

Evaluering

Prosjektet næringsutvikling og driftsplanlegging
i utmark 2001 - 2004. Sluttrapport

Øystein Aas
Oddvar Hanssen
Børre K. Dervo



LAGSPILL



ENTUSIASME



INTEGRITET



KVALITET

Norsk institutt for naturforskning

Evaluering

Prosjektet næringsutvikling og driftsplanlegging
i utmark 2001 - 2004. Sluttrapport

Øystein Aas

Oddvar Hanssen

Børre K. Dervo

NINA publikasjoner

NINA utgir følgende faste publikasjoner:

NINA Fagrapport

Her publiseres resultater av NINAs eget forskningsarbeid, problemoversikter, kartlegging av kunnskapsnivået innen et emne, og litteraturstudier. Rapporter utgis også som et alternativ eller et supplement til internasjonal publisering, der tidsaspekt, materialets art, målgruppe m.m. gjør dette nødvendig.

NINA Oppdragsmelding

Dette er det minimum av rapportering som NINA gir til oppdragsgiver etter fullført forsknings- eller utrednings-prosjekt. I tillegg til de emner som dekkes av fagrapportene, vil oppdragsmeldingene også omfatte befaringsrapporter, seminar- og konferanseforedrag, års-rapporter fra overvåkningsprogrammer, o.a.

NINA Project Report

Serien presenterer resultater fra instituttets prosjekter når resultatene må gjøres tilgjengelig på engelsk. Serien omfatter original egenforskning, litteraturstudier, analyser av spesielle problemer eller tema, etc.

NINA Temahefte

Disse behandler spesielle tema og utarbeides etter behov bl.a. for å informere om viktige problemstillinger i samfunnet. Målgruppen er "allmennheten" eller særskilte grupper, f.eks. landbruket, fylkesmennenes miljøvern-avdelinger, turist- og friluftlivskretser o.l. De gis derfor en mer populærfaglig form og med mer bruk av illustrasjoner enn ovennevnte publikasjoner.

NINA Fakta

Hensikten med disse er å gjøre de viktigste resultatene av NINAs faglige virksomhet, og som er publisert andre steder, tilgjengelig for et større publikum (presse, ideelle organisasjoner, naturforvaltningen på ulike nivåer, politikere og interesserte enkeltpersoner).

I tillegg publiserer NINA-ansatte sine forskningsresultater i internasjonale vitenskapelige journaler, gjennom populærfaglige tidsskrifter og aviser.

Aas, Ø., Hanssen, O. & Dervo, B. K. 2004. Evaluering. Prosjektet næringsutvikling og driftsplanlegging i utmark 2001 - 2004. Sluttrapport. - NINA Oppdragsmelding 854. 21pp.

Trondheim, desember 2004

ISSN 0802-4103

ISBN 82-426-1502-0

Rettighetshaver ©:

Norsk institutt for naturforskning

Publikasjonen kan siteres fritt med kildeangivelse

Redaksjon:

Øystein Aas

NINA

Ansvarlig kvalitetssikrer:

Børre K. Dervo

NINA

Opplag: kun pdf. – digital versjon

Kontaktadresse:

NINA

Tungasletta 2

N-7485 Trondheim

Telefon: 73 80 14 00

Telefax: 73 80 14 01

<http://www.nina.no>

Tilgjengelighet: Åpen

Prosjekt nr.: 17112

Ansvarlig signatur:

Norunn S. Myklebust

Oppdragsgiver:

Norges Skogeierforbund og Norges Bondelag

Sammendrag

Aas, Ø., Hanssen, O. & Dervo, B. K. 2004. Evaluering. Prosjektet næringsutvikling og driftsplanlegging i utmark 2001 - 2004. Sluttrapport. - NINA Oppdragsmelding 854. 21pp.

Rapporten redegjør for evalueringen av prosjektet "Næringsutvikling og driftsplanlegging i utmark" som gjennomføres av Norges Skogeierforbund og Norges Bondelag, med finansiering fra blant annet Innovasjon Norge (tidl. Statens nærings- og distriktsutviklingsfond) og Direktoratet for naturforvaltning (DN). Prosjektet er en oppfølger av prosjektet "Lokal forvaltning og driftsplanlegging av de høstbare vilt og fiskeressursene" som gikk i perioden 1997 - 2000, men med økt vekt på næringsutviklingsarbeid.

Første og andre årets aktiviteter er tidligere vurdert i egne rapporter (Aas 2002, Aas 2003). Denne rapporten representerer både en samlet vurdering av hele prosjektet og gir også informasjon om virksomhet og resultater i det siste prosjektåret.

Samlet sett fremstår dette prosjektet som en aktivt og resultatorientert satsning. Det sentrale prosjektet har disponert til sammen ca. 12,5 mill. kroner, der SND og Direktoratet for naturforvaltning har bidratt mest økonomisk. I de regionale prosjektene er det regnskapsført ca 24 mill. kroner til sammen, hvorav ca en tredel er kjøp av tjenester fra det sentrale prosjektet, en tredel eksterne regionale midler i hovedsak bygdeutviklingsmidler (Fylkesmennenes landbruksavdeling), og en tredel egne midler. Til sammen er det i treårsperioden rapportert om 1238 møter og kurs, 187 organiserte lag, 76 rådgivende organ, 257 driftsplaner og 719 næringsrettede aktiviteter. De rapporterte resultatene er omfattende, og betydelig over det som ble oppnådd i forløperprosjektet (1997 – 2000). Kort sagt kan en si at en har rapportert like mye aktiviteter på organisering og driftsplanlegging som i forløperprosjektet samtidig som alle næringsutviklingsaktivitetene er kommet i tillegg. Etter en svak start det første året, der en ikke oppnådde nok aktiviteter innenfor næringsutvikling, ble det gjort tiltak som har innrettet virksomheten slik at den er i tråd med målsettingene for prosjektet. Næringsutvikling er det feltet der det er rapportert mest aktivitet.

Prosjektet har vært mer strømlinjeformet og mer hensiktsmessig organisert enn forløperen. Koblingen mot ledelsen i mororganisasjonene er styrket, og slik sett er det bedre forankret i organisasjonene. De gjennomførende institusjonene og medarbeiderne er blitt mer profesjonelle i prosjektgjennomføring og det er et klarere skille mellom prosjektarbeid og generelt organisasjonsarbeid innen utmark, som ofte ligger til de samme personene eller etatene. Det er allikevel betydelig variasjon i resultatoppnåelse mellom de forskjellige delprosjektene. Til tross for dette fremstår prosjektet samlet sett som svært vellykket.

Hovedutfordringen både for dette prosjektet og for videre arbeid med næringsutvikling i utmark er knyttet til rolle- og oppgaveavklaring, kompetanseutvikling og definering av arbeidsoppgavene innenfor næringsutviklingsarbeidet. I dette prosjektet er det gjennomført et mangfold av aktiviteter og satsninger, og enkelte har vært lite hensiktsmessig og gitt relativt få varige virkninger, ut over en ren erfaringsgenerering og læringseffekt for prosjektledere og medarbeidere. Det arbeidet som synes å ha gitt de klart beste effektene hva gjelder næringsutvikling er innenfor produktutvikling og bedriftsrådgivning, det er her det rapporteres om varige virkninger og "suksesshistorier". Parallelt med videre arbeid med å profesjonalisere prosjektarbeidet i organisasjonene, er det for ledelsen viktig å utnytte prosjektene optimalt i næringspolitisk sammenheng på viktige felter i utmarksforvaltningen.

Innhold

Sammendrag	3
Innhold	4
Forord	5
1 Innledning	6
2 Metode og kilder	7
3 Resultater og resultatvurderinger	8
3.1 Sentralt prosjekt og samlet aktivitet	8
3.2 Delprosjekter/regionale prosjekter	9
3.3 Hvor vellykket var dette prosjektet sammenlignet med forløperen 1997 – 2000?	17
4 Oppsummering, overordnede vurderinger og råd for videre arbeid	18
4.1 Oppsummering	18
4.2 Perspektiv på utviklingen innenfor forvaltning og utnyttelse av vilt- og fiskeressursene	18
4.3 Råd for videre arbeid	19
5 Litteratur	21

Forord

Denne rapporten er sluttrapporten i en treårig følgeevaluering av prosjektet Næringsutvikling og driftsplanlegging i utmark, som utføres av Norges Skogeierforbund og Norges Bondelag.

Rapporten bygger dels på innrapporterte aktiviteter og egenvurderinger gjort av de regionale prosjektene, dels på intervjuer og vurderinger foretatt av undertegnede. Jeg takker prosjektlederen sentralt, Svein Knutsen, og alle de øvrige involverte regionale prosjektledere og prosjektmedarbeidere for samvittighetsfull registrering av aktiviteter. Allikevel skal det understrekes at vurderinger, synspunkter og eventuelle feil i rapporten hefter ved undertegnede.

På vegne av NINA håper jeg evalueringen vil være til nytte i det videre arbeidet med videreutviklingen av en moderne og bærekraftig bruk av vilt og fiskebestandene.

Lillehammer, november 2004

Øystein Aas
Prosjektleder

1 Innledning

Norges Bondelag (NB) og Norges Skogeierforbund (NSF) startet i 2001 det treårige prosjektet "Næringsutvikling og driftsplanlegging i utmark". Prosjektet er en oppfølger etter prosjektet "Lokal forvaltning og driftsplanlegging av vilt- og fiskeressursene" som gikk fra og med 1998 tom 2000. Formålet med prosjektet er å stimulere og videreutvikle grunneierne og deres organisasjoner sitt arbeid med forvaltning, organisering og næringsutvikling basert på fornybare utmarksressurser, primært høstbare vilt- og fiskebestander. Prosjektet for 2001 – 2004 har et sterkere fokus på næringsutvikling enn forgjengeren. I praksis er det i hovedsak få endringer i arbeidsmåte mellom de to prosjektene, med en sentral, nasjonal del, og regionale/lokale prosjekter basert på midler til regionale ledd av organisasjonene, men allikevel viktige forbedringer.

Det sentrale prosjektet er i hovedsak finansiert av tilskudd fra SND, på ca 3 mill/år. Også DN har bidratt med 700-800.000,-/år. I tillegg inngår egenandeler fra NSF og NB. Samlet sett har det sentrale prosjektet disponert i overkant av 12,5 mill. kroner over en treårsperiode. Det er i de regionale delprosjektene at hoveddelen av aktivitetene foregår. Delprosjektene finansieres med en tredel fra det sentrale prosjekt (gjennom kjøp av tjenester fra dette), en tredel egeninnsats og en tredel regionalt tilskudd, hovedsakelig fra Fylkesmannens landbruksavdeling i fylkene. Til sammen har delprosjektene budsjetter for treårsperioden på over 24 mill. kroner. Disse er fordelt med til sammen ca. 4,5 mill i 2001, 8 mill. i 2002, 8 mill. i 2003 og ca 4 mill i 2004. Av det sentrale prosjektet sitt budsjett har ca to tredeler gått til delprosjektene, mens en tredel har gått til drift av prosjektet og fellesaktiviteter.

NINA ble tildelt oppdraget med å evaluere prosjektet. Dette består i korte årlige vurderinger, levert høsten 2002 og høsten 2003, og en sluttevaluering. Det er levert underveis rapporter for 2002 og 2003 (Aas 2002, Aas 2003). Denne rapporten utgjør sluttrapporten og inneholder samtidig data fra det siste årets aktiviteter. NINA, avdeling for naturbruk i Lillehammer, var også ansvarlig for sluttevalueringen av prosjektet fra 1997 til 2000 (se Aas og Andersen 2001). I tillegg har avdelingen arbeidet tett opp mot, og evaluert myndighetenes "driftsplanprosjekt" (se for eksempel Dervo og Østdahl 2000, Dervo 2002). Evalueringen bygger derfor også på de erfaringer evaluator har høstet gjennom tidligere arbeid med temaet.

2 Metode og kilder

Evalueringen baserer seg på følgende data og kilder:

- spørreskjema for kartlegging av aktiviteter og resultater i delprosjektene
- skriftlige prosjektbeskrivelser og skriftlige årsrapporter fra hoved- og delprosjektene
- telefonintervjuer med ansatte i ca. to tredeler av delprosjektene
- intervju/drøfting med styringsgruppe og prosjektleder
- erfaringer og rapporter fra evalueringen av forløperen og myndighetenes prosjekt
- vurderinger og råd gitt i underveis rapportene i 2002 og 2003

Evalueringens hovedtilnærming er effektevaluering (Almås 1990), med stor vekt på produserte resultater og dokumenterbare aktiviteter. Trekk av prosessevaluering er allikevel til stede, først og fremst gjennom intervjuer mellom evaluator og prosjektansatte, der utfordringer og muligheter i arbeidet har vært drøftet. Denne rapporten bygger videre på de to foregående rapportene, samtidig som den også gjøres en samlet og helhetlig vurdering av prosjektet som helhet, og utviklingen innenfor den lokale, grunneierbaserte forvaltningen og utnyttelsen av de utnyttbare vilt- og fiskeressursene.

3 Resultater og resultatvurderinger

3.1 Sentralt prosjekt og samlet aktivitet

Organisering og arbeidsoppgaver sentralt

Prosjektet har hatt samme organisering i hele perioden. Sammenlignet med forløperprosjektet har det hatt en slankere og mer effektiv organisasjon, der forankringen til ledelsen i Bondelaget og Skogeierforbundet har vært bedre enn tidligere. Prosjektets styringsgruppe har bestått av fire personer fra de to organisasjonene, og finansierer eller eksterne partnere har ikke deltatt her. Det har heller ikke vært opprettet tallrike referansegrupper eller lignende, kort sagt kan det slås fast at organisasjonen har vært fokusert på å være ubyråkratisk og effektiv.

Styringsgruppen var mest aktiv innledningsvis. Etter kursendringen som skjedde på bakgrunn av første årets evaluering, har prosjektlederen vært mest aktiv i det sentrale prosjektet. Dette er naturlig i og med at mange strategiske valg og beslutninger er tatt, og prosjektet gikk over i en produksjonsfase. Det ville kanskje vært naturlig med en noe mer aktiv styringsgruppe i slutfasen av satsningen, for å synliggjøre resultater. Prosjektet synes i hele perioden å ha hatt en god forankring i de to mor - organisasjonene, og dialogen mot ledelsen hos de to er fortsatt god. Sentrale fagaktiviteter som var en del av det sentrale prosjektets virksomhet første året ble avsluttet tidlig i prosjektet og prosjektlederen har hatt som hovedoppgave å følge opp de regionale prosjektene og være et bindeledd mellom disse, prosjekteierorganisasjonene og finansierer.

Faser i prosjektet

Første årets evaluering var kritisk og pekte på en for svak orientering mot næringsutvikling. Det ble da iverksatt flere tiltak for å endre kursen. I tillegg ble det satt i gang en del tiltak for å bedre kontakten mellom ulike deler av prosjektet, sikre informasjonsutveksling og heve kompetansenivået. Andre årets evaluering bekreftet at en hadde lyktes med å vri virksomheten betydelig i retning næring, og at produksjonen i prosjektet samlet sett hadde økt mye. Informasjon og samarbeid innad i prosjektet var også bedret betydelig. Etter snuoperasjonen etter første året har prosjektet i år to og tre i hovedsak fulgt samme sporet.

Prosjektleder har vært en aktiv pådriver for å øke egenvurderingen/ egenevalueringen innad i delprosjektene. Dette har hatt en positiv effekt på blant annet omfang av og type næringsutviklingsarbeid i delprosjektene.

Fagsamlinger høsten 2002 og 2003 representerte viktige møteplasser for prosjektet, der spørsmål rundt prioritering av ulike arbeidsoppgaver, særlig mellom organisering, driftsplanlegging og næringsutvikling var et helt sentralt tema for drøfting, med sikte på å øke næringsutviklingsarbeidet. Samtidig gav programmet faglig påfyll gjennom en rekke forelesninger og stimulerte til videre kompetansehevende tiltak blant medarbeiderne i delprosjektene, samt til lignende kompetansehevende seminarer ute i fylkene, dog med noe blandet oppslutning.

Samlet aktivitet

Tabell 1 viser samlet aktivitetsnivå i alle delprosjektene og for prosjektet samlet i prosjektperioden 2001 til 2004. Innrapporterte aktiviteter blir beskrevet og drøftet inngående i neste kapittel. Men vi ser at de fleste prosjektene har hatt aktiviteter innenfor hele prosjektområdet. Enkelte prosjekter på Østlandet har hatt en mer fokusert og konsentrert satsning. De fleste prosjektene varierer i rapporterte aktiviteter mellom 50 og 100. De med flest innrapporterte aktiviteter er prosjektene i Trysil-Engerdal, i Nordland og i Agderfylkene.

Det er for øvrig viktig å ikke vurdere tallene ukritisk, men være oppmerksom på at bak en rapportert aktivitet kan det ligge både mye og lite arbeid og være skapt resultater av ulik betydning og levedyktighet. Med de ressursene som denne evalueringen har til rådighet har vi ikke mulighet til å se nærmere på denne utfordringen.

Tabell 1. Antall hovedaktiviteter* og antall innrapporterte aktiviteter som delprosjektene har gjennomført i perioden 2001 til 2004.

	Antall hovedaktiviteter*	Samlet aktivitet unntatt kurs og fagmøter	Kurs og fagmøter	Samlet for alle hovedaktiviteter
AT-Skog - Vest-Agder	5	110	241	347
Sogn-og Fj. SF/Bondelag	5	99	173	268
AT-Skog - Aust-Agder	5	108	144	248
SF Nord - Møre og Romsdal	6	85	146	226
SF Nord - Sør-Trøndelag	6	96	127	218
Trysilvassdr. Skogeierlag	6	133	54	182
Nordland Bondelag	6	131	48	174
AT-Skog – Telemark	4	70	87	154
Hordaland Bondelag	4	95	29	121
SF Nord - Nord-Trøndelag	4	74	38	109
Mjøsen Skogeierforening	3	67	34	99
Utm. avd. Akershus/Østfold	6	80	20	95
Glommen Skogeierforening	2	53	37	89
Skogeigarlaget Vest	5	52	33	81
Viken Skogeierforening	5	44	27	67
Sum		1240	1238	2478

* Med antall hovedaktiviteter menes hvor mange av de seks hovedaktivitetene, dvs 1) organiserte utmarkslag, 2) næringsrettede aktiviteter, 3) organiserte samarbeidsorganer, 4) andre organiserte råd 5) ferdigstilte driftsplaner og forvaltningsplaner og 6) kurs og fagmøter, som delprosjektene har arbeidet med.

3.2 Delprosjekter/regionale prosjekter

Organisering og drift - generelt inntrykk

Siden de regionale prosjektene har hatt finansiering både fra sentralt hold og fra regionalt hold, har de fleste hatt en eller annen form for egen styrings- eller referansegruppe. Disse har variert i form, antall og grad av involvering, og ikke alle disse gruppene har vært like effektivt og hensiktsmessig sammensatt som den sentrale styringsgruppen. Modellene varierer på lite logiske måter, også innen samme skogeierforenings nedslagsfelt. Deltagelse både fra myndigheter og andre, eksterne organisasjoner har variert og har kanskje ikke i alle tilfeller vært like hensiktsmessig. For fremtidige prosjekter vil det nok kunne være hensiktsmessig med en felles gjennomgang av disse erfaringene og komme frem til noe mer omforent forståelse også av organisering på dette nivået, selv om det selvsagt vil være naturlig med en fleksibilitet for å kunne sikre tilpasning til varierende forhold rundt for eksempel finansieringspartnere.

I flere regioner er det etter hvert utviklet et faglig samarbeid mellom prosjektledere på ulike delprosjekt. Dette gjelder for eksempel på Vestlandet. Gevinstene med dette synes for evaluator å være svært positive, og bidrar til en mer systematisk utnyttelse av hverandres kompetanse samtidig som det bidrar til et bedre arbeidsmiljø. Det er mulig at dette kan utnyttes noe bedre fremover, for eksempel gjennom å definere fylkesoverskridende prosjekter der flere prosjektmedarbeidere deltar, istedenfor å definere "enmannsprojekter" som dominerer bildet.

I forhold til økt samarbeid og kompetanseheving har flere delprosjekter iverksatt gode tiltak også uavhengig av de sentrale aktivitetene og tiltakene. Mange er aktive i å oppsøke lokale eller regionale fagmiljø som gir påfylling på flere fagtemaer. Spesielt skal fremheves den nære kontakten som er etablert blant "vestlandsprosjektene". Enkelte større kompetansehevingstil-

tak blant prosjektmedarbeidere er igangsatt på eget initiativ, også i hovedsak for å øke kompetansen hos medarbeiderne på tema næring.

Både førsteårsevalueringen og evalueringen av forløperprosjektet pekte på behovet for å skille klarere mellom prosjektarbeid og ordinært organisatorisk utmarksarbeid. Inntrykket nå er at dette er blitt klarere, til tross for at mange fylkesorganisasjoner fortsatt har liten bemanning og liten generell aktivitet innen utmark.

I sum viser dette at delprosjektene konstruktivt og lojalt har forsøkt å bedre på de viktigste utfordringene som første års evaluering.

Oppnådde resultater i delprosjektene

Vi har valgt å dele de innrapporterte aktivitetene inn i seks hovedaktiviteter, jf tabell 1 foran. Disse seks hovedaktivitetene er 1) organiserte utmarkslag, 2) næringsrettede aktiviteter, 3) organiserte samarbeidsorganer, 4) andre organiserte råd 5) ferdigstilte driftsplaner og forvaltningsplaner og 6) kurs og fagmøter. **Tabell 2** viser de ulike rapporterte aktivitetene for de respektive delprosjektene.

Tabell 2. Oversikt over innrapporterte aktiviteter fra delprosjektene for hele prosjektperioden (2001 – 2004).

	Kurs og fagmøter	Organiserte utmarkslag	Næringsrettede aktiviteter	Organiserte rådgivende samarbeidsorganer - rettighetshavere	Andre organiserte råd	Ferdigstilte driftsplaner og forvaltningsplaner	Samlet for alle hovedaktiviteter
Nordland Bondelag	48	27	55	5	4	35	174
SF Nord - Nord-Trøndelag	38	1	62	0	0	8	109
SF Nord - Sør-Trøndelag	127	6	41	32	2	10	218
SF Nord - Møre og Romsdal	146	27	27	1	1	24	226
Sogn-og Fj. SF/Bondelag	173	32	25	7	0	31	268
Hordaland Bondelag	29	22	51	0	0	19	121
Skogeigarlaget Vest	33	10	22	2	0	14	81
AT-Skog - Vest-Agder	241	14	78	1	0	13	347
AT-Skog - Aust-Agder	144	12	68	2	0	22	248
AT-Skog - Telemark	87	15	23	0	0	29	154
Viken Skogeierforening*	27	5	22	2	0	11	67
Utm. avd. Akershus/Østfold	20	8	28	14	1	24	95
Glommen Skogeierforening	37	0	52	0	0	0	89
Mjøsen Skogeierforening	34	0	61	0	0	4	99
Trysilvassdr. Skogeierlag	54	8	104	1	3	12	182
Sum	1238	187	719	67	11	256	2478

*Viken deltok ikke i prosjektet i perioden 2001-2002.

Den største usikkerheten i forhold til å vurdere aktivitetene i tabell 2 går som nevnt foran på at en rapportert aktivitet kan være så mangt både i forhold til omfang, arbeidsinnsats og verdi på lang sikt. Særlig er det vanskelig å vurdere og sammenligne de ulike aktivitetene innen næringsutvikling. For eksempel kan det være mye fokus på næring under kurs/fagmøter, i driftsplanarbeidet (selv om det er uvanlig), og under lagsorganisering uten at dette kommer

klart frem her. Fra intervjuene og de skriftlige egenvurderingene er det åpenbart at mange fortsatt arbeider med å utvikle rolle og foreta gode valg og riktig prioritering av de mange utfordringene og arbeidsoppgavene som finnes innen næringsutvikling. Fortsatt er det få av delprosjektene som i særlig grad har kontakt mot reiselivets organisasjoner regionalt og lokalt, noe som ikke er noen målsetting i seg selv, men som kanskje ville være naturlig for noen flere av delprosjektene, særlig der turismen naturlig har en utmarksorientering, eller der det er sterke og velfungerende reiselivsorganisasjoner lokalt eller regionalt. Som kjent er jo ikke dette alltid tilfelle.

Vi ser at prosjektene har varierende resultater og innsatsområder. Samlet antall rapporterte aktiviteter varierer, og de har lagt ulik vekt på de forskjellige temaer og arbeidsoppgaver. Sett under ett utmerker prosjektene fra Agder (347 og 248 registrerte aktiviteter) og Sogn og Fjordane (268 aktiviteter) seg med stor samlet rapportert aktivitet. Kurs og fagmøter eller næringsrettede aktiviteter er de hovedaktivitetene som utgjør det største antallet for alle delprosjektene. Disse inngår jo også som et viktig arbeidsverktøy for alle de øvrige aktivitetene.

Prosjektene i Nordland,, Møre og Romsdal, Sogn og Fjordane og Telemark er de som har innrapportert flest organiserte utmarkslag og driftsplaner, mens virksomheten på Sørlandet og på Indre Østlandet utmerker seg med klar prioritering av næringsutvikling. Dette mønsteret er for så vidt naturlig ut fra den etter hvert anerkjente antagelsen om at etterslepet på organisering og planlegging er større i noen landsdeler fremfor i andre. Da kan det være grunn til å stoppe opp og spørre om det ikke er riktig å prioritere næringsrettet arbeid før en har kommet lengre hva gjelder organisasjon og planer. I dette perspektivet er det interessant å se på Sørlandet som også har vært et område med tradisjonelt mange gjenstående oppgaver innenfor organisering og planlegging. Her har næringssetningen tilsynelatende gitt mange resultater og aktiviteter og dette peker på at en ikke nødvendigvis behøver å ha kommet i mål med alt organiseringsarbeid før en satser og får resultater på næring.

Nærmere om næringsutvikling

Næringsutvikling har vært en viktig del av dette prosjektet, spesielt sammenlignet med forløperprosjektet. Rapporteringen av virksomheten på dette feltet er inndelt i flere kategorier, der bistand til bedriftsetablering, produktutvikling, markedsføring og informasjon og samarbeid med øvrig reiseliv er de sentrale kategoriene.

Samlet er det innrapportert 719 næringsrettede aktiviteter fra delprosjektene (**tabell 3**). Delprosjektene i Trysilvassdraget, Agderfylkene, Nord-Trøndelag og Mjøsen har flest rapporterte aktiviteter. Det er flest aktiviteter knyttet til informasjon og markedsføring (159 aktiviteter), utvikling av produkter innen jakt på hjortevilt (147 aktiviteter) og småvilt (120 aktiviteter). De aktivitetene som er minst vanlige er produktutvikling ifm laksefiske (49 aktiviteter), bedriftsetablering (52 aktiviteter), andre (59 aktiviteter) og samarbeid med annet reiseliv (60 aktiviteter). Når det gjelder reiseliv står Trysilvassdragets Skogeierlag for halvparten av alle de innrapporterte aktivitetene.

Tabell 3. Antall ulike næringsrettede aktiviteter innrapportert av delprosjektene i perioden 2001-2004

	Bedrifts-etablering	Produkter, laksefiske	Produkter, innlandsfiske	Produkter, hjortevilt	Produkter, småvilt	Informasjon og markedsføring	Samarbeid øvrig reiseliv	Andre	Sum delprosjekt
Nordland Bondelag	7	8	1	16	9	12	1	1	55
SF Nord - Nord-Trøndelag	0	6	10	27	12	4	1	2	62
SF Nord - Sør-Trøndelag	1	3	5	10	15	3	0	4	41
SF Nord - Møre og Romsdal	0	0	1	14	2	1	0	9	27
Sogn-og Fj. SF/Bondelag	4	1	2	5	4	6	3	0	25
Hordaland Bondelag	2	2	0	8	3	19	6	11	51
Skogeigarlaget Vest	0	5	1	9	3	1	0	3	22
AT-Skog - Vest-Agder	2	12	10	8	11	11	4	20	78
AT-Skog - Aust-Agder	1	12	10	12	17	12	3	1	68
AT-Skog - Telemark	0	0	1	9	9	3	0	1	23
Viken Skogeierforening	1	0	4	6	2	7	2	0	22
Utm. avd. Akershus/Østfold	0	0	8	2	2	12	1	3	28
Glommen Skogeierforening	6	0	6	5	6	21	5	3	52
Mjøsen Skogeierforening	23	0	8	9	2	11	8	0	61
Trysilvassdr. Skogeierlag	5	0	6	7	23	36	26	1	104
Sum næringsaktiviteter	52	49	73	147	120	159	60	59	719

I intervjuene med prosjektlederne ba vi om hva de oppfattet som mest vellykket og varig av aktivitetene innen næringsutvikling. Her var det utelukkende aktiviteter innenfor produktutvikling og bedriftsrådgivning som ble nevnt. Dette gir en klar indikasjon om hvilke delområder som bør prioriteres, samtidig som det stiller spørsmålstegn ved nytten av de mange informasjons- og markedsføringstiltak. I det videre arbeid er det også viktig med en avklaring av arbeidsdeling mellom rådgivere og konsulenter i organisasjonene, og ulike kommersielle salgs-, rådgivnings- og markedsføringsselskaper.

Organiserte samarbeidsorgan

Samlet er det organisert 76 ulike samarbeidsorgan (**tabell 4**). Det er rådgivende samarbeidsorgan for hjortevilt som er det vanligst (39 organ). Det er spesielt delprosjektene i Nord og – Sør Trøndelag (32 organ) og Utmarksavdelingen i Akershus og Østfold (15 organ) som har organisert flest nye samarbeidsorgan.

Tabell 4. Antall organiserte samarbeidsorgan og andre råd innrapportert av delprosjektene for perioden 2001 til 2004.

	Organiserte rådgivende samarbeidsorganer - rettighetshavere, 2001-2004					Andre organiserte råd, 2001-2004		Sum delprosjekt
	Storvilt	Småvilt	Innlands-fiske	Anadrome vassdrag	Beverråd	Anadrome vassdrag	Andre råd	
Nordland Bondelag	1	2	0	2	0	0	4	9
SF Nord – Sør-Trøndelag	17	10	0	0	0	3	2	32
SF Nord – Møre og Romsdal	1	0	0	0	0	0	1	2
Sogn-og Fj. SF/Bondelag	7	0	0	0	0	0	0	7
Skogeigarlaget Vest	0	0	0	2	0	0	0	2
AT-Skog – Vest-Agder	1	0	0	0	0	0	0	1
AT-Skog – Aust-Agder	1	0	0	1	0	0	0	2
Viken Skogeierforening	2	0	0	0		0	0	2
Utm. avd. Akershus/Østfold	8	0	3	0	3	0	1	15
Trysilvassdr. Skogeierlag	1	0	0	0	0	0	3	4
Sum organer	39	12	3	5	3	3	11	76

*SF Nord - Nord-Trøndelag, Hordaland Bondelag, AT-Skog – Telemark, Glommen Skogeierforening og Mjøsen Skogeierforening har ikke organisert samarbeidsorgan.

Driftsplaner

Samlet er det utarbeidet 257 drifts- eller forvaltningsplaner i regi av delprosjektene (**tabell 5**). Hele 66 prosent (170 planer) av dette er hjorteviltplaner. Som beskrevet tidligere er det delprosjektene Nordland Bondelag (35 planer), Sogn og Fjordane (31) og AT-Skog - Telemark (29 planer) som har utarbeidet flest drifts- og forvaltningsplaner.

Tabell 5. Ferdigstilte driftsplaner og forvaltningsplaner innrapportert av delprosjektene i perioden 2001-2004*.

	Anadrome vassdrag	Innlands-vassdrag	Innlandsfisk Anadrome	Hjortevilt	Småvilt	Samordnede planer	Andre	Sum delprosjektene
Nordland Bondelag	10	2	0	22	1	0	0	35
SF Nord - Nord-Trøndelag	4	1	0	2	1	0	0	8
SF Nord - Sør-Trøndelag	1	0	0	6	1	0	3	11
SF Nord - Møre og Romsdal	0	0	0	24	0	0	0	24
Sogn-og Fj. SF/Bondelag	2	0	0	29	0	0	0	31
Hordaland Bondelag	4	0	2	12	0	0	1	19
Skogeigarlaget Vest	2	3	0	7	0	0	2	14
AT-Skog - Vest-Agder	2	3	0	7	0	1	0	13
AT-Skog - Aust-Agder	1	2	0	16	0	2	1	22
AT-Skog – Telemark	0	0	0	15	4	10	0	29
Viken Skogeierforening	0	1	0	10	0	0	0	11
Utm. avd. Akershus/Østfold	0	5	0	12	1	0	6	24
Mjøsen Skogeierforening	0	0	0	3	1	0	0	4
Trysilvassdr. Skogeierlag	0	0	0	5	0	0	7	12
Sum driftsplaner	26	17	2	170	9	13	20	257

* Glommen Skogeierforening har ikke arbeidet med driftsplaner.

Kurs og fagmøter

Samlet er det gjennomført 108 kurs på mer enn en dag og 1130 kurs/møter på under en dag men på mer enn 3 timer (**tabell 6**). Samlet blir dette 1230 kurs og fagmøter, og aktiviteten har vært svakt økende i løpet av prosjektet (**tabell 7**). Som beskrevet foran utgjør kurs og fagmøter den vanligste aktiviteten i delprosjektene, hvor AT Skog har flest aktiviteter av alle. I alt har mer enn 21 000 deltatt på kurs og fagmøter (**tabell 8**).

Tabell 6. Kurs og fagmøter innrapportert av delprosjektene i perioden 2001-2004.

	Kurs, >1 dag	Kurs, >3 t
Nordland Bondelag	9	39
SF Nord - Nord-Trøndelag	3	35
SF Nord - Sør-Trøndelag	14	113
SF Nord - Møre og Romsdal	2	144
Sogn-og Fj. SF/Bondelag	11	162
Hordaland Bondelag	13	16
Skogeigarlaget Vest	8	25
AT-Skog - Vest-Agder	5	236
AT-Skog - Aust-Agder	6	138
AT-Skog - Telemark	9	78
Viken Skogeierforening	7	20
Utm. avd. Akershus/Østfold	2	18
Glommen Skogeierforening	6	31
Mjøsen Skogeierforening	9	25
Trysilvassdr. Skogeierlag	4	50
Sum	108	1 130

Tabell 7. Kurs og fagmøter innrapportert av delprosjektene fordelt på år.

	2002	2003	2004	Sum prosjekt
Nordland Bondelag	11	15	22	48
SF Nord Nord-Trøndelag	18	16	4	38
SF Nord Sør-Trøndelag	15	23	89	127
SF Nord - Møre og Romsdal	43	57	46	146
Sogn-og Fj. SF/Bondelag	4	79	90	173
Hordaland Bondelag	6	9	14	29
Skogeigarlaget Vest	2	15	16	33
AT-Skog - Vest-Agder	99	54	88	241
AT-Skog - Aust-Agder	42	50	52	144
AT-Skog - Telemark	37	34	16	87
Viken Skogeierforening	0	14	13	27
Utm. avd. Akershus/Østfold	11	4	5	20
Glommen Skogeierforening	1	36	0	37
Mjøsen Skogeierforening	4	16	14	34
Trysilvassdr. Skogeierlag	21	19	14	54
Sum per år	314	441	483	1 238

Tabell 8. Antall deltagere på kurs og fagmøter fordelt på år.

	2002	2003	2004	Sum prosjekt
Nordland Bondelag	280	500	575	1 355
SF Nord Nord-Trøndelag	313	168	168	649
SF Nord Sør-Trøndelag	220	312	1 341	1 873
SF Nord - Møre og Romsdal	1280	1 015	895	3 190
Sogn-og Fj. SF/Bondelag	155	1 110	1 621	2 886
Hordaland Bondelag	240	280	550	1070
Skogeigarlaget Vest	42	369	440	851
AT-Skog - Vest-Agder	729	425	563	1 717
AT-Skog - Aust-Agder	751	600	873	2 224
AT-Skog – Telemark	635	768	290	1 693
Viken Skogeierforening	0	638	492	1 130
Utm. avd. Akershus/Østfold	160	80	64	304
Glommen Skogeierforening	20	512	0	532
Mjøsen Skogeierforening	35	333	185	553
Trysilvassdr. Skogeierlag	173	165	700	1 038
Sum år	5033	7275	8757	21 065

Organisering av utmarkslag

Samlet er det organisert eller reorganisert 187 nye utmarkslag i løpet av prosjektperioden (**tabell 9**). Av dette utgjør hjorteviltlag hele 66 % (122 lag). Delprosjektene Sogn og Fjordane SF/bondelag (33 lag), Nordland bondelag (27 lag) og SN Nord - Møre og Romsdal (27 planer) har organisert flest lag.

Tabell 9. Antall organiserte utmarkslag innrapportert av delprosjektene for perioden 2001-2004*.

	Anadrome vass- drag	Innlandsfiske	Storviltlag	Stor- og småvilt- lag	Vilt og fisk	Andre lag	Sum prosjekt
Nordland Bondelag	3	1	18	0	5	0	27
SF Nord - Nord-Trøndelag	0	0	1	0	0	0	1
SF Nord - Sør-Trøndelag	2	1	2	1	0	0	6
SF Nord - Møre og Romsdal	0	0	24	0	3	0	27
Sogn-og Fj. SF/Bondelag	5	0	27	0	0	0	32
Hordaland Bondelag	5	4	11	0	2	0	22
Skogeigarlaget Vest	2	3	4	0	1	0	10
AT-Skog - Vest-Agder	1	0	13	0	0	0	14
AT-Skog - Aust-Agder	1	0	10	0	1	0	12
AT-Skog – Telemark	0	0	10	0	1	4	15
Viken Skogeierforening	0	1	0	1	0	3	5
Utm. avd. Akershus/Østfold	0	2	2	2	0	2	8
Trysilvassdr. Skogeierlag	0	1	0	0	1	6	8
Sum type lag	19	13	122	4	14	15	187

* Glommen Skogeierforening og Mjøsen Skogeierforening har ikke organisert utmarkslag.

3.3 Hvor vellykket var dette prosjektet sammenlignet med forløperen 1997 – 2000?

Tabell 10 viser de rapporterte aktivitetene fra hver av de to prosjektene som nå har gått kontinuerlig i perioden 1997 – 2004. Det fremgår at aktivitetsnivået i det siste prosjektet har vært betydelig høyere enn i det første. Aktiviteten på møtefronten og innenfor næringsutvikling har vært langt høyere, samtidig som organisering av lag og rådgivende utvalg og utarbeidelsen av driftsplaner har vært like omfattende.

Årsakene til den økte aktiviteten kan skyldes flere ting. For det første kan prosjektene ha hatt ulike ressurser og jobbet med ulike oppgaver. For det andre kan ansatte ha blitt flinkere til å rapportere. For det tredje kan prosjektet ha vært mer effektivt og oppnådd mer reelt sett, gjennom bedre nettverk, ved å ha gjort prosjektet bedre kjent eller ved å ha utvist større kompetanse. Når det gjelder ressurser så er det ikke uten videre enkelt å sammenligne ressursbruken i de to prosjektene fordi de har vært budsjettert og finansiert noe ulikt, og den samlede ressursbruken er tydeliggjort mye bedre i det siste prosjektet. Samlet sett synes imidlertid ressursbruken å ha vært noe større i det siste prosjektet. Det er imidlertid ikke tvil om at profesjonaliteten og prosjekteffektiviteten er større i organisasjonene nå enn ved oppstarten av det første prosjektet. En vesentlig kritikk i evalueringen av det første prosjektet var jo også nettopp at mange skilte for dårlig mellom prosjektarbeid og ordinært organisasjonsarbeid (Aas & Andersen 2001). Den viktigste grunnen til de økte rapporterte aktivitetene tilskrives i størst grad reelt sett mer aktivitet.

Tabell 10. Samlet rapportert aktivitet innenfor de to prosjektene Lokal forvaltning og driftsplanlegging i perioden 1997-2000, og Driftsplanlegging og næringsutvikling 2001 – 2004.

	Møter kurs	Org. lag	Driftsplaner	Rådgivende organer	Næringsarbeid
1997 – 2000	417	177	242	Ikke rapp. separat	Ikke rapportert separat
2001 - 2004	1 238	187	257	76	719

For å kunne sammenligne de to prosjektene ytterligere spurte vi også om hvordan prosjektlederne opplevde dette prosjektet sammenlignet med det første, nærmere bestemt hvem de opplevde som mest vellykket. Av de ansatte som hadde arbeidet med begge, svarte de fleste her at de mente det siste var mest vellykket.

Begrunnelsene for dette var som regel at de følte arbeidsmåten med prosjektvirksomhet har satt seg bedre, og at det var lettere å få til resultater nå sammenlignet med tidligere.

Noe få svarte at de synes det første var best, og begrunnet dette med at oppgavene der var mer konkrete og veldefinerte (driftsplanlegging), mens det nye ble mer "bryting av nytt land" og lettere diffust, med få konkrete resultater.

4 Oppsummering, overordnede vurderinger og råd for videre arbeid

4.1 Oppsummering

Samlet sett fremstår prosjektet som svært vellykket med stor samlet rapportert aktivitet. Det har imidlertid vært relativt store forskjeller i oppnådde aktiviteter mellom de ulike delprosjektene. Blant de mest vellykkede delprosjektene fremstår særlig virksomheten i Aust- og Vest-Agder og i Trysil-Engerdal.

Prosjektet har vært preget av en enkel og relativt ubyråkratisk organisering, som er mer effektiv og strømlinjeformet. Styret og ledelsen har vist evne og vilje til handling gjennom den prosessen og de tiltak som ble iverksatt etter ett år for å styrke næringsdelen av prosjektet. Tiltakene har hatt god effekt og ble fulgt lojalt av de mange involverte regionale prosjektene.

Samlet sett vurderes prosjektledelsen som klart positiv.

Delprosjektene har vært mer varierende både i resultater og organisering. Det bør for evt. videre prosjekter etter denne malen gjøres et arbeid for å effektivisere og strømlinjeforme regionale styringsgrupper.

4.2 Perspektiv på utviklingen innenfor forvaltning og utnyttelse av vilt- og fiskeressursene

En del av store trender

Prosjektvirksomheten har aktivitet som går rett inn i kjernen av to tunge prosesser som pågår for fullt, dels i Norge, og dels i mange andre land.

Den ene prosessen er arbeidet med en styrket lokal forvaltning. Innenfor mange sektorer medfører det såkalte nærhetsprinsippet at det arbeides med å flytte ansvar fra sentralt nivå til lokalt nivå. Dette gjelder også norsk vilt- og fiskeforvaltning (Dervo 2002). Den andre prosessen er knyttet til at privat forvaltning blir sterkere, dels på bekostning av den offentlige forvaltningen. En av konsekvensene av dette er blant annet en sterkere kommersialisering av ressursene. Slik sett kan prosjektvirksomheten også sees som uttrykk for trender som globalisering og internasjonalisering av turistmarkedet, som for eksempel medvirker til at marked, etterspørsel og pris på norsk jakt og fiske tilpasses andre land med samme kunder og produkter.

Selv om retten til jakt og fiske i Norge i all hovedsak er en grunneierrett, er temaer omkring allmennhetens adgang og rett til jakt og fiske, herunder pris en tilbakevendende konflikt mellom brukerorganisasjonen NJFF på den ene siden og grunneierorganisasjonene på den andre. Også i mange andre land er det diskusjoner omkring prising og ansvarsfordeling mellom private og offentlige innenfor jakt og fiske.

Prosjektvirksomheten griper rett inn i og bidrar i de nevnte prosessene, både i forhold til en desentralisering og en privatisering. En økt bevissthet om forholdet mellom prosjektet og disse prosessene, vil kunne bevisstgjøre prosjekteierne og de ansatte på den mer langsiktige nytten av virksomheten, og også kunne realisere større strategiske utbytter for prosjekteierne av prosjektene. I tillegg vil dette kunne virke motiverende på medarbeiderne.

Samarbeid innad blant grunneierorganisasjonene

I evalueringen av det første prosjektet ble det pekt på at den store organisasjonsfloraen på grunneiersiden lett blir en hemske i denne type målrettede arbeid (for så vidt også i det generelle næringspolitiske arbeidet). Grunnene til dette er mangesidige – mye av dette er knyttet til at det innenfor grunneierorganisasjonene nå er flere spredte miljøer som sliter med kompetanse, kontinuitet, rolle- og oppgaveavklaring. Som en følge av den økte trenden med prosjektorganisering av arbeid og konkurranse om midler, oppstår det også konkurranse internt i grunneier-

organisasjonene om oppgaver og midler. Samtidig er det bred erkjennelse av at fagmiljøene på utmark i grunneierorganisasjonene er små og sårbare, som trenger større miljøer og samarbeid om kompetanseheving. Dette vanskeliggjøres av at ressursene spres på flere organisasjoner som alle har utmark som tema og arbeidsområde.

Dette ble drøftet utførlig i evalueringen av det første prosjektet (Aas & Andersen 2001). Det har ikke skjedd endringer i situasjonen på dette feltet, hvilket ikke betyr at dette er en mindre utfordring for å oppnå en effektiv, samordnet, robust og kompetent satsning på utmark i grunneierorganisasjonene. På visse områder kan en spore endringer som ytterligere bidrar til å skjerpe konkurransesituasjonen internt, i første rekke knyttet til at mer av ressursene på feltet utsettes for konkurranse. Behovene for et styrket samarbeid og en mer koordinert opptrreden er særlig viktig i forhold til å sikre og utvikle sterkere miljøer og øke kompetansen.

4.3 Råd for videre arbeid

Dele prosjektarbeid på nærings- og plan/organiseringsarbeidet

I rettighetshavernes arbeid de siste årene har fokus på næringsutvikling økt kraftig. Dette må ikke føre til at fokus på organiserings- og planarbeidet forsvinner. Men det er nå jobbet med dette over såpass lang tid og benyttet såpass mye ressurser at det bør være grunnlag for en oppsummering og status av organiserings- og planarbeidet: hva er oppnådd og hvilke oppgaver står for tur de kommende år?

I en slik oppsummering bør en identifisere hvilke områder og for hvilke ressurser det er gjenstående oppgaver som det er verdifullt å arbeide videre med innenfor en prosjektfrem. Videre er det naturlig at det for en del områder og ressurser bør ligge til rette for å starte arbeidet med annen generasjons driftsplaner – en prosess som i seg selv ikke skal være avhengig av omfattende prosjektarbeid finansiert utenfra. En slik gjennomgang danner et naturlig grunnlag for et avgrenset og mest mulig konkret arbeid der oppgaver kan tas i prioritert rekkefølge.

Rapportene fra delprosjektene og den samlede aktiviteten viser for øvrig at det etter hvert vil utkrystallisere seg klarere hvilke regioner som etter denne prosjektperioden vil ha betydelige gjenstående oppgaver innenfor organisering og driftsplanlegging, og hvilke regioner hvor hovedoppgavene fremover vil ha enda klarere fokus på næringsarbeidet. Både i lys av dette, og de interne konfliktene en har sett i dette og foregående prosjekt mellom ulike typer oppgaver, tilsier at en ved eventuelle fremtidige prosjekter bør skille ut organisering og driftsplanlegging i eget prosjekt, mens mer konkrete prosjekt på næringsutvikling bør kjøres atskilt. Dette vil kunne bidra til å redusere interne konflikter om arbeidsoppgaver betydelig.

Konkretiser og videreutvikle næringsutviklingsarbeidet

Selv om prosjektet har oppnådd gode aktivitetstall for aktiviteter innenfor næringsutviklingsarbeidet mener vi at det er klare forbedringspunkter innenfor feltet, som vi også har vært inne på både i underveisevalueringene og foran i denne rapporten.

Forbedringsmulighetene knytter seg til følgende punkter:

- rolleavklaring
- styrket kompetanse
- konkretisering av arbeidsoppgaver
- Forholdet til markeds- og salgskanaler

Rollen til grunneierorganisasjonene rundt om i landet innenfor utmarksbasert reiselivsnæring bør konkretiseres og utdypes nærmere. Nye prosjekter kan trolig defineres og gjennomføres mer hensiktsmessig innenfor en slik ramme, og i samarbeid med andre aktører innen reiselivet.

Spennet i arbeidsoppgaver innenfor dette prosjektet har vært betydelig, og ikke alle aktiviteter synes å ha vært like verdifulle. Det mest nyttige synes å ha vært rådgivning og veiledning knyttet til bedrifts- og produktutvikling. Dette arbeidet kan med fordel dels være rettet mot en-

keltgrunneiere og enkeltbedrifter, dels mot lag eller sammenhengende ressurser, eks. et driftsplanområde.

Rollen behøver ikke være eksakt lik i alle organisasjoner, og dette vil avhenge noe av hvilke ressurser og utfordringer en har, og av hvem en har å samarbeide med. Det er viktig at organisasjonene finner sin rolle i et arbeid der også aktører i reiselivsorganisasjonene, reiseformidlingsselskaper og halvoffentlige markedsføringsorganer har viktige roller å spille. Spesielt grensegangen mot de salgsselskapene som flere av skogeierforeningene nå involverer seg vil være viktig. Markedsføring og salg er jo disse organisasjonenes primæroppgaver, i reiselivsterminologi distribusjonsrollen. Enkelte av reisedistribusjonsfirmaene har også tilknyttet seg kvalitetssikringsverktøy. I denne forbindelse kan det stilles spørsmålsteget ved om det er disse firmaene eller organisasjonene som naturlig bør drive rådgiving omkring bedriftsetablering og produktutvikling. Viktige argumenter for at organisasjonene skal ha kompetanse og virksomhet innenfor bedriftsetablering og produktutvikling er både faglige og mer strategiske. Her er det også grunn til å stille spørsmålsteget om grunneierorganisasjonene vil eller bør ha den "kontroll" over salgsselskaper som kunne vært ønskelig for å få til en enklest mulig ansvarsdeling mellom organisasjonene og salgsselskapene. Uansett er det avgjørende at arbeidet fortsatt tar utgangspunkt i et verdikjedeperspektiv, og prioriterer innsats ut fra det som for de ulike tema-produkter og områder er identifisert som flaskehalser.

5 Litteratur

Aas, Ø. 2002. Undervegsevaluering. Første års aktiviteter i prosjektet "Næringsutvikling og driftsplanlegging i utmark 2001 – 2003. NINA Oppdragsmelding 752.

Aas, Ø. 2003. Undervegsevaluering. Andre års aktiviteter i prosjektet "Næringsutvikling og driftsplanlegging i utmark 2001 – 2003. NINA Oppdragsmelding 799.

Aas, Ø. og Andersen, O. 2001. Evaluering av prosjektet "Lokal forvaltning og driftsplanlegging av vilt og fiskeressursene 1997 – 2000." NINA Oppdragsmelding 708.

Dervo, B.K. 2002. Ny forvaltningsmodell for vilt og fisk. Evaluering av prosjektet "Lokal forvaltning av de utnyttbare vilt- og fiskeressursene 1996 - 1999". - NINA Oppdragsmelding 712. 81pp

NINA Oppdragsmelding 854

ISSN 0802-4103

ISBN 82-426-1502-0

NINA Norsk institutt for naturforskning

NINA Hovedkontor • Tungasletta 2 • 7485 Trondheim

Telefon: 73 80 14 00 • Telefaks: 73 80 14 01

<http://www.nina.no>