

# VERDISKAPINGSPROGRAMMET FOR BRUK OG FOREDLING AV TREVIRKE



Arbeidsgruppens rapport

April 2000

# Innholdsfortegnelse

1. Innledning.....	2
1.1 Politisk grunnlag .....	2
1.2 Arbeidsgruppe .....	2
1.3 Arbeidsgruppens mandat.....	3
1.4 Avgrensninger .....	4
1.5 Arbeidsgruppens hovedkonklusjoner og forslag.....	4
2. Hovedtrekk ved status og utviklingstrekk for skogsektoren .....	6
2.1 Den skogbaserte verdikjede .....	6
2.2 Skogsektorens verdiskaping og utvikling .....	7
2.3 Skogsektorens regionale struktur og betydning .....	10
2.4 Bærekraftig produksjon og forbruk.....	11
2.5 Noen sentrale utviklingstrekk .....	13
3. Analyse av muligheter og utfordringer .....	15
3.1 Mulighetene.....	15
3.2 Hovedutfordringene .....	17
3.3 Verdiskapingsprogrammets rolle .....	18
4. Programmets strategier.....	20
4.1 Bakgrunn .....	20
4.2 Visjon .....	20
4.3 Mål .....	20
4.4 Hovedstrategier .....	20
4.5 Programmets premisser eller forutsetninger .....	21
4.6 Programmets profil.....	22
4.7 Programmets arbeidsform .....	22
4.8 Målgruppe .....	23
5. Tiltaksområder .....	24
5.1 Profilerings og kommunikasjon.....	24
5.2 Produktutvikling og nyskaping .....	25
5.3 Samarbeid og effektivisering .....	27
6. Organisering av programmet.....	29
6.1 Premisser for organiseringen.....	29
6.2 Valg av organisasjonsmodell .....	29
6.3 Nærmere om roller og oppgaver for de enkelte aktørene.....	30
7. Finansiering.....	32
7.1 Prinsipper for disponering av programmets ressurser.....	32
7.2 Kriterier for prioritering av prosjekter .....	33

# 1. Innledning

## 1.1 Politisk grunnlag

Verdiskapingsprogrammet for bruk og foredling av trevirke er initiert av Regjeringen og har et politisk fundament i Landbruksdepartementet, Nærings- og handelsdepartementet og Kommunal- og regionaldepartementet.

De mål og føringer som er nødvendig for å planlegge og gjennomføre verdiskapingsprogrammet er gitt i St meld 17 (1998-99) *Verdiskaping og miljø – muligheter i skogsektoren*, og er fulgt opp gjennom Innst. S. nr. 208 (1998-99) fra næringskomiteen om skogmeldingen som ble debattert i Stortinget 10. juni 1999.

Verdiskapingsprogrammet har to formål:

- bidra til å øke verdiskapingen i skogbruk og foredlingsvirksomhet
- bidra til å øke skogsektorens bidrag til mer bærekraftig produksjon og forbruk

Satsningen skal fokusere på:

- høyere foredling av trevirke
- økt bruk av trevirke
- bedre koblinger mellom skog og marked

Verdiskapingsprogrammet skal ha en varighet på fem år, med start annet kvartal 2000.

## 1.2 Arbeidsgruppe

Det er nedsatt en arbeidsgruppe for å utrede et forslag til ”Verdiskapingsprogrammet for bruk og foredling av trevirke”. Arbeidsgruppen har bestått av:

- Skogdirektør, Oluf Aalde, Landbruksdepartementet, leder, f.o.m. 3.2.00
- Avdelingsdirektør, Ivar J. Hauge, Statens landbruksbank, leder, t.o.m. 3.2.00
- Seksjonssjef, Olav Bardalen, Statens nærings- og distriktsutviklingsfond
- Markedssjef, Kjetil Løge, Norges Skogeierforbund
- Markedssjef, Aasmund Bunkholt, Trelastindustriens Landsforening
- Professor, Knut Einar Larsen, Norges Teknisk-Naturvitenskaplige Universitet
- Prosjektleder, Tone Strand Molle, Norgros ASA
- Forsker, Morten Ørbeck, Østlandsforskning
- Fylkesskogmester, Trude Hagen Hansen, Fylkesmannens landbruksavdeling, Troms
- Daglig leder, Lise Hansson, Aksel L. Hansson A/S

Sekretariat:

- Rådgiver, Andreas Sundby, Statens landbruksbank
- Førstekonsulent, Bjørn Håvard Evjen, Statens landbruksbank
- Førstekonsulent, Reidar Steffenstorpet, Statens landbruksbank

Arbeidsgruppen har rapportert til en styringsgruppe bestående av Landbruksdepartementet, Nærings- og handelsdepartementet og Kommunal- og regionaldepartementet. Styringsgruppen ledes av Landbruksdepartementet.

### **1.3 Arbeidsgruppens mandat**

Mandatet som er gitt arbeidsgruppen fastslår oppgavene som er tillagt gruppen.

1. Utvikle og utrede programmets innhold
2. Vurdere organisering av programmet
3. Vurdere finansieringsbehov og finansiering
4. Invitere til medvirkning og innspill

#### 1. Innhold

Arbeidsgruppen skal utarbeide forslag til:

- a) Mål og resultatoppfølging
- b) Strategi
- c) Innhold og avgrensning
- d) Rutiner for kvalitetssikring og finansiering
- e) Fullstendig prosjektplan
- f) Praktisk implementering av programmet

#### 2. Organisering

Arbeidsgruppen skal vurdere organisering av programmet. Det er dog overordnet at programmet skal bidra til å vedlikeholde og utvikle kompetanse innenfor næringsutvikling i virkemiddelapparatet og at valg organisasjonsmodell skal sikre næringens aktive deltakelse.

#### 3. Finansieringsbehov og finansiering

Arbeidsgruppen skal vurdere hvordan finansieringen av programmet skal foregå, herunder næringens egen medvirkning til dette. I dette ligger også en vurdering av finansieringsbehovet i ulike faser. Det er imidlertid et krav at den offentlige finansieringen holdes innenfor de regler som gjelder innenfor EØS-området.

#### 4. Medvirkning og innspill

Det er et mål at prosessen skal være åpen og enhetlig. En viktig oppgave for arbeidsgruppen er derfor å etablere kontakt med andre prosesser og prosjekter og koordinere arbeidsoppgaver med disse samt å initiere til medvirkning og innspill fra organisasjoner i hele verdikjeden skog – industri – marked.

### **Framdrift og milepæler**

Det legges opp til følgende fremdriftsplan:

- 2.juli 1999 Konstituerende møte i arbeidsgruppen
- 1.mars 2000 (senere endret til 14.april 2000) Arbeidsgruppen avslutter sitt arbeid
- 2.kvartal 2000 Oppstart av Verdiskapingsprogrammet

Det presiseres at Arbeidsgruppen skal utarbeide forslag til praktisk implementering av programmet.

Med bakgrunn i tidligere erfaringer med tilsvarende satsinger legger departementet opp til at det skal etableres en referansegruppe (rådgivende utvalg) i gjennomføringsfasen. Arbeidsgruppen bes om å utarbeide forslag til sammensetting av denne.

Det forutsettes at det minst to ganger skal avholdes felles møter mellom arbeidsgruppen og styringsgruppen. Arbeidsgruppen er her ansvarlig for innkalling og oppsett av dagsorden.

Arbeidsgruppen står for øvrig fritt til å organisere sitt arbeid med hensyn til intern arbeidsfordeling, nødvendig utredningsarbeid og eventuelle kontaktmøter, høringsmøter m.v. Det forutsettes at det blir stilt ressurser til rådighet for at Arbeidsgruppen skal kunne utføre sitt arbeid innenfor dette mandatet.

Rapportering utenfor fellesmøtene foregår etter behov. Sluttrapport skal godkjennes av Styringsgruppen.

## **1.4 Avgrensninger**

Av mandatet og politiske føringer for Verdiskapingsprogrammet skal satsingen fokusere på tre områder:

- høyere foredling av trevirke
- økt bruk av trevirke
- bedre koblinger mellom skog og marked

Det er et mål at satsningen skal ha basis i norske skogressurser og at foredlingen skjer innenlands. De distrikts- og skogpolitiske mål som ligger i St.meld. nr. 17 (1998-99) *Verdiskaping og miljø – muligheter i skogsektoren* legges til grunn for programmet.

Regjeringen har påpekt at verdiskapingsprogrammet har en sentral plass i forhold til eksisterende virkemidler, og at det skal være et felles løft for norsk skog- og trenæring. Samtidig er det et av flere arbeidsfelt det skal satses på for å øke verdiskapingen i skognæringen. Det innebærer at områdene skogkultur, infrastruktur, transport, utmark, pyntegrønt og lover/forskrifter vil bli dekket av andre ordninger og engasjement fra Regjeringen. Det samme vil normalt gjelde for bioenergi. Produksjon av trebrensel som element i totalløsninger som bidrar til økt samlet trebasert verdiskaping kan imidlertid falle innenfor programmet.

Verdiskapingsprogrammet skal spisses mot enkelte sentrale nøkkelområder og ikke fokusere for bredt. Næring- og distriktpolitiske vurderinger tilsier at verdiskapingsprogrammet i første rekke skal fokusere på foredlingskjedene fra skog til marked knyttet til foredling gjennom mekanisk trebearbeidende industri.

Treforedlingsindustrien vil være en viktig avtaker av norsk massevirke.

Verdiskapingsprogrammet vil innbefatte råstofforsyningen til treforedlingsindustrien, og søke og videreutvikle kvaliteter, presisjon og sikkerhet i leveransene.

## **1.5 Arbeidsgruppens hovedkonklusjoner og forslag**

Næringsaktivitet knyttet til bruk og foredling av norsk trevirke utgjør et stort og viktig bidrag til verdiskaping og sysselsetting, særskilt i distriktene. Skogsektorens betydning som verdiskaper har vært jevnt fallende de siste 30-40 årene, men det er tendenser på 90-tallet som viser at det er et betydelig potensiale i næringa. For å skape økt lønnsomhet og derigjennom sikre verdifulle arbeidsplasser i distriktene må det settes inn en offensiv knyttet til verdiskaping gjennom utvikling av nye og markedstilpassede produkter. Sentrale aktører i utviklingen vil være etablert industri, nye foredlingsbedrifter og småskala nisjeprodusenter. For å realisere potensialene i verdikjeden marked-skog må innsatsen rettes mot menneskene, kunnskapen og holdningen både i sektoren og omgivelsene. Samtidig vil det være sentralt å

utvikle trebaserte løsninger innen arkitektur og design hvor samspill mellom fornyelse og tradisjon er viktige elementer.

Programmets visjon er at Norge skal være et forbilde i verdiskapende foredling og ny anvendelse av trevirke. En forutsetning for realisering av visjonen er at markedets behov er utgangspunkt for næringens prioriteringer framover. Dette er også programmets innfallsvinkel i valg av strategier og tiltak. For å oppnå programmets mål er det definert tre strategiske satsningsområder knyttet til "profilering og kommunikasjon", "produktutvikling og nyskaping" og "samarbeid og effektivisering". Tiltak for å styrke kompetansen i alle ledd vil være et gjennomgående element i de tre strategiområdene. Programmet skal innta en proaktiv rolle hvor det vektlegges å igangsette fellestiltak som skaper holdninger, engasjement og vilje til nyutvikling i næringen. Samtidig skal programmet rettes inn mot bedrifter og andre aktører som gjennom konkrete prosjekter innenfor programmets strategier og virkeområde bidrar til økt verdiskaping.

Ansvar for gjennomføring av programmet tillegges SND og en styringsgruppe bestående av næringsaktører. Styringsgruppen skal sikre engasjement og forankring i den verdikjeden programmet retter seg mot. Gruppen skal utvikle og konkretisere programmets strategier, foreta overordnede prioriteringer og ivareta næringens interesser i programmet. SND etablerer et programsekretariat som har operatøransvaret og forestår den daglige virksomheten i programmet. Styringsstrukturen kan tas opp til vurdering dersom de finansieringsmessige forutsetninger endres.

Programmets finansieringsgrunnlag er basert på årlige bevilgninger over statsbudsjettet. For å nå programmets mål er det imidlertid en forutsetning at også næringen stiller med ressurser av minst like stort omfang.

## 2. Hovedtrekk ved status og utviklingstrekk for skogsektoren

Som nevnt skal Verdiskapingsprogrammet ha to formål:

- bidra til å øke verdiskapingen i skogbruk og foredlingsvirksomhet
- bidra til å øke skogsektorens bidrag til mer bærekraftig produksjon og forbruk

I det følgende gis det en generell omtale av hva arbeidsgruppen legger i begrepene *skogsektor*, *verdiskaping* og *bærekraftig produksjon og forbruk* og av hvordan situasjonen har vært frem til i dag på disse områdene.

### 2.1 Den skogbaserte verdikjede

Med skogsektoren eller den skogbaserte verdikjede mener arbeidsgruppen alle aktører som er involvert på veien fra stubbe til sluttbruker. Vi har valgt å definere verdikjeden som følger:

- *Skog* som omfatter leverandørsiden (enkeltskogeier og skogeierforeninger) og driftsledet (skogsentreprenører). Heri faller bl.a. avvirkning, terrengtransport, tømmermåling, tømmeromsetning, skogkulturarbeider, driftsplanlegging med mer.
- *Produksjon* omfatter all foredling av tømmer frem til produkter egnet for sluttbruker. Her snakker vi i hovedsak om 3 foredlingslinjer: ”koking”, ”brenning” og ”saging”, hvorav dette programmet skal ha hovedfokus på ”saging”, dvs. den tremekaniske foredlingskjeden. Denne omfatter tradisjonell sagbruks- og høvlerivirksomhet og videreforedling til dører, vinduer, trapper o.a. bygningartikler, samt produksjon av tremøbler og -innredninger, trebaserte plater og ferdighus. I tillegg kommer en rekke mer håndverksbaserte produksjoner.
- *Marked* omfatter i utgangspunktet sluttforbrukerne. Også handelsledd, entreprenører, arkitekter og det beskrivende ledd generelt er tatt med i markedsbegrepet fordi disse ofte er ”agenter” for sluttforbruker og således representerer det egentlige markedet for produsentene av treprodukter.

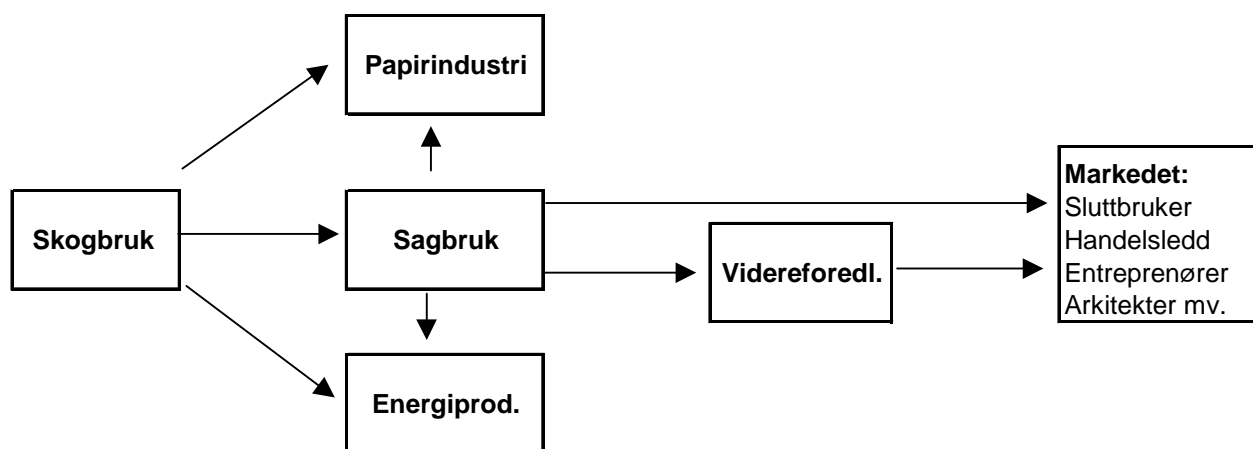
Foruten forannevnte vil aktører i en rekke andre næringer på ulike måter inngå i det vi kan kalle det skogbaserte produksjonssystem, som underleverandører av varer og tjenester til skogbruk og skogbasert industri, eksempelvis transportnæringen.

Figur 2.1 gir en grovskisse av den skogbaserte verdikjeden basert på de definisjoner, avgrensinger og det hovedfokus på tremekanisk foredling som ligger til grunn for arbeidsgruppens arbeid.

I figuren er det tegnet inn piler som angir fysiske varestrømmer. Disse vil naturlig nok motsvares av finansielle strømmer.

Skogbruk og tremekanisk industri har tradisjonelt vært produksjonsorientert hvor produktspekter og produktutvikling i betydelig grad har vært bestemt ut i fra råstoff- og produksjonstekniske forhold. Den generelle utviklingen har imidlertid gått i retning av at markedssiden har fått økt makt, både i forhold til prissettingen og i fastleggingen av kravene til produkter og produsenter. ”Makten” har altså på et vis flyttet seg mot høyre i figur 2.1 samtidig som produsentenes utfordringer er å fange opp signalene fra høyre mot venstre.

**Figur 2.1:** Den skogbaserte verdikjeden – en grovskisse



## 2.2 Skogsektorens verdiskaping og utvikling

En nærings *bruttoprodukt* eller *bearbeidingsverdi* er det vanligste mål på verdiskaping og på en nærings samfunnsmessige betydning. Bruttoproduktet fremkommer som produksjonsverdi fratrukket kostnader ved anvendte innsatsvarer og –tjenester og angir hvor mye som blir igjen i en bedrift eller næring til betaling av skatter og til å avlønne arbeidskraften og kapitalen, herunder dekke kapitalslit/avskrivninger.

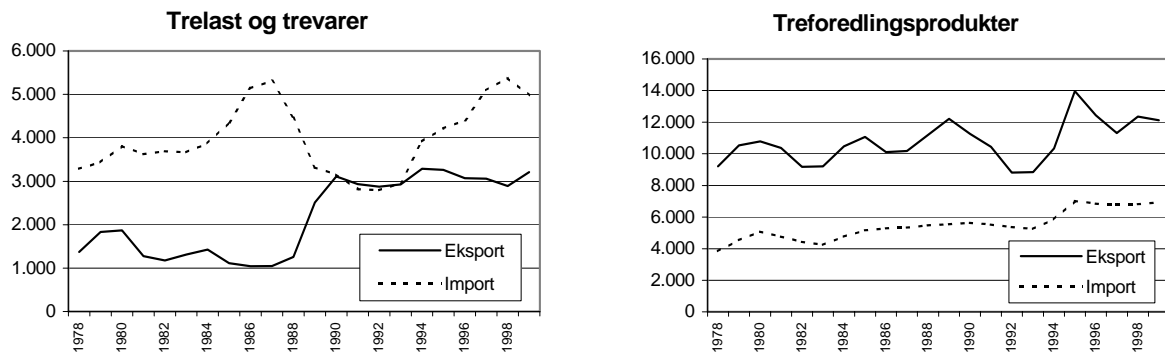
Hvis vi avgrensner oss til den fysiske produksjonssiden i skogsektoren, dvs. skogbruk (næring 02 i SSBs standard for næringsgruppering), trelast- og trevareindustri (næring 20) og treforedling (næring 21), var samlet verdiskaping i 1998 på 13,2 mrd. kroner, tilsvarende 1,6 prosent av Fastlands-Norges BNP. Til sammenligning sysselsatte næringene nær 32.500 normalårsverk (inklusive eieres egeninnsats), tilsvarende 1,7 prosent av Fastlands-Norges sysselsetting. Skognæringenes bruttoprodukt og årsverksysselsetting i 1998 fordelte seg slik:

	Bruttoprodukt	Årsverk
Skogbruk	2.582 mill.kr	5.200
Trelast- og trevareindustri	4.791 mill.kr	16.300
Treforedling	5.797 mill.kr	11.000
Sum	13.170 mill.kr	32.500

Det ble i 1998 eksportert trevarer for 2,8 mrd. kroner og treforedlingsprodukter for 12,1 mrd. kroner. Mens det vesentligste av produksjonen i treforedling eksporteres er trelast- og trevareindustrien i hovedsak hjemmemarkedsbasert. Mens Norge har stor nettoeksport av treforedlingsprodukter har vi en betydelig, og økende, nettoimport av trevarer. Dette fremgår av figur 2.2 som også viser at de innenlandske konjunktursvingninger vi har hatt på 1980- og 1990-tallet har hatt stor innvirkning på både eksporten og importen av trevarer. En kan også merke seg at trelast- og trevareeksporten har etablert seg på et høyere nivå på 90-tallet enn på 80-tallet.



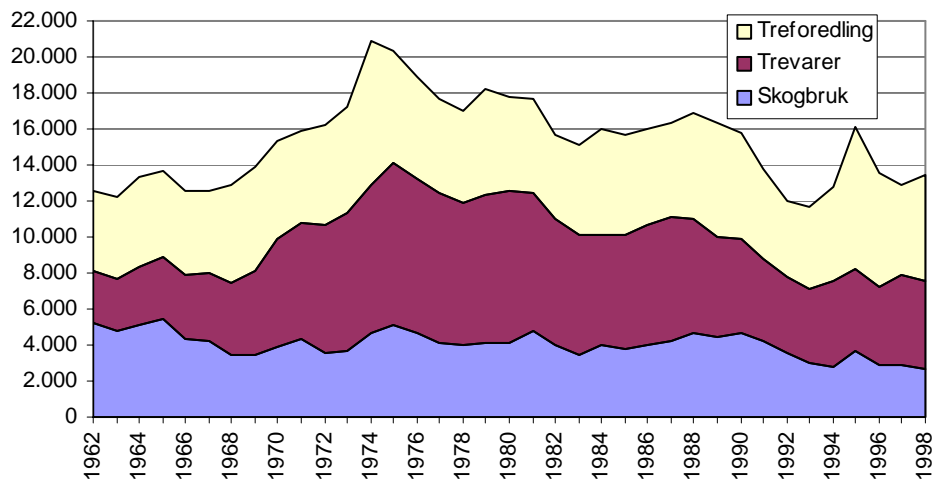
**Figur 2.2:** Utenrikshandel med trevarer og treforedlingsprodukter, 1978-99. Mill.99-kr (KPI)



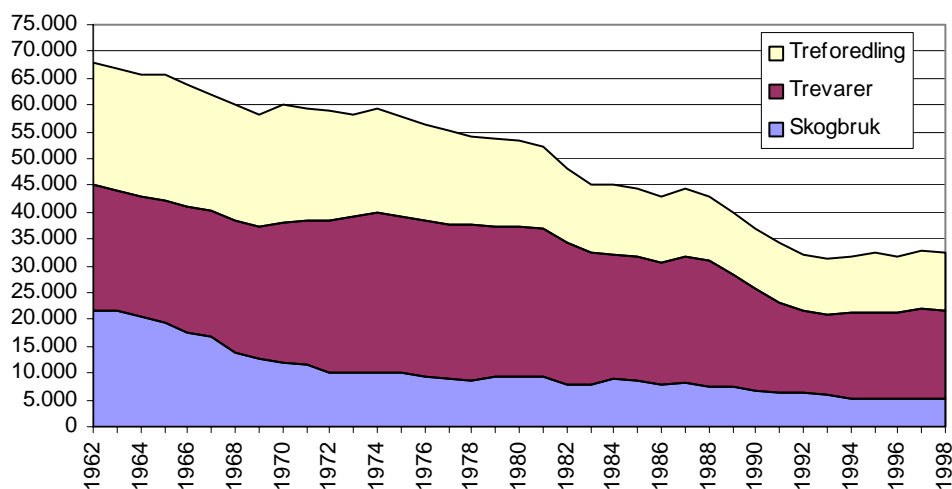
Kilde: SSB. Nasjonalregnskap

Skognæringenes andel av landets samlede verdiskaping og sysselsetting har vært jevnt fallende siden 1962. Verdiskapingsandelen er redusert fra 4,1 til 1,6 prosent mens sysselsettingsandelen er redusert fra 5,1 til 1,7 prosent. En viktig årsak til at skognæringene har tapt andeler av Fastlands-Norges sysselsetting og verdiskaping er veksten i andre næringer, og i hovedsak i privat og offentlig tjenesteyting. Men også skognæringenes faktiske sysselsetting, og i noen grad realverdien av verdiskapingen, har vært fallende, jf. figur 2.3 og 2.4.

**Figur 2.3:** Skogsektorens bruttoproduktutvikling 1962-1998. Mill. 1999-kr. (KPI)



**Figur 2.4: Skogsektorens sysselsettingsutvikling 1962-98. Årsverk**



Kilde: ØF på grunnlag av SSBs nasjonalregnskapsstatistikk. Tall for 1997 og 1998 er foreløpige.

Treforedling har hatt best verdiskapingsutvikling sett over hele perioden siden 1962 fordi fallende realpriser langt på veg er kompensert ved bl.a. økt produksjonsvolum og bearbeidingsgrad. Også skogbruket maktet å kompensere for fallende realpriser fram mot 1990 gjennom økt avvirkning. På 1990-tallet har imidlertid avvirkingen og verdiskapingen etablert seg på en betydelig lavere nivå enn på 1980-tallet. Fremveksten og tilbakegangen i fabrikkproduksjon av ferdighus bidro til at næringen trelast- og trevareindustri hadde en betydelig vekst i verdiskaping og sysselsetting fram mot midten av 1970-tallet etterfulgt av en tilsvarende tilbakegang. På 1990-tallet har aktiviteten i trelast- og trevareindustri igjen vært økende, bl.a. grunnet bedre konjunkturer i norsk økonomi utover på 90-tallet.

Den positive utviklingen i skogindustriens verdiskaping og sysselsetting de senere år har i hovedsak skjedd ute i foredlingskjeden og sysselsettingsveksten har vært sterkest innenfor trelast- og trevareindustri, jf. tabell 2.1. Faktisk ble det i perioden 1993-1997 skapt nær 2.000 nye arbeidsplasser innenfor trelast- og trevareindustrien. Dette tilsvarer en økning på 15 prosent, mot 11 prosent for industrien sett under ett.

**Tabell 2.1:** Skogbasert industrisysselsetting 1997. Endring siden 1993

Nærings- kode	NÆRINGSBETEGNELSER	Syssel. 1997	Endring 1993-97	
			Antall	Prosent
<b>20</b>	<b>Trelast- og trevareindustri</b>	<b>15.143</b>	<b>1.984</b>	<b>15%</b>
20.101	Saging og høvling av tre	5.335	346	7%
20.102	Treimpregnering	158	-105	-40%
20.2	Finer, lamelltre, sponplater oa. Plater	1.457	38	3%
20.301	Monteringsferdige hus	1.327	220	20%
20.302	Bygningsartikler	5.896	1.252	27%
20.4	Treemballasje	504	83	20%
20.51	Trevarer ellers	466	150	47%
<b>21</b>	<b>Treforedling</b>	<b>10.252</b>	<b>-93</b>	<b>-1%</b>
21.111	Mekanisk tremasse	616	-173	-22%
21.112	Sulfat- og sulfittcellulose	1.179	-101	-8%
21.12	Papir og papp	4.787	-50	-1%
21.21	Bølgepapp og emballasje av papir og papp	2.456	48	2%
21.22-25	Andre varer av papir og papp	1.214	183	18%

Kilde: SSB. Industristatistikk

Arbeidsgruppen har en breiere definisjon av trebaserte virksomheter enn det som inngår i det presenterte tallmaterialet foran. Bl.a. faller all produksjon av møbler og innredninger av tre utenfor. Slike virksomheter blir statistisk ført sammen med, og lar seg ikke skille ut fra, annen møbelindustri (basert på stoff, metall, plast o.a.). Samlet hadde møbel- og innredningsindustrien 10.400 sysselsatte i 1997.

En undersøkelse Østlandsforskning, i samarbeid med FMLA-Hedmark, har gjort for arbeidsgruppen viser at det også er en rekke andre trebaserte virksomheter (småsagbruk, lafting, mindre snekkerverksteder og lignende) som enten faller helt utenfor statistikkgrunnlaget eller blir medregnet under andre næringer (bygg og anlegg, jordbruk mv.). Slike virksomheter har i mange lokalsamfunn vel så stor betydning som tradisjonell treindustri, samtidig som det er klare indikasjoner på en svært positiv utvikling innen slik virksomhet de senere år.

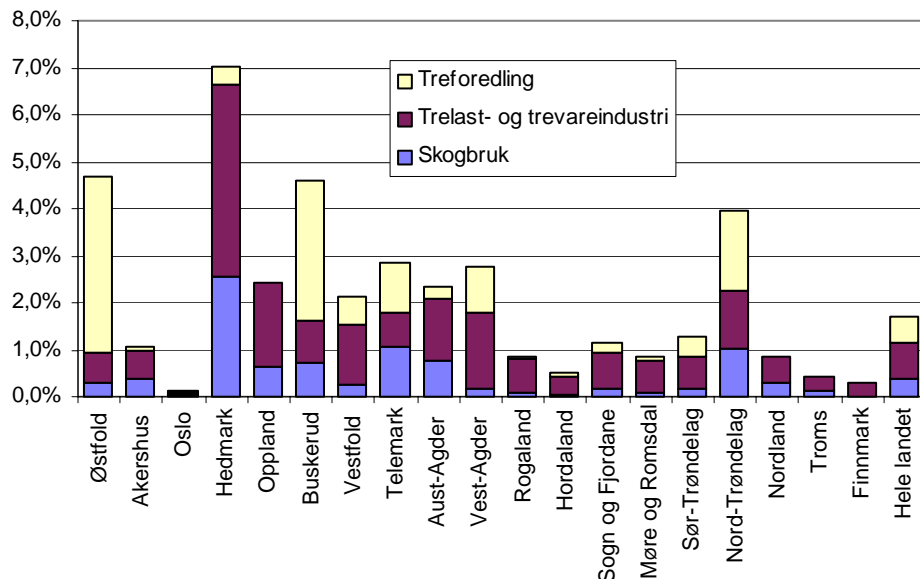
Alene gir altså den foran presenterte statistikken et mangelfullt bilde av nåsituasjonen og utviklingstrekkene i trebasert foredlingsvirksomhet. Statistikken vil også ha svakheter som grunnlag for å vurdere effekter av tiltak innenfor Verdiskapingsprogrammet. Som element i programmet kan det derfor være nødvendig å se nærmere på statistiske definisjoner av skogsektoren, og å gjennomgå og forbedre statistikkgrunnlaget for sektoren.

### 2.3 Skogsektorens regionale struktur og betydning

Figur 2.5 viser skogsektorens andel av de enkelte norske fylkers bruttoregionprodukt i 1992 og gir, selv om tallmaterialet er gammelt, et godt bilde av hvor viktig skogsektoren er for verdiskapingen i de ulike fylker. Det er i første rekke i Hedmark, Buskerud, Østfold og Nord-Trøndelag vi finner hovedtyngden av skogbasert aktivitet og hvor denne aktiviteten har størst betydning. Mens det er treforedlingsindustrien som drar opp i de 3 sistnevnte er det skogbruk og trelast- og trevareindustri som bringer Hedmark på "listetoppen". Hedmark er klart

viktigste skogbruksfylke og trelast-/trevarefylke. Fylket hadde i 1992 26 prosent av verdiskapingen i norsk skogbruk og 22 prosent av verdiskapingen i trelast- og trevareindustrien. Selv med beskjeden treforedlingsindustri sto skogsektoren for over 7 prosent av fylkets samlede verdiskaping.

**Figur 2.5:** Skogsektorens andel av verdiskaping i ulike fylker i 1992



Norsk treforedlingsindustri er etter omfattende omstrukturering i dag konsentrert i få konsern og et fåtall større bedrifter, hovedsakelig i byregioner nær kysten. Med sine nær 1000 bedrifter spredt over 313 av våre 435 kommuner domineres derimot trelast- og trevareindustrien fortsatt av en lang rekke små og mellomstore bedrifter spredt over store deler av landet, og med betydelig aktivitet i det indre østlandsområdet. Et tilsvarende geografisk bilde har skogbruket. Skogbruk er sammen med trelast- og trevareindustrien blant våre mest distriktsbaserte næringer og har, spesielt i mange utkant-/innlandsstrøk på Østlandet, fortsatt stor betydning som verdi- og jobbskaper. Det har hittil ikke vært noen klare sentraliseringstrekk i disse næringene, dvs. aktivitetsutviklingen har vært om lag den samme i sentrale strøk som i distriktene. Som vi kommer tilbake til skjer det imidlertid store endringer i tømmermarkedet som kan gi betydelige distriktsmessige konsekvenser.

## 2.4 Bærekraftig produksjon og forbruk

Bærekraftig produksjon forutsetter integrering av miljøhensyn i hele verdikjeden – fra produksjon av råvarer, til materialbearbeiding og industriell produksjon, produktutvikling, distribusjon, salg – og dokumentasjon av produkters livsløp. Bærekraftig forbruk innebærer at forbrukerne utviser en miljøbevisst atferd ved valg av materialer og produkter, og at de bidrar til å utnytte produktenes gjenbruksegenskaper (St.meld. nr. 17 (1998-99) *Verdiskaping og miljø – muligheter i skogsektoren*).

Innenfor skogsektoren er det særlig følgende forhold som er relevante i forhold til bærekraftig produksjon:

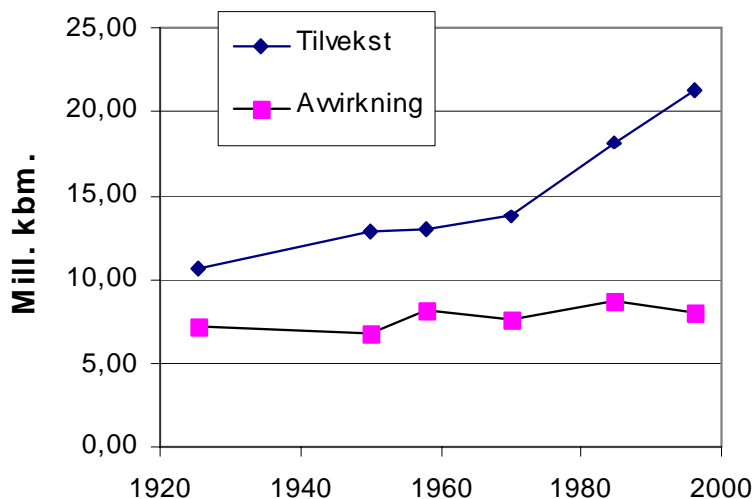
- Forsvarlig avvirkning i forhold til tilvekst og balansekvantum
- Ivaretagelse av biologisk mangfold og rekreasjonsverdier i skogen
- Begrensning av utslipp av miljøskadelige stoffer til luft, vann og jord fra skogbasert industri
- Begrensning av transportrelatert forurensing

Samtidig har det de senere år vært økt fokus på skogens og treproduktenes rolle i tilknytning til karbonbinding og –lagring ( i klimasammenheng).

I forhold til disse faktorer er det ikke så mye myndighetene som markedet selv, særlig visse eksportmarkeder, som er pådriveren. Spesielt gjelder dette i forhold til virksomheten i skogbruket.

Som det fremgår av figur 2.6 er tilveksten i norske skoger økende. Sammenliknet med uttaket de senere år er det klart at det nasjonale avvirkningsnivået kan økes innenfor rammen av en bærekraftig forvaltning. Det er imidlertid avgjørende at denne avvirkningen skjer på rett sted og rett treslag. For gran er for eksempel avvirkningen enkelte steder allerede opp mot, eller over, et langsiktig bærekraftig nivå.

**Figur 2.6:** *Utvikling av avvirkning og tilvekst under bark i perioden 1920-1997 (NIJOS)*



Bevaring av biologisk mangfold er en høyt prioritert oppgave som Norge har påtatt seg ansvar for gjennom nasjonale og internasjonale prosesser og avtaler. Skogen i Norge forvaltes i dag i all hovedsak etter Levende Skogs standarder for et bærekraftig skogbruk. Standardene ble fastsatt våren 1998 etter forhandlinger mellom miljø- og friluftinteresser, næringsinteresser, arbeidstakere, forbrukerinteresser og myndighetene. Levende Skogs standarder avveier økonomiske, økologiske og sosiale hensyn for å oppnå en bærekraftig skogforvaltning. Alle skogeierforeningene i Norge forventes å være sertifisert etter Levende Skogs standarder i løpet av 2000/01.

Ved en sertifisering kan det dokumenteres at råstoff fra norske skoger er drevet fram på en bærekraftig måte. Dette er dokumentasjon som vil være avgjørende for markedsføring av norske trebaserte produkter i framtiden både i forhold til konkurrerende produsenter og produkter.

## 2.5 Noen sentrale utviklingstrekk

Som det fremgikk foran har skogsektorens bidrag til landets samlede verdiskaping og sysselsetting vært jevnt fallende de siste 30-40 åra, delvis grunnet veksten i andre næringer men også fordi sektorens faktiske sysselsetting, og i noen grad realverdien av verdiskapingen, har hatt en fallende tendens.

Fremover må det påregnes en del utviklingstrekk som uten mottiltak kan føre til ytterligere svekkelse av skogsektorens betydning som verdiskaper, både nasjonalt og ikke minst i mange utkantstrøk:

- Det må forventes fortsatt realprisfall på de enkelte standardprodukter, både på tømmer- og trevaresiden.
- Avsetningsproblemene på massevirke av furu kan forventes å vedvare.
- En omlegging av prisregimet på massevirke fra ”lik pris ved bilveg” til ”lik pris ved fabrikkomt” tilsvarende importprisen kan sammen med forannevnte føre til betydelig reduksjon i massevirkeprisen i distriktene. Dette kan igjen føre til:
  - redusert avvirkning og flere 0-områder og dermed
  - redusert sagtømmertilgang til lokale bruk og dermed
  - forsert sentralisering av sagbruksindustrien og dermed
  - økte transportavstander og -kostnader for sagtømmer og dermed
  - lavere sagtømmerpris i distriktene og dermed
  - ytterligere reduksjoner i avvirkning og enda flere 0-områder.Nedgangen i avvirkning i distriktene vil neppe kunne motsvares av økt avvirkning i sentrale strøk hvor utnyttingsgraden i skogen allerede høy og miljø- og flerbrukshensynene sterke.
- Det kan forventes økt konkurranse fra substituttmaterialene til bygningsartikler av tre.
- Det kan forventes en ytterligere konsentrasjon på utsalgs-/kjedesiden, herunder introduksjon av utenlandske byggvarekjeder. Dette vil bl.a. kunne gi økt kjøpermakt, mindre materiallojalitet til tre, økt importkonkurranse, krav om totalleverandører og/eller utvikling av ”private brands” kombinert med leieprodusenter.

På den annen side viste tabell 2.1 at det har vært en betydelig vekst i mange tremekaniske produksjoner på 1990-tallet som kan bære bud om en mer positiv utvikling i denne industrien også fremover. Videre er det indikasjoner på en betydelig knoppskyting innenfor småskala trebasert virksomhet som bare i begrenset grad er fanget opp av denne statistikken. Samtidig kan lavere pris, og økte avsetningsproblemer, for massevirke synes å ha skapt et nytt ”miljø” for nytenkning mht. produktutvikling og råstoffutnytting (nød lærer naken kvinne å spinne).

Det er videre utviklingstrekk på markedssiden som, hvis de utnyttes riktig, kan åpne for økt etterspørsel etter norsk trevirke:

- Økt etterspørsel etter miljøvennlige materialalternativer.
- Økt etterspørsel etter spesielle og ikke-standardiserte produkter (mindre priskonkurranse).

- Økt etterspørsel etter produkter som ”forteller en historie”, for eksempel knyttet til opprinnelse, kulturarv eller tradisjoner.
- Økt netthandel som kan muliggjøre økt handel direkte mellom produsent og sluttbruker uten å gå veien om utsalg/kjeder.

### 3. Analyse av muligheter og utfordringer

#### 3.1 Mulighetene

Norge rår over en stor og økende skogressurs, og av bra kvalitet i internasjonal sammenheng. Videre drives norsk skogsektor gjennomgående miljøvennlig, samtidig som vi har kulturer og tradisjoner på utnytting av trevirke som bør representere et godt grunnlag for å møte fremtidige markedskrav.

Tre som materiale har vært utnyttet i årtusener. Dette burde tilsi at treets egenskaper skulle være godt kjent og godt utnyttet. Dette er bare i noen utstrekning tilfelle. Dette gjelder ikke minst tradisjonsbåren materialkunnskap i forhold til bruk av trevirke. Trevirkets egenskaper eller treproduktenes totale ytelser kan vurderes ut fra ulike parametere. De mest sentrale er: styrke, holdbarhet, formbarhet, estetikk, miljø, identitet og samspill med andre materialer eller produkter. Av disse er det i dag stort sett bare styrke og estetikk som i noen grad er utnyttet og fokus på de andre parametrene bør gi grunnlag for utvikling av nye produkter.

Etter arbeidsgruppens syn er det gjennom økt foredlingsgrad og styrking av treindustriens markedsorientering og konkurransekraft et betydelig potensiale for å skape varige, lønnsomme arbeidsplasser i distriktene med basis i en bedre utnyttelse av norske skogressurser. I lys av de fremtidige utfordringer i distriktpolitikken, og når det gjelder å sikre den nasjonale verdiskaping når olje- og gassinntektene kan ventes å falle, bør dette potensialet vies betydelig oppmerksomhet både i næringen og i samfunnet for øvrig.

Foredlingsgraden i norsk tremekanisk industri i dag forholdsvis lav med utstrakt grad av produksjon av bulk- og volumvarer i alle ledd i verdikjeden. Dette gjelder også, og i enda sterkere grad, Sverige og Finland, men her bidrar en vesentlig større avvirkning og volumgjennomstrømning til at trelast- og trevareindustrien likevel spiller en viktigere rolle enn i Norge. Land som Danmark og Italia utmerker seg derimot ved en vesentlig høyere foredlingsgrad enn Norge, Sverige og Finland. Foruten at det er et potensiale for økt verdiskaping i norsk trelast- og trevareindustri gjennom økt innenlands råstofftilgang og volumgjennomstrømning viser internasjonale sammenlikninger arbeidsgruppen har foretatt at det er et enda større mulighetsområde for aktivitetsøkning gjennom økt videreforedling.

Makter man å øke videreforedlingen og aktiviteten i treindustrien vil det også ha stor effekt på annet næringsliv i form av ringvirkninger. Etterspørselsbestemte virkningsanalyser arbeidsgruppen har fått utført på grunnlag av SSBs kryssløpsdata for 1996 viser at en økning i sluttleveringene fra trelast- og trevareindustrien, for eksempel i form av økt eksport, utløser nesten like store kronemessige økninger i produksjonsverdien i andre næringer i form av ringvirkninger. Analysen viser at økte sluttleveringer fra treindustrien gir større totalvirkninger på landets samlede produksjonsverdi, bruttonasjonalprodukt og eksportoverskudd enn tilsvarende økninger fra gjennomsnittet av øvrige industrinæringer.

Skogbruk og treindustri er blant våre mest distriktsbaserte næringer og en økning i aktiviteten vil i stor grad komme utkantstrøk med få alternative næringsveier til gode. I motsetning til flere andre distriktsnæringer har skogbruk og treindustri et lavt offentlig støttenivå samtidig som næringene i lang tid har operert uten noen form for skjerming i et konkurranseutsatt marked, både hjemme og ute. Trelast- og trevareindustrien, og i noen grad skogbruket, ligger dermed helt "i bunnen" i Statistisk sentralbyrås oversikter over Effective rate of assistance (ERA), som både tar hensyn til direkte næringssubsidier, skattesubsidier, fordeler av billig



elektrisitet og handelspolitiske tiltak. Dette forhold kan tilsi at potensialet for å skape varige og lønnsomme arbeidsplasser i distriktene er langt bedre innenfor skogsektoren enn i mange andre, allerede sterkt støttede, næringer.

#### *Tradisjonell standardproduksjon*

Innen ”tradisjonell” produksjon av standardprodukter i store volum har utviklingen gått i retning av færre aktører og produksjonsenheter. Slik produksjon vil fortsatt være viktig for volumavsetningen fra skogbruket, men priskonkurransen og avhengigheten av kjedene er sterk, og ytterligere strukturrasjonalisering og effektivisering må påregnes uten at verdiskapingen eller skogbrukets rotnetto nødvendigvis bedres. Likevel bør det også her være et potensiale for økt lønnsomhet og verdiskaping gjennom effektivisering og bedre kommunikasjon i verdikjeden, jf. gjennomførte verdikjedeprojekter som Euro-Tre, Mjøsskog 2000, Tømmeralliansen Forestia-Glommen-Moelven og HordaSort. Gjennom omfattende skurforsøk har Silvinova AS beregnet et verdiskapingspotensiale på 50-80 kr/kbm tømmer bare i grensesnittet skogbruk-trelastindustri knyttet til forhold som:

- Bedret oversikt over råstoffbasen slik at riktige forutsetninger kan velges før avvirkning og salg.
- Endrede sortimentsbeskrivelser for tømmer som gir bedre samsvar mellom tømmerkvalitet og trelastkvalitet.
- Endret prissystem for tømmer som i langt sterkere grad enn i dag hensyntar markedønskene for trelast.
- Kompetanseoppbygging og bedret kommunikasjon i verdikjeden.
- Implementering av tilgjengelig teknologi.

I tillegg bør det også innenfor den tradisjonelle treindustrien være et potensiale for bedre markedstilpasning, herunder mer løsningsorientering, økt foredlingsgrad og gjennom (massiv) markedsføring å utvikle produkt-, konsern- eller opprinnelsesbaserte ”merkenavn” slik at man kan komme seg fra rendyrket priskonkurransen over til mer monopolistisk konkurranse.

#### *Småskala spesial-/nisjeproduksjon*

Som tidligere nevnt er det klare indikasjoner på en betydelig knoppskyting innenfor småskala, lokalbasert trebearbeidende virksomhet (småsagbruk, lafting, mindre snekkerverksteder og andre typer håndverksbedrifter), ofte bygget på tradisjoner og erfaringsbasert råstoff- og materialkunnskap. Denne utviklingen kan i noen grad ses i sammenheng med svekkelser i pris og avsetningsmuligheter for massevirke og nye markedsmuligheter som følge av standardisering blant ”bulksagbrukene”, ny hyttebygging og hyttekulturer/byggeskikker, restaureringsarbeider i regi av Riksantikvaren osv. Slike virksomheter kan representere betydelige verdiskapings- og sysselsettingstilskudd i mange lokalsamfunn foruten en alternativ råstoffavsetning som kan sikre/øke skogeiers gjennomsnittspris og aktivitetsnivået i (utkant)skogbruket. Dette nisjesegmentet bør kunne ha et betydelig utviklingspotensiale gjennom relativt begrenset tilførsel av FoU, kapital og formalkompetanse. Markedsadgangen kan lettes betraktelig gjennom nettløsninger.

#### *Trevirke i det nye årtusen*

Arbeidsgruppen mener trevirke bør ha forutsetninger for å kunne spille en viktig rolle innenfor en rekke nye og spennende markedsmuligheter hvor tre i dag i liten grad er på markedet og hvor potensialene er store. Noen slike kan være:

- *Rekreasjonsmarkedet:* Ferie og fritid blir en stadig mer sentral del av mange folks liv. Det innebærer økte investeringer i bygg og anlegg knyttet til rekreasjonsmarkedet. Et sentralt element i denne sammenheng er hvordan omgivelsene oppleves og fungerer. Konsekvent og riktig bruk av tre vil kunne gi omgivelser med høy kvalitet og et positivt preg.
- *Havbruksnæringen* er utpekt til å bli en av Norges største og viktigste næringer i fremtiden. Dette vil innebære store investeringer i både landfaste og sjøbaserte anlegg. Det bør ligge vel til rette for at tre kan bli et sentralt materiale i de investeringer som skal gjøres og at trebaserte produkter kan fremstå som de viktigste "følgeproduktene" til Norges nye hovednæring.
- *Det offentlige rom:* Trivsel og trygghet i byer og i tettsteder er bl.a. avhengig av hvordan vi opplever å ferdes i det offentlige rom. Satt inn i systemløsninger med andre materialer og med et moderne formspråk, bør tre gi det offentlige rom en betydelig standardheving.
- *Produkter for helse og omsorg:* Vi vet at våre nærmeste omgivelser virker inn på vår psykiske og dermed fysiske helsetilstand. Når man er omsorgs- eller pleietrengende er behovet for trygge og "forståelige" omgivelser utvilsomt større enn i mange andre sammenhenger. Det å se på og være i kontakt med tre som materiale vil i slike utsatte og stressede situasjoner kunne ha en positiv innvirkning på helsetilstand og utviklingen i denne.

Felles for mange av de områdene og produktene som er nevnt over er at de spiller på treets egenskaper som et "menneskelig materiale". Samtidig er system-, komponent- og løsningsorientering, gjerne i samarbeid med andre materialer, sentrale elementer. Utviklingen på disse områdene kan både skje hos etablerte og nye aktører og vil i mange tilfeller forde betydelig innsats av FoU, kapital, produktutvikling og markedsføring.

### **3.2 Hovedutfordringene**

Etter arbeidsgruppens vurdering fordrer en realisering av de mange potensialer og muligheter som ligger foran verdikjeden marked - skog en betydelig innsats innrettet mot menneskene, kompetansen og holdningene både innenfor skogsektoren og i dens omgivelser. Blant de flaskehalsene som det er en utfordring å få gjort noe med har arbeidsgruppen pekt på:

- Skogbruk og tremekanisk industri har tradisjonelt vært produksjonsorientert hvor produktspekter og produktutvikling i betydelig grad har vært bestemt ut i fra råstoff- og produksjonstekniske forhold og hvor det langt på veg har vært tatt det for gitt at produktene har solgt seg selv.
- Næringen har i liten grad maktet å omstille seg til en situasjon der man raskt kan fange opp og tilfredsstille markedets behov. Innsatsen når det gjelder markedsanalyser, FoU, produktutvikling og nyskaping samt markedsføring og markedsbearbeiding har vært tilnærmet fraværende i store deler av næringa.

- Det er til dels dårlig kommunikasjon og samhandling mellom aktører i ulike ledd i verdikjeden slik at markedssignaler ikke når bakover i verdikjeden til produksjonsledd og råstoffprodusenter. Tømmer omsettes for eksempel etter sorteringsreglement som i begrenset grad ivaretar sammenhengen mellom tømmerkvalitet og sluttprodukt
- Trekompetansen har vært synkende både hos skogbruker, i industrien og hos bl.a. handelsledd, entreprenører og arkitekter
- Skogbruk og treindustri har fått svekket status i arbeidsmarkedet med sviktende rekruttering som resultat. I tillegg har næringene fremstått som relativt lukket og i liten grad etterspurt, eller vært oppfattet som attraktiv for personell med annet enn skog-/trekompetanse, for eksempel på markeds-, produktutvikling- og ledersiden.
- Manglende dokumentasjon av trevirkets egenskaper innenfor enkelte bruksområder gjør at enkelte offentlige lover og forskrifter (nye byggeforskrifter, brann- og hygiene-forskrifter mv.) samt ulike EU-direktiv kan fungerer som hindre for økt bruk av trevirke.
- Næringen har i liten grad utnyttet IKT i optimalisering av logistikk, vareflyt og informasjonsflyt mellom aktørene i verdikjeden. Dette svekker mulighetene for distribusjon av rett vare til rett tid, kvalitet og pris samt å kunne følge varen (sporbarhet) og å gi et mer rasjonelt lagerhold blant aktørene i verdikjeden.
- Næringen har i liten grad benyttet seg av ekstern kompetanse innen design, arkitektur, trendforskning og markedsføring. Dette kan være avgjørende for å møte fremtidens krav til bl.a. estetikk og funksjonalitet samt i utvikling og profilering av "historier" rundt produktene som spiller på følelser hos betalingsdyktige forbrukere, jf. Rolf Jensens "The Dream Society".

### 3.3 Verdiskapingsprogrammets rolle

Å realisere skogsektorens potensialer og muligheter vil kreve betydelig innsats av næringen selv, myndighetene og virkemiddelapparatet. Verdiskapingsprogrammet bør utgjøre en felles plattform for denne satsingen. Det er også et faktum at vi i dag for en stor del mangler de miljøene og bedriftene som kan utvikle og produsere alle de produktene som ligger i tilknytning til de mulighetene som er nevnt foran. Dette fordrer at Verdiskapingsprogrammet spiller en proaktiv rolle.

Arbeidsgruppen mener det er avgjørende at samfunnet gjennom myndighetene deltar aktivt i omstillingsarbeidet, også finansielt. Dette begrunner gruppen med at skogsektoren har et reelt potensiale til å øke sin betydning for landets verdiskaping i en fremtid med forventede fall i olje- og gassinntektene. Videre er det lagt vekt på at skogbruk og treindustri er blant våre mest distriktsbaserte næringer og at en økning i aktiviteten i stor grad vil komme utkantstrøk med få alternative næringsveier til gode. At næringene i tillegg er tilnærmet uten subsidier og handelspolitisk skjerming kan tilsi at offentlig innsats i disse næringene kan gi større bidrag i form av varige og lønnsomme arbeidsplasser i distriktene enn i mange andre, allerede sterkt støttede/skjermede, næringer. Uten en større satsing på omstilling og ny utvikling i sektoren nå vil det være utviklingstrekk, jf. avsnitt 2.5, som kan gi til dels alvorlige konsekvenser for mange utkantområder.

Videre tilsier strukturen i skogbruk og tremekanisk industri, med mange og små aktører, et tettere samarbeid og et sterkere offentlig engasjement mht. bl.a. FoU, markedsarbeid og større investeringer enn i næringer preget av store kapitalsterke aktører. Samtidig er det i mange fagmiljøer økende forståelse for nødvendigheten av at det offentlige spiller en aktiv rolle i næringsutvikling, særlig med tanke på å fremme nyskaping.

Foruten at Verdiskapingsprogrammet skal tilføre skogsektoren økte midler, og sikre iverksetting av nye tiltak for omstilling og nyskaping, bør det være en sentral oppgave innenfor programmet å bidra til økt grad av samkjøring av alle de ressurser og virkemidler man i fellesskap allerede rår over. Dette gjelder i bedriftene og næringen, men også i forhold til offentlige virkemidler. Bl.a. gjelder dette innretningen på FoU-midlene og de tradisjonelle økonomiske virkemidler overfor skogtiltak og gjennom SND, BU mv.

Arbeidsgruppen har også foretatt en nærmere gjennomgang av en rekke juridiske og politiske rammebetingelser for skogsektoren. Av politikkområder som i særlig grad kan ha en negativ innvirkning på aktivitetsnivået i skogsektoren finner gruppen å ville peke på den strenge reguleringen av omsetningen av skogeiendommer gjennom i første rekke odelsloven, konsesjonsloven, jordloven og jordskifteloven. Dagens praktisering av dette lovverket har som konsekvens at omsetningsprisen for skog i for liten grad reflekterer verdien av investeringene. Slik sett kan dagens praksis medføre reduserte investeringer, lav skjøtselsintensitet, og begrensede muligheter for interesserte og aktive skogeiere til å utvide sitt næringsmessige grunnlag. Videre vil gruppen peke på de transportpolitiske rammebetingelsene som gir høye transportkostnader i forhold til viktige konkurrentland som Sverige og Finland.

Dette er politikkområder som forutsetningsvis skal ligge utenfor Verdiskapingsprogrammet. Som ledd i arbeidet med å omstille og utvikle skogsektoren bør det imidlertid også ses nærmere på hvordan slike rammebetingelser virker, og eventuelt bør endres for i bedre grad å bygge opp under innsatsen innenfor Verdiskapingsprogrammet.

## 4. Programmets strategier

### 4.1 Bakgrunn

Verdiskapingsprogrammet skal være et utviklingsprogram for skognæringen hvor innovasjon og nyskaping skal stå sentralt. Programmet skal være pådriver i forhold til initiering av aktuelle tiltak som kan bidra til dette. I programmets startfase skal det vektlegges å igangsette tiltak som skaper holdninger, engasjement og vilje til nyutvikling i næringen. Programmet skal invitere til konkrete utviklingsprosjekter som gir lønnsomhet og økte verdier gjennom kompetanseutvikling, samarbeid og integrasjon mellom bedrifter. Et sterkt og forpliktende engasjement fra næringsaktørene er sentralt for at målene i programmet skal kunne nås.

Programmet har markedet som hovedinnfallsvinkel. Dette innebærer at strategier og tiltak baseres på det faktum at kundenes preferanser og kjøp av treprodukter og -løsninger er det som genererer verdier nedover i kjeden. Samtidig må aktivitetene i programmet være grunnlagt på en felles forståelse i hele verdikjeden for hvordan strategier og tiltak kan gi økt lønnsomhet og utviklingsmuligheter for de enkelte ledd i kjeden. Nyskaping og innovasjon vil kreve tilgang på ny kompetanse og nye mennesker. Verdiskapingsprogrammet skal legge til rette for en slik utvikling.

Arbeidsgruppen vil legge til grunn at tiltak og aktiviteter knyttet til programmet skal bidra til bærekraftig produksjon og forbruk i kjeden fra marked til skog.

### 4.2 Visjon

Norge skal være et forbilde i verdiskapende foredling og ny anvendelse av trevirke.

### 4.3 Mål

Verdiskapingsprogrammet skal:

- skape engasjement og entusiasme for utvikling og omstilling internt i verdikjeden
- skape positive holdninger i opinionen for skognæringen og næringens produkter
- bidra til økt lønnsom verdiskaping og utvikling av nye treprodukter
- bidra til økt samarbeid og effektivisering i verdikjeden
- bidra til bærekraftig produksjon og forbruk og gjøre trevirkets miljøegenskaper til et konkurransefortrinn

### 4.4 Hovedstrategier

Verdiskapingsprogrammet skal bidra til å løse viktige utfordringer for næringen gjennom en prioritert satsning innenfor de strategiske områdene: **Profilering og kommunikasjon, Produktutvikling og nyskaping, samt Samarbeid og effektivisering.**

**Profilering og kommunikasjon** skal bidra til å skape holdninger, engasjement og vilje til utvikling internt i verdikjeden og blant eksisterende og nye samarbeidspartnere. Ved aktiv bruk av profilering og kommunikasjon skal potensialer og muligheter knyttet til verdikjeden markert – skog synliggjøres og konkretiseres. Dette skal bidra til å tiltrekke ny kapital og kompetanse. Gjennom profilering og kommunikasjon av tre som materiale ut til sluttbruker og innad i næringen skal man vise de tekniske, estetiske og miljømessige sidene av tre og treprodukter. Næringen skal aktivt profilere skog og trevirke ved å fokusere på treets

miljømessige fortrinn som et biologisk fornybart og nedbrytbart materiale og som et ”naturlig alternativ”. Aktiv bruk av profilering og kommunikasjon skal berede grunnen for en betydelig innsats på produktutvikling og nyskaping.

**Produktutvikling og nyskaping** er en betingelse for å kunne realisere de muligheter og potensialer som ligger i verdikjeden marked – skog, og dermed bidra til å øke inntektene. Dette omfatter hele spekteret fra fysiske produkter i sluttmarkedet til IT-løsninger, relaterte tjenester og følgeprodukter, biprodukter og tømmer som industriråstoff. Med basis i de tekniske og estetiske mulighetene til trevirke skal næringen sammen med andre aktører utvikle produkter og løsninger som møter markedets krav om funksjonalitet, design og arkitektur.

**Samarbeid og effektivisering** skal bidra til kontinuerlig forbedring knyttet til varestrømmer og prosesser i hele verdikjeden, mellom aktører og internt hos de enkelte aktørene. Mer optimal utnyttelse av infrastruktur og forbedring og utvikling av logistikkfunksjoner er sentrale områder. Samtidig skal det settes fokus på å minimalisere adferdskostnader mellom aktører og øke kostnadseffektiviteten i verdikjeden. Økt grad av ”automatisering og digitalisering” av verdikjeden gjennom bruk av informasjonsteknologi vil kunne bidra til mer effektiv og lønnsom drift. Dette gir gode muligheter for å øke innsatsen på andre utviklingsorienterte oppgaver.

#### **4.5 Programmetts premisser eller forutsetninger**

Hvis Verdiskapingsprogrammet skal ha den ønskede effekt på kort og lang sikt må visse forutsetninger eller premisser være til stede.

Verdiskapingsprogrammet må fremstå eller utvikles til et **kraftsentrum** hvor næring og myndigheter kan møtes og legge premisser for utvikling og initiere nødvendige tiltak.

Økt **samhandling** både horisontalt og vertikalt i verdikjeden er en forutsetning for å bedre informasjons-, vare- og verdiflyten. Det må skapes arenaer for kunnskapsutveksling og samarbeid slik at de enkelte bedrifter innen skog- og tresektoren og andre relaterte aktører kan inngå allianser og nettverk som styrker bedriftene på sikt. Utvikling av næringsklynger innen skog og tre kan være en framtidig utvikling.

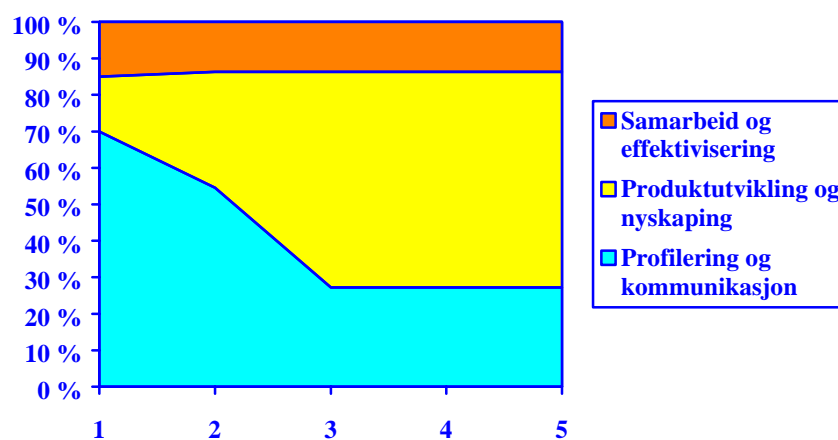
Fokus på eksisterende og tilførsel av ny **kompetanse** til verdikjeden marked – skog skal utløse nødvendig nyskaping og innovasjon. Økt kompetanse om tre og bruk av tre vil være sentralt for å øke anvendelsen i estetiske og konstruktive produkter og løsninger. Gjennom satsning på utvikling av egen og tilførsel av andres kunnskap skal næringen være i bedre stand til å håndtere utfordringene innen markeds- og produktutvikling, råstoffhåndtering og forretningsdrift.

Det er i dag mange ulike typer offentlige virkemidler som er tilgjengelige for bedrifts- og bransjeutvikling. Samtidig er det en rekke overordnede og sektorspesifikke rammebetingelser som berører og har stor betydning for verdikjeden marked – skog. Det er et klart behov for **koordinering** av både virkemidler og rammebetingelser slik at disse ”arbeider” i samme retning og bidrar til å forsterke en ønsket utvikling.

Ved siden av å initiere fremvekst av nytt næringsliv skal Verdiskapingsprogrammet bidra til og ivareta utviklingsbehovet både innenfor den tradisjonelle trelastindustrien og innenfor ulike typer for små-skala og spesialproduksjoner. Programmet må arbeide for at disse tre hovedretningene i fellesskap bidrar til økt verdiskapning.

#### 4.6 Programmetts profil

Aktiviteter knyttet til hovedstrategiene Profilering og kommunikasjon, Produktutvikling og nyskaping og Samarbeid og effektivisering vil løpe parallelt i hele programperioden. Innsatsen vil imidlertid være noe ulik over tid. I den første perioden vil hovedfokus være Profilering og kommunikasjon for senere å flytte fokus mot Produktutvikling og nyskaping. Samarbeid og effektivisering vil ha samme innsatsmengde i hele programperioden.



Verdiskapingsprogrammet vil operere med overordnede fellestiltak hvor programmet har ansvar for å initiere og være en aktiv pådriver. Samtidig vil programmet rette seg mot bedrifter og aktører for å invitere til konkrete utviklingsprosjekter som ligger innenfor programmets hovedstrategier og tiltaksområder. Disse bedriftsorienterte tiltak vil bla. fremstå som en videreføring og utvidelse av Landbruksdepartementets utviklingsprogram *Trevirke og Treindustri – Verdiskapning og Foredling(TTVF)*.

Det strategiske området kommunikasjon og profilering vil være klart preget av fellestiltak, mens produktutvikling og nyskaping i større grad vil orientere seg mot bedriftsspesifikke tiltak. Området samarbeid og effektivisering vil i all hovedsak være bedriftsorientert.

#### 4.7 Programmetts arbeidsform

Programmet vil selv ta initiativ til utviklingsprosesser og konkrete prosjekter. Initiativene må imidlertid gjøres overfor næringsaktører eller andre, med sikte på at disse tar et ansvar for prosesser eller prosjekter. Det vil si at programmet ordinært ikke selv skal ta ansvaret for

prosjekter. Dette ansvaret skal forankres hos eksterne aktører som har motivasjon og ressurser til å iverksette og gjennomføre prosjektet.

Programmet skal også kunne fange opp og forholde seg til initiativ som kommer utenfra og som er i samsvar med programmets formål. Det er ønskelig at flest mulig initiativ kommer utenfra. Arbeidsgruppen vurderer det imidlertid slik at det er behov for en pådriver og katalysator, særlig i en første fase av programmet, og at programmet må ta en slik aktiv rolle ved hjelp av de ressurser en disponerer.

Uavhengig av hvor initiativet kommer fra, skal alle tiltak som søkes realisert ved hjelp av programmet struktureres som prosjekter. Forslag til prosjekter vurderes med sikte på finansiering i henhold til fastsatte mål og kriterier. Godkjente prosjekter gjennomføres og følges opp i henhold til fastsatte prinsipper for prosjektstyring.

Programmet vil også selv kunne ta hovedansvaret for enkelte typer tiltak som det ikke er naturlig eller effektivt å forankre hos eksterne aktører. Dette vil være tiltak som fagkonferanser/seminarer, eller typiske forstudier eller analyser som kan gi grunnlag for mer konkrete initiativ.

#### **4.8 Målgruppe**

*Målgruppen* for programmet er:

- Entreprenører, næringsaktører og næringsorganisasjoner innenfor de bransjer og segmenter i verdikjeden som omfattes av programmet
- Kompetanseaktører, dvs. utdannings-, forsknings- og konsulentmiljøer som kan bidra til å realisere programmets mål
- Aktører innenfor andre bransjer som kan bidra til å realisere programmets mål

I samsvar med gjeldende prioriteringer innenfor nærings- og distriktspolitikken skal programmet ha fokus på *små- og mellomstore bedrifter*.

Ut over dette legges det i utgangspunktet ikke opp til konkrete prioriteringer, eller bestemte allokering av ressurser mellom ulike segmenter innenfor målgruppen. Programmet skal imidlertid tilstrebe en fornuftig balanse mellom:

- de enkelte leddene og bransjene i verdikjeden
- de enkelte landsdelene
- nyetablerte/"ufødte" og etablerte virksomheter



## 5. Tiltaksområder

Tiltakene er de operative grep som skal bidra til å øke verdiskapingen og bidra til en mer bærekraftig utvikling. Summen av tiltakene skal bidra til å skape et positivt bilde av skog- og trenæringen og tre som et attraktivt og fremtidsrettet materiale og øke lønnsomheten i kjeden fra marked til skog.

Tiltakene er gruppert i de strategiske hovedområdene:

- Profilering og kommunikasjon
- Produktutvikling og nyskaping
- Samarbeid og effektivisering

### 5.1 Profilering og kommunikasjon

Hensikten med profilering og kommunikasjon er å:

- få økt fokus på skog & tre
- tiltrekke ny kompetanse, nye mennesker og ny kapital
- utvikle ny identitet for skog & tre
- styrke informasjonsflyt på alle plan

Profilering og kommunikasjon er nødvendig for å utvikle næringens identitet og sørge for at samfunnet for øvrig ser på skog- og trenæringen på en positiv måte. Det vil være behov for kampanjer både internt og eksternt for å sette fokus på næringen generelt og for å bidra til holdningsendringer spesielt. Økt treopplysning og informasjon rettet mot allmennhet og brukere av tre vil være sentralt. I denne sammenheng vil også design- og arkitektkonkurranser ha en positiv effekt.

Sentrale tiltak som programmet bør ta initiativ til under område **Profilering og kommunikasjon**:

#### **Kampanjer**

Det må etableres et positivt fokus på verdikjeden marked - skog og tre som materiale. I denne forbindelse bør man gjennomføre en ”kampanje” som kan bidra til en slik identitetsbygging. Kampanjen bør være rettet mot samfunnet generelt sett, men vil også ha positiv effekt innad i verdikjeden. Økt forbruk av trevirke i Europa er sentralt for framtidig markedsutvikling for treprodukter generelt sett. Norge bør delta aktivt i kampanjer som fremmer bruk av tre.

#### **Treinformasjon**

En viktig oppgave er å spre generell treinformasjon til profesjonelle brukere av tre og konsumenter. Det er utstrakt behov for denne type informasjon, men det er i dag manglende struktur og helhet i dette arbeidet (trelastindustrien drev tidligere i fellesskap med skogbruket og handelen Treopplysningsrådet). Treinformasjonsarbeidet bør styrkes for å ivareta verdikjedens behov for felles treinformasjon. Aktuelle aktiviteter kan være:

- utgivelse av design og arkitekturtidsskrift med treprofil
- tilrettelegging/utvikling av informasjon og dokumentasjon til profesjonelle brukere
- tilrettelegging/utvikling av informasjon og dokumentasjon til høyere læresteder
- tilrettelegging/utvikling av informasjon og dokumentasjon til konsumenter

## **Skog & Tre-portal**

Det bør etableres en skog & tre-portal på internet. Denne internet-portalen bør være en felles innfallsvinkel for all skog- og treinformasjon. Portalen bør ha inngangsporter både for profesjonelle brukere og vanlige konsumenter. All relevant informasjon om skog og tre bør være tilgjengelig gjennom denne portalen. Portalen skal også ivareta behov knyttet til kommunikasjon internt i verdikjeden. I tilknytning til en skog & tre-portal bør det utvikles et nasjonalt skog & tre-nettverk. Nettverket skal være et tillegg til de fysiske møteplassene og ivareta behov for intern kommunikasjon i verdikjeden ut over etablerte og andre kanaler som benyttes.

## **Møteplasser**

Det er behov for møteplasser hvor gjensidig tillit og felles virkelighetsoppfatning kan utvikles slik at samhandlingen kan konkretiseres og få effekt. Det bør etableres eller videreutvikles møteplasser, både nasjonalt og regionalt, basert på dagens strukturer. Møteplassene bør ha en funksjon i form av initiering av prosesser, avstemming av resultater i tillegg til de sosiale funksjoner. Det er behov for møteplasser hvor verdikjeden marked – skog kan etablere og utvikle kontakter med nye miljøer og mennesker som kan gi nødvendige impulser i den videre utvikling. Dette omfatter selvsagt FoU-miljøer, arkitekter og designere, men også andre yrkesgrupper og miljøer som IT, trendforskere, innovatører og investorer. Møteplassene skal bidra til å skape grobunn for felles ambisjoner og felles løft. Møteplassfunksjonen bør ha en fysisk og en virtuell side.

## **5.2 Produktutvikling og nyskaping**

Hensikten med produktutvikling er å:

- realisere nye muligheter
- fange opp ideer og initiativ
- bidra til innovasjon og nyskaping

Produktutvikling av ”ferdigvarer” må være sentralt fordi vi i dag mangler en hel rekke treprodukter som man ser mulige markeder for. Dette kan blant annet angripes gjennom strukturerte utviklingsprogrammer, etablering av næringshager rettet mot småbedrifter og innovasjonsprosjekter knyttet til ulike læresteder for å sette i sving studenter under og etter studiene. Målrettet bruk av design- og arkitektkonkurranser vil også kunne avdekke eller støtte opp under det å få frem prototyper og løsninger på utvalgte områder. Det er også vesentlig å strukturere innsatsen knyttet til råvareutvikling og biproduktutvikling. For at produktene skal få best mulig posisjon i markedet er det nødvendig med et omfattende arbeid knyttet til ”prosjekteringsgrunnlag med tre” og hvordan treprodukter eksponeres og omsettes i handelsleddet.

I det siste tiåret har det vært en økende interesse for tradisjonsbasert materialkunnskap når det gjelder bruk av trevirke. Eldre tiders bygninger har innebygget erfaringskunnskap som bør kunne videreføres. Det er gode muligheter for næringsutvikling i skog- og trenæringen med utgangspunkt i utnyttelse av denne kunnskapen i nye produkter. Dette kan også føre til spennende impulser til norsk trearkitektur av teknologisk, miljømessig og estetisk karakter.

Sentrale tiltak som programmet bør ta initiativ til under område **Produktutvikling og nyskaping**:

## **Produktutviklingsprogram**

Utvikling av nye produkter er en bærebjelke i Verdiskapingsprogrammet. Det vil være behov for en strukturert og felles satsning innenfor området for å initiere konkrete prosjekter. Design og behovs/funksjonsanalyser er sentrale elementer i arbeidet med å skape nye og attraktive løsninger med tre som basismateriale. Samtidig med at det skal settes fokus på nye produkter bør det også legges vekt på å tilpasse treprodukter til nye markedssegmenter. Markeder som kan være aktuelle for produkter og løsninger av tre er:

- Rekreasjonsmarkedet
- Havbruksnæringen
- Det offentlige rom
- Treprodukter for helse og omsorg

Ved siden av ovennevnte bør det igangsettes produktutviklingsprosjekter på områder som er av stor betydning for å skape lønnsomhet i verdikjeden. Eksempler på slike områder kan være:

- Råvareutvikling
- Bi-produktutvikling
- Prosjekteringsunderlag med tre
- Tre-handel og e-handel

## **Næringshager**

Næringshagene skal utvikles til ”strukturer” hvor nyskaping og innovasjon gis gode betingelser. Næringshagenes viktigste funksjon vil være i grensensittet mellom ideer, kompetanse og kapital. Samtidig skal næringshagene fremstå som klare støttespillere for eksisterende bedrifter. Mange mindre bedrifter trenger et ”apparat” eller nettverk for å kunne realisere en ide knyttet til ny-utvikling eller tilpasning av eksisterende produkter. Gjennom å stimulere eksisterende/opprettelse av regionale næringshager vil slike behov kunne bli dekket. Næringshager vil også kunne være relevante arenaer for samhandling. Næringshagene bør utvikles på basis av allerede etablerte strukturer, enten dette er i tilknytning til bedrifter eller som en forlengelse eller på basis av et eksisterende virkemiddelapparat. Næringshagene bør ha både fysiske og virtuelle inngangsporter.

## **Strategiske utviklingsprogrammer på høyere læresteder**

Det er behov for massiv styrking og utvikling av kompetansen på de høyere lærestedene som i dag utdanner ledere til industrien og brukere av materialet tre. Det er i denne sammenheng nødvendig å øke satsningen rettet mot NTNU og NLH, men også andre kunnskapsmiljøer må aktiviseres.

## **Innovasjonsprosjekter**

Det å ha et ”klima” som stimulerer til innovasjon og nyskaping er avgjørende for bransjeutvikling. Slike prosesser bør være en naturlig del av all utdanning som kan være relevant i forhold til verdikjeden marked - skog. I denne forbindelse bør det settes i gang innovasjonsprosjekter for studenter ved noen relevante læresteder. Prosjektene bør fange opp studentene på et tidlig stadium og la noen utvalgte få sjansen til å videreføre innovasjonsprosessene i strukturerte former.

## **Konkurranser**

Arkitekt- og designkonkurranser er et virkemiddel for å få frem ideer og muligheter innenfor relevante områder. De aktuelle områdene for konkurranser bør avstemmes i forhold til

aktiviteten i produktutviklingsprogrammet. Konkurranser bør også kunne fange opp konkrete problemstillinger som for eksempel økt anvendelse av furu (malmfuru, grovtømmer, holdbart trevirke osv.). Konkurranser er i tillegg et virkemiddel for å få fokus på tre som materiale og som kommunikasjonsform mot arkitekter og designere.

Det bør settes i gang konkurranser internt i verdikjeden hvor målet er nye produkter, men samhandling og kompetanseutvikling i verdikjeden er basis. Produktene kan ha ulik karakter og omfatte alt fra fysiske produkter til tjenester og informasjonsverktøy.

### **5.3 Samarbeid og effektivisering**

Hensikten med samarbeid og effektivisering er å:

- bidra til kontinuerlig forbedring knyttet til varestrømmer og prosesser
- bidra til reduksjon av adferdskostnadene i verdikjeden
- utnytte de menneskelige ressursene best mulig
- øke kompetansen i verdikjeden om kostnadseffektivitet, verdiutvikling og inntjeningsgrunnlag

Forståelse og kunnskap om kostnadseffektivitet, verdiutvikling og inntjeningsgrunnlag er sentrale tema for å sikre fremtidig inntjening i verdikjeden marked – skog. Kompetanse og utvikling av de menneskelige ressursene i og knyttet til verdikjeden er avgjørende for å lykkes med dette. Kunnskap og tillit om hverandres prosesser og resultater kan være effektive verktøy for felles innsparing av kostnader og generering av inntekter. Det er derfor behov for betydelig etter- og videreutdanning av alle typer brukere knyttet til verdikjeden. Økt fokus på distribusjon av rett vare til rett tid, kvalitet og pris vil kreve at det utvikles integrerte logistikksystem som dekker flere ledd i verdikjeden. Her vil bruk av informasjonsteknologi åpne store muligheter for innsparinger knyttet til informasjonshåndtering, omsetning og distribusjon av varer og tjenester.

Sentrale tiltak som programmet bør ta initiativ til under område **Samarbeid og effektivisering**:

#### **Digitalisering av vare og verdikjeden**

Det er utviklet og tatt i bruk IT-systemer som effektiviserer en rekke funksjoner i ulike deler av verdikjeden. Systemene er imidlertid i liten grad integrert med hverandre. Det synes å være et stort potensiale knyttet til utvikling av IT-systemer som kan skape gjennomgående kommunikasjon gjennom verdikjeden. Særlig vil dette gjelde informasjon om kvaliteter og standarder på trevirket, slik at en mer effektivt kan levere etterspurte kvaliteter. Det bør igangsettes en forstudie som avklarer mulighetene for utvikling av integrerte IT-systemer og digitalisering av vare og verdikjeden.

#### **Verdikjedeinterne utviklingsprogrammer**

Det bør igangsettes verdikjedeinterne kompetanseutviklingsprogrammer som belyser temaene kostnadseffektivisering, verdiutvikling og inntjeningsgrunnlag. Disse bør ha basis i etablerte strukturer for kompetanseutvikling og bør gjennomføres innenfor områdene: skog, treindustri og handel. Utviklingsprogrammene må ta hensyn til bedriftenes geografiske plassering og

aktørenes behov. Programmene bør integreres i aktiviteter knyttet mot møteplasser, næringshager og skog & tre-portal.

### **Konkurranser**

Det bør settes i gang konkurranser internt i verdikjeden hvor målet er samarbeid og effektivisering, og der samhandling, tillit og kunnskapsutvikling i verdikjeden er basis. Konkurransene bør ha innfallsvinkler rettet mot kostnadseffektivitet, verdiutvikling og inntjeningsgrunnlag. Denne type konkurranser kan brukes som verktøy i utdanning og kompetanseutvikling. Resultatene fra konkurransene kan framstå både som praktiske og teoretiske eksempler på vertikal integrasjon i verdikjeden.

## 6. Organisering av programmet

### 6.1 Premisser for organiseringen

Arbeidsgruppen har lagt til grunn oppdragsgivers anmodning om at:

- organisasjonsmodellen skal sikre aktiv deltakelse fra næringen
- programmet skal bidra til å vedlikeholde og utvikle kompetanse innenfor næringsutvikling i virkemiddelapparatet

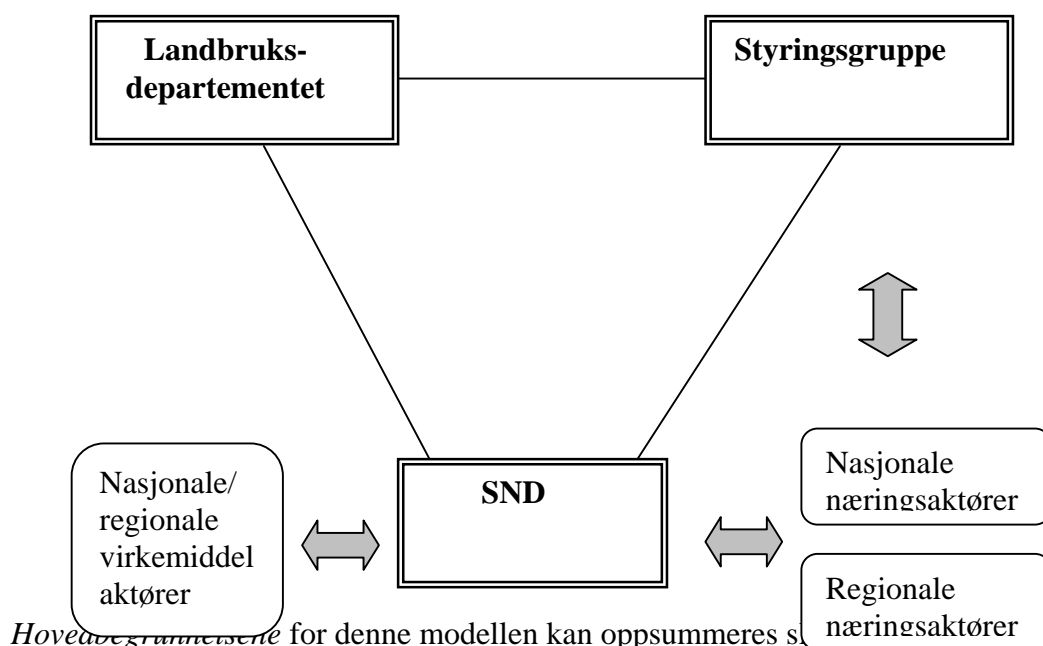
Gruppen har videre vært opptatt av å utvikle en organisasjonsmodell som understøtter behovet for en aktiv arbeidsform og aktive samarbeidsrelasjoner fra programmets side. Programmets fremste utfordring vil være å mobilisere nye initiativ i verdikjeden og bidra til å realisere disse. Organiseringen av programmet må gjenspeile dette.

Organiseringen må også sikre at programmets midler forvaltes på en effektiv og kompetent måte og slik at programmets intensjoner blir fulgt opp.

### 6.2 Valg av organisasjonsmodell

Arbeidsgruppen har drøftet flere mulige organisasjonsmodeller: Disse spenner fra en modell der programmet er fullt integrert i SND og til en etablering av en ny, uavhengig programorganisasjon.

Ansvar for gjennomføring av programmet tillegges SND og en styringsgruppe bestående av næringsaktører. Styringsgruppen skal sikre engasjement og forankring i den verdikjeden programmet retter seg mot. Gruppen skal utvikle og konkretisere programmets strategier, foreta overordnede prioriteringer og ivareta næringens interesser i programmet. SND etablerer et programsekretariat som har operatøransvaret og forestår den daglige virksomheten i programmet. Styringsstrukturen kan tas opp til vurdering dersom de finansieringsmessige forutsetninger endres. Modellen kan framstilles slik:



- Gjennom styringsgruppen gis næringa en sentral rolle i den strategiske utviklingen av programmet. Dette ivaretar næringas behov for aktivt å delta i utviklingen og gjennomføringen av programmet. Det tilfører også programmet viktig kompetanse og en aktiv dialog med aktørene i verdikjeden.
- Programmet kan gjøre nytte av det apparatet og den kompetansen som er etablert i SND. SND har etablert kontorer i alle fylker og har et hovedkontor som ivaretar nasjonale utviklingsoppgaver og støttefunksjoner.
- I forhold til en plassering utenfor virkemiddelapparatet, kan programmet med denne modellen fungere i et nært samspill med SNDs øvrige innsats i forhold til verdikjeden. Videre kan programmet trekke på de organiserte samarbeidsrelasjonene som SND har etablert i forhold til andre virkemiddelaktører og kompetansemiljøer.

### 6.3 Nærmere om roller og oppgaver for de enkelte aktørene

#### Landbruksdepartementet

Landbruksdepartementet er oppdragsgiver for programmet. Det foretas årlige bevilgninger til programmet over statsbudsjettet. Departementet gir i sine årlige tildelingsbrev til SND retningslinjer for bruken av midlene. Retningslinjene kan inneholde bestemmelser vedrørende mål, resultatkrav og særskilte prioriteringer. Departementet gir også nærmere retningslinjer vedrørende rapportering fra SND om bruken av midlene.

Landbruksdepartementet oppnevner styringsgruppen for programmet og utformer mandat for gruppens arbeid.

#### Styringsgruppen

Styringsgruppens ansvarsområde og oppgaver er å:

- utvikle og konkretisere programmets strategier
- påse at programmets aktiviteter er i samsvar med mål og strategier
- foreta overordnede prioriteringer m.h.t. innsatsområder, målgrupper eller andre forhold
- bistå i utviklingen av nye, strategisk viktige initiativ
- bidra til aktiv kommunikasjon med næringa med sikte på initiativ og engasjement

Styringsgruppen utarbeider en årlig rapport om gjennomførte aktiviteter i programmet og hvordan programmet videre bør utvikles. Rapporten sendes til Landbruksdepartementet som grunnlag for departementets budsjetteringsprosess og retningslinjer til SND.

Styringsgruppen settes sammen av personer med forankring i ulike segmenter og funksjoner i verdikjeden. Medlemmene må ha kompetanse, nettverk og posisjoner som gjør at gruppen kan framstå som en ressurs med høy legitimitet og autoritet.

#### SND

SND skal ha det operative ansvaret for programmet. Det etableres et *programsekretariat* som forestår den daglige virksomheten i programmet. Alle bevilgninger fra programmets rammer foretas av de ordinære *beslutningsorganene i SND*.

Programsekretariatet plasseres ved SNDs hovedkontor hvor saksforberedelser og beslutninger tas i gjennom de ordinære beslutningslinjene. Sekretariatet skal utnytte relevant kompetanse i øvrige deler av SND, og samtidig trekke veksler på SNDs distriktskontorer som er en svært viktig kontaktflate mot nærings på regionalt nivå. Det er i dag etablert et kompetansenettverk i SND innenfor trebasert industri som det vil være naturlig å utnytte og videreutvikle for programmets formål.

### **Nasjonale / regionale virkemiddelaktører**

Det er avgjørende at programmets engasjement er godt samordnet med øvrige utviklingstiltak overfor verdikjeden finansiert gjennom offentlige virkemidler eller av bransjers egne midler. Programmet må derfor utvikle en nær dialog og et nødvendig samarbeid med de respektive aktørene. Denne kontakten må sørge for at initiativ og prosjekter blir samordnet slik at uheldige overlappinger unngås og at muligheter for fruktbare synergier utnyttes. Det må også vurderes om det i enkelte prosjekter kan være grunnlag for samfinansiering.

Kontakten med virkemiddelaktørene vil naturlig måtte ivaretas av SND. Det vil være viktig å koordinere innsatsen og trekke i fellesskap med aktører som f.eks Norges forskningsråd fylkeskommunene, Fylkesmennes landbruksavdelinger (FMLA), Interreg. programmer, kommunale næringsfond og andre aktuelle aktører. FMLA vil være en sentral aktør i det regionale utviklingsarbeidet gjennom virkemidlene som ikke direkte er rettet mot virksomhetsetablering. FMLA forvalter alle de ordinære virkemiddelordningne i skogbruket, samt en rekke generelle utrednings- og tilretteleggingsmidler rettet mot landbruket.



## 7. Finansiering

I statsbudsjettet for 2000 er det avsatt 18 mill. kr til gjennomføring av programmet. Skal programmet engasjere seg i de tiltaksområder som er skissert vil det samlede behovet for midler ligge i størrelsesorden 100 mill. kr pr år. Det må legges til grunn at dette er en *ekstraordinær innsats*, som skal komme i tillegg til det ordinære, løpende engasjementet som virkemiddelapparatet går inn med overfor næringa.

### 7.1 Prinsipper for disponering av programmets ressurser

I forhold til behov og muligheter for utviklingstiltak innenfor de prioriterte tiltaksområder vil finansieringsrammene som er antydning gi klare begrensninger. Det vil være en viktig oppgave for styringsgruppen å prioritere de tiltak og områder som er av størst betydning. Utfordringen vil videre være å utnytte de offentlige midlene som stilles til disposisjon slik at de kan utløse mest mulig målrettet og effektiv innsats i forhold til programmets mål. Dette innebærer følgende:

- De offentlige midlene som kanaliseres gjennom programmet har som formål å *utløse innsats og ressurser* fra de aktørene som fremmer prosjekter overfor programmet. Prosjektene skal være basert på at prosjektdeltakerne går inn med egeninnsats i form av økonomiske midler og arbeidsinnsats. Programmet bidrar med nødvendig tilleggsfinansiering.
- Programmets *finansieringsandel* vil måtte variere etter prosjektenes formål og karakter. I prosjekter der det er vanskelig å identifisere aktører som kan høste direkte nytte av prosjektet, f.eks. rene utredningsprosjekter og forstudier, vil programmet kunne finansiere prosjektet i sin helhet. I prosjekter som forventes å ha høy og direkte nytteverdi for deltakerne, vil finansieringsandelen kunne være tilsvarende lav. Statsstøtteregelverkets bestemmelser (EØS-reglene) skal legges til grunn. Innenfor disse bestemmelsene må programmet etablere egne prinsipper og praksis.
- Programmet må etablere en nær dialog med øvrige offentlige virkemiddelaktører og med bransjeorganisasjoner som forvalter fondsmidler, dette med sikte på en smidig og effektiv samordning av innsats og med sikte på eventuell samfinansiering der det er formålstjenlig.

Etter hvert som programmet får et bedre grunnlag for å vurdere utviklingskapasitet og utviklingspotensialer i næringa, må programmet også se det som sin oppgave å gi konkrete tilbakemeldinger til oppdragsgiver vedrørende størrelsen på den offentlige innsatsen.

## 7.2 Kriterier for prioritering av prosjekter

Det overordnede kriteriet for vurdering av prosjekter vil være at prosjektet bidrar til å realisere de mål som er satt for programmet og ligger innenfor programmets hovedstrategier og tiltaksområder.

Innenfor denne rammen gjelder følgende:

- Prosjektene skal ha en nytteverdi for mer enn en bedrift eller aktør. Ordinære enkeltbedriftstiltak som kun har verdi for den enkelte bedrift, skal ikke finansieres innenfor programmet, men henvises til de ordinære virkemiddelordningene. Prosjektene skal derfor normalt ha forpliktende deltakelse fra flere næringsaktører og fungere som et utviklings-, pilot-, eller demonstrasjonsprosjekt. Tiltak som innebærer samarbeid mellom bransjer/segmenter internt i verdikjeden eller med andre næringer skal ha særskilt prioritet.
- Programmet skal finansiere "myke investeringer", det vil si kompetanseutvikling, nettverksbygging, produkt- og prosessutvikling (men ikke maskiner), kommunikasjonsløsninger, herunder IT-infrastruktur (men ikke maskinvare), markedsutvikling, og lignende. Programmet skal normalt ikke bidra med støtte til fysiske investeringer.
- Prosjektene skal innebære et vesentlig løft for deltakerne. Ordinær drift eller utviklingsvirksomhet som aktørene normalt ville ha gjennomført, vil ikke finansieres av programmet. Bidraget fra programmet skal være reellt utløsende for prosjektet.

Prosjektene skal ha en god strategisk og ledelsesmessig forankring hos prosjektaktørene og må tilføres nødvendige ressurser for effektiv og målrettet gjennomføring. Prosjekter skal enten ha en forpliktende deltakelse fra næringsaktører, eller være basert på en klart uttrykt interesse for prosjektet fra næringsaktører.