdoc=1&search1_cnr=1996:162 [2012-04-07]
- Sveriges Kommuner och Landsting (SKL). Hemsida. [Online] (2011-12-13) Tillgänglig: http://www.skl.se/kommuner_och_landsting [2012-04-29]
- Sollentuna kommun, 2012. Hemsida. [Online] (2011-05-23) Tillgänglig: <http://www.sollentuna.se/Politik/Politik--demokrati/Namnder/> [2012-04-10]
- Uddevalla kommun, 2012a. Hemsida. [Online] (2012-02-17) Tillgänglig: <http://www.uddevalla.se/kommunpolitik/omkommunen/statistik/befolkningsprognos.4.e41bc3fd31d4fc377fff8057.html> [2012-05-07]
- Uddevalla kommun, 2012b. Hemsida. [Online] (2012-04-19) Tillgänglig: <http://www.uddevalla.se/kommunpolitik/politikochnamnder.4.db14d4ff4f08ecf980003499.html> [2012-03-30]
- Växjö kommun, (2012b). Hemsida. [Online] (2012-02-07) Tillgänglig: <http://www.vaxjo.se/Kommun--politik/Organisation-och-politik/Namnder-och-forvaltningar/Tekniska-namnden/Tekniska-forvaltningen/> [2012-03-30]
- Växjö kommun (2012a) [Online] Tillgänglig: <http://www.vaxjo.se/Kommun--politik/Statistik-undersokningar-och-kvalitet/Statistik/Folkmangd/> [2012-04-03]
- Växjö kommun (2008). Policy för Växjö kommuns skogsinnehav. [Online] Tillgänglig: <http://www.vaxjo.se/upload/45662/Policy%20slutversion.pdf> [2012-03-30]

Muntligt

- Alfredsson, D. Skogsförvaltare. Uddevalla kommun. Samtal 2012-03-07
- Andersson, L. Kommunekolog, Växjö kommun. Samtal 2012-02-22
- Dahlén, R. Naturvårdschef. Sollentuna kommun. Samtal 2012-03-21
- Edling, J. Park- och naturmarksansvarig. Knivsta kommun. Samtal 2012-02-15
- Eklind-Blomkvist, E. Stadsträdgårdsmästare, Växjö kommun. Samtal 2012-02-22
- Jakobsson, S. Ordförande tekniska nämnden. Växjö kommun. Samtal 2012-02-22
- Johansson, T. Skogsförvaltare. Sandvikens kommun. Samtal 2012-02-21
- Krylberg, A. Fritidsintendent. Uddevalla kommun. Samtal 2012-03-07
- Larsson, K. Markingenjör, Sandvikens kommun. Samtal 2012-03-06
- Larsson, T. Ordförande tekniska nämnden, Sollentuna kommun. Telefonsamtal 2012-03-25
- Larsson, T. Ordförande trafik- och fastighetsnämnden. Sollentuna kommun. Telefonsamtal 2012-03-26
- Nilsson, M. Handläggare. Piteå kommun. Samtal 2012-03-12
- Petré, P. Teknisk chef. Uddevalla kommun. Samtal 2012-03-30
- Ställ, J. Förvaltningschef fastighets- och servicekontoret. Samtal 2012-03-12
- Sundström, H. Kommunalråd och ordförande i tekniska nämnden. Uddevalla kommun. Telefonsamtal 2012-03-14
- Wallgren, P. Avdelningschef Skog och mark. Piteå kommun. Samtal 2012-03-12
- Ågren, E. Teknisk chef. Sandvikens kommun. telefonsamtal 2012-02-27

Bilagor

Bilaga 1. Frågeformulär

Intervjun inleds med kort presentation av examensarbetet, frågeställningar och syfte

Intervju med

Datum:

Bakgrundsfakta

1. Något kort om din bakgrund?
 - a. Vilka är dina uppgifter? Under vilken tidsperiod har du varit verksam inom kommunen? Vad har du gjort tidigare?
 - b. Vilken koppling har du till förvaltningen av de kommunala skogsfastigheterna?

Förvaltning av kommunala skogsfastigheter

2. Hur mycket skog äger kommunen?
 - a. Hur stor del är produktions- och rekreationsskog?
 - b. Vad vet du om historiken bakom kommunskogens tillkomst?
 - c. Vad innebär det för kommunen att äga skog?

3. Vilka intressenter finns kring de offentliga skogsfastigheterna?

Strategier och beslutsfattande

4. Hur ser den kommunala strategin ut för skogsinnehavet?
 - a. Finns det en övergripande handlingsplan över skogsinnehavet?
 - i. Hur ser den ut? Vilka är tidsaspekterna?
 - ii. Hur har planen arbetats fram?
 - b. Hur fungerar den operativa verksamheten?
 - c. Vilka ansvarsområden finns? (hos kommunen och ev. extern förvaltare)
 - d. Vem/Vilka tar beslut kring den operativa verksamheten?
 - i. Hur dokumenteras besluten?
 - e. Vilka verktyg finns? (Skogsbruksplan, avverkningsberäkningar, annat?)

5. Hur sker kommunikationen med allmänheten?

Genomförande av måluppfyllelse

6. Vad innefattas inom förvaltningen av offentliga skogsfastigheter?
 - a. Vilka fastställda mål och målsättningar finns?
 - b. Hur och av vem/vilka formuleras målen?
 - c. Är de ändamålsenliga?
 - d. Hur säkerställs måluppfyllelse?
 - e. Hur ser den långsiktiga strategin ut? Vad ska kommunen äga i framtiden?
 - f. Hur säkerställs långsiktighet?

7. Finns avkastningskrav från skogsbruket?
 - a. Vilka parametrar är viktigast?

8. Har kommunen uppnått sina mål?
 - a. Finns det någon uppföljning? Hur organiseras den?

Kompetens

9. Är skogliga frågor komplexa?

10. Hur pass intresserade och kunniga är politiker och tjänstemän generellt sett när det kommer till skog och beslutsfattande?
 - a. Vilken skoglig kompetens finns tillgänglig inom kommunen?

- b. Finns det behov av ytterligare utbildning och kompetens?
- c. Hur påverkas kommunen av dess kompetens?

Förvaltning och upphandlingar

- 11. Vem förvaltar kommunens skogsfastigheter?
 - a. Om extern förvaltare, har egen förvaltning övervägts?
 - b. Hur ser du på kommunens relation (köpare/säljare) med förvaltaren?
 - i. I vilken grad delges information till den levererande parten?
 - c. Finns en integrerad upphandlingsstrategi inom kommunen? Hur ser den ut?
 - d. Vem ansvarar för den skogliga upphandlingen?
 - i. Vem/vilka beslutar kring valet av förvaltare?
 - e. Vilka parametrar vägs in vid upphandlingen?
- 12. Finns en regelbunden uppföljning av förvaltningen?
- 13. Är kommunen nöjd med förvaltningen och ev. upphandling?
- 14. Hur ser du på din roll i organisationen?
 - a. Vilka möjligheter har du kring beslutsfattande?

Övriga frågor?

Bilaga 2. Kommunernas karaktäristika

Kommun	Innehav, hektar skogsmark	Befolkning, befolkningsutveckling	Ha/invånare enligt Urval 3.3	Övrigt, subjektiv bedömning
Sandviken	3 900	37 002, minskning	0,087	Har en skogspolicys som finns tillgänglig på kommunens hemsida
Växjö	3 900	83 675, ökning	0,048	Skogskommun. Har en skogspolicy som finns tillgänglig på kommunens hemsida
Sollentuna	1 800	65 779, ökning	0,024	Kom på första plats i Naturskyddsföreningens undersökning ”Granskning av kommunernas arbete med tätortsnära skog”
Piteå	7 009,9	40 903, viss ökning	0,23	Nyligen genomförd revision av skogsförvaltningen
Uddevalla	7 000	52 151, viss ökning	0,063	Sökningar visar en viss aktivitet inom förvaltningen. Har en egen skogsförvaltare.

Publications from The Department of Forest Products, SLU, Uppsala

Rapporter/Reports

1. Ingemarson, F. 2007. De skogliga tjänstemännens syn på arbetet i Gudruns spår. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Lönnstedt, L. 2007. *Financial analysis of the U.S. based forest industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
4. Stendahl, M. 2007. *Product development in the Swedish and Finnish wood industry*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
5. Nylund, J-E. & Ingemarson, F. 2007. *Forest tenure in Sweden – a historical perspective*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
6. Lönnstedt, L. 2008. *Forest industrial product companies – A comparison between Japan, Sweden and the U.S.* Department of Forest Products, SLU, Uppsala
7. Axelsson, R. 2008. Forest policy, continuous tree cover forest and uneven-aged forest management in Sweden's boreal forest. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
8. Johansson, K-E.V. & Nylund, J-E. 2008. NGO Policy Change in Relation to Donor Discourse. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Uetimane Junior, E. 2008. Anatomical and Drying Features of Lesser Known Wood Species from Mozambique. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
10. Eriksson, L., Gullberg, T. & Woxblom, L. 2008. Skogsbruksmetoder för privatskogs-brukaren. *Forest treatment methods for the private forest owner*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
11. Eriksson, L. 2008. Åtgärdsbeslut i privatskogsbruket. *Treatment decisions in privately owned forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lönnstedt, L. 2009. *The Republic of South Africa's Forests Sector*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
13. Blicharska, M. 2009. *Planning processes for transport and ecological infrastructures in Poland – actors' attitudes and conflict*. Licentiate thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Nylund, J-E. 2009. *Forestry legislation in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Björklund, L., Hesselman, J., Lundgren, C. & Nylinder, M. 2009. Jämförelser mellan metoder för fastvolymbestämning av stockar. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nylund, J-E. 2010. *Swedish forest policy since 1990 – reforms and consequences*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
17. Eriksson, L., m.fl. 2011. Skog på jordbruksmark – erfarenheter från de senaste decennierna. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
18. Larsson, F. 2011. Mätning av bränsleved – Fastvolym, torrhalt eller vägning? Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Karlsson, R., Palm, J., Woxblom, L. & Johansson, J. 2011. Konkurrenskraftig kundanpassad affärsutveckling för lövträ - Metodik för samordnad affärs- och teknikutveckling inom leverantörskedjan för björkämnen. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

Examensarbeten/Master Thesis

1. Stangebye, J. 2007. Inventering och klassificering av kvarlämnad virkesvolym vid slutavverkning. *Inventory and classification of non-cut volumes at final cut operations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
2. Rosenquist, B. 2007. Bidragsanalys av dimensioner och postningar – En studie vid Vida Alvesta. *Financial analysis of economic contribution from dimensions and sawing patterns – A study at Vida Alvesta*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
3. Ericsson, M. 2007. En lyckad affärsrelation? – Två fallstudier. *A successful business relation? – Two case studies*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
4. Ståhl, G. 2007. Distribution och försäljning av kvalitetsfuru – En fallstudie. *Distribution and sales of high quality pine lumber – A case study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
5. Ekholm, A. 2007. Aspekter på flyttkostnader, fastighetsbildning och fastighetstorlekar. *Aspects on fixed harvest costs and the size and dividing up of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

6. Gustafsson, F. 2007. Postningsoptimering vid sönderdelning av fura vid Sätters Ångsåg. *Saw pattern optimising for sawing Scots pine at Sätters Ångsåg*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
7. Götherström, M. 2007. Följdeffekter av olika användningssätt för vedråvara – en ekonomisk studie. *Consequences of different ways to utilize raw wood – an economic study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
8. Nashr, F. 2007. *Profiling the strategies of Swedish sawmilling firms*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
9. Högsborn, G. 2007. Sveriges producenter och leverantörer av limträ – En studie om deras marknader och kundrelationer. *Swedish producers and suppliers of glulam – A study about their markets and customer relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
10. Andersson, H. 2007. *Establishment of pulp and paper production in Russia – Assessment of obstacles*. Etablering av pappers- och massaproduktion i Ryssland – bedömning av möjliga hinder. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
11. Persson, F. 2007. Exponering av trägol och lister i butik och på mässor – En jämförande studie mellan sport- och bygghandeln. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
12. Lindström, E. 2008. En studie av utvecklingen av drivningsnettot i skogsbruket. *A study of the net conversion contribution in forestry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
13. Karlhager, J. 2008. *The Swedish market for wood briquettes – Production and market development*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
14. Höglund, J. 2008. *The Swedish fuel pellets industry: Production, market and standardization*. Den Svenska bränslepelletsindustrin: Produktion, marknad och standardisering. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
15. Trulson, M. 2008. Värmebehandlat trä – att inhämta synpunkter i produktutvecklingens tidiga fas. *Heat-treated wood – to obtain opinions in the early phase of product development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
16. Nordlund, J. 2008. Beräkning av optimal batchstorlek på gavelspikningslinjer hos Vida Packaging i Hestra. *Calculation of optimal batch size on cable drum flanges lines at Vida Packaging in Hestra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
17. Norberg, D. & Gustafsson, E. 2008. *Organizational exposure to risk of unethical behaviour – In Eastern European timber purchasing organizations*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
18. Bäckman, J. 2008. Kundrelationer – mellan Setragroup AB och bygghandeln. *Customer Relationshipship – between Setragroup AB and the DIY-sector*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
19. Richnau, G. 2008. *Landscape approach to implement sustainability policies? - value profiles of forest owner groups in the Helgeå river basin, South Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
20. Sokolov, S. 2008. *Financial analysis of the Russian forest product companies*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
21. Färilin, A. 2008. *Analysis of chip quality and value at Norske Skog Pisa Mill, Brazil*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
22. Johansson, N. 2008. *An analysis of the North American market for wood scanners*. En analys över den Nordamerikanska marknaden för träscanners. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
23. Terzieva, E. 2008. *The Russian birch plywood industry – Production, market and future prospects*. Den ryska björkplywoodindustrin – Produktion, marknad och framtida utsikter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
24. Hellberg, L. 2008. Kvalitativ analys av Holmen Skogs internprissättningsmodell. *A qualitative analysis of Holmen Skogs transfer pricing method*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
25. Skoglund, M. 2008. Kundrelationer på Internet – en utveckling av Skandias webbplats. *Customer relationships through the Internet – developing Skandia's homepages*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
26. Hesselman, J. 2009. Bedömning av kunders uppfattningar och konsekvenser för strategisk utveckling. *Assessing customer perceptions and their implications for strategy development*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
27. Fors, P-M. 2009. *The German, Swedish and UK wood based bio energy markets from an investment perspective, a comparative analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
28. Andræ, E. 2009. *Liquid diesel biofuel production in Sweden – A study of producers using forestry- or agricultural sector feedstock*. Produktion av förnyelsebar diesel – en studie av producenter av biobränsle från skogs- eller jordbrukssektorn. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
29. Barrstrand, T. 2009. Oberoende aktörer och Customer Perceptions of Value. *Independent actors and Customer Perception of Value*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

30. Fälldin, E. 2009. Påverkan på produktivitet och produktionskostnader vid ett minskat antal timmerlängder. *The effect on productivity and production cost due to a reduction of the number of timber lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
31. Ekman, F. 2009. Stormskadornas ekonomiska konsekvenser – Hur ser försäkringsersättningsnivåerna ut inom familjeskogsbruket? *Storm damage's economic consequences – What are the levels of compensation for the family forestry?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
32. Larsson, F. 2009. Skogsmaskinföretagarnas kundrelationer, lönsamhet och produktivitet. *Customer relations, profitability and productivity from the forest contractors point of view*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
33. Lindgren, R. 2009. Analys av GPS Timber vid Rundviks sågverk. *An analysis of GPS Timber at Rundvik sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
34. Rådberg, J. & Svensson, J. 2009. Svensk skogsindustris framtida konkurrensfördelar – ett medarbetarperspektiv. *The competitive advantage in future Swedish forest industry – a co-worker perspective*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
35. Franksson, E. 2009. Framtidens rekrytering sker i dag – en studie av ingenjörstudenters uppfattningar om Södra. *The recruitment of the future occurs today – A study of engineering students' perceptions of Södra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
36. Jonsson, J. 2009. *Automation of pulp wood measuring – An economical analysis*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
37. Hansson, P. 2009. *Investment in project preventing deforestation of the Brazilian Amazonas*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
38. Abramsson, A. 2009. Sydsvenska köpsågverksstrategier vid stormtimmerlagring. *Strategies of storm timber storage at sawmills in Southern Sweden*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
39. Fransson, M. 2009. Spridning av innovationer av träprodukter i byggvaruhandeln. *Diffusion of innovations – contrasting adopters views with non adopters*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
40. Hassan, Z. 2009. *A Comparison of Three Bioenergy Production Systems Using Lifecycle Assessment*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
41. Larsson, B. 2009. Kundens uppfattade värde av svenska sågverksföretags arbete med CSR. *Customer perceived value of Swedish sawmill firms work with CSR*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
42. Raditya, D. A. 2009. *Case studies of Corporate Social Responsibility (CSR) in forest products companies - and customer's perspectives*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
43. Cano, V. F. 2009. *Determination of Moisture Content in Pine Wood Chips*. Bachelor Thesis. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
44. Arvidsson, N. 2009. Argument för prissättning av skogsfastigheter. *Arguments for pricing of forest estates*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
45. Stjernberg, P. 2009. Det hyggesfria skogsbruket vid Ytringe – vad tycker allmänheten? *Continuous cover forestry in Ytringe – what is the public opinion?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
46. Carlsson, R. 2009. *Fire impact in the wood quality and a fertilization experiment in Eucalyptus plantations in Guangxi, southern China*. Brandinverkan på vedkvaliteten och tillväxten i ett gödselexperiment i Guangxi, södra Kina. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
47. Jerenius, O. 2010. Kundanalys av tryckpappersförbrukare i Finland. *Customer analysis of paper printers in Finland*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
48. Hansson, P. 2010. Orsaker till skillnaden mellan beräknad och inmätt volym grot. *Reasons for differences between calculated and scaled volumes of tops and branches*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
49. Eriksson, A. 2010. *Carbon Offset Management - Worth considering when investing for reforestation CDM*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
50. Fallgren, G. 2010. På vilka grunder valdes limträleverantören? – En studie om hur Setra bör utveckla sitt framtida erbjudande. *What was the reason for the choice of glulam deliverer? -A studie of proposed future offering of Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
51. Ryno, O. 2010. Investeringskalkyl för förbättrat värdeutbyte av furu vid Krylbo sågverk. *Investment Calculation to Enhance the Value of Pine at Krylbo Sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
52. Nilsson, J. 2010. Marknadsundersökning av färdigkapade produkter. *Market investigation of pre cut lengths*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
53. Mörner, H. 2010. Kundkrav på biobränsle. *Customer Demands for Bio-fuel*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

54. Sunesdotter, E. 2010. Affärsrelationers påverkan på Kinnarps tillgång på FSC-certifierad råvara. Business Relations Influence on Kinnarps' Supply of FSC Certified Material. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
55. Bengtsson, W. 2010. Skogsfastighetsmarknaden, 2005-2009, i södra Sverige efter stormarna. *The market for private owned forest estates, 2005-2009, in the south of Sweden after the storms*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
56. Hansson, E. 2010. Metoder för att minska kapitalbindningen i Stora Enso Bioenergis terminallager. *Methods to reduce capital tied up in Stora Enso Bioenergy terminal stocks*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
57. Johansson, A. 2010. Skogsallmänningars syn på deras bankrelationer. *The commons view on their bank relations*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
58. Holst, M. 2010. Potential för ökad specialanpassning av trävaror till byggföretag – nya möjligheter för träleverantörer? *Potential for greater customization of the timber to the construction company – new opportunities for wood suppliers?* Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
59. Ranudd, P. 2010. Optimering av råvaruflöden för Setra. *Optimizing Wood Supply for Setra*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
60. Lindell, E. 2010. Rekreation och Natura 2000 – målkonflikter mellan besökare och naturvård i Stendörrens naturreservat. *Recreation in Natura 2000 protected areas – visitor and conservation conflicts*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
61. Coletti Pettersson, S. 2010. Konkurrentanalys för Setragroup AB, Skutskär. *Competitive analysis of Setragroup AB, Skutskär*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
62. Steiner, C. 2010. Kostnader vid investering i flisaggregat och tillverkning av pellets – En komparativ studie. *Expenses on investment in wood chipper and production of pellets – A comparative study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
63. Bergström, G. 2010. Bygghandelns inköpsstrategi för träprodukter och framtida efterfrågan på produkter och tjänster. *Supply strategy for builders merchants and future demands for products and services*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
64. Fuente Tomai, P. 2010. *Analysis of the Natura 2000 Networks in Sweden and Spain*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
65. Hamilton, C-F. 2011. Hur kan man öka gallringen hos privata skogsägare? En kvalitativ intervjustudie. *How to increase the thinning at private forest owners? A qualitative questionnaire*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
66. Lind, E. 2011. Nya skogsbaserade material – Från Labb till Marknad. *New wood based materials – From Lab to Market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
67. Hulusjö, D. 2011. Förstudie om e-handel vid Stora Enso Packaging AB. *Pilot study on e-commerce at Stora Enso Packaging AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
68. Karlsson, A. 2011. Produktionsekonomi i ett lövsågverk. *Production economy in a hardwood sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
69. Bränngård, M. 2011. En konkurrensanalys av SCA Timbers position på den norska bygghandelsmarknaden. *A competitive analyze of SCA Timbers position in the Norwegian builders merchant market*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
70. Carlsson, G. 2011. Analysverktyget Stockluckan – fast eller rörlig postning? *Fixed or variable tuning in sawmills? – an analysis model*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
71. Olsson, A. 2011. Key Account Management – hur ett sågverksföretag kan hantera sina nyckelkunder. *Key Account Management – how a sawmill company can handle their key customers*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
72. Andersson, J. 2011. Investeringsbeslut för kraftvärmeproduktion i skogsindustrin. *Investment decisions for CHP production in The Swedish Forest Industry*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
73. Bexell, R. 2011. Hög fyllnadsgrad i timmerlagret – En fallstudie av Holmen Timbers sågverk i Braviken. *High filling degree in the timber yard – A case study of Holmen Timber's sawmill in Braviken*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
74. Bohlin, M. 2011. Ekonomisk utvärdering av ett grantimmersortiment vid Bergkvist Insjön. *Economic evaluation of one spruce timber assortment at Bergkvist Insjön*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
75. Enqvist, I. 2011. Psykosocial arbetsmiljö och riskbedömning vid organisationsförändring på Stora Enso Skutskär. *Psychosocial work environment and risk assessment prior to organizational change at Stora Enso Skutskär*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

76. Nylinder, H. 2011. Design av produktkalkyl för vidareförädlade trävaror. *Product Calculation Design For Planed Wood Products*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
77. Holmström, K. 2011. Viskosmassa – framtid eller fluga. *Viscose pulp – fad or future*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
78. Holmgren, R. 2011. Norra Skogsägarnas position som trävaruleverantör – en marknadsstudie mot bygghandeln i Sverige och Norge. *Norra Skogsägarnas position as a wood-product supplier – A market investigation towards the builder-merchant segment in Sweden and Norway*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
79. Carlsson, A. 2011. Utvärdering och analys av drivningsentreprenörer utifrån offentlig ekonomisk information. *Evaluation and analysis of harvesting contractors on the basis of public financial information*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
80. Karlsson, A. 2011. Förutsättningar för betalningsgrundande skördarmätning hos Derome Skog AB. *Possibilities for using harvester measurement as a basis for payment at Derome Skog AB*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
81. Jonsson, M. 2011. Analys av flödesekonomi - Effektivitet och kostnadsutfall i Sveaskogs verksamhet med skogsbränsle. *Analysis of the Supply Chain Management - Efficiency and cost outcomes of the business of forest fuel in Sveaskog*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
82. Olsson, J. 2011. Svensk fartygsimport av fasta trädbaserade biobränslen – en explorativ studie. *Swedish import of solid wood-based biofuels – an exploratory study*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
83. Ols, C. 2011. *Retention of stumps on wet ground at stump-harvest and its effects on saproxylic insects*. Bevarande av stubbar vid stubbrytning på våt mark och dess inverkan på vedlevande insekter. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
84. Börjegren, M. 2011. Utvärdering av framtida mätmetoder. *Evaluation of future wood measurement methods*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
85. Engström, L. 2011. Marknadsundersökning för högvärdiga produkter ur klenkubb. *Market survey for high-value products from thin sawn timber*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
86. Thorn-Andersen, B. 2012. Nuanskaffningskostnad för Jämtkrafts fjärrvärmeanläggningar. *Today-acquisition-cost for the district heating facilities of Jämtkraft*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
87. Norlin, A. 2012. Skogsägarföreningarnas utveckling efter krisen i slutet på 1970-talet – en analys av förändringar och trender. *The development of forest owners association's in Sweden after the crisis in the late 1970s – an analysis of changes and trends*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
88. Johansson, E. 2012. Skogsbränslebalansen i Mälardalsområdet – Kraftvärmeverkens syn på råvaruförsörjningen 2010-2015. *The balance of wood fuel in the region of Mälardalen – The CHP plants view of the raw material supply 2010-2015*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
89. Biruk, K. H. 2012. *The Contribution of Eucalyptus Woodlots to the Livelihoods of Small Scale Farmers in Tropical and Subtropical Countries with Special Reference to the Ethiopian Highlands*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
90. Otuba, M. 2012. *Alternative management regimes of Eucalyptus: Policy and sustainability issues of smallholder eucalyptus woodlots in the tropics and sub-tropics*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
91. Edgren, J. 2012. *Sawn softwood in Egypt – A market study*. En marknadsundersökning av den Egyptiska barrträmarknaden. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
92. Kling, K. 2012. *Analysis of eucalyptus plantations on the Iberian Peninsula*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
93. Heikkinen, H. 2012. Mätning av sorteringsdiameter för talltimmer vid Kastets sågverk. *Measurement of sorting diameter for pine logs at Kastet Sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
94. Munthe-Kaas, O. S. 2012. Markedsanalyse av skogsforsikring i Sverige og Finland. *Market analysis of forest insurance in Sweden and Finland*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
95. Dietrichson, J. 2012. Specialsortiment på den svenska rundvirkesmarknaden – En kartläggning av virkeshandel och -mätning. *Special assortments on the Swedish round wood market – A survey of wood trade and measuring*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
96. Holmquist, V. 2012. Timmerlängder till Iggesunds sågverk. *Timber lengths for Iggesund sawmill*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
97. Wallin, I. 2012. *Bioenergy from the forest – a source of conflict between forestry and nature conservation? – an analysis of key actor's positions in Sweden*. Department of Forest Products, SLU, Uppsala
98. Ederyd, M. 2012. Användning av avverkningslikvider bland svenska enskilda skogsägare. *Use of harvesting payments among Swedish small-scale forest owners*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

99. Högberg, J. 2012. Vad påverkar marknadsvärdet på en skogsfastighet? - En statistisk analys av markvärdet. *Determinants of the market value of forest estates. - A statistical analysis of the land value*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala
100. Sääf, M. 2012. Förvaltning av offentliga skogsfastigheter – Strategier och handlingsplaner. *Management of Municipal Forests – Strategies and action plans*. Institutionen för skogens produkter, SLU, Uppsala

Distribution
Sveriges lantbruksuniversitet
Institutionen för skogens produkter
Department of Forest Products
Box 7008
SE-750 07 Uppsala, Sweden
Tfn. +46 (0) 18 67 10 00
Fax: +46 (0) 18 67 34 90
E-mail: sprod@slu.se