



Skogforsk 20 år

"Forskning och utveckling för
ett långsiktigt, lönsamt skogs-
bruk på ekologisk grund"

Sid 13

SkogForsk
växer fram

Sid 49

Med- och
motvind

Sid 80

Fortsättningen

SKOG
FORSK

Innehåll

	sid
1. Upprinnelsen	7
2. Tällbergmötet och därefter	9
3. Skogforsk växer fram	13
Omstrukturering	
Finansieringsmodell	
Lokalisering	
4. Finansiering	20
Momsärendet i långbänk	
Svea Jansson	
5. Ramprogram och ramavtal	24
RP 1993-1996	
RP 1997-2000	
RP 2001-2004	
RP 2005-2008	
RP 2009-2010	
RP 2011-2012	
RP 2013-2016	
6. Förmedling – information – kommunikation	41
7. Positiva utvärderingar	47
8. Med- och motvind	49
Lågkonjunkturen 1996/97 och SLU i beråd	
Finanskrisen 2002-04	
Recessionen 2008/09	
Lågkonjunktur 2012	
9. Upp och ner för Skogsträdsförädling	56
10. EUs forskningsprogram	62
11. Omstrukturering av institutssektorn	65
12. Kompetensen utvecklas	69
13. Organisation i utveckling	74
Visioner	
USK	
Kontinuerlig verksamhetsutveckling	
14. Fortsättningen	80
Bilagor	82



Redaktör:
Jan Fryk

Formgivning:
Inger Petré

Tryckeri:
Gävle Offset

©Skogforsk 2013
ISBN 978-91-979694-3-7

Förord

Stiftelseförordnandet för Skogforsk, eller Stiftelsen Skogsbrukets Forskningsinstitut som det fullständiga juridiska namnet lyder, undertecknades av instiftarna den 11 december 1991, med rättsverkan per den 1 januari 1992 och verksamhetsstart den 1 juli samma år. Vid sistnämnda tidpunkt hade emellertid de två i Skogforsk uppgående instituten, Skogsarbeten och Skogsförbättring, båda ett år kvar på sina respektive fyraåriga ramprogram. Därför kunde det nya institutet först från och med den 1 juli 1993, verka i en samlad organisationsstruktur med ett ramprogram och en enhetlig budget.

Inför ett stundande tioårsjubileum övervägdes om ett sådant skulle firas 2002 eller 2003. Valet föll på det senare alternativet. Logiken påbjuder därmed att Skogforsks första tjugo år uppmärksammas 2013, med den egentliga bemärkelsedagen vid halvårsskiftet.

Eftersom jag själv då är den ende kvarvarande i institutets ledning, inklusive styrelsen, som varit delaktig i och medansvarig för utvecklingen alltsedan dag ett, förefaller det naturligt att greppa pennan, eller snarare tangentbordet, och efter förmåga summera Skogforsks första två decennier.

Merparten av denna krönika kan verifieras genom protokoll och andra skriftliga handlingar, och kan i den bemärkelsen betraktas som med verkligheten överensstämmande. Men några delar bygger på egna minnesbilder och är därför inte hundra procentigt kvalitetssäkrade. Möjligen finns därmed risk att andra som var med, inte håller med i varenda detalj.

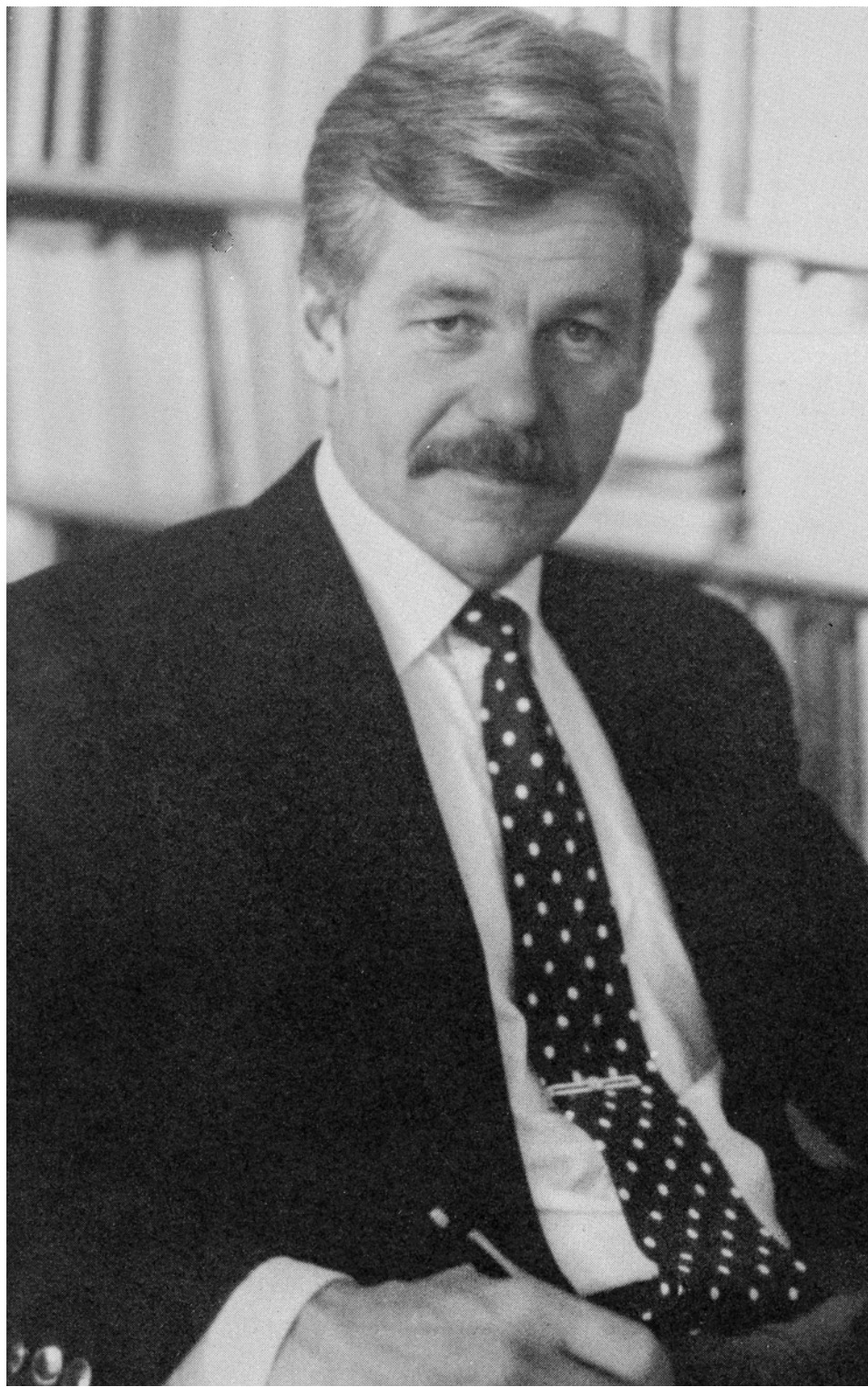
I ett skogligt perspektiv är 20 år ingen imponerande tidsrymd. Men i den tidvis turbulenta forskningspolitiska världen hinner mycket hända på en fjärdedels omloppstid. Den svenska forskningsarenan av idag är knappast lik den som rådde 1993. Finansierings- och ansvarsstrukturer har förändrats, flera FoU-aktörer har försvunnit eller bytt skepnad, andra har tillkommit. Att navigera genom ett sådant föränderligt landskap är inte alltid en trygg och säker resa.

Men Skogforsk har klarat den bättre än många och står 2013 väl rustat att ta sig an de kommande 20 åren. Det kan så här i efterhand konstateras att beslutet att bilda ett nytt skogsforskningsinstitut med största säkerhet var ett klokt sådant. Sannolikt hade varken Skogsarbeten eller Skogsförbättring överlevt som fristående industriforskningsinstitut med statlig basfinansiering. Verkligheten talar också för att skogsbruket haft betydande fördelar av att värna ett fristående institut, med bibehållen departementstillhörighet och dito finansieringsmodell.

Förhoppningsvis tas denna lilla jubileumsskrift emot med ett visst mått av intresse av de som själva varit del av eller på annat sätt berörts av Skogforsk. Kanske kan den också tjäna som introduktion för nytillkommande medarbetare, styrelseledamöter och andra funktionärer. Det heter ju att den som inte känner sin historia inte heller rätt kan uppfatta sin samtid.



Uppsala i maj 2013
Jan Fryk



1. Upprinnelsen

Efter en tids relativt lugn i kölvattnet av 1970-talets intensiva kalhygges- och hormoslyrdebatter, tog skogsbrukets miljöfrågor ny fart under 1980-talets senare del. Tämligen snart kom den nu uppblossande debatten att fokusera på det moderna skogsbrukets hot mot biodiversiteten i skogslandskapet. Krav på att införa miljöcertifieringssystem i skogen restes. En skogspolitisk utredning tillsattes med direktiven att bland annat lyfta fram skogens miljövärden.

Samtidigt går luften ur yuppieepoken, en fastighetsbubbla spricker och vi står inför en finanskris med djup lågkonjunktur. Skogsnäringen lider och blöder. Behovet av rationalisering och kostnadseffektivisering gör sig påmint än en gång. I skogen menar de mer pessimistiskt lagda att drivningens mekanisering nått vägs ände, varför vi måste finna andra vägar framåt. Som att effektivisera skogsvården, virkesutnyttjandet och virkesflödena.

Sverige knackar under denna period som presumtiv medlem på EU-dörren. Ett EU vars forskningsbudget ökar i rask takt, med välfinansierade ramprogram för FoU, där Sverige måste kliva in och ta för sig betydligt större delar av kakan. Det internationella perspektivet förstärks inte bara inom forskningen. Även skogsindustrin har gått in i en allt snabbare globaliseringsfas.

In i det svenska forskningssystemet skickas politiska signaler om ändrade finansieringsformer med allt tydligare inslag av konkurrensutsättning. Institutssektorn genomgår ännu en översyn med inriktning på bolagisering och omstrukturering mot större och färre enheter. Samtidigt utreds Sveriges Lantbruksuniversitetets (SLU) sektorsansvar, organisation och arbetsformer. För vilken gång i ordningen minns nog ingen.

I denna något turbulenta tid kring decennieskiftet 1980-/90-tal, står svenskt skogsbruk med två forskningsinstitut. Forskningsstiftelsen Skogsarbeten och Institutet för

Skogsförbättring, har helt olika uppdrag men är ”ägda” och finansierade på snarlika sätt. Skogsarbetens verksamhet fokuserar på utveckling av teknik och metoder för skogsvård, drivning och transport, samt på arbetsmiljö och operativ planering. Skogsförbättring har två verksamhetsfält – skogsträdsförädling och skogsgödsling. Skogsarbeten med en årsbudget på 40 miljoner kronor och sextioalet anställda har sitt säte i Kista. Skogsförbättring med sitt huvudkontor i Uppsala samt regionala enheter i Ekebo, Brunsberg och Sävar, har en årlig omslutning på 40 miljoner kronor och ett årtiotal medarbetare. Jo, siffrorna stämmer. Av Skogsförbättrings personal var över 40% kollektivanställda (0% på Skogsarbeten), med lägre lönenivåer än akademikerna. Därtill gick en icke oväsentlig del av Skogsarbetens budget till köp av externa tjänster, vilket inte var fallet hos Skogsförbättring.

Här någonstans föds tankarna på att med befintliga resurser som bas, skapa ett samlat institut för branschens gemensamma, tillämpningsinriktade forskningsbehov. Bättre att vara proaktiv och förekomma, än att kanske förekommas av liknande propåer utifrån.



Foto: Sven Tegelman, Skogforsk

2. Tällbergmötet och därefter

Över en helg våren 1991 samlades företrädare för de stora intressentgrupperna till en workshop i Tällberg, för att närmare diskutera ett samlat institut. På deltagarlistan står att läsa VD Tore Erkén, MoDo Skog AB, Generaldirektör Bo S Hedström, Domänverket, VD Krister Fahlgren, Graningeverken AB, VD Björn Hägglund, Stora Skog AB, VD Jerker Karlsson, SCA Skog AB, Skogsdirektör Åke Troedsson, Korsnäs AB och Skogsdirektör Ulf Österblom, Skogsägarnas Riksförbund.

Denna skara prominenta, lodenrocksklädda herrar förutsåg enligt mötesnoteringar ett behov av nya, praktiska skogsskötselmodeller där kraven på lönsamhet och god virkesproduktion skulle integreras närmare med naturvårds- och miljöaspekter. Vilket i sin tur krävde att de senare i större utsträckning än dittills måste beaktas i all teknik- och metodutveckling. Man såg också betydande potentialer i att utveckla avancerade planerings- och styrsystem för att hantera komplexa frågor rörande skogskapital, virkesflöden och resurser i övrigt. Potentialer som framför allt skulle öppna sig som en följd av den accelererande tekniska utvecklingen inom IT-området. Och lika viktigt som en fortsatt produktivitetsökning i den skogliga driften, ansågs det vara att förbättra råvaruutnyttjandet med hänsyn till den mottagande industrins produktkrav.

En flerdimensionell och alltmer komplicerad skoglig hantering kommer, menade man, att skärpa kompetenskraven på alla nivåer i skogsbruket. Behovet av kompetens som kunde komprimera och vidareutveckla komplexa frågor till praktiskt fungerande arbetsmetoder inom skogsbrukets hela verksamhetsfält bedömdes därför komma att öka. Likaså kraven på kunskaper inom arbetsorganisation och ledning.

Diskussionerna landade, måhända föga förvånande, i att dessa vittfamnande och delvis nyorienterande frågeställningar borde

kunna fångas och integreras i ett gemensamt, tillämpningsinriktat branschforskningsinstitut. Ett institut med de två befintliga organisationernas kapacitet som bas för fortsatt utveckling. Man såg uppenbara möjligheter till effektivitetsvinster. Dels genom ökad flexibilitet i verksamheten och bättre förutsättningar för tvärvetenskapliga forskningsansatser. Dels genom administrativa samordningsfördelar.

Mötet utmynnade således i en avsiktsförklaring att närmare undersöka förutsättningarna för en sådan institutsbildning. Efter en del kompletterande utredningsinsatser, tillsattes den 1 juli 1991 en arbetsgrupp med uppgift att ”omgående lösa knäckfrågor för samordningen”. Till gruppens ordförande utsågs Håkan Vestergren, Stora AB och som dess sekreterare engagerades Kjell Hollender, Skogsstyrelsen. Övriga ledamöter var Ingvar Ekholm, Domänverket, Sven Sjunnesson, Skogsägarnas Riksförbund, Carl Gustaf Wachtmeister, Jordägarförbundet, Agge Norrström, Mälarskog och Jan Remröd, Skogsindustrierna samt Jan Fryk, Skogsarbeten och Karl-Rune Samuelsson, Skogsförbättring.

Redan den 11 december samma år slutförde arbetsgruppen sitt uppdrag och ett av huvudmännen undertecknat stiftelseförordnande med tillhörande stadgar, ändamål och finansieringsöverenskommelse kunde framläggas.

Den 13 december 1991 klockan 14:00 tillkännagavs publikt beslutet om att inrätta ett nytt skogsforskningsinstitut per den 1 januari 1992. Ett halvår senare, den 1 juli, skulle den nya organisationen med namnet Stiftelsen Skogsbrukets Forskningsinstitut, Skogforsk (som de första tio åren skrevs SkogForsk), överta verksamhet och personal vid de två befintliga instituten, liksom ansvaret för dessas avtalade ramprogram. Från och med den 1 juli 1993 skulle ett samlat ramprogram, en enhetlig finansiering och en anpassad organisationsform utgöra basen för Skogforsks verksamhet.

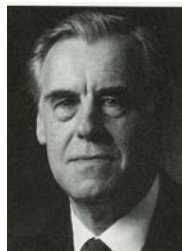
Herrarna i skogen hade talat och därmed inleddes ett nytt kapitel i institutets historia. En historia som sträcker sig ända tillbaka till 1936, då Föreningen för Växtförädling av

Skogsträd bildades, och 1938 när Föreningen Skogsarbetens Arbetsstudieavdelning inrättades.

Vid institutets första, konstituerande styrelsesammanträde den 15 januari 1992 valdes Vestergren till ordförande och Sjunnesson till vice ordförande. Den första styrelsen utgjordes därutöver av nämnda Ekholm, Erkén, Karlsson, Troedsson och Wachtmeister, samt Roger Asserstahl, Domän AB, Jan-Åke Lundén, Södra Skogsägarna och Folke Stenström, Mellanskog. (Styrelsens sammansättning över tid därefter framgår av bilaga 1.)

I protokollet från sammanträdet står bland annat att läsa att Fryk skulle erbjudas VD-posten och att ordföranden gavs mandat att "... förhandla om en lönenivå upp till 10 procent av Jan Fryks nuvarande lön". En något klurig formulering kan tyckas.

Håkan Vestergren som, tillsammans med Sven Sjunnesson, varit de drivande visionärerna bakom sammanslagningen, fick tyvärr bara uppleva de första månaderna av Skogforsk som eget institut. Han avled den 6 november 1993 och efterträddes som ordförande av Stora Skog AB:s VD Björn Hägglund vid stämman den 25 november samma år.

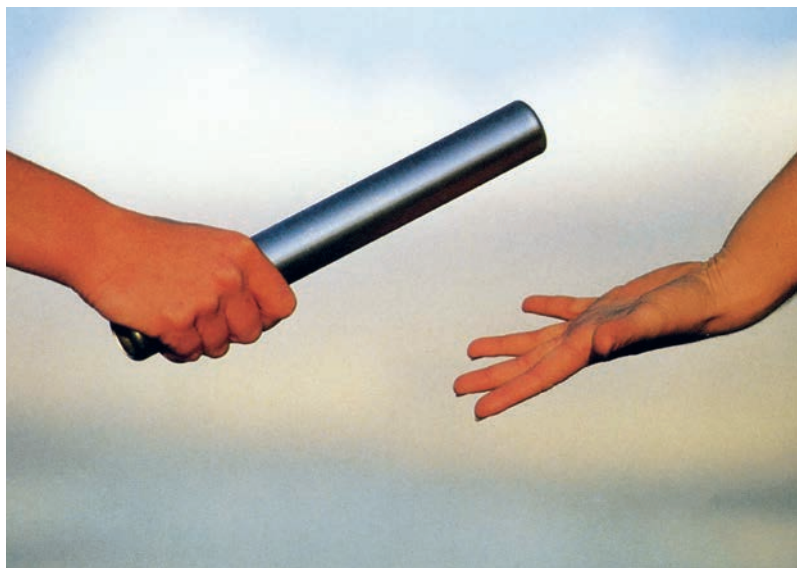


Håkan Vestergren

Ur protokollet

Styrelsen uppdrog åt ordföranden och vice ordföranden att ta upp en diskussion med Jan Fryk och om denna faller väl ut erbjuda honom befattningen som Vd i det nya institutet.

Kontakt med de fackliga organisationerna skulle dessförinnan tas. Mandat gavs att förhandla om en lönenivå upp till 10 % av Jan Fryks nuvarande lön. Om uppgörelse kunde nås skulle beslutet offentliggöras per omgående.



Nu tar **SkogForsk** över

Den **1 juli 1992** lämnar
Skogsarbeten och Skogsförbättring
över stafettpinnen till SkogForsk,
Stiftelsen Skogsbrukets Forskningsinstitut
– **branschens kraftsamling inför 2000-talet.**

Forskning och utveckling för ett långsiktigt,
lönsamt skogsbruk på ekologisk grund.

**SKOG
FORSK**

3. Skogforsk växer fram

Nu följde en period av intensivt arbete med att utifrån stiftelseändamålet formera det fusionerade institutet. Ett ändamål med den övergripande uppgiften att ”i samarbete med andra vetenskapliga institutioner och med beaktande av ekologi- och miljöaspekter – bedriva tillämpad forskning och utveckling, inklusive försöks- och utredningsverksamhet, inom skogsbrukets hela verksamhetsfält”. Uppdraget innebar även att ”utveckla och genomföra skogsträdsförädlingsprogram, som på såväl kort som lång sikt säkerställer skogsbrukets tillgång till högklassigt frö och plantmaterial”. Samarbete med och resultatöverföring till det praktiska skogsbruket skulle ha hög prioritet. Verksamheten skulle finansieras genom tidsbegränsade ramprogram, anslag från externa forskningsfinansiärer och genom uppdrag.

Omstrukturering

Den omfattande omstruktureringsprocessen inleddes med att konkretisera inriktning och mål för verksamheten, samt att utarbeta en övergripande organisationsstruktur. Den främsta utmaningen låg i det utvidgade uppdraget. Att inrymma nya verksamhetsfält som skogsskötsel, miljö och virkesutnyttjande, utan att egentligen helt lämna några befintliga. Detta samtidigt som det tidigt stod klart att den nya finansieringen skulle bli lägre än summan av de två institutens rådande separata budgetar.

Mycket av förändringsarbetet genomfördes i engagerat samarbete med personalen. Ett särskilt, låt vara något spretigt, inslag var den internt utlysta logotyptävlingen. Den resulterade förvisso i ett stort antal fantasifulla förslag, dock inte i något direkt användbart. Skogsfolk och forskare är inte mästare i alla grenar.

De anställdas tidiga delaktighet var också ett första viktigt steg i att föra samman två, i flera avseenden skilda kulturer, till en ny gemensam.



Samtliga medarbetare möttes första gången till en kick-off i Skokloster den 6-7 maj 1992. Här frigjordes en kreativitet av sällan skådat slag och ett engagemang som lade värdefull grund för Skogforsks fortsatta utveckling.

Vid sitt sammanträde den 10 juni 1992 fastställde styrelsen de av VD framlagda förslagen till "Mål för och inriktning av Skogsforsks verksamhet" och blivande organisationsstruktur, liksom en lång rad MBL-förhandlade överenskommelser om anställnings- och verksamhetsvillkor.

Härefter vidtog rekrytering till ledande befattningar. Den 30 november utsåg styrelsen följande chefer att vid sidan av VD utgöra institutets ledningsgrupp:

Administrativ chef	Raymond Hörnfeldt
Forskningschefer	Öje Danell – Skogsträdsförädling och förökning Magnus Larsson – Driftsystem Maria Norrfalk – Skogsskötsel och miljö Lennart Rådström – Råvara och marknad
Informationschef	Ingemar Nordansjö
Stationschefer	Mats Eriksson, Brunsberg Ola Rosvall, Sävar Martin Werner, Ekebo

(Ledningens sammansättning över tid framgår av bilaga 2.)

Vid det påföljande årsskiftet hade också fyra rådgivande grupper formerats, en för vardera forskningsområdet.

* * *

Ode till SkogForsk

Hegel, Fichte, Kant och Schelling,
tänkte fram en jävla välling.
Common sense är bättre. Utan knussel,
varm applåd för Bertrand Russel.

Tänk se'n på alla greker,
vilkas grubbel skönt vår hjärnbark smeker.
Till exempel Platon och Tales från Miletos,
Puttrar skönt i tankens stekos.

"Cogito ergo sum",
Rene Descartes var inte dum.
Med i denna tankens byk,
kokar också Janne Fryk.
Tankens flykt hålls ned på jorden,
bara själen sveps i Loden!

* * *

Lätt ironiskt skaldade tidningen Skogens
chefredaktör Bo Lindevall med anledning
av Skogforsks bildande.

Finansieringsmodell

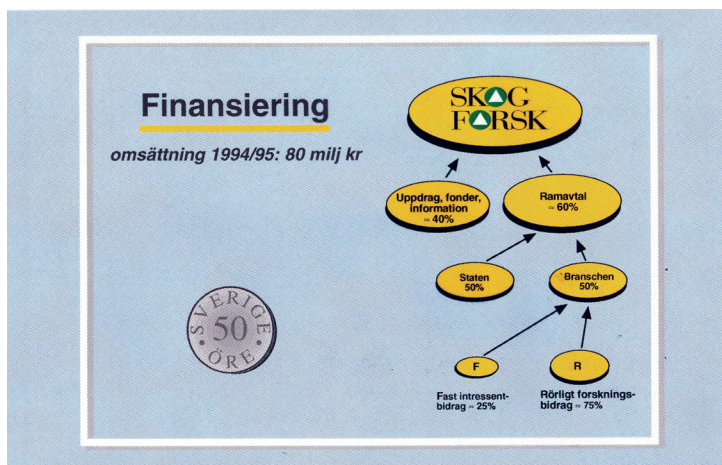
Ett helt avgörande inslag i uppbyggnadsarbetet var att förankra och säkerställa den modell för uttaxering av branschens forskningsmedel som skisserats i den inledande utredningen. För detta ändamål tillsattes den 30 november 1992 ännu en arbetsgrupp, bestående av Ernst Bager, Stora Skog AB, Hans-Ove Karlsson, Domän AB, Steve Svensson, Södra Skogsägarna, Bengt Wikman, SDC, samt Skogforsks administrative chef och VD.

Modellen, som byggde på att intressenterna betalade en fast och en rörlig avgift presenterades i mars 1993. Den fasta delen skulle motsvara 25 procent av de samlade intressentanslagen och för stiftarnas vidkommande grundas på deras genomsnittliga virkesförbrukning över en tidsperiod, men för övriga skogsägande intressenter vara proportionell mot fastighetens medelproduktion i m³sk per hektar och år. Den rörliga avgiften

skulle utgöra ett av stämman årligen fastställt belopp per av-
verkad m³fub avgiftsgrundande sortiment enligt särskild speci-
fikation och ackumulerat uppgå till 75 procent av totalanslaget.
Intressenternas rörliga avgifter skulle därmed kunna härledas via
Violsystemet, administrerat av SDC.

Nivåläggning av den rörliga avgiften föranledde vissa diskus-
sioner. Några intressentföreträdare menade att den inte borde
vara högre än vad som krävdes för att finansiera branschens del
i ramavtalet, då motsvarande 38,4 öre/m³fub. Andra såg en
möjlighet att på denna väg skapa en branschgemensam fond
för finansiering också av annan FoU och förespråkade därför en
avgift på en krona. Institutets första stämma landade på kom-
promissen 50 öre, samtidigt som den fasta avgiften klubbades
till 12 öre per anslutningsenhet. Dessa avgifter stod sig sedan
i tolv år, ända till 2005, då de höjdes till 60 respektive 15 öre.
Avgifter som består ännu 2013.

När uttaxeringsmodellen väl började tillämpas, möttes den av
muttrande från Jordägarförbundet, som liknade den vid en av
skogsbruket självpåtagen skatt. En kritik som dock klingade av
efter ett par år. Metoden visade sig vara lättadministrerad och



Grunden för en unik finansieringsform lades redan 1993. 20 år senare gäller
den fortfarande.

fungera effektivt, om än med en del smärre, men acceptabla tekniska brister i sina ytterkanter. Brister som i någon mån avhjälpes efterhand. 2010 hade dator- och kommunikationstekniken utvecklats så långt att uttaxeringssystemet kunde genomgå en rejäl uppgradering och effektivisering som eliminerade tidigare svagheter.

Sättet att finansiera Skogforsk och systemet för att fånga in-tressentavgifterna kom snart att avundas av flera andra bransch-forskningsinstitut.

Lokalisering

Att föra samman två organisationer för att skapa en ny, är en komplicerad process som kan inrymma svåra och kontroversiella beslut. Med facit i hand kan man konstatera att formeringen av Skogforsk gick smidigt och genomfördes nästintill konfliktfritt. Frågan om det nya, gemensamma huvudkontorets lokalisering, var egentligen den enda som blev utdragen och stundtals besvärande. Missnöjesyttringar tog sig olika uttryck och dröjde sig kvar i flera år, innan de till slut helt avklingade.

Några av kriterierna för kontorets placering var ett i landet centralt kommunikationsläge, närhet till samhällsliga servicefunktioner, goda bostadsmöjligheter samt närhet till SLU och/eller andra relevanta forskningsmiljöer. Andra icke oväsentliga faktorer att beakta var tillgång till parkeringsplatser och hundrastningsmöjligheter.

Ur protokollet

Efter en mycket ingående diskussion om SkogForsks lokalisering **beslöt** styrelsen enhälligt att institutet ska förläggas till Uppsalaområdet (regionen Ultuna – Uppsala stad).

§3
Lokalisering av
SkogForsk

Efter ett gediget utredningsarbete föll valet på den då under uppbyggnad varande företagsparken Glunten i Uppsala, sedermera omdöpt till Uppsala Science Park. Med rådande lågkonjunktur och baissade fastighetsmarknad kunde ett synnerligen förmånligt sexårigt hyresavtal förhandlas fram. Men valet

togs inte väl emot av alla i Stockholmsregionen boende Skogsarbetenanställda. När styrelsens ordförande meddelade lokaliseringsbeslutet vid en informationsträff på Kistakontoret, reste sig delar av personalen och lämnade rummet i protest.

Men beslutet var fattat och inflyttning i de nya lokalerna skedde under pingsthelgen 1993. Den 23 juni invigdes de med pompa och ståt av Jordbruksminister Karl-Erik Olsson och ingen mindre än en återuppstånden Carl von Linné. Mindre lyckat, men kanske mer minnesvärt, var att den grillade kyckling med vilken de cirka 200 lunchgästerna skulle utspisas, vid närmare tuggning visade sig vara rå och oätbar. ”Den värsta dagen i mitt liv” enligt den cateringansvarige, som raskt gavs tillnamnet ”Chicken King”.



Foto: Tyra Mähler

Dåtid mötte nutid för framtid vid invigningen av det nya kontoret i Uppsala. Karl-Erik Olsson, jordbruksminister, Carl von Linné, gammal forskarkändis och Håkan Vestergrén, styrelseordförande för Skogforsk.

4. Finansiering

Det sägs gärna att personalen är en organisations viktigaste resurs. Så är det, men det krävs också finansiella resurser. Även med skogsbrukets starka stöd i botten, har finansieringen av Skogforsk varit en utmaning från första stund. Ingen krona kommer av sig själv. Inledningsvis utgjorde de förhållandevis stabila ramanslagen nästan 70 procent och externa medel ca 30 procent av den totala finansieringen. En relation som efter två decennier istället är 45/55.

Med realt sett kontinuerligt urholkade ramanslag har kraven på extern finansiering ständigt ökat. Budgetansvariga har därför fått ägna en allt större del av sin tid till att i konkurrens söka anslag från forskningsråd, forskningsfonder, forskningsstiftelser och andra FoU-finansiärer, privata som offentliga. Uppdragsverksamheten har varit en annan betydelsefull intäktskälla. Dessvärre behäftad med nackdelen att i tider av lågkonjunktur, då behovet av uppdragsintäkter oftast ter sig särskilt uttalat, är branschen vanligen som minst benägen att investera i konsulttjänster.

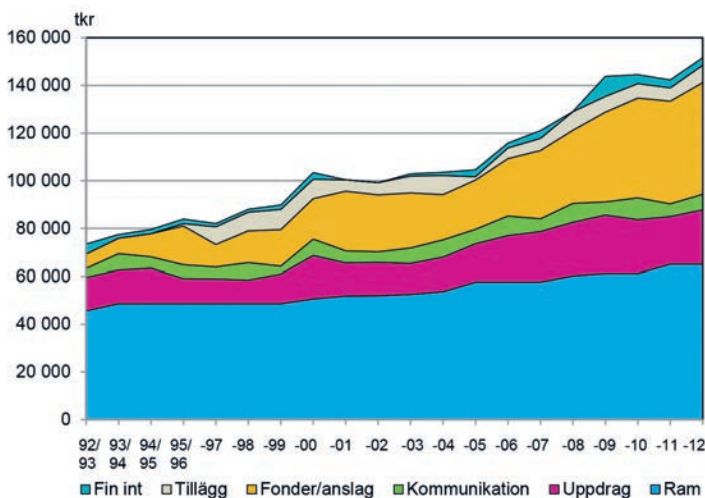
Även i riktigt kärva lägen har Skogforsk följt strategin att söka extern finansiering endast för sådana insatser som överensstämmer med målen för verksamheten och som bedöms vara till nytta för Skogforsk och skogsbruket. Detta för att inte låta sig ledas in på vägar som kan föra bort från den funktion institutet är satt att fylla.

Som framgår av figur 1 är det framförallt de fondfinansierade forskningsprojekten som vuxit i volym. Generellt är detta delvis en effekt av det svenska forskningsfinansierings-systemets uppbyggnad, där en växande andel medel slussats via strategiska forskningsstiftelser och tunga forskningsråd. Finansiärer som haft stor betydelse för verksamheten och där Skogforsk varit särskilt framgångsrikt genom åren är främst Föreningen Skogsträdsförädling, men även till exempel

Formas, Energimyndigheten, Kempestiftelserna, Troedssons Forskningsfond och Vinnova.

Uppdragsvolymen har i relativa termer varit tämligen stabil, om än med påtagliga svängningar mellan enskilda år. Intressenterna är de i särklass största uppdragsköparna, även om det inte är ovanligt att myndigheter och andra offentliga institutioner anlitar Skogforsk på konsultbasis. Den i gynnsamma tider uppbyggda goda grundeconomien med en stark balansräkning, har gjort det möjligt att manövrera genom svårare perioder så att effekten av dessa blivit betydligt lindrigare än vad som annars skulle varit fallet. Så har styrelsen flera gånger tillskjutit fonderade intressentmedel för särskilda FoU-satsningar och därigenom kunnat överbrygga temporära finansieringsknipor.

Skogforsk är ett icke vinstdrivande forskningsinstitut, där intäkterna skall användas till FoU och kunskapskommunikation. Periodvis har det emellertid funnits ett icke obetydligt kapital att förvalta. Särskilt genom påspädning efter återbetalning av SPP-medel 2000 (29 mkr) och en extra laddning rörliga avgifter efter stormen Gudrun 2005 (10 mkr). En positiv börsutveckling och kompetent diskretionär värdepappersförvaltning har därför emellanåt genererat välkomna positiva finansnetton.



Figur 1. Finansieringens utveckling verksamhetsåren 1992/93-2012, tkr.

Momsärendet i långbänk

Kring 1985 firade dåvarande Skogsarbeten med tårta ett domstolsbeslut som fastslagit stiftelsens fulla avdragsrätt för ingående moms och inte delad sådan, som tillämpats dittills men ifrågasatts av institutet. Beslutet innebar återbäring av betydande belopp tidigare inbetalade momskronor. Momsfrågan prövades ånyo inför Skogsforsks bildande, med samma besked om full avdragsrätt.

2004 blev Skogforsk föremål för kontrollrevision. Skattemyndigheten menade då, med hänvisning till verksamhetens natur, att endast partiell avdragsrätt kunde medges. En sådan tolkning skulle årligen medföra en tillkommande momskostnad på över fem miljoner kronor netto. Skogforsk kunde inte acceptera Skatteverkets bedömning, utan fick styrelsens uppdrag att föra ärendet till rättslig prövning. Efter långdragen handläggning och förlust i målet i de två första instanserna ansöktes om prövningstillstånd i Högsta Förvaltningsdomstolen. Våren 2012 meddelades att något sådant inte beviljades. Därmed syntes saken vara avgjord. De tidigare fem miljonerna hade nu vuxit till sju, innebärande motsvarande sänkning av den årliga FoU-budgeten. Åtta år efter revisionen kvarstår dock ännu frågan om momsbeläggning av intressenternas fasta och rörliga avgifter.

Svea Jansson

Ett lika överraskande som uppskattat bidrag till finansieringen erhöles när det visade sig att änkefrun och skogsägaren Svea Jansson i Järbo, av en något oklar anledning testamenterat en ansevärd del av sin kvarlåtenskap till Skogforsk. Här ingick såväl bostadshus som diverse lösöre, värdepapper och några skogsskiften. Tillgångarna, sånär som på ett antal minnesföremål och 9,2 hektar ”nyckelbiotop”, försåldes.

Med det frigjorda kapitalet bildades Stiftelsen Svea Janssons Skogsfond i juni 1993, vars avkastning primärt skall finansiera forskningsprojekt vid Skogforsk. Den kvarhållna skogsbiten avsattes som reservat för Skogsforsks räkning. Vid en särskild

ritual döptes beståndet till Sveaskogen och försågs samtidigt med en för ändamålet tillverkad och på plats placerad namnskylt i bestående mässing. Det kan noteras att namnet åsattes innan en annan Sveaskog blev ett begrepp i turerna kring Domän AB och AssiDomän.

Startkapitalet på skogsfondens konto uppgick till 1 109 000 kronor. Det vore synd att undanhålla läsaren stiftelsens snirkligt formulerade ändamålsparagraf: *"Ändamålet med denna fond skall vara att befrämja forskning beträffande metoder, maskiner och redskap för sådant skogsbruk, som är såväl ekonomiskt praktikabelt som – i all synnerhet – på lång sikt gynnsamt för miljön med hänsyn till ej mindre flora, fauna, landskapsbild samt klimat – och grundvattenförhållanden än även befolkningen"*.



Foto: Skogforsk

5. Ramprogram och ramavtal

Redan 1968 ingick Skogförbättring sitt första ramavtal med sin statliga finansieringspartner och Skogsarbeten följde 1971. Ramavtalen reglerade finansieringen av vanligen fyraåriga ramprogram för kollektiv skogsforskning, utarbetade av skogsbruket och staten gemensamt. Finansieringen delades lika av de båda parterna.

Skogforsk övertog denna lika framgångsrika som effektiva form för branschgemensam samhälleligt delfinansierad FoU. Ramprogrammen (RP) har över tid haft något varierande inriktning och struktur.

RP 1993 – 1996

Skötsel och miljö tillkommer, gödsling avvecklas och skogsteknik halveras. Budgeten för Skogsforsks första verksamhetsår 1992/93 uppgick till 73 miljoner kronor, varav ramanslaget motsvarade 48,6 miljoner kronor eller 67 procent av finansieringen. Den samlade budgeten var därmed närmare 10 procent lägre än summan av de två tidigare institutens, vilket bland annat föranledde personalneddragningar, om än genom naturlig avgång.

Vid förhandlingarna med Skogs- och Jordbrukets Forskningsråd (SJFR) om ett nytt ramprogram med tillhörande ramavtal för perioden juli 1993 – juni 1996, enades parterna om att höja ramanslagen något. Parat med att externfinansieringsmöjligheterna blivit gynnsammare genom en uppåtgående konjunktur, landade omslutningen det första året i Skogsforsks första ”egna” ramperiod på 78 miljoner kronor, inklusive rammedel.

Forskningsverksamheten delades in i fyra FoU-områden. De nya forskningsuppgifterna adresserades inom Råvara och marknad respektive Skötsel och miljö, medan befintliga verksamheter lades in under Skogsträdsförädling och förökning

Organisationen tar form. Visst har den varierat genom åren. Men den huvudsakliga inriktningen är i stort sett oförändrad.

FoU områden

1993-
1996

SKOG
FORSK

Forskningsområde **Driftsystem**

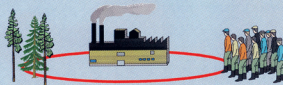
Beståndsetablering

- Drivningssystem
- Transportsystem
- Miljövänlig skogsteknik
- Informationsteknologi
- Organisation



Forskningsområde **Råvara & marknad**

- Råvarumarknad
- Produktkrav
- Behovsanpassad råvaruproduktion
- Styrning av råvaruflödet



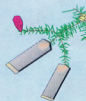
Forskningsområde **Skötsel & miljö**

- Skötselmetoder
- Miljövård i skogsbruket
- Miljöeffekter
- Lövskogsbruk



Forskningsområde **Förädling & förökning**

- Praktisk förädling
tall, gran, contorta, björk m.fl.
- FoU förädling
strategier, testsystem m.m.
- FoU förökning
plantager, vävnadskulturer, sådd m.m.



respektive Driftsystem. Arbetet organiserades i inte mindre än 21 tämligen väldefinierade projekt, alla med en ansvarig projektledare.

Att bredda och ändra inriktningen av verksamheten utan real ekonomisk förstärkning nödvändiggjorde kraftiga omprioriteringar. Det kanske tydligaste resultatet av dessa blev att området gödsling i det närmaste avvecklades, samt att skogsteknisk FoU nästan halverades. Även förädlingen fick vidkännas prutningar till förmån för de nya forskningsfälten.

Vid samma tid skars SLU:s skogstekniska institution ner från över hundra till ett tiotal personer. Inom loppet av ett par tre år blev således svensk skogsteknisk FoU föremål för dramatiska neddragningar. Många var också kritiska till dessa åtgärder. Inte minst en nestor inom området, professor Ivar Samset vid dåvarande Norsk Institutt for Skogforskning (NISK), som menade att detta inte alls var välbetänkt, utan skulle komma att straffa sig på tio års sikt. I retrospektiv kan konstateras att Samset åtminstone till viss del fick rätt i sin profetia. Ett decennium senare förmärktes nämligen en oroande kostnadsutveckling och avtagande produktivitetsökning i svenskt skogsbruk. Varningssignaler som medförde att Skogforsks FoU-satsningar på driftsteknik och logistik återigen förstärktes omkring 2005.

RP 1997 – 2000

Fyra centrala frågeställningar och genombrottsambitioner i matrisform. Under 1995 genomfördes, i samarbete med ett 25-tal ledamöter från de rådgivande grupperna, en omfattande scenarioprocess. Syftet med arbetet var att utifrån omvärldsanalyser och fritt tänkande beskriva ett antal tänkbara framtidsbilder. Dels för att utgöra underlag för planeringen av Skogforsks kommande verksamhet, dels för att skapa mental beredskap och underlag för strategiska beslut i skogsbruket om scenarierna skulle bli verklighet.

Det resulterade i 18 framtidsbilder (Redogörelse 1/1997) som senare användes som input i styrelsens och ledningens arbete med att författa ett ramprogram för perioden 1997-2000.

Framtider i skogen

– resultat av ett scenarioprojekt

Forestry in the future—the findings of a scenario project

Projektredaktion: Ola Rosvall och Lisa Sennerby-Forsse

Skogens hälsa

Ekotekniska samhällen

Oreglerad småskalighet

Sysselsättning för alla

Världsekonomin styr

Skogsindustriprodukter eller energivärd

Kundorientering och kretsloppsanpassning

Slimmat & Trimmat

IT i skogen

Scenarioplanering är i första hand inte ett sätt att planera utan ett sätt för planerare att tänka. Resultatet: 18 framtidsbilder som formade ramprogrammet 1997-2000.

Det nya programmet innebar i mångt och mycket en fortsättning på den inslagna vägen. Men nu skulle forskningsinsatserna inriktas mot fyra för skogsbruket centrala frågeställningar: produktvärde och produktionseffektivitet, miljöanpassat skogsbruk, nya organisationsstrukturer respektive skogsodlingsmaterial. Till yttermera visso sattes målet att tydliga genombrott skulle åstadkommas inom de tre förstnämnda.

Måhända präglad av tidens mode (jfr avsnitt 13), där ABB var trendsättare, organiserades FoU-arbetet i en tämligen komplex matrisstruktur. Under de fyra tidigare nämnda forskningsområdena inrangerades tio långsiktiga program som fångade de centrala frågeställningarna samt sju temainriktade projekt som integrerade verksamheten över programgränser.

Ramanslagen höjdes successivt under perioden, till 50,6 miljoner kronor, motsvarande 53 procent av en total budget på 95,8 miljoner kronor det sista året.

Relativt snart uppstod en diskurs om vad egentligen begreppet ”genombrott” stod för i sammanhanget. Så småningom uppnåddes en rimlig samsyn om att det handlade om FoU-resultat som vid tillämpning medförde synbara förändringar i skogsbruket. Däremot blev det aldrig klart hur sådana förändringar skulle mätas eller registreras. Och någon strukturerad uppföljning i vad mån sagda mål uppnåts visade sig svår att genomföra. Men en efterföljande oberoende, extern utvärdering av verksamheten utföll likväl synnerligen positivt (jfr avsnitt 7).

Relativt snart blev det uppenbart att den trendriktiga organisationsstrukturen kanske inte var den mest effektiva. Den skapade bland annat otydlighet utåt om vem som ansvarade för vad, och vad som utfördes var. Matrismodellen, som av många utomstående uppfattades som en ”forskarprodukt” överlevde inte heller mer än en ramperiod.

RP 2001 – 2004

Målen förtydligas. Kännbara neddragningar. Ramprogrammet 2001-2004 innebar en viss omorientering av verksamheten. Särskilt tydlig var nedskalningen av arbetsorganisationsinriktad FoU. Ekonomiska och produktionsmässiga aspekter

på skogsskötseln lyftes fram, liksom vikten av att försöka optimera värdeutnyttjandet av virkesråvaran. Arbetsmiljöfrågor aktualiserades på nytt.

De fyra forskningsområdena omorienterades något och målsättningen med respektive verksamhet tydliggjordes redan i benämningen: Skogsodlingsmaterial för tillväxt, kvalitet och diversitet, Skogsskötsel för produktion och miljö, Råvaruutnyttjande för högre förädlingsvärden, respektive Produktionsystem för effektivare och skonsammare skogsbruk. Den otydliga matrismodellen övergavs och forskningen organiserades nu i tolv program, tre inom varje FoU-område. Därmed hade antalet administratörer och budgetansvariga på forskningssidan nästan halverats jämfört med den första ramperiodens upplägg. Ramanslaget förblev oförändrat 50,6 miljoner kronor i början av perioden, men höjdes successivt till 53,6 miljoner kronor under dess sista år.

2002 slog den första finanskrisen till med full kraft (jfr avsnitt 8), inte minst mot forskningsvärlden. Enbart de strategiska forskningsstiftelserna minskade sina utdelningar med två miljarder kronor och inom loppet av någon vecka försvann totalt sex miljarder ur det svenska forskningsfinansieringssystemet. Detta drabbade förstås även Skogforsk, vars finansiering fick sig en rejäl törn. Situationen föranledde VD att i förtid initiera en förnyad strategisk analys av Skogforsks framtida finansiering och verksamhet, varför det så kallade Quo vadis-arbetet inleddes hösten samma år.

Efter tämligen ingående omvärldsanalyser och bedömningar av ekonomisk och teknisk utveckling drogs slutsatsen att Skogforsk måste anpassas till en långsiktigt lägre finansieringsnivå. Under 2003 och 2004 genomfördes därför en kännbar omstrukturering som bland annat innebar en 20-procentig reduktion av personalstyrkan samt avveckling av driftsenheten i Brunsberg. Material från och delar av den senares verksamhet flyttades till Ekebo.

På stämman sommaren 2004 beslöts att den rörliga avgiften skulle höjas till 60 öre/m³fub och den fasta till 15 öre per anslutningsenhet från och med den 1 januari 2005.

Nu var det inte enbart mörker under denna period. En av flera ljuspunkter var att Stiftelsen Nils och Dorthi Troedssons Forskningsstiftelse beviljade ett frikostigt anslag som möjliggjorde inköp och utveckling av en avancerad skogsmaskin-simulator för forskningsändamål. En investering som tog den skogstekniska FoU-tekniken till nya nivåer.



Foto: Skogforsk

En glimt från Troedsson Forest Technology Lab.

RP 2005-2008

Två FoU-områden och omprioriteringar. Quo vadis-processen ledde till ytterligare koncentration och skärpt prioritering av verksamheten inom RP 2005-2008. Forskningen organiserades nu i två huvudområden, Skogsproduktion respektive Virkesförsörjning, med totalt sju forskningsprogram.

Ramprogrammet innebar en neddragning på förädlings-sidan genom att somatisk embryogenes och contortaförädling lyftes ut, med hopp om uppdragsfinansiering från direkt berörda intressentföretag. Samtidigt minskade förädlingens stödjande FoU, liksom förädling av andra främmande trädslag. Inom skötselområdet gjordes neddragningar avseende bland annat lövskogsbruk och mångbruk, medan verksamheten inom natur- och miljövard fick vidkännas

prutningar på FoU rörande miljöeffekter samt skadeinsekter. Ramanslaget till råvaruutnyttjande drogs även det ner och arbetet inom området verksamhetsutveckling minimerades. Med en oroande kostnadsutveckling och avtagande produktivitetsökning i skogsbruket, omfördelades ramanslagen till förmån för teknik- och logistikprogrammen.



Foto: Stefan Ortenblad, SkogenBild

RP 2005-2008 innebar mer resurser till teknik- och logistikprogrammen. Men



... I RP 2005-2008 minskade resurserna till bland annat forskning om lövskogsbruk.

Lågkonjunkturen klingade av och samhällsekonomi förbättrades mot slutet av 2004, vilket gjorde det möjligt att inför 2005 utverka en ökning av anslaget med 7 % till 57,6 miljoner kronor, som sista året i perioden höjdes till 60,2 miljoner kronor. Efterhand förstärktes även externfinansieringen och såväl Skogsforsks ekonomi som verksamhet stabiliserades åter igen, om än på en lägre nivå än före krisen.

I stark konkurrens utsågs det av Skogsforsk initierade projektet Eforwood till ett av EU:s stora, prestigefyllda Integrated Projects för perioden 2006-2009, med forskningschef Kaj Rosén som koordinator. Vid utvärderingen efter slutförande erhöll projektet dessutom högsta möjliga betyg (jfr avsnitt 10).

Redan 2002 togs sats för att etablera ett landsomfattande FoU-program för skogsbränsleteknik, initierat av forskningscheferna



Foto: Skogforsk

Högstubbar kan bli bra yngelplatser för rara baggar.

Magnus Larsson och Lennart Rådström. Deras omfattande förankrings- och lobbyarbete avbröts emellertid av Gudruns härjningar. Men 2006 kunde förberedelser och planering återupptas, vilket kröntes med framgång 2007 då det stora forskningsprogrammet ”Effektivare Skogsbränslesystem – ESS”, med en budget på 80 mkr över fyra år lanserades. Programmet finansierades till 40 procent av Energimyndigheten (STEM), till 60 procent av skogsbruket och energisektorn.

Stormen Gudrun natten mellan den 8 och 9 januari 2005 ställde det mesta på kant i skogsbruket. På ett par timmar fälldes i södra Sverige vad som motsvarade en hel årsavverkning på riksnivå. Tillvaratagandet av dessa ca 75 miljoner m³sk prioriterades naturligt nog över annan verksamhet. Intressenternas direkta engagemang i forskning och utveckling fick stå tillbaka för akut problemlösning. Även Skogforsk fick därmed till vissa delar styra om sin verksamhet. En del planerade undersökningar och studier fick ställas in eller skjutas på framtiden. Andra uppdrag tillkom som stöd i räddningsarbetet.

Upparbetningen av stormvirke under 2005 och 2006 medförde ett extra inflöde av rörliga forskningsavgifter till Skogforsk på omkring 10 miljoner kronor, vilket förstås bidrog till en mycket stark kassa, som skulle visa sig behövlig ett par år senare.



2006, efter stormen "Gudrun"

Vidas timmerlager i Byholma. Som
mest innehöll det 960 000 m³ fub.
Även Skogforsk påverkades.
Försök ställdes in. Andra tillkom
för att stötta räddningsarbetet.



Foto: Thomas Adolfsen/Skogjen Bild

RP 2009-2010

Fortsättning på den inslagna vägen. Med en mycket positiv RP-utvärdering i ryggen och en väl fungerande verksamhet, fann styrelsen ingen anledning att markant förändra inriktningen av ett ramprogram för perioden 2009-2012. Men då forskningsrådet Formas vid inledningen av 2008 erhåller betydande tillskottsanslag för ”strategiska satsningar”, där Skogforsk kan bli anslagsmottagare, vill man inte binda sig för ett nytt fyraårigt program. Istället enas parterna om ett tvåårigt sådant, för att därigenom hålla dörren öppen för inriktningsförändringar med förstärkt finansiering inom ett reviderat program från 2011. Anslaget till det tvååriga programmet höjdes till 61,2 miljoner kronor per år.

”Tillskottsanslag för strategiska satsningar gör att parterna enas om ett tvåårigt ramprogram”

En muntlig överenskommelse om det nya ramprogrammet hann inte mer än träffas förrän världen och Sverige drabbades av den djupaste ekonomiska krisen sedan 1930-talet. Recessionen 2008-2009 slog hårt också mot skogsnäringen, med bland annat kraftigt sjunkande avverkningsvolymen som följd. Det senare medförde för Skogforsks del ett avsevärt tapp i rörliga forskningsavgifter, samtidigt som intäkterna från uppdrag och kommunikationsverksamhet minskade kraftigt. Och intressenterna tullade rejält på sina fonderade medel, för att överbrygga nedgången i övrig finansiering.

Från och med den 1 januari 2010 införs skogsbränslesortiment bland de avgiftsgrundande sortimenten och SDC ges i uppdrag att uppgradera och modernisera systemet för uttaxering av rörlig forskningsavgift, för att möjliggöra en mer täckande fångst av aktuella sortimentsvolymen. Det reviderade uttaxeringssystemet tas i bruk den 1 januari 2011.



Foto: Sven Tegelman, Skogforsk

Styrelsemöte efter 2009 och 2010 års generationsväxling. Inom loppet av ett par år har så gott som hela styrelsen bytts ut och ingen ledamot som varit med från början finns längre kvar.

RP 2011-2012

Produktivitetsutveckling, markskador och skogsvårdens effektivisering prioriteras. Den förnygrade styrelsen genomför våren 2010 ett strategiskt arbete för att förutsättningslöst definiera sin syn på Skogforsks verksamhet och dess inriktning. Man finner då att det i allt väsentligt handlar om att fortsätta i utstakad riktning, men menar att några områden bör ges ökad uppmärksamhet i det kommande ramprogrammet.

I ett reviderat program för 2011-2012 lyfts därför Skogforsks viktiga funktion i att initiera och genomföra systemanalyser av hela skogsbrukssystem fram. Skogsbrukets produktivitetsutveckling, markskadeproblematiken och skogsvårdens effektivisering ges högsta prioritet. Ramanslaget höjs till 65 miljoner kronor för vardera året.

STEM och branschen enas om en förlängning av det framgångsrika ESS-programmet med ytterligare fyra år och med lägst 16,5 miljoner kronor per år i gemensam finansiering.

Efter ett flerårigt enträget lobbyarbete anslår regeringen 21 miljoner kronor extra till förstärkning av den operativa skogsträdsförädlingen under perioden 2011-2014.



RP 2013-2016

Tydligare orientering mot tillämpning. Ekonomi och lönsamhet i fokus. Under första halvåret 2012 utformar styrelsen och Skogsforsks ledning i ett engagerat arbete ett nytt ramprogram för fyraårsperioden 2013-2016. Präglad av de åter rådande bistra tiderna i skogsnäringen ges programmet nu en än mer tillämpningsorienterad profil med förstärkt fokus på ekonomi och lönsamhetsaspekter. Helhetssyn, implementering och produktivitet är nyckelord.

Verksamhetsinriktningen som sådan förändras inte radikalt. Men inom förädlingsområdet poängteras värdet av ett snabbare tillgodogörande av förädlingsvinsterna, liksom behovet av verktyg för värdering av förädlingsinsatsers lönsamhet och nytta. På skogsskötselsidan framhålls vikten av att optimera hela skogsvårdskedjan samt nödvändigheten av skogsvårdsteknisk utveckling. Inom teknikområdet prioriteras generellt FoU-insatser för produktivitetshöjning. Teknik för upparbetning av grova lövträd samt byggnad och underhåll av skogsbilvägar införs som två nya (nåja) FoU-uppgifter.

Inför 2013 behålls organisatoriskt de två FoU-områdena, men antalet program reduceras från åtta till sex, samtidigt som fyra av de senare får nya programchefer. Dessutom sker en generationsväxling på de två forskningschefstjänsterna. Efter att under en lång följd av år ha letts av tiotalet män, kommer FoU-verksamheten under den nya ramperioden att ledas av tre kvinnor och fem män.

Med en för de areella näringarna och Formas gynnsam Forsknings- och Innovationsproposition, en lovordad utvärdering och ett välförankrat programförslag på plats, landade förhandlingarna om ett nytt fyraårigt ramavtal i en anslagsökning motsvarande 17 procent, till 76 miljoner kronor per år. Den största uppskrivningen på ett bräde i institutets historia.

SKOG
FORSK

1993 - 2003



SKOGFORSK

2003 - 2008



SKOGFORSK

2008 -

Skogforsks logotyper under 20 år

6. Förmedling – information – kommunikation

Ingemar Nordansjö, i skogsbruket redan legendarisk efter ett kvartssekel i sin roll som förmedlingschef vid Skogsarbeten, utsågs till Skogsforsks förste informationschef. Under devisen ”Ett forskningsresultat är av ringa värde förrän det är känt och tillämpat”, ledde han uppbyggnaden av den nya informationsenheten, liksom utformningen och implementeringen av institutets informationsstrategi. Det innebar, utöver att skapa en ny grafisk profil och lansera en ny logotyp, även att etablera en uppsättning olika kunskapskanaler för att nå den höga grad av målgruppsanpassning som alltsedan starten varit Skogsforsks strävan.



Ingemar Nordansjö

Paletten informationsvägar utgjordes av de fyra publikationsserierna Report, Redogörelse, Resultat och Skogforsk-Nytt, samt av filmer, kurser, konferenser och utgivning av böcker. Härutöver tillkom publicering av såväl vetenskapliga som populära artiklar i annan press. För att nå ut med resultat utanför den skogliga sektorn, inrättades en särskild funktion för PR och mediakontakter.

Den engelska forskningsrapporten Report och det populariserade nyhetsbladet Skogforsk-Nytt var nya produkter. Det senare gavs även ut i engelsk version. Den sedan 1987 utgivna video-journalen SKOGSjournalen, fick något av en renässans i och med Skogsforsks breddade forskningsfält. Och den sedan 1967, vartannat år genomförda Rationaliseringskonferensen, döptes om till Utvecklingskonferens, även den med ett bredare innehåll än sin föregångare.



Inspelning av SKOGSjournalen, Ingemar Nordansjö, informationschef på SkogForsk och Carl Henrik Palmér, redaktör för journalen.

I Skogforsk-Nytt nr 1 1995 kunde man läsa att ”Skogforsk nu är uppkopplat på Internet – det globala nät som bygger samman världens datorer”. Föga anade nog gemene man och kvinna då det enorma genomslag Internet skulle få, eller med vilken snabbhet IT-utvecklingen skulle ske. Men Skogforsks vision i sagda Nytt visade sig bli väl så träffsäker. Där hette det bl.a. att ”År 2000 är alla Skogforsks intressenter uppkopplade på Internet. Kunskapsförmedling sker via nätet. Alla kan hämta information från Skogforsks dataserver. ... De flesta publikationer trycks inte längre centralt. Kunden hämtar i stället hem dem i digital form – och trycker ut intressanta delar på sin egen skrivare. ... En stor del av fortbildningen sker från dator till dator – över Internet. ... Instruktionsfilmer hämtar man hem på telefonledning”.

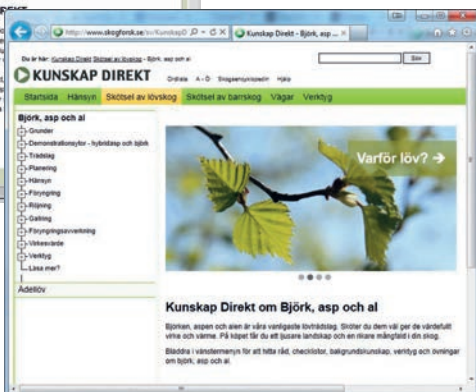
I maj 1997 arrangerar Skogforsk den dittills största internationella konferensen på temat biodiversitet och skogsbruk, betitlad ”Biodiversity in managed forests”, med cirka 400 deltagare från hela världen. Det mycket lovprisade evenemanget var förmodligen ett av de första av sin kaliber

som organiserades via Internet. Samma år vann filmen om svensk skogsträdsförädling, "Bröllop i skogen", ett prestigefyllt pris vid film- och videofestivalen i Chicago. Den uppmärksammades också av svenska media under rubriken "film om trädens sexliv" och registrerade tack vare det senare (sök)ordet tiotusentals träffar på nätet.

Kunskapsförmedlingen via hemsidan utvecklades snabbt. Efterhand fylldes kunskapsbanken på med beslutsstöd för plantval vid förnyring, situationsanpassade rekommendationer för gödsling, röjningsinstruktioner och gallringsmallar, m.m. Redan 1999 hade hemsidan vuxit över sina bräddar och det var dags för en rejäl omgörning och modernisering. 2001 samlas hemsidans interaktiva kunskapssystem under logotypen "Kunskap Direkt", vilket blev något av ett genombrott för kunskapskommunikation med enskilda skogsägare liksom i utbildningssammanhang. Samma år utkommer SKOGSjournalen för sista gången i videoformat, då den fått allt svårare att hävda sig i takt med att VHS-spelarna blev obsoleta.



2001 formas det första embryot till Kunskap Direkt. 12 år senare består sajten av tusentals sidor och har över 100 000 besök per år.



Några minnesbilder från Vårexkursionen

16-17 maj 2001



Intensivt skogsbruk – Avverka skogen vid 30 år för högre markvärde.



Drivaren – nästa genombrott i gallrings-skogen?



Laddad virkesbil – utrustad med fordonsdator med en digital karta och GPS.



CTI ökar framkomligheten – Den första virkesbilen som utrustats med CTI.



Duell mellan den onde, den gode... – Vi får allt starkare och självständigare entreprenörer i framtiden, säger Klas Norin "den onde". Entreprenörer som är duktiga företagare och som kan driva ett eget utvecklingsarbete. – Ånej, svarar Åke Thorsén, "den gode". Det enda viktiga är att hålla kostnaderna nere. Efter varje "rond" röstade deltagarna för den framtidsbild som de tyckte var mest sannolik.

De så kallade Vårexkursionerna genomförs i Småland och Västerbotten. Ett nytt grepp för att i fält visa vilka potentialer som finns i att omsätta Skogforsks forskningsresultat i praktisk tillämpning. Sannolikt de mest krävande och kostsamma arrangemangen i Skogforsks och dess föregångares informationshistoria. Men samtidigt den största kommunikationsframgången någonsin och knappast överträffad sedan dess.

2001 efterträds den nyvordne pensionären Nordansjö av Sverker Johansson. Den senare satte genast igång ett arbete med att se över Skogforsks grafiska profil. En tidsanpassad sådan, liksom en ny logotyp kunde vältajmat lanseras i anslutning till Skogforsks tioårsjubileum den 3 juni 2003. Stora Enso Skog AB:s Strömsbergs förvaltning stod som värd för jubileumsexkursion och middag för all personal på Älvkarleby Turisthotell. Då presenteras även den moderniserade och vidareutvecklade hemsidan, där bland annat SKOGSjournalen återuppstår som digitala kortfilmer.



Sverker Johansson

2006 får Skogforsk återigen en ny informationsansvarig genom Malin von Essen. De ämnesspecifika Temakonferenserna introduceras. Hon genomför också en radikal omarbetning och modernisering av Skogforsks intranät, som döps till Insidan och snabbt blir ett lika oundgängligt som effektivt internt kommunikationsmedium.



Malin von Essen



Erik viklund

von Essen efterträds 2008 av Erik Viklund, nu betitlad kommunikationschef. Han initierar raskt ännu en översyn av Skogforsks kommunikationsstrategi och de engelska publikationerna News och Results avvecklas 2009 till förmån för nyhetsbladet Short-CUTS. 2011 sjösätts den nya strategin.

Den innebär bl.a. en moderniserad grafisk profil och reviderad logotype, att Insidan uppgraderas samt att www.skogforsk.se utvecklas. Skogforsk tar nu också steget in i sociala media som Facebook och Twitter. Samtidigt lanseras kundtidningen Vision som en betydligt fylligare ersättning för Skogforsk-NYTT. 2012 tas beslut om att fr.o.m. nästa år utge den numera klassiska Resultatserien endast i digital form, kostnadsfritt nedladdningsbar från hemsidan.



Foto: Istockphoto

7. Positiva utvärderingar

Hela eller delar av Skogforsks verksamhet har regelbundet utvärderats av utomstående experter. Sedan det andra ramprogrammet har i de ramavtal som reglerar programmens finansiering, också stipulerats att extern utvärdering skall ske vid utgången av programperioderna. Utvärderingarna har sedan utgjort underlag vid ställningstagande om finansiering av kommande program.

Den första utvärderingen (1996) avsåg dock specifikt det nya FoU-området Skogsskötsel och miljö, som då hade byggts upp under tre år, inledningsvis under ledning av forskningschef Maria Norrfalk, sedan av hennes efterträdare Lisa Sennerby-Forsse. Expertpanelen konstaterade att verksamheten utvecklats i enlighet med uppställda mål, liksom att den fungerat väl med hänsyn till förutsättningarna. Kompetensen inom området bedömdes möta kraven, förutsatt att planerade forskarutbildningar genomfördes. Resultatens praktiska tillämpbarhet ansågs i allmänhet vara mycket bra och samarbetet med andra institutioner befanns vara tillfredsställande. Utvärderarna rekommenderade en viss koncentration mot färre men större projekt.

Utvärderingen av RP 1997-2000 ansåg att den totala vetenskapliga produktionen var något i underkant, vilket föranledde att konkreta måltal för denna infördes. Samtidigt noterades det höga antalet doktorander, vilket fick expertpanelens stöd som ett led i att väsentligen höja den formella vetenskapliga kompetensen. Man fann att Skogforsks forskning generellt sett låg på en internationellt hög nivå, liksom att systemet för kunskapsöverföring till skogsbruket var mycket bra, till stor nytta för detta och i överensstämmelse med intressenternas behov. Utvärderarna rekommenderade en högre grad av integration av teknik, skogsproduktion och naturhänsyn genom syntesarbeten. Samtidigt ifrågasattes den

stora andelen ramanslag till organisationsutveckling och entreprenörssystem och man förespråkade istället en omfördelning till teknik och logistik för bättre produktivitetsutveckling i skogen. Vidare förordades en ökad uppmärksamhet på familjeskogsbrukets problem och behov.

I utvärderingen av RP 2001-2004 framhålls att Skogforsk är en kostnadseffektiv och välskött organisation med kompetent och motiverad personal. Panelen är imponerad av institutets omfattande internationella engagemang och status. Forskningen anses hålla mycket hög standard, bl.a. med en förädlingsverksamhet av yttersta världsklass. Man rekommenderar dock en ökad vetenskaplig publicering. FoU-arbetet bedöms vara av stor betydelse för skogsbruket och landet och intressenterna sägs få god valuta för satsade medel. Kunskapskommunikationen får högsta betyg. Utvärderarna framhåller att finansieringen nu nått en nedre gräns för att institutet skall kunna fullgöra sitt uppdrag enligt gällande formulering.

Även i skärskådningen av RP 2005-2008 fastslås att Skogforsk spelar en viktig roll för svenskt skogsbruk och det svenska samhället. Man framhåller att kunskapskommunikationen är välfungerande och effektiv. Forskningen får genomgående goda vitsord. Men också denna gång efterlyses en ökad vetenskaplig publicering. Det noteras särskilt att Skogforsk har ett gott internationellt renommé och att det redan betydande internationella engagemanget ökat sedan förra utvärderingen. Panelen rekommenderar starkt att ramanslaget höjs till 2005 års reala värde, för att fortsättningsvis tillåtas ligga kvar på lägst denna nivå.

Verksamheten inom de två ramprogrammen 2009-2012 blev föremål för en utvärdering i enkätform med besvarande av frågor och levererande av statistikuppgifter enligt Formas direktiv. Rådet fann sig mycket tillfreds med det sätt varpå institutet beaktat rekommendationerna från föregående utvärdering, liksom hur verksamheten bedrivits och utvecklats sedan dess. Man sade sig vara "extremt positiv" till Skogforsk och dess verksamhet.

8. Med- och motvind

Sett i backspegeln, om än med reservation för en partisk blick, framstår Skogforsks första två decennier överlag i en positiv dager. Många för skogsbruket betydelsefulla forskningsresultat och kunskaper har levererats. Kommunikationsverksamheten har genom ständig förnyelse behållit sin frontposition. Genom lyckade rekryteringar och fortlöpande kompetensutveckling har den samlade kompetensen kunnat upprätthållas på en hög nivå. Skogforsk har förstärkt sin position i en hårdnande konkurrens om offentliga forskningsmedel och blivit en eftertraktad samarbetspartner på såväl den nationella som Europeiska forskningsarenan.

Men det har förstås varit perioder av både med- och motvind. Man kan ana en periodicitet där tre goda år följts av ett par kärva. Skogforsk har ofta kommit ut på andra sidan de besvärliga perioderna mindre sargat än andra forskningsorganisationer.

Lågkonjunkturen 1996/97 och SLU i beråd.

Hösten 1995 varslar VD för första gången styrelsen om en allt mer ansträngd ekonomi. Trots att fonderade intressentmedel tillskjuts räcker det inte för att uppväga kostnadsutveckling och avtagande externfinansiering. I mars 1996 införs anställningsstopp och det meddelas att uppsägning av personal kan bli aktuell. Eftersom styrelsen kräver en balanserad budget för nästföljande år nödvändiggörs, vid sidan av andra besparingsåtgärder, en betydande reduktion av personalkostnaderna.

Under 1997 sägs därför ca 10 procent av personalen upp på grund av arbetsbrist. Åtgärder som skapar misstämning i delar av organisationen med åtföljande kritik mot ledning och styrelse. Situationen föranleder den senare att väcka frågan om att revidera den långsiktiga strategin för finansiering

**”10% av personalen
sägs upp på grund
av arbetsbrist”**

och verksamhetsinriktning. Tankar om att skapa ett betydligt "smalare men vassare" Skogforsk ventileras, men landar aldrig i något beslut. Åtstramningarna får emellertid avsedd effekt och med ett svagt positivt rörelseresultat vid årets utgång kan ekonomin stabiliseras.

De samhällsekonomiska besvärligheterna drabbade SLU hårt, vars fakulteter fick rektors uppdrag att lämna förslag till strategiska omstruktureringar, läs nedskärningar, av sina verksamheter. För skogens del tillsattes en arbetsgrupp, även kallad Jan-gruppen eftersom tre av dess sju ledamöter bar detta förnamn, med representanter för universitetet, Skogforsk och skogsbruket, med uppgift att se över möjligheterna till ett verksamhetsmässigt och organisatoriskt närmande mellan de två forskningsaktörerna. Därmed var Skogforsk på väg att dras in i SLU:s krisande ekonomi och ständiga dragkamp mellan nord och syd.

Arbetsgruppen presenterade två alternativ till ny struktur. Det ena innebar att skogsfakultetens så kallade temaforsknings-satsningar skulle samordnas med Skogforsks verksamhet inom ett gemensamt "Ramprogram Skog". I det andra, mer långtgående alternativet, skissades ett nytt skogsforskningsinstitut där huvuddelen av SLU:s tillämpade skogsforskning (17 institutioner) och hela Skogforsk skulle inrymmas.

Skogforsks styrelse hyste tveksamhet särskilt till institutsalternativet, och menade att det med hänsyn till pågående politiska översyn av SLU:s struktur och departements-tillhörighet, inte var välbetänkt att i dagsläget gå vidare i frågan. Man beslöt därför att inta en avvaktande hållning i ärendet samt att arbetsgruppens rapport inte skulle spridas i en vidare krets. Därmed var i realiteten alla tankar på en ny institutsformering begrävda och SLU fick fortsatt hantera sina strukturproblem Skogforsk förutan.

Finanskrisen 2002-2004

Inför 2001 års budget noterades att ett antal miljoner kronor i statliga tilläggsanslag och så kallade temasatsningar inom kort skulle upphöra, utan möjligheter till ersättningsfinansiering i motsvarande grad. Ännu ett besvärligt finansieringsläge tornade därmed upp sig. Anställningsstopp infördes och styrelsen tillsköt ett par miljoner kronor av fonderade intressentmedel för att utjämna det förutsedda intäktstappet.

Sommaren samma år genomför den nyvalde ordföranden Sven Lundell och VD en offensiv för att rekrytera massabolag och maskintillverkare som intressenter. En ansats som liksom den vid Skogforsks bildande faller på hälleberget. Energiska uppvaktningar i maktens korridorer för att utverka en höjning av det statliga ramanslaget visar sig också fruktlösa.



Sven Lundell

Med ett underskott på 6 mkr gör Skogforsk ett starkt kritiskt resultat 2001. VD anmodas av styrelsen att inom loppet av tre år leverera överskott som adderar till lägst denna nivå.

Uppgiften underlättades inte av den djupa finanskrisen 2002, som också drabbade forskningsvärlden hårt. Situationen ledde till nämnda Quo vadisprocess, där styrelse och institutsledning nogsamt analyserade alternativa strategier för Skogforsks framtid.

Vid denna tid börjar produktivitetsutvecklingen i skogsbruket att avstanna, vilket reser frågan om att återförstärka de skogstekniska FoU-insatserna. Något som emellertid inte låter sig göras med mindre än att branschen tillskjuter öronmärkta pengar för ändamålet. För 2002-2004 anslås därför 2,2 miljoner kronor per år till en särskild satsning på teknik och logistik. På Skogforsks initiativ etableras kommittén för skoglig teknik och logistik vid Kungliga Skogs- och Lantbruksakademien (KSLA). Kommitténs syfte är att verka för och bidra till utvecklingen av för framtiden effektiva produktionssystem. Med Lennart Rådström som primus motor, utformas snart visionen ”Skogsteknik 2020”

som plattform för kommitténs vidare arbete. Visionen får också tjäna som inspiration för Skogforsks inriktning av sin drifttekniska FoU.

Vid stämman 2002 tas beslut som innebär att underlaget för avgiftsgrundande sortiment vidgas något. Under 2003 utreds förutsättningarna för att även inkludera skogsbränslesortiment i avgiftsunderlaget. Utredningen finner emellertid att strukturen för handel med och transaktioner av sådana sortiment, är så komplex att det för närvarande inte är möjligt att utforma ett praktiskt system för detta. Men det ska inte ta många år innan tekniken har kommit ikapp och skogsbränslesortiment blir avgiftsgrundande. Mer om det senare.

Med Quo-vadis arbetet i ryggen gav styrelsen VD uppdraget att under 2004 vidta erforderliga åtgärder för att från och med 2005 möta en i förhållande till 2004 minskad årlig basfinansiering om totalt 7,5 miljoner kronor inom områdena Förädling och förökning, Miljöeffekter respektive Verksamhetsutveckling. Detta ledde till personalreduktioner, till nedläggning av Brunsberg samt andra besparingsåtgärder. Kritiken mot ledningen nådde nya nivåer när VD och forskningschef Per Ståhl på plats meddelade styrelsens beslut att MBL-förhandla om stationens avveckling. Personalen lämnade lokalen i protest, i tårar och vredesmod.



2004 sjunker Skogforsks finansiering. En rad åtgärder vidtas för att minska kostnaderna. Nedläggning av försöksstationen i Brunsberg är en.

Vid stämman sommaren 2004 beslutas om höjda forskningsavgifter från och med 2005 och vid utgången av året kunde konstateras att omstrukturering och anpassning till en mindre ekonomisk kostym haft avsedd effekt, samt att de sex förlustmiljonerna från 2001 nu var återtagna genom ackumulerade resultatöverskott.

Recessionen 2008/09

Verksamheten löper sedan i stort sett på räls i några år, med en stabil ekonomi efter de genomförda omstruktureringarna samt genom framgångsrik externfinansiering. Uteblivna höjningar av ramanslagen urgröper emellertid finansieringsbasen efterhand. Men den alltmer illavarslande situationen räddas genom Skogsbränsleprogrammets (ESS) etablering 2007.

Hösten 2008 drabbas världsekonomin av den allvarligaste finanskrisen sedan 1930-talet. Den börjar med fallet av Lehman Brothers i USA och sprider sig sedan som en löpeld över klotet. I förlängningen påverkas förstås även forskningsvärlden. Sparbeting drar ner statliga forskningsanslag och börsras ger mindre pengar att dela ut för privata forskningsfinansiärer.

"2008 drabbas världsekonomin av den allvarligaste finanskrisen sedan 1930-talet"

I den recession som följer, minskar avverkningsvolymen i de svenska skogarna kraftigt. För Skogforsk del medför detta ett intäktsbortfall motsvarande 3 miljoner kronor i rörliga forskningsavgifter. Anställningsstopp och besparingar blir aktuella än en gång. Externfinansierade verksamheter prioriteras, i syfte att undvika risken för att icke förbrukade sådana anslag skulle återtas. Styrelsen tillskjuter drygt 9 miljoner kronor fonderade intressentmedel till prioriterade satsningar. Allt detta räddar Skogforsk och det svåra läget kan överbryggas utan att mer drastiska åtgärder behöver vidtas.



Med tomt lass. 2009 faller av-
verkningsvolymen i skogen och
Skogforsks intäkter från rörliga
forskningsavgifter minskar med
3 miljoner kronor.

**"Avverkningsvolymen
minskar kraftigt i de
svenska skogarna"**

I juni 2009 tillsätts en ny utredning för att på nytt se över möjligheterna att inrymma skogsbränslen i de avgiftsgrundande sortimenten. I anslutning därtill görs en översyn av hela systemet för uttaxering av den rörliga avgiften. Redan under hösten står det klart att förhållandena nu, sex år efter den förra utredningen, medger registrering av bränslesortiment som avgiftsgrundande, vilket de också blir från och med 2010. Ytterligare ett år senare tas det av SDC vidareutvecklade uttaxeringssystemet i drift, ett system med större säkerhet, precision och omfång än det tidigare.

Lågkonjunktur 2012

Under 2010 och större delen av 2011 stod svensk skogsnäring stark. Men en ny finanskris med djupa inrikespolitiska blockeringar i USA, en arabisk vår som följts av omfattande oroligheter och konflikter, samt ett vacklande EMU-samarbete i ett krisande Europa, ledde till starkt vikande marknader för skogsindustriprodukter under 2012. Och än en gång hamnade skogsbruket och skogsindustrin i trängt läge. Skogforsks andra decennium avslutades därmed i en marknadssituation snarlik den som rådde när det första inleddes.

Det bistra konjunkturläget spiller dock i just detta skede inte över på Skogforsk, som med en solid balansräkning, ett starkt och välfinansierat nytt ramprogram och en stabil budget för 2013, välrustat kan ta steget in i sitt tredje årtionde.

9. Upp och ner för Skogsträdsförädling

Skogforsk fick det ansvarsfulla arvet att bära landets operativa skogsträdsförädling vidare i en tradition från 1936*. Förädlingens roll och tyngd inom det nya institutet var emellertid inte självklar från första stund. Några intressentföreträdare menade t.ex. att den kunde skalas ner betydligt jämfört med den omfattning den haft tidigare, för att skapa utrymme för och frigöra resurser till institutets nya uppgifter. Samtidigt bidrog en hög andel extern finansiering av en rad fristående, tidsbegränsade förädlingsprojekt, till en på sikt instabil finansieringssituation.

Vid sammanträdet i februari 1994 uppmärksammas styrelsen på den oroande nedåtgående trend som kunde förmärkas avseende externt finansierad förädlingsverksamhet. Styrelsen menade att en djupgående utredning av den framtida skogsträdsförädlingen i Sverige allvarligt borde övervägas. Den 8 juni beslöts att en sådan skulle genomföras, med Åke Troedsson Korsnäs AB som ordförande och forskningschef Urban Eriksson, Skogforsk som sekreterare.

Utredningsdirektiven presenterades i augusti. Uppdraget var att utarbeta ett förslag till långsiktig strategi för skogsbrukets förädlingsverksamhet och framställning av förädlad skogsodlingsmaterial. Utredningen lägger planenligt fram sin 258-sidiga rapport den 20 juni 1995. Det skall senare visa sig att den framlagda strategin kommer att få en avgörande betydelse för svensk skogsträdsförädlings långsiktiga inriktning och omfattning, liksom för Skogforsks verksamhet inom området.

Den 27 juni uppdras åt Skogforsks ledning att utarbeta förslag till hur institutets förädlingsverksamhet, inom oförändrade

*Den av skogsträdsförädlingens historia särskilt intresserade, rekommenderas läsning av boken "Föreningen Skogsträdsförädling – från ursprunget 1936 och de första 70 åren" av Martin Werner, 2010. Där beskrivs även Skogforsks roll i sammanhanget.

ekonomiska ramar, kan anpassas till förädlingsutredningens strategi, samt i vad mån delar av verksamheten kan bedrivas i uppdragsform respektive genom intensifierat samarbete med SLU. Förslag till åtgärder presenteras för och beslutas av styrelsen i november samma år.

Finansieringsläget fortsätter emellertid att vara kritiskt och det försvåras efterhand som externfinansierade förädlingsprojekt avslutas utan att nya tillkommer. På styrelsemötet den 15 mars 1996 noteras att förädlingsbudgeten kommer att minska med 40 procent inom den närmaste tvåårsperioden om ingenting görs. Tre månader senare tillsätts därför en arbetsgrupp bestående av Skogforsks VD, Jerker Karlsson, SCA Skog AB och Kenth Olsson, Södra Skogsägarna, med uppgift att identifiera vilka delar av förädling och förökning som branschen bör stödja gemensamt långsiktigt, att föreslå nivå på basfinansieringens andel härav, samt att klarlägga konsekvenserna av en omfördelning av ramanslagen till förädlingens fördel. I augusti beslutar styrelsen i överensstämmelse med arbetsgruppens rekommendationer, vilket innebär att man från och med 1997 säkerställer en långsiktig basfinansiering av förädlingen om 16 miljoner kronor per år i aktuellt penningvärde, bland annat genom att tillskjuta 5 mkr/år av egna branschmedel.

I backspeglarna kan konstateras att denna insats sannolikt räddade en svensk skogsträdsförädling i världsklass från att devalveras till en lägre division. Samtidigt kan, som antytts tidigare, noteras att styrelsen inte var helt enig till alla delar i sin uppfattning om förädlingsverksamhetens betydelse för skogsbruket, och följaktligen inte heller om dess omfattning inom Skogforsk. Där hördes bl.a. röster som förordade en rejäl omdisposition av ramanslag från förädling till driftsteknik. De olika meningarna ledde dock aldrig till någon reservation mot fattade beslut.

Efterhand stabiliseras verksamheten inom förädling och förökning, särskilt efter beslutet 2002 att skogsbruket gemensamt skall satsa på att anlägga en ny omgång fröplantager, se nedan. Med larm om klimatförändringar och en oro för framtida energiförsörjning vaknar en politisk medvetenhet om skogens

betydelse som en del av lösningen på båda dessa utmaningar. Då växer också fram en insikt om potentialen i att öka produktionen i de svenska skogarna, samt att skogsträdsförädling kanske är det kraftfullaste instrumentet härvidlag.

Därmed får förädlingen politisk medvind, vilket bland annat leder till att Skogforsk 2008 får ett tämligen omfattande regeringsuppdrag med syftet att öka användningen av förädlad skogsodlingsmaterial i skogsbruket. Och efter några års idogt lobbyarbete, med forskningschef Ola Rosvall som banérförare, erhåller Skogforsk från och med 2011 ett fyraårigt extra regeringsanslag om 21 miljoner kronor för att förstärka det egna operativa förädlingsarbetet.

Under Skogforsks hela existens har Föreningen Skogsträdsförädlings stöd varit av fundamental vikt, dels genom sitt basanslag som komplement till den ramfinansierade förädlingen, dels genom sina betydelsefulla projektanslag. Man har härigenom starkt bidragit till att svensk skogsträdsförädling förmått upprätthålla sin omvittnat höga standard. Och våren 1997 överläts, efter viss tveksamhet från mottagaren, Föreningens samtliga fastigheter som gåva till Skogforsk. Ungefär samtidigt utökades markinnehavet genom köp från Svenska Skogsplantor av 11 hektar tidigare plantage-mark i direkt anslutning till Ekebostationen.

De tio första åren var frågan om en utbyggnad av landets skogsfröplantager ständigt återkommande på styrelsens bord. Redan i november 1992 presenterade Jan-Åke Lundén, Södra Skogsägarna, ett förslag till program för plantageutbyggnad i södra Sverige. Styrelsen menade att ett sådant projekt lämpligen leddes av Skogforsk, men konstaterade samtidigt att det var angeläget att säkerställa den långsiktiga tillgången på förädlad material också i övriga delar av landet. Ärendet återremitterades därför för en fördjupad analys, i vilken bland andra Centrala Frö- och Plantrådet, Föreningen Skogsträdsförädling och Skogsstyrelsen involverades.



Under det följande året diskuteras ärendet vid flera styrelsemöten, utan att det leder till annat än att Skogforsk nu rekommenderas planera och dimensionera sitt engagemang för plantageutbyggnad på kort sikt. Samt att därigenom också lägga sig i startgroparna för ett mer omfattande etableringsprogram. Samtidigt uppdras man att tillskriva alla berörda aktörer och tydliggöra framtida konsekvenser av en utebliven nationell utbyggnad.



Foto: Skogforsk

Framställning av somatiska embryon av gran. Ett av många projekt stöttade av Föreningen Skogsträdsförädling.

Planerade mindre plantageinsatser genomförs under de kommande åren, men tankarna på en landsomfattande strategi läggs på hyllan tills vidare på grund av de övergripande finansieringsproblem som nu vidlåder förädlingsverksamheten. Ärendet lyfts inte till styrelsenivå igen förrän 2001, då Ola Rosvall får gehör för och sedan genomför en utredning som underlag för ett beslut om anläggning av nya fröplantager i Sverige. Ett sådant beslut fattas i maj 2002, då Skogforsk uppdras att under treårsperioden 2002-2005 ansvara för det operativa projekteringsarbetet, gemensamt finansierat av skogsbruket. Därmed hade startskottet gått för den långsiktigt så viktiga tredje omgången (TreO) svenska skogsfröplantager.

Efter ett flerårigt förankrings- och planeringsarbete kunde Skogforsk, Föreningen Skogsträdsförädling, SLU och skogsbruket i samverkan, våren 2004 starta en femårig forskarskola i skogsgenetik och förädling. Satsningen visade sig under programledare Bengt Anderssons ledning vara ett framgångskoncept som vid sin målgång 2010 hade producerat 11 doktorer i ämnet. Ett viktigt steg för att säkra successionen av landets skogsgenetiker.



Foto: Istockphoto

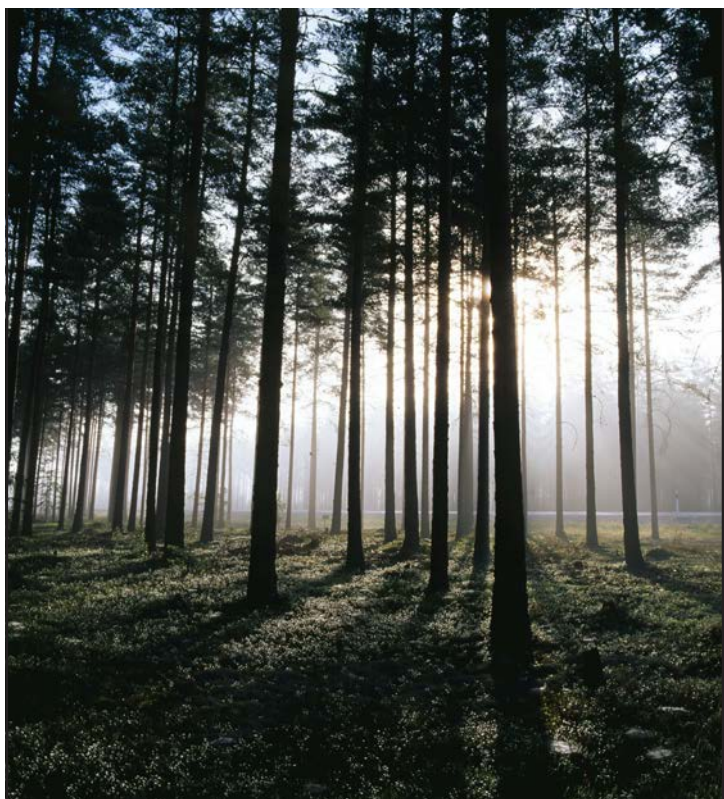
10. EU:s forskningsprogram

1993 fastställs att Skogforsk skall höja ambitionsnivån för sitt engagemang i EU:s ramprogram för forskning (FP). Vid denna tidpunkt var deltagandet tämligen marginellt och förekom endast inom förädlingsverksamheten. Under Magnus Larssons ledning lades sedan mycket arbete ner på att sätta sig in i den komplexa EU-byråkratin, att förstå villkor och formalia för samarbete, samt att bygga kontaktnät. Ansträngningarna bär frukt och engagemanget tar ett språng i och med Sveriges inträde i EU 1995.

Redan i FP4 (1994-1998) deltar Skogforsk i åtta projekt. Mot slutet av denna period uppgår EU-anslagen till ca 2,5 miljoner kronor per år, efter att initialt ha legat på några hundra tusen kronor årligen. En första tydlig kvittens på att Skogforsk platsar i EU-samarbetet kommer 1997 i och med koordinatorsfunktionen för projektet Promote.

Kaj Rosén övertar rollen som EU-samordnare 2000 och fördjupar Europasamarbetet ytterligare. I FP5 (1998-2002) deltar Skogforsk inom fem projekt. I FP6 (2002-2006) inom tre stora så kallade "integrated projects", varav som koordinator, under Roséns ledning för Eforwood med 37 partners från 24 länder. Det högt betygsatta genomförandet av Eforwood befäster Skogforsks renommé som en attraktiv och respekterad samarbetspartner på den europeiska forskningsarenan. EU-anslagen ligger på ca 3,5 miljoner kronor per år, motsvarande ca 3 procent av den samlade forskningsbudgeten, när steget tas in i FP7 (2007-2013) genom framträdande roller i två projekt.

Vid sidan av det direkta forskningssamarbetet är Skogforsks ledning djupt engagerad i det omfattande arbetet med att utforma en så kallad teknologiplattform för den europeiska skogssektorn (Forest-based Sector Technology Platform, FTP) under 2005. Liksom under 2006 i arbetet med en till FTP hörande strategisk forskningsagenda (Strategic Research



The EU FP6 Integrated project EFORWOOD – Tools for Sustainability Impact Assessment invites to

SUSTAINABLE DEVELOPMENT

and the Forest-based Sector

23-24 SEPTEMBER 2009, UPPSALA, SWEDEN

Slutpunkten på Eforwood-projektet var konferensen i Uppsala hösten 2009.

Agenda, SRA), och en på den senare baserad nationell strategisk forskningsagenda (National Research Agenda, NRA). Allt detta i en process som involverade närmare ett tusen personer från hela Europa.

Teknologiplattformen och den strategiska forskningsagendan väcker uppmärksamhet i Bryssel, placerar skogssektorn på EU-byråkraternas karta och bidrar uppenbart till att skog och skogs-näring lyfts in explicit i skrivningarna i det sjunde ramprogrammet. Den nationella forskningsagendan tjänar sedan som underlag vid prioritering och finansiering av svensk skoglig och skogsindustriell FoU. Skogforsk har under 2012/13 även en aktiv roll vid revideringarna av FTP, SRA och NRA inför lanseringen av EU:s åttonde ramprogram "Horizon 2020" med start 2014.

11. Omstrukturering av institutssektorn

Sedan början av 1990-talet och under ett femtontal år var industriinstitutssektorn föremål för en rad utredningar, jfr bilaga 3. Alla politiskt drivna och mer eller mindre inriktade på att omstrukturera sektorn mot färre men betydligt större enheter och ett mer direkt statligt inflytande*. Från departementshåll efterlystes bl.a. ett tydligare ägaransvar och större industriengagemang i många av instituten. Även om flertalet av utredningarna främst berörde instituten med Näringsdepartementet som statlig partner, drogs också Skogforsk med i dansen. 1994 tillsätter regeringen en kommitté, KOFI, för att utreda och förnya industriforskningssystemet. Tre år senare lägger kommittén fram sitt betänkande, i vilket man rekommenderar en bolagisering av befintliga institut för att, som det heter, öka transparens och affärsmässighet. Då bildas även holdingbolaget IRECO av staten (55%) och KK-stiftelsen (45%) för att samla och förvalta statens ägande i de 17 berörda instituten. Bolagiseringsprocessen inleds och är genomförd 2001. IRECO får nu det formella uppdraget att omstrukturera sektorn.

Efter en särskild utredning presenteras 2002 en skiss över en framtida institutsstruktur som bildar den så kallade Fyrklövern, med grupperingar kring informations- och kommunikationsteknologi, material- och verkstadsteknik, pappers- och förpackningsteknik, samt Sveriges Provnings- och forskningsinstitut (SP). I samband härmed skall övervägas att också inrymma Skogforsk och andra utanförstående institut i IRECO-sfären.

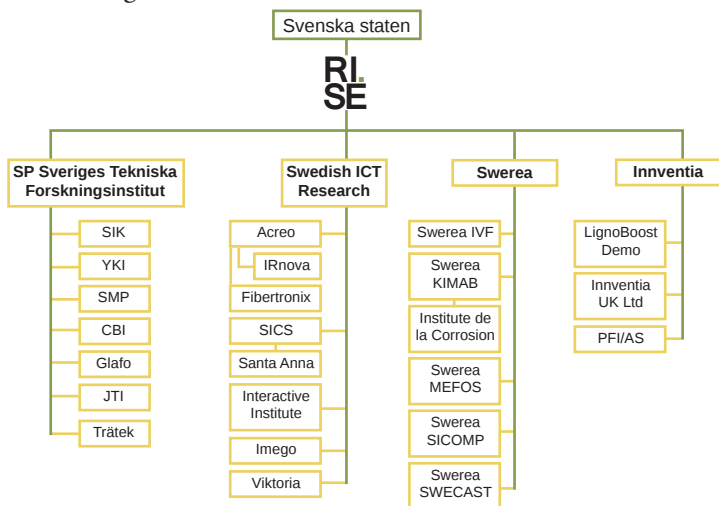
Omstruktureringsprocessen sätts igång och efter fyra tumultartade år, med avtagande statlig basfinansiering och organisatorisk turbulens, har de 17 IRECO-instituten formerats i fyra FoU-koncerner med olika teknik- och/eller branschinriktning.

*För fördjupning kring institutssektorns omstrukturering rekommenderas: Erikson L., 2010, STFIs öden och äventyr 1942-2010.

Ännu en utredning över institutssektorns roll läggs fram, där det föreslås att instituten skall ges en betydligt starkare ställning i det svenska innovationssystemet. Den leder till att en interdepartemental arbetsgrupp tillsätts för att utarbeta en handlingsplan för en ny institutssektor. Samtidigt inleds en stegvis förstärkning av IRECO-institutens offentliga finansiering.

Handlingsplanen, som presenteras 2007, föreslår att en sammanhållen institutsstruktur skapas som kan uppträda samlat och att införandet av fler institut i IRECO-gruppen utreds. Vidare att ett nytt holdingbolag med ett nytt samlande varumärke byggs på IRECO Holding, för att utveckla instituten till en stark nationell och internationell FoU- och innovationsaktör.

2009 omformas det sedan två år helstatliga IRECO till RISE Research Institutes of Sweden Holding AB, ett nätverk med fyra institutskoncerner som tillsammans inrymmer 19 dotterinstitut. Skogforsk är inte ett av dessa. Däremot ingår närstående Innventia (förutvarande STFI och Packforsk, m.fl.) som ett eget klöverblad, samt tidigare fristående JTI och Trätekt som delar av klöverbladet SP Sveriges Tekniska Forskningsinstitut. De två andra bladen utgörs av Swedish ICT Research respektive Swerea (Figur 2).



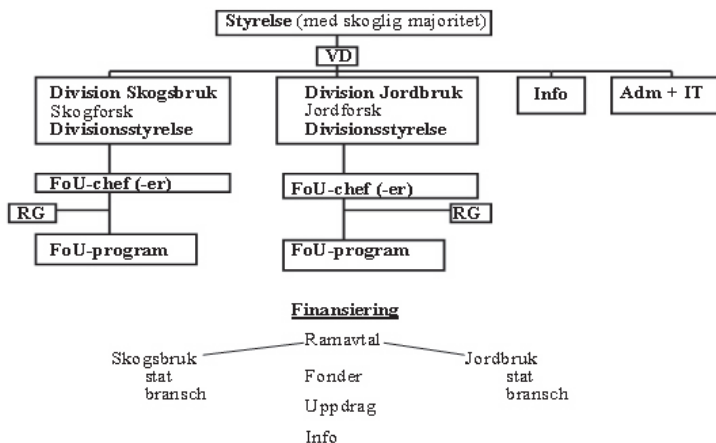
Figur 2. Institutklustret RISE:s struktur 2010.

Som kan förstås approcherades Skogforsk vid upprepade tillfällen under denna långa process om att ansluta sig till IRECO-nätverket. Och olika former för att liera sig med detta utreddes. Varje gång landade emellertid styrelsen i slutsatsen att fördelarna med att kvarstå som eget institut med Jordbruksdepartementet som statlig partner, övervägde eventuella nackdelar eller risker. De starkaste motiven för bevarad departementstillhörighet var den framgångsrika och effektiva finansieringsmodellen baserad på fyraåriga ramprogram, samt bedömningen att intressenternas inflytande skulle minska om Skogforsk blev en liten del av ett större, statligt dirigerat FoU-kluster. Betydelsen av eget inflytande har ansetts så stor, att man sagt sig till och med kunna överväga att helt avstå från statlig basfinansiering om sådan skulle villkoras av att bli en del av IRECO/RISE-klustret. Med alla turer i institutsfrågan har styrelsen flera gånger också uttröt förutsättningarna för och lämpligheten av att övergå från stiftelse till aktiebolag. Och varje gång, senast 2010, har den slutit sig till att det inte funnits tillräckligt bärande skäl för att motivera en ändrad associationsform.

Även om man vidhållit fördelarna med ursprunglig finansieringsform och departementstillhörighet, har Skogforsks styrelse och ledning inte varit främmande för att organisatoriskt närma sig andra institut. Diskussioner om olika varianter av samgåenden har förts vid flera tillfällen, oftast utan att leda till djupare analyser. Tankar på närmare relationer med dåvarande STFI och Träteknik låg kanske närmast till hands. Sådana lösningar förkastades dock redan på tidiga stadier, inte minst på grund av institutens mycket olika intressentkonstellationer och branschfinansieringsmodeller.

Längst drevs idéerna på ett samgående med Institutet för Jordbruks- och Miljöteknik (JTI). I skuggan av pågående finanskris, tuff ekonomi och en institutssektor under omställning, tillsattes 2003 en arbetsgrupp för att utreda förutsättningarna för ett "Skogs- och Jordbrukets Forskningsinstitut". Hösten samma år hade detta diskreta arbete på VD- och ordförandenivå, kommit så långt att det till och med förelåg en skiss över hur ett nytt institut skulle kunna finansieras, ledas

Idéskiss: "Skogs- och Jordbrukets Forskningsinstitut (AB?)"



Figur 3. Ett nytt forskningsinstitut på idéstadiet (augusti 2003)
– som inte kom längre.

och organiseras, figur 3. Konceptet föll emellertid på målsnöret, då det blev uppenbart att parterna inte kunde enas i ett par centrala frågor. Som framgått ovan, valde JTI senare att i stället gå in som en enhet i SP-koncernen.

För att i politiskt strategiska sammanhang i någon mån balansera och parera uppmärksamheten på IRECO-instituten, försökte de forskningsorganisationer som erhöll sin statliga grundfinansiering från Jordbruksdepartementet att profilera och positionera sig som den gröna sektorns FoU-kluster. I detta representerade SLU främst den mer grundläggande forskningen, medan Skogforsk och JTI, i viss mån även SVA (Sveriges Veterinärmedicinska Anstalt), stod för tillämpad FoU och utgjorde en brygga mellan akademi och näringsliv.

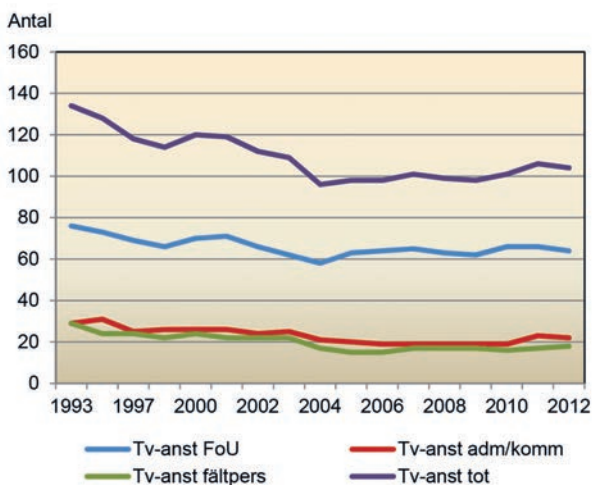
12. Kompetensen utvecklas

Före samgåendet hade de två instituten sammanlagt 143 tillsvidareanställda. I samma ögonblick som fusionsbeslutet fattades infördes anställningsstopp vid båda organisationerna. Genom naturlig avgång hade antalet reducerats till 134 när Skogforsk startade sin samlade verksamhet den 1 juli 1993, för att snart sjunka ytterligare något.

Efter naturliga avgångar och i en takt som ekonomin medgav, nyanställdes medarbetare med sådan kompetens som behövdes för att klara åtagandena inom de nya verksamhetsfälten. Kompletterat med vidareutbildning av en del befintlig personal, dröjde det tre år innan den eftersträvade kompetensprofilen var på plats.

Antalet tillsvidareanställda var förhållandevis stabilt fram till 1997, då den ekonomiska situationen framtvingade ytterligare neddragningar. Den finansieringssvacka som inleddes fem år senare, föranledde en fortsatt personalreduktion till ca 100 medarbetare 2005, en nivå som sedan dess legat tämligen fast. Under Skogforsks första två decennier minskades således personalstyrkan med över 20 procent, figur 4. I relativa tal var reduktionen störst av administrativa funktioner och fältpersonal.

Skogforsk har hela tiden varit en populär rekryteringsbas, särskilt bland intressentföretagen och tydligast i goda tider. Från medio 1993 till och med 2012 lämnade 130 personer Skogforsk och 103 rekryterades, vilket motsvarar en genomsnittlig omsättningsgrad på nivån 5 procent per år, om än med stor amplitud.



Figur 4. Antalet tillsvidareanställda 1993-2012.

Redan tidigt fattades det strategiska beslutet att väsentligt höja den formella vetenskapliga kompetensen bland forskarna. Detta bedömdes nödvändigt dels för att klara det nya FoU-uppdraget, dels för att framöver kunna konkurrera om externa forskningsanslag. Målet sattes att antalet disputerade skulle femdubblas inom tio år, från 6 till 30, d.v.s. uppgå till ca halva forskarstyrkan, vilket bedömdes utgöra en lämplig långsiktig balanspunkt. Genom att sätta ett betydande antal redan anställda i forskarutbildning och prioritera disputerade när tillfälle till nyrekrytering gavs, uppnåddes målet redan efter 8 år.

Det tidiga 1990-talets radikala nedskärningar av landets skogstekniska FoU började snart avspeglade sig i ett vikande intresse för driftsteknik vid SLU:s skogsfakultet. Och Skogforsk, liksom branschen, fann det med tiden allt svårare att finna



Clara
Hellström



Sten
Frohm



Lena
Gustafsson



Dan
Glöde



Urban
Eriksson



Lisa
Sennerby-Forsse



Svante
Scherman



Gunilla
Thor

Skogforsk - en populär rekryteringsbas

Under åren har många profiler passerat Skogforsk för fortsatta karriärer i näringslivet och forskningsfären.

nyutexaminerade skogsvetare och jägmästare med sådan specialinriktning. Skogforsk engagerade sig därför aktivt i arbetet med att tillskapa det s.k. "rågstråket" vid skogsfakultetens jägmästarutbildning, i syfte att öka studenternas intresse för den skogliga värdekedjans processer.

Med motsvarande målsättning initierade Skogforsk den skogstekniska forskarskolan FIRST, Forest Industry Research School on Technology, som kunde startas i maj 2009 med SLU som huvudansvarig institution och programledare Magnus Thor, Skogforsk, som administrativt ansvarig.



Foto: Sven Tegelman, Skogforsk

Nya tider kräver nya kunskaper. Bred kompetens är en förutsättning för att lösa uppgiften. 2013 blandas jägmästare med civilingenjörer, ekologer och biologer.

För att säkerställa tillgången på kvalificerade framtida skogs-trädsförädlare i landet, var Skogforsk tillika en av initiativ-tagarna till den tidigare nämnda forskarskolan i skogsgenetik.

Personalkadern har sedan begynnelsen varit starkt mansdominerad, särskilt inom forskningsverksamheten och i ledningsgarnityret, i proportioner som överensstämmt med branschen som helhet. Det har varit en stående ambition att öka andelen kvinnor. Men framgången har varierat och en utjämning tar lång tid. Särskilt kvinnor som nått ledande befattningar har snabbt rekryterats till kvalificerade tjänster utanför Skogforsk. Utvecklingen har ändå gått åt rätt håll. 1993 var andelen tillsvidareanställda kvinnliga forskare 9 procent medan den vid inledningen av 2013 uppgår till 16 procent. Under samma period ökade andelen forskare med annan grundutbildning än rent skoglig från 21 till 27 procent.



Foto: Sverker Johansson, BITZER

"Det tog tre år att rekrytera erforderlig tillskottskompetens inom nya verksamhetsområden som skötsel & miljö".

13. Organisation i utveckling

Visioner

En av de viktigaste tidiga uppgifterna var att forma en organisation anpassad till det nya institutets uppgifter och verksamhet. En lösning som samtidigt måste bygga på de personella och fysiska resurser som fanns och var givna. I ett skede diskuterade styrelsen alternativet att säga upp all personal i anslutning till att de två befintliga instituten formellt avvecklades. Detta för att sedan, utan bindningar, kunna skapa en effektiv organisationsstruktur vars tjänster därefter skulle utlysas för allmän sökning. Efter moget övervägande bedömdes emellertid ett sådant tillvägagångssätt kunna leda till kraftiga protester, med personalaktioner som skulle kunna förorsaka betydande svårigheter och fördröja hela omställningsprocessen.

Efter omfattande intervjuer av chefer, företrädare för fack och olika befattningskategorier, och efter en fortlöpande dialog med styrelsen, presenterades ett första organisationsutkast för den samlade personalen vid kick-offen i Skokloster tidigt i maj 1992. Genom grupparbeten bereddes alla möjlighet att lämna synpunkter på förslaget. Vilket man också gjorde i rikligt mått. Efter diverse justeringar godkände styrelsen en grundstruktur vid sitt möte i juni samma år, figur 5.

Nu vidtog ett arbete med att, utifrån det av styrelsen definierade uppdraget, formulera en vision för Skogforsk, liksom strategier för att nå de av uppdragsgivarna satta målen. Alla anställda deltog, flertalet med stort engagemang, i en process som tog omkring ett år att genomföra.

Under vägs gång utlystes en intern tävling om att fånga uppdraget i en kort devis. Det segrande bidraget tog utgångspunkt i att Skogforsk finns till för skogsnäringen och skall föra den framåt: **”Skogforsk – för skogsnäringen framåt”**, eller i



Vägen framåt. Det är vintern 2009. I upptakten av det nya ramprogrammet samlas Skogsforsks personal i Kolmården. Förslagen är många och verksamheten utvecklas ytterligare.



USK

I mitten av 1990-talet smittades såväl hela det svenska näringslivet som offentlig sektor av japanska och amerikanska organisationskoncept. Begrepp som "Total Quality Management" (TQM), det kvalitetsinriktade ledarskapet och "Time Based Management" (TBM) fanns snart sagt på allas läppar. I täten gick ABB med sitt T50-program, med sikte på att sänka ledtiderna med 50 procent i sina tillverkningsprocesser. Nu blomstrade SIQ, Institutet för Kvalitetsutveckling, med sin modell för kundorienterad verksamhetsutveckling, en filosofi grundad på "kaizen", den japanska metoden för ständiga förbättringar. Nu implementerades företeelser som "Just in Time" (JIT), "Supply Chain Management" (SCM) och "Lean Production". Man talade om "Lean Six Sigma" och balanserade styrkort. Utmärkelsen Svensk Kvalitet (USK) instiftades och nådde hög status.

Skogforsk skulle inte vara sämre än andra, utan gav sig med stort engagemang in i leken. Så stort att nyhetsbrevet "TQM-Nytt från SkogForsk" utgavs under en period. Några engagerade Skogforskare utbildade sig till legitimerade USK-examinatorer för att på uppdragsbasis vara intressenterna behjälpliga i deras USK-processer.

Eftersom man bör leva som man lär, startade Skogforsk också sitt eget interna USK-arbete. Ett arbete som inleddes hösten 1997 med att ledningen utarbetade en mycket detaljerad, 63-sidig beskrivning av institutets verksamhet. Allt enligt den utförliga SIQ-mallen. Med beskrivningen som grund genomfördes en oberoende utvärdering baserad på 400 kriterier, vilken i sin tur resulterade i en 40-sidig så kallad Återföringsrapport. Rapporten utmynnade i ett åtgärdsprogram innefattande ett hundratal utvecklingspunkter av varierande dignitet, vilket sades vara betydligt färre än normalt i andra företag.

Efter sommarsemestern 1998 igångsattes det omfattande USK-arbetet med all personal delaktig via olika arbetsgrupper. Processen avslutades inte förrän tre år senare. Den hade då, under vägs gång, lett till att ett trettiotal förändringsåtgärder genomförts. Samtidigt hade de anställda blivit så övermätta

på USK att begreppet knappt fick nämnas längre. Ambitionen att kandidera för Utmärkelsen Svensk Kvalitet fick ge vika för ren utmattning. Liksom hos många andra organisationer visade sig USK-konceptet alltför omfattande, arbets- och tidskrävande för att mätas med fullt ut.

Kontinuerlig verksamhetsutveckling (VU)

En organisation hålls (över)levande genom ständig utveckling. Men efter den mustsugande USK-perioden tonades VU-arbetet ned och integrerades i ett mindre ambitiöst format i den löpande verksamheten. Påfrestningarna 2003-2004 och Gudruns effekter 2005-2006, krävde sin egen uppmärksamhet och lämnade inte utrymme för så många andra interna VU-insatser.

Med stabiliseringen av Skogforsks ekonomi och en positiv konjunkturutveckling kunde från och med 2005 utförarkapaciteten återigen förstärkas något genom att nyrekrytera i aningen snabbare takt än avgångarna. Under loppet av fyra år anställdes 24 medarbetare, varav hälften kvinnor, istället för de 18 personer som slutade. Därmed infann sig en situation där mer än en femtedel av personalen inte hade varit delaktig i något uttalat internt utvecklingsarbete, och inte heller i utformningen av verksamheten.

Under 2008 engagerades därför de unga, och sentida rekryterade medarbetarna i "Junior feedback". En process med syftet att fånga deras synpunkter på organisationen liksom deras idéer till förbättringar. Arbetet utmynnade i ett antal realiserade åtgärdsförslag.

"Junior feedback" utgjorde språngbräda för nästa, mer omfattande VU-insats, "Vägen framåt" 2008-2009. Här engagerades återigen all personal i en översyn av verksamhet och organisation, bl.a. med utgångspunkt från det nya ramprogrammet 2009-2010. Arbetet kulminerade vid en tvådagars kick-off i Kolmården i februari 2009 och ledde även det till implementering av en rad åtgärder.

**"Junior feedback
blev språngbräda för
VU-insatsen Vägen framåt"**

Bärande värden för vägen framåt

Kvalitet, relevans och effektivitet skall känneteckna Skogforsks verksamhet. Forskningsresultat skall framföras med objektivitet och saklighet. Vi vill framstå som professionella, tillförlitliga, aktuella och vägledande.

En sådan var vidareutveckling av den årliga, dittills enkla medarbetarenkäten Formenkollen, vilken introducerats genom USK-arbetet tio år tidigare. Den nya enkäten blev betydligt mer omfattande och detaljerad, men samtidigt ett bättre och tydligare diagnosinstrument. Genom den Nya Formenkollen initierades ett fortsatt VU-arbete under 2011, denna gång med fokus på tre, genom enkäten identifierade, angelägna utvecklingsområden.

Ett av dessa var 2012 års betydande satsning på jämställdhetsfrågor. En fördjupad personalenkät i ämnet, interna workshops och utbildningsinsatser, utgjorde grunden för den långsiktiga strategi för ett systematiskt och integrerat jämställdhetsarbete som kunde läggas fram inför 2013.



14. Fortsättningen

Inledningen av Skogforsks tredje decennium är också starten på institutets sjunde ramprogram, vilket lägger en gedigen plattform för ytterligare fyra års arbete. Ett program som är osedvanligt välfinansierat genom den rekordstora höjningen av ramanslaget på 17 procent.

Den samlade intäktsbudgeten för 2013 uppgår till 159 mkr, att jämföras med resultaträkningens rörelseintäkter om 69 mkr det första verksamhetsåret 1992/93. Här kan noteras att den i särklass största enskilda kostnadsposten, personal, under samma tid ökat med 78 procent, trots att antalet anställda minskat med över en femtedel.

Vid ingången av det 21:a verksamhetsåret är ekonomin i grunden mycket stark, med ett ansenligt eget kapital och hög soliditet, vilket ger en buffert för att möta ännu en lågkonjunktur. Styrelsen ser Skogforsks arbete som viktig draghjälp ur den rådande svackan och avgörande för branschens långsiktiga konkurrensförmåga. Betydande medel kan vid behov också frigöras för offensiva, strategiska FoU-satsningar som komplement till och förstärkning av planerad verksamhet. Ett omfattande arbete pågår med att utforma en "Agenda Skog" inom ramen för forskningsrådet Vinnovas stora satsning på så kallade Strategiska Innovationsområden. I den mån ett sådant Vinnovastött forsknings- och innovationsprogram kommer till stånd, har Skogforsk beredskap att bidra med såväl motfinansiering som utförarkapacitet.

Inför det nya ramprogrammet har FoU-organisationen modifierats med utgångspunkt från verksamhetens något förändrade inriktning. Även Kommunikationsenhetens organisation omformas för bättre anpassning till nya tider och nya krav. Generationsväxlingen bland de anställda blir allt tydligare, med den våg av 40-talister som lämnar arenan. Flera efter 30-40 års anställningstid.

Som nämnts inledningsvis var det med största sannolikhet ett klokt beslut att bilda Skogforsk. Med politiskt mål att samla samtliga institut under en departementshatt, tilltagande konkurrens om offentliga forskningsanslag, ökade krav på vetenskaplighet och förväntningar på deltagande i EU-forskningen, hade förmodligen varken Skogsarbeten eller Skogsförbättring överlevt var för sig.

I begynnelsen blev det nya Skogforsk ett av de större instituten. Efterhand som sektorn konvergerat in i IRECO och sedermera RISE-fyrklövern, har detta vänts i sin motsats. Över tid har flera politiska ansatser gjorts för att föra in Skogforsk i denna krets. I regeringens proposition 2012/13:30, Forskning och innovation, är en sådan strävan inte längre uttalad. Verkligheten talar för att skogsbruket haft betydande fördelar av att värna sitt fristående institut, med bibehållen departementstillhörighet och dito finansieringsmodell. Inget tyder heller på att det inom överblickbar tid skulle finnas anledning att ändra denna bedömning.

Efter 20 år är Skogforsk en väletablerad FoU-aktör, en efterfrågad och respekterad samarbetspartner på såväl den svenska som internationella skogliga forskningsarenan. Skogsbrukets behov av FoU genom sitt eget institut lär knappast minska framöver och vägen för en fortsatt betydelsefull verksamhet är utstakad. Skogforsk lever kanske sin egen vision att vara ”...centrum och motor för skogsbrukets utveckling och därmed en omistlig resurs för såväl skogsnäringen som samhället”.

Den styrelse och den institutsledning som tillsammans med erfarna och den yngre generationens medarbetare tar Skogforsk in i och igenom nästa 20-årsperiod har ett lika stimulerande som ansvarfullt uppdrag framför sig.

Bilaga 1. Skogsforsks styrelse 1992-2012

Ledamöter i Skogsforsks styrelse 1992-2012	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Björn Andrén																					
Sara von Arnold																					
Roger Asserståhl																					
Pia Barklund																					
Kristina Blennow																					
Carl-Johan Bredberg																					
Uno Brinnen																					
Nils Broman																					
Gabriel Danielsson																					
Ove Edling																					
Ingvar Ekholm																					
Jan Eklund																					
Urban Eriksson																					
Tore Erikén																					
Jan Gustafsson																					
Oscar Harzell																					
Linda Hedlund																					
Carina Håkansson																					
Björn Hägglund																					
Peter Högberg																					
Jonas Jacobsson																					
Jerker Karlsson																					
Carl-Henrik Kuylenstierna																					
Gun Lidestav																					
Johan Lindman																					

Forts. Skogsforsks styrelse 1992-2012

— Ledamöter
— Ordförande

Ledamöter i Skogsforsks styrelse 1992-2012	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Leif Lundberg																					
Korsnäs AB																					
Jan-Ake Lundén																					
Södra Skogsägarna																					
Sven Lundell																					
Skogsägarnas Riksförbund/ LRF Skogsägarna																					
Nils Nilsson																					
Urban Nilsson																					
Skogsägarna Norrskog																					
SLU																					
Erik Normark																					
Holmen Skog AB																					
Lotta Möller																					
Skogssällskapet																					
Kentth Ohlsson																					
Södra Skogsägarna																					
Gunnar Olofsson																					
Sveaskog AB																					
Kristin Palmqvist																					
Umeå Universitet																					
Mats Sandgren																					
Södra Skogsägarna, SCA Skog AB																					
Svante Scherman																					
Skogssällskapet																					
Sven Sjunnesson																					
Skogsägarnas Riksförbund																					
Björn Skogh																					
Skogsägarna Norrskog																					
Bertil Stener																					
Skogsägarna Västerbotten- Önskölds/vik																					
Folke Stenström																					
Medanskog																					
Herman Sundqvist																					
Sveaskog AB																					
Åke Tredén																					
Korsnäs AB																					
Håkan Vestergren																					
Stora AB																					
Gudmund Vollbrecht																					
Skogssällskapet																					
Carl-Gustaf Wachmeister																					
Wanås Gods AB																					
Jan Åhlund																					
Holmen Skog AB																					
Göran Öhrlander																					
Södra Skogsägarna																					

Bilaga 2. Skogsforsks ledning 1993-2012

Forskningschefer	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Oje Danell																				
Urban Eriksson																				
Per Ståhl																				
Ola Rosvall																				
Maria Norrfalk																				
Lisa Sannerby-Forsse																				
Kaj Rosén																				
Magnus Larsson																				
Lennart Rådström																				
Ovriga ledningsfunktioner																				
Ola Rosvall																				
Mikael Frisk																				
Marin Werner																				
Bo Karlsson																				
Mats Eriksson																				
Lars-Ake Dahl																				
Ingenar Nordansjö																				
Sverker Johansson																				
Malin von Essen																				
Erik Viklund																				
Raymond Hörnfeldt																				
Andreas Norrby																				
Jan Fryk																				

Bilaga 3.

Utredningar, propositioner, m.m. som direkt eller indirekt berört Skogforsk genom åren.

FoU för industriell utveckling - svensk kollektivforskning 1991, SOU 1991:83.

Landskap, Näring, Kunskap, SOU 1991:101

Forskningens utmaningar - en strategi för 2000-talet, Utbildningsdepartementet, Ds 1992:97

Prova privat, SOU 1992:74

Högre utbildning för ökad kompetens, Regeringsproposition 1992/93:169

Forskning för kunskap och framsteg, Regeringsproposition 1992/93:170

Forskning i frontlinjen, Regeringsproposition 1992/93:171

Skogspolitiken inför 2000-talet, SOU 1992:76

Förslag till struktur i systemet för industriforskning, Näringsdepartementet, Ds 1994:25

Former för statlig verksamhet, SOU 1994:147

Omprövning av statliga åtaganden, SOU 1995:93

Naturvetenskap åt skogen, 1995

Forskning och samhälle, Regeringsproposition 1996/97:5

Forskning och pengar, SOU 1996:29

Att utveckla industriforskningsinstitut, Närings- och handelsdepartementet, SOU 1997:16

Forskning 2000, Utbildningsdepartementet, SOU 1998:128

Skoglig och skogsindustriell forskning och utbildning, Ds 1998:20

SLU:s sektorsansvar, Ds 1998:62

Vissa forskningsfrågor, Regeringsproposition 1998/99:94

Forskning för framtiden- en ny organisation för
forskningsfinansiering, SOU 1999/2000:81

Forskningsfinansiering i samverkan, 2000

PROMIS-utredningen, 2000

Forskning och förnyelse, Regeringsproposition 2000/01:3

FoU och samverkan i innovationssystemet,
Regeringsproposition 2001/02:2

Omstrukturering av industriforskningsinstitutet,
Näringsutskottet 2001/02:NU5

Landbruksinstitutene: Nordifisering nå!
Utredning Nordiska Ministerrådet 2002

Innovativa Sverige, Ds 2004:36

Institutssektorn, högskolan och det svenska
innovationslandskapet, Sörlin 2004

Forskning för ett bättre liv, Regeringsproposition 2004/05:80

Skog till nytta för alla?, SOU 2005:39

Mervärdeskog, SOU 2006:81

Det gröna universitetet i en skiftande omvärld,
SLU-utredning 2006

Handlingsplan för en ny institutssektor,
Näringsdepartementet, Ds 2007:39

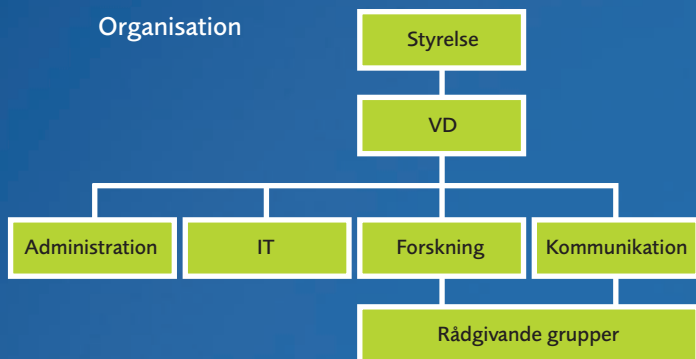
En skogspolitik i takt med tiden, Regeringsproposition 2007/08:108

Ett lyft för forskning och innovation,

Regeringsproposition 2008/09:50

Forskning och innovation, Regeringsproposition 2012/13:30

Skogforsk 2013



Antal anställda: 104

3 driftsenheter i Sävar,
Uppsala (HK) och Ekebo

Omsättning (2012),
162 372 830 Mkr



SKOGFORSK

Stiftelsen Skogsbrukets Forskningsinstitut
Uppsala Science Park, 751 83 Uppsala
Tel. 018-18 85 00. Fax. 018-18 86 00
E-post. skogforsk@skogforsk.se
skogforsk.se

Skogforsk | Årgång 21 | 2013

FORSKNING

FÖR FRAMTIDENS SKOGSBRUK

vision



HISTORIEN

SKOGFORSK
VÄXER FRAM

20
ÅR MED
SKOGFORSK

MINDRE
SKADOR MED
RÄTT METOD

JAN FRYK:

*"Det visade sig vara
ett klokt beslut
att bilda Skogforsk"*

SKOGFORSKS MÅL:

LÖNSAMT & HÅLLBART
SVENSKT
SKOGSBRUK