

# Kooperativ

## Styrningsrapport

### 2025



## Kooperativ styrningsrapport 2025

### **Bakgrund**

*Svensk kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag (Kooperativa koden) är framtagen av föreningen Svensk Kooperation för att främja kooperativt och ömsesidigt företagande i Sverige. Den ger vägledning för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag baserat på de etiska och värdemässiga utgångspunkterna *självhjälp, personligt ansvar, demokrati, jämlikhet, rättvisa och solidaritet*. Medlemmarna i kooperativa föreningar tror på etiska värden som *hederlighet, öppenhet, socialt ansvar och omsorg om andra*.*

Kodens syfte är att främja medlemsdialogen och de demokratiska beslutsprocesserna samt att öka transparensen och öppenheten i styrelsens arbete.

Mellanskog antog den kooperativa koden på föreningsstämman 2022. Nedan följer en beskrivning av hur vi arbetar med respektive princip samt av året som gått och våra tankar för föreningens arbete framåt.

### **Året som gått**

Föreningens demokratiska forum har under året kompletterats med insatser för att stärka föreningens förtroendevalda och för att tydliggöra hur Mellanskog vill fungera som arbetsgivare, medlemsorganisation och samhällsaktör. Arbetet har mynnat ut i en handledning för förtroendevalda och en uppdatering av Mellanskogs uppförandekod, som nu även omfattar de förtroendevalda. Insatserna syftar till att ytterligare stärka Mellanskog som en trygg, transparent och professionell organisation med höga etiska krav. Arbetet har bedrivits parallellt i tre arbetsgrupper bestående av förtroendevalda med stöd av medarbetare som har träffats digitalt ett antal gånger under året.

En av arbetsgrupperna har utvecklat en handledning för förtroendevalda som är ett stödmaterial framtaget för att stärka och vägleda de förtroendevalda i deras viktiga roll i Mellanskogs demokratiska organisation. Den ger en introduktion till föreningens värdegrund, uppdrag och arbetssätt, samtidigt som den beskriver den kooperativa aspekten av Mellanskog. Syftet med handledningen är att skapa trygghet, tydlighet och gemensam riktning i det dagliga arbetet och därmed bidra till utveckling av föreningens skogsbruksområden och de medlemsdemokratiska processerna.

En annan arbetsgrupp har arbetat med att uppdatera Mellanskogs uppförandekod. Koden är ett styrande dokument som beskriver hur alla som verkar för föreningen, såväl medarbetare, förtroendevalda samt leverantörer ska agera i sin roll och i mötet med omvärlden. Koden är ett slags ramverk för hur Mellanskogs värdegrund omsätts i handling i allt från affärsrelationer och medlemskontakter till arbetsmiljö, säkerhet och kommunikation.

En tredje arbetsgrupp har arbetat med att, från ägarhåll, tydliggöra vilken roll de vill att skogsbruksområdets styrelse ska spela i föreningen. I arbetet har gruppen förhållit sig till Mellanskogs stadgar, policies, handledningen för förtroendevalda men också till rågången mellan den operativa organisationens ansvar och de förtroendevaldas uppdrag.



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
7806A530E4244012A4D141BD58C642FC

Utöver de tre arbetsgruppernas arbete har även en två dagar lång valberedningsutbildning genomförts i syfte att stärka valberedarnas kompetens och skapa en gemensam grund i arbetet att främja föreningens utveckling. Utbildningen tog sin utgångspunkt i föreningens demokratiska uppdrag, den nya handledningen för förtroendevalda och den uppdaterade uppförandekoden som tillsammans tydliggör vilken typ av uppdrag Mellanskog rekryterar till och vilka förväntningar som följer med ett förtroendeuppdrag. I utbildningen deltog 31 förtroendevalda från ett flertal av Mellanskogs skogsbruksområden.

Under året har Mellanskog planerligt förvärvat aktiemajoriteten i Setra Group från Sveaskog och föreningsstyrelsen har formulerat principer för styrning av Setra. Ägarnas vilja och övergripande mål har klargjorts i ägardirektivet som fungerar som vägledning för Setras styrelse och verkställande ledning.

## ***Mellanskog blickar framåt***

Under 2026 kommer föreningsstyrelsen inleda ett visions- och strategiarbete med en horisont tio år bort. Under året kommer arbetet fortsätta med att stötta utvecklingen av föreningens förtroendevalda genom implementering av handledning för förtroendevalda och uppförandekod. Arbetet med att fokusera på och lyfta fram och stötta de förtroendevalda revisorernas roll fortsätter genom att lägga extra fokus på kooperativ styrning i revisionsutskottet

### ***1. Syfte och medlemsnytta***

*”Styrelsen ska säkerställa att företagets syfte, värdegrund och strategier utgår från medlemmarnas mening och att företaget långsiktigt levererar medlemsnytta. Styrelsen ska säkerställa att företaget har en öppen kommunikation med medlemmar, medarbetare och andra intressenter, lägga fast riktlinjer för företagets uppträdande i samhället och ange vilka regelverk och principer som företaget följer.”* Ur Svensk kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag.

Mellanskogs verksamhet ska genomsyras av Mellanskogs vision ”Starkare skogsägare, rikare skogar”. Förtroendevaldas och medarbetares handlande ska spegla våra värdeord: *Rejäl. Framåt. Tillsammans*. Vi följer alltid gällande lagstiftning och ställer oss bakom branschgemensamma policys och riktlinjer. Mellanskog har fyra viktiga styrande dokument för detta: *Mellanskogs riktlinje för inköp av skogsråvara, Mellanskogs hållbarhetspolicy, Mellanskogs uppförandekod, samt Mellanskogs viltpolicy*

Föreningsstyrelsen har flera verktyg för att fånga upp medlemmarnas mening i stort.

- Demokratiska processer (skogsbruksrådets årsmöte, föreningsstämma, ordföranderåd)
- Varje styrelseledamot har kontaktansvar gentemot skogsbruksområdenas styrelser
- Underlag från årlig medlemsundersökning samt uppdragsenkäter efter utförda uppdrag.

Den ekonomiska nyttan för Mellanskogs medlemmar mäts genom den s.k. *Skogsägarnyttan*, som mäter det totala ekonomiska värde som föreningen skapar per levererad kubikmeter (kr/m<sup>3</sup>fub). Nyckeltalet utgörs av skogsägarnas avverkningsnetto i kombination med Mellanskogs resultat efter skatt.



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
7806A530E4244012A4D141BD58C642FC

## 2. Demokratiska processer

*”Kooperativa företag har demokratiska processer där medlemmarnas mening får ett tydligt genomslag. Processerna ska på ett öppet och transparent sätt främja medlemmarnas medverkan i olika forum och ge möjlighet till påverkan och insyn i verksamheten. Medlemmarna utser också representanter till de högsta beslutande organen. Styrelsen ska kontinuerligt utvärdera företagets demokratiska organisation och vid behov initiera förändringar.”* Ur Svensk kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag.

Föreningens demokratiska processer beskrivs nedan och regleras i Mellanskogs stadgar §§15-30. Stadgarna finns tillgängliga på [www.mellanskog.se/stadgar](http://www.mellanskog.se/stadgar).

Föreningsstyrelsen följer hur väl Mellanskogs demokratiska organisation fungerar och fullgör sitt syfte genom bl.a. dialog mellan kontaktansvariga styrelseledamöter och styrelserna i föreningens skogsbruksområden, genomförande av två ordföranderåd om året, deltagande i dialogen vid skogsbruksområdenas årsmöten och föreningsstämman samt genom att vid två styrelsesammanträden om året fördjupa diskussionen om kooperativ styrning. Utifrån det underlaget initierar föreningsstyrelsen förändringar vid behov.



## 3. Medlemmarnas deltagande i företagets värdeskapande

*”Den kooperativa affärsmodellen utgår från att medlemmarna deltar i företagets värdeskapande genom två roller, en affärsrelation och en ägarrelation. Styrelsen ska säkerställa att dessa relationer är utformade så att de främjar medlemmarnas ekonomi, engagemang och lojalitet.”* Ur Svensk kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag.

Ändamålsparagrafen (§2) i Mellanskogs stadgar beskriver föreningens ändamål.

- Skapa förutsättningar för ett lönsamt, hållbart familjeskogsbruk
- Medlemskap öppet för alla skogsägare inom Mellanskogs verksamhetsområde



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
7806A530E4244012A4D141BD58C642FC

Ägarmodellen är utformad så att den medlem som gör affärer med föreningen bygger upp sitt eget insatskapital. Det samlade insatskapitalet är i varje Kooperation en väsentlig del av föreningens egna kapital. Virkesaffären ska vara transparent och rättvis, där Mellanskog strävar efter att erbjuda medlemmen så höga priser vid virkesaffären som möjligt. Mellanskog har under året förvärvat aktiemajoriteten i Setra group genom förvärv av Sveaskogs hela andel. Att vara delägare till en sågverkskoncern innebär en risk men skapar också möjligheter till utökat värdeskapande. När Setra delar ut vinst, påverkas Mellanskogs resultat positivt och kommer därmed alla medlemmar till del genom föreningens vinstdelning.

Beslut om vinstdelning fattas av föreningsstämman med utgångspunkt i det förslag som föreningsstyrelsen har arbetat fram. Mellanskogs vinst kan delas ut i form av ränta på insatskapital, efterlikvid på levererade sortiment samt emitterade insatser. Vinstdelningssystemet är utformat för att genom efterlikvid premiera medlemmar som är aktiva och väljer att göra affärer med föreningen, samtidigt som medlemmar som gjort affärer tidigare år också får ta del av vinsten genom ränta på sitt insatskapital.

Mellanskog bedriver ett omfattande näringspolitiskt arbete. Både i egen regi och genom LRF skogsägarna. Detta arbete är värdeskapande på kort och längre sikt genom bättre förutsättningar för medlemmarnas skogsbruksföretagande.

#### **4. Stämman**

*”Stämman ska förberedas och genomföras på ett sådant sätt att goda förutsättningar skapas för medlemmarna att utöva sina medlemsrättigheter. På stämman ska väljas en eller flera personer med uppdrag att granska verksamheten ur ett medlemsperspektiv och lägga fram en granskningsrapport till stämman.”* Ur Svensk kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag.

Föreningsstämman är Mellanskogs högsta beslutande organ och dess former regleras i föreningens stadgar §§ 20-26. På Mellanskogs hemsida publiceras information om föreningsstämman.

För att fullmäktige ska ha goda förutsättningar att fatta väl underbyggda beslut gällande motioner arrangeras motionstorg före stämman. På motionstorget, som ofta genomförs digitalt, får alla motionärer möjlighet att presentera sin motion för fullmäktige och får höra och diskutera föreningsstyrelsens yttrande.

Vid föreningsstämman 2025 behandlades nio av medlemmar inlämnade motioner varav stämman yrkade helt eller delvis bifall för fem.

Framdriften av stämmobeslut från motioner rapporteras tre gånger per år: till höstens ordföranderåd, vid sbo-årsmöten och i en slutrapport vid föreningsstämman.

Föreningsstämman utser minst två och max fyra revisorer varav minst en revisor ska vara auktoriserad. Revisorernas arbets sätt är beskrivet i *revisionsutskottets arbetsordning*.

Stämmohandlingarna finns tillgängliga för alla medlemmar via [www.mellanskog.se/foreningsstamma](http://www.mellanskog.se/foreningsstamma).

#### **5. Valberedningen**

*”Samtliga val, till styrelse, revisor och till andra förtroendeuppdrag, ska ske transparent och vara förberedda genom en strukturerad valberedningsprocess. Valberedningen ska också lämna förslag till*



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
7806A530E4244012A4D141BD58C642FC

arvoden för förtroendevalda. Valberedningar kan förekomma på flera nivåer i organisationen och varje valberedning ska ha riktlinjer för sitt uppdrag. Valberedningens ledamöter ska, oavsett hur de utsetts, tillvarata företagets och medlemmarnas intresse.” *Ur Svensk kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag.*

Valberedningar finns på två nivåer i Mellanskog och arbetar för att skapa förutsättningar för en jämställd förtroendeorganisation på alla nivåer. Varje skogsbruksområde tar fram förslag på kandidater till skogsbruksrådets styrelse samt till fullmäktige. Föreningsstämman valberedning föreslår kandidater till föreningens styrelse, ordförande för Mellanskog, revisorer samt arvoden till de förtroendevalda. Kandidater till föreningsstämman valberedning föreslås för föreningsstämman av ordföranderådet.

## 6. Föreningsstyrelsen

”Styrelsens kompetens ska vara anpassad till verksamhetens komplexitet och omfattning. Förutom medlemmar i föreningen ska styrelsen vid behov även ha externa ledamöter som tillför ytterligare kompetens. Styrelsens ordförande leder styrelsens arbete och ansvarar för att styrelsen arbetar på ett effektivt sätt. Ordföranden ska på ett objektivt sätt främja en öppen debatt och konstruktiva diskussioner inom styrelsen. Varje ledamot ska agera självständigt och med integritet.” *Ur Svensk kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag.*

Mellanskogs föreningsstyrelse valdes vid föreningsstämman 2025 att bestå av 8 ledamöter. Av dessa är tre kvinnor och fem män varav en ledamot är extern och inte medlem i föreningen. Utöver stämموvalda ledamöter deltar två av personalen utsedda ledamöter i styrelsens arbete. Föreningsstyrelsen har under 2025 haft tolv protokollförda sammanträden varav hälften var fysiska sammanträden och hälften genomfördes på distans.

	24 jan	11 feb	19 feb Extra	9 mar Extra	21 apr PC <sup>2)</sup>	25 apr	21 maj	22 maj KS <sup>1)</sup>	19 jun	20 aug	28 aug Extra	21 okt	11 dec
Peter Helander	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Karin Mattsson, vice	•	•	•	•	•	•	•	•	•	-	-	•	-
Thomas Arctadius	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	-	•
Anders Bengtsson	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Sven Erik Hammar	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Kerstin Lindvall	•	-	•	•	•	•	•	-	•	•	•	•	•
Katarina Mowitz	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	-
Per Olof Nyman	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•
Magnus Sääf	•	•	•	•	•	•	•	•	•	•	-	•	•
Mårten Gustavsson <sup>4)</sup>	•	•	•	-	•	•	•						
Anders Englund <sup>3)</sup>								•	•	•	•	•	•

• Deltagit - Ej deltagit <sup>1)</sup>Konstituerande sammanträde <sup>2)</sup>Per Capsulam <sup>3)</sup>Personalrepresentant, tillträde vid föreningsstämman 2025

<sup>4)</sup>Personalrepresentant, avgick vid föreningsstämman 2025

Av tabellen framgår styrelseledamöternas närvaro vid sammanträdena. Styrelsen strävar efter att vara lättillgänglig för medlemmar och förtroendevalda genom att alla ledamöter har personligt kontaktansvar för några skogsbruksområden och genom medverkan vid sbo-styrelsemöten, medlemsaktiviteter, årsmöten och ordföranderåd samt motionstorg.

Föreningsstyrelsen fattar beslut om Mellanskogs strategier, uppförandekod, finans- vilt- och värdeöverföringspolicy. Övriga policys antas av vd. Styrelsen har under året liksom resten av organisationen spelat värdegrundskort vid majoriteten av sina sammanträden.



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
7806A530E4244012A4D141BD58C642FC

Föreningsstyrelsen genomför varje år en intern utvärdering av styrelsens arbetssätt som finns tillgänglig för revisorer och valberedning. Valberedningen intervjuar styrelsens ledamöter varje år för att få en bild av styrelsens arbete och framtida kompetensbehov.

## 7. Ersättning till ledande befattningshavare

*”Företaget ska ha övergripande riktlinjer för ersättningar och villkor till ledande befattningshavare (vd och ledningsgrupp). Riktlinjerna ska tydligt ange hur ersättningar och villkor för vd och ledande befattningshavare fastställs. Styrelsen ska inrätta ett ersättningsutskott eller själv fullgöra uppgiften. Principer om ersättningar till ledande befattningshavare ska beslutas av stämman. Företagets revisorer ska granska hur principerna har tillämpats och lämna ett skriftligt yttrande till stämman.”* Ur Svensk kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag.

Riktlinjer för ersättningar och villkor till ledande befattningshavare föreslås av föreningsstyrelsen och fastställs av föreningsstämman. Riktlinjerna biläggs i stämmohandlingarna som finns tillgängliga för alla medlemmar via hemsidan [www.mellanskog.se/foreningsstamma](http://www.mellanskog.se/foreningsstamma).

Föreningsstyrelsen formulerar principer för styrning av Setra. Ägarnas vilja och övergripande mål klargörs i ägardirektivet som fungerar som vägledning för Setras styrelse och verkställande ledning.

## 8. Revision, risk och intern kontroll

*”Styrelsen ska etablera ett ramverk och processer för riskhantering och intern kontroll. Det ska vara anpassat till verksamhetens komplexitet och omfattning och vara föremål för årlig utvärdering. Styrelsen ska inrätta ett revisionsutskott eller själv fullgöra uppgiften. Styrelsen ska se till att personer som väljs för att granska verksamheten ur ett medlemsperspektiv har tillgång till relevant information om verksamheten och ett reglerat samarbete med externa revisorer.”* Ur Svensk kod för styrning av kooperativa och ömsesidiga företag.

Föreningsstämman väljer enligt §31 i Mellanskogs stadgar minst två och som mest fyra revisorer. En av dessa ska vara auktoriserad revisor och till vilken även väljs en auktoriserad revisor som ersättare. Föreningsstämman valde 2025 att ha tre förtroendevalda revisorer.

Revisorernas uppdrag är att granska hela föreningens verksamhet, granska styrelsens riskanalys och synliggöra risker. Revisorernas arbete pågår hela året. Revisorerna har ett etablerat ramverk, en arbetsordning, som årligen utvärderas av revisorerna. Styrelsen har inrättat ett revisionsutskott som under året har löpande dialog med föreningens revisorer. För att möjliggöra revisorernas uppdrag har dessa tillgång till styrelsens underlag och protokoll. Revisorerna deltog vid två styrelsesammanträden 2025.

## Initiativ till kooperativ utveckling 2025

Åtgärd	Stödjer princip
Färdigställande av handledning för förtroendevalda	1. Syfte och medlemsnytta, 2. Demokratiska processer, 5. Valberedningen
Utbildning för valberedare i våra skogsbruksområden	1. Syfte och medlemsnytta, 2. Demokratiska processer, 5. Valberedningen
Arbetsgrupp. Uppförandekod för hela Mellanskog	1. Syfte och medlemsnytta, 2. Demokratiska processer, 5. Valberedningen
Arbetsgrupp. Sbo-styrelsens roll	1. Syfte och medlemsnytta, 2. Demokratiska processer, 5. Valberedningen
Beslut i föreningsstyrelsen att särskilt belysa arbetet med kooperativ utveckling vid två sammanträden per år	2. Demokratiska processer, 8. Revision, risk och intern kontroll



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
7806A530E4244012A4D141BD58C642FC

**Fokusområden kooperativ utveckling 2026**

<b>Åtgärd</b>	<b>Stödjer princip</b>
Implementering av handledning för förtroendevalda	1. Syfte och medlemsnytta
Implementering av uppförandekod för hela Mellanskog	1. Syfte och medlemsnytta, 2. Demokratiska processer, 5. Valberedningen
Utbildning för valberedare i våra skogsbruksområden	1. Syfte och medlemsnytta, 2. Demokratiska processer, 5. Valberedningen
Arbetsgrupp, Förtydliga ramar för våra förtroendevaldas arvoderade tid	1. Syfte och medlemsnytta, 2. Demokratiska processer, 5. Valberedningen
Lyft fram och stötta revisorernas roll genom att lägga extra fokus på kooperativ styrning i revisionsutskottet 2025-2026, därefter utvärdering av arbetssättet.	8. Revision, risk och intern kontroll

Uppsala 10 februari 2026

Mellanskogs föreningsstyrelse

Peter Helander, ordf.  
Karin Mattsson, vice ordf.  
Thomas Arctaadius  
Anders Bengtsson  
Sven Erik Hammar

Kerstin Lindvall  
Katarina Mowitz  
Per Olof Nyman  
Anders Engström  
Magnus Sääf



This file is sealed with a digital signature.  
The seal is a guarantee for the authenticity  
of the document.

Document ID:  
7806A530E4244012A4D141BD58C642FC