



Vestlandsforskning

Boks 163, 6851 Sogndal

Tlf. 57 67 61 50

Internett: www.vestforsk.no

VF-notat 1/05

Følgeevaluering av nasjonale pilotprosjekter innen økologisk landbruk

Eivind Brendehaug

VF Rapport

Rapport tittel Følgeevaluering av prosjekter innen økologisk landbruk	Notatnr. 1/05 Dato 15. januar 05 Gradering Open
Prosjekttittel Følgeevaluering av nasjonale nasjonale pilotprosjekter innen økologisk landbruk	Tal sider 49 Prosjektnr 2231
Forskarar: Eivind Brendehaug	Prosjektansvarleg Eivind Brendehaug
Oppdragsgjevar: Statens Landbruksforvaltning	Emneord Økologisk landbruk Nasjonale pilotprosjekter
Sammendrag Formålet med følgeevalueringen er å bidra til at myndighetenes mål med prosjektene blir realisert. Evalueringen har ikke omfattet selve ordningen som finansierer prosjektene, men er avgrenset til evaluering av det enkelte prosjekt. Vi avgir nå midtveisrapporten fra følgeevalueringen. Prosjektene avsluttes ved utgangen av 2006. Følgende pilotprosjekter er valgt ut for evaluering av Statens Landbruksforvaltning: <ul style="list-style-type: none">- Omsetning av økologisk mat i storhusholdninger i regi av Stiftelsen Ullandhaug Økologiske Gård- Økologisk mat på sykehus i regi av Norsk senter for økologisk landbruk- Økologisk formeringsmateriale i regi av Vestfold Bondelag Evalueringen har analysert om prosjektene har en utforming og gjennomføring som er egnet til å realisere målene for prosjektet, omtalt forbedringspunkter og kritiske rammebetingelser for gjennomføringen av prosjektet. Vi kommer også med konkrete forslag til endringer i prosjektene. Evalueringen har lagt hovedvekten på å analysere om det er konsistens i sammenhengen mellom analyse av flaskehals, mål, strategier og tiltak. Altså om prosjektlogikken er til stede både i utforming og gjennomføring. Dette er likevel bare en side ved utfordringa. Eksterne og mer eller mindre "objektive" hindringer kan være større og vanskeligere å rette opp. Prosjektene har et innhold, fremme bruk av økologisk mat, som gjør at vi oppfatter de som transformativ tiltak. Tiltak som har hensikt å overskride tunge systembevarende fenomener, i motsetning til reformativ tiltak. Dermed må man forvente at sannsynligheten for å møte barrierer er stor.	
Andre publikasjoner frå prosjektet Evaluering av Økologisk mat i Nord En evaluering av programbeskrivelse for utvikling av økologisk landbruk i Nord-Norge 2004-2007	
ISBN nr xxxxxxxxxxxxxx ISSN 0804-8835	Pris 150

Forord

Denne rapporten presenterer midveisresultatet av følgeevaluering av tre nasjonale piltprosjekter med finansiering av Statens Landbruksforvaltning. Ved årsskiftet er prosjektene halvveis i sin prosjektperiode som strekker seg fram til og med 2006. Evalueringen skjer på oppdrag av Statens landbruksforvaltning.

I april 2004 fikk Statens landbruksforvaltning en underveisrapportering fra følgeevalueringen. Plansjene fra presentasjonen er gjengitt som vedlegg 2.

Vi takker alle prosjektlederne for tilgang på dokumenter underveis i prosjektet, og for at de har stilt opp til intervju flere ganger. Videre vil vi takke alle samarbeidspartnerne til prosjektene som har bidratt med informasjon og som har latt seg intervju.

Øyvind Heimset Larsen har gjennomført evalueringen av Økologipartner, mens Oluf Haugen har tilrettelagt for presentasjon. Begge arbeider ved Vestlandsforskning sin informasjons- og kommunikasjonsteknologigruppe (IKT). Vi takker dem begge for arbeidet.

Denne studien bygger videre på det evalueringsarbeid Vestlandsforskning har gjennomført for Statens Landbruksforvaltning tidligere innen økologisk landbruk publisert i rapporten "Evaluering av prosjekter innen økologisk landbruk", rapport nr. 9/02.

Sogndal 15. januar 2005

Eivind Brendehaug

Innhold

1	Innledning	5
2	Økologisk mat på sykehus	10
2.1	<i>Innledning</i>	10
2.2	<i>Prosjektets mål og strategier</i>	11
2.2.1	Delmål 1: Kjøkken	11
2.2.2	Delmål 2: Regional næringsutvikling.....	12
2.2.3	Delmål 3: Kunnskapsformidling	12
2.3	<i>Analyse.....</i>	13
2.3.1	Resultater	13
2.3.2	Forklaring til resultatene.....	14
2.3.3	Forbedringspunkter.....	16
2.4	<i>Kritiske rammebetingelser.....</i>	23
2.5	<i>Forslag.....</i>	25
3	Økologisk mat i storhusholdninger	26
3.1	<i>Innledning</i>	26
3.2	<i>Prosjektets mål og strategier</i>	26
3.3	<i>Analyse.....</i>	27
3.3.1	Resultater	28
3.3.2	Evaluering av Økologipartner	29
3.3.3	Forklaring til resultatene.....	31
3.3.4	Forbedringspunkter.....	34
3.4	<i>Kritiske rammevilkår.....</i>	36
3.5	<i>Forslag.....</i>	37
4	Økologisk formeringsmateriale.....	39
4.1	<i>Innledning</i>	39
4.2	<i>Prosjektets mål og strategier</i>	40
4.3	<i>Analyse.....</i>	41
4.3.1	Resultater	41
4.3.2	Forklaring av resultatene	42
4.3.3	Forbedringspunkter.....	43
4.4	<i>Kritiske rammevilkår.....</i>	46
4.5	<i>Forslag.....</i>	47
5	Referanser:.....	48
6	Vedlegg	49

1 Innledning

Formålet

Formålet med denne følgeevalueringen er å bidra til at myndighetenes mål med prosjektene blir realisert. Dette skal skje ved at resultatene fra følgeevalueringen blir formidlet til SLF og det enkelte pilotprosjekt for justeringer underveis. Videre skal evalueringen gi innspill om hvilke rammebetingelser som er kritiske for gjennomføring av pilotprosjektene.

I Vestlandsforskning sin opprinnelig prosjektbeskrivelse var det lagt opp til en følgeevaluering av:

- 1) Nasjonale pilotprosjekter innen økologisk landbruk
- 2) Ordningen nasjonale pilotprosjekter som helhet, og i forhold til andre ordninger for å fremme økologisk landbruk

Oppdraget ble av Statens Landbruksforvaltning avgrenset til å inneholde evaluering av tre nasjonale pilotprosjekter og ett informasjons- og veiledningsprosjekt. I denne rapporten omtaler vi pilotprosjektene. Informasjon- og veiledningsprosjekt ”Samordnet satsing på økologisk landbruk i Nord” er rapport for seg¹.

Utvalg av prosjekter for evaluering

Følgende pilotprosjekter er valgt ut for evaluering av Statens Landbruksforvaltning²:

- Omsetning av økologisk mat i storhusholdninger i regi av Stiftelsen Ullandhaug Økologiske Gård
- Økologisk mat på sykehus i regi av Norsk senter for økologisk landbruk
- Økologisk formeringsmateriale i regi av Vestfold Bondelag

Alle prosjekter har finansiering fra Statens Landbruksforvaltning som også er oppdragsgiver for denne evalueringen.

Hensikten med ordningen nasjonale pilotprosjekter er å utnytte de enkelte regioners fortrinn til raskt å utvikle spesielle produksjoner, samt å avdekke flaskehalser, finne rasjonelle løsninger og utvikle helkjedesystemer som sikrer at økologiske produkter kommer ut til forbrukerne (www.slf.dep.no).

¹ I Vestlandsforskning notat 2/05 er dette prosjektet og programbeskrivelsen for Økologisk mat i Nord evaluert.

² I vedlegg 1 er Vestlandsforskning sin kategorisering av de nasjonale pilotprosjektene gjengitt, med forslag til tilnærming for utvalg av prosjekter.

Problemstillinger

Undersøkelsen skal inneholde en evaluering av det enkelte prosjekt. Videre skal evalueringen gi innspill om hvilke rammebetingelser som er kritiske for gjennomføringen av pilotprosjektene.

Vi har konsentrert følgeevalueringen om disse spørsmålene:

- Har prosjektet en utforming som er egnet til å realisere målene for prosjektet?
- Er gjennomføringen egnet til å nå målene for prosjektet?
- Hvilke rammebetingelser er kritiske for gjennomføringen av prosjektet

Metode

I tråd med formålet har vi evaluert de tre pilotprosjektene og ikke ordningen med nasjonale pilotprosjekter. Følgeevaluering er i denne sammenhengen forstått som en evaluering der datainnsamling og analyse skjer løpende gjennom prosjektperioden, mens selve rapporteringen og formidlingen av resultatene av evalueringen skjer i mer avgrensede perioder. I tillegg til denne rapporten ble det avgitt en underveisrapport i april 2004.

Den foreliggende rapporten har hovedfokus på året 2004, men tar også med viktige prosesser fra tidligere i prosjektperioden. Ved årsskriftet 2004/2005 er de tre pilotprosjektene halvveis i sin prosjektperiode. Alle prosjektene skal etter planen avsluttes ved utgangen av 2006.

Datainnsamling

Vi har basert oss på tre typer data: skriftlige, muntlige og observasjon. De skriftlige er i hovedsak samlet inn fra prosjektene. Dette er søknadsdokumenter, årsrapporter og andre dokumenter. De muntlige kildene baserer seg på intervju av:

- Prosjektets egne medarbeidere/styremedlemmer eller andre
- Målgruppa og samarbeidspartnere for prosjektet
- Oppdragsgiver/bevilgende myndighet

Teori

Vi har basert oss på evalueringsteorien slik den er omtalt av Vedung (1991) Han har systematisert hvilke faktorer som forklarer utfallet av et prosjekt (eller i hans terminologi: offentlig politikk). Viktige faktorer:

- Prosjektet sin *historiske bakgrunn*, bl.a. politisk støtte og vektlegging og deltakelse fra berørte parter
- *Prosjektutforming*, bl.a. om prosjektteorien er gyldig og om forandringens retning, klarhet og omfang
- *Gjennomføring*, bl.a. kunnskap, interesse og hindringer hos utførende personell, mellomledd og målgruppen

- *Nettverk og andre omgivelser* som bl.a. andre myndigheter, media og andre aktører

Vi har i evalueringa også støttet oss på diffusjonsteorien, teorien om spredning av innovasjoner. Rogers (1995) omtaler hvordan innovasjoner blir tatt i bruk av individ, institusjoner, bedrifter og organisasjoner. Før en innovasjon er adoptert (tatt fullt i bruk/implementert) foregår det en prosess, diffusjonsprosessen, som kan omtales ved hjelp av fire hovedelement:

- Type innovasjon
- Kommunikasjon
- Tid
- Sosialt system

Diffusjon er en form for sosial endring der en innovasjon blir kommunisert over tid i et sosialt system. Rogers legger vekt på at dette er en prosess som foregår i en sosial/kulturell kontekst. I litteraturen er diffusjonsprosessen mest omtalt for individ, og da ofte som forbruker i et marked, men den kan også nyttes på organisasjoner. Individperspektivet kan ha en viss relevans også for den prosessen som må foregå i organisasjoner for at innovasjoner skal bli adoptert.

Type innovasjon

Karakteren av innovasjonen kan forklare hvorfor diffusjonsprosessen kan foregå med ulikt tempo, og om den lykkes eller mislykkes. Rogers omtaler faktorene relative fordeler, kompatibilitet, kompleksitet, delelighet og observerbarhet³:

Relativ fordel. Blir innovasjonen *oppfattet* å ha en relativ fordel i forhold til eksisterende teknologi eller produkt? Relativ fordel kan bli målt i økonomiske termer (lønnsomhet, reduserte kostnader etc.), men sosial prestisje, nyttig og tilfredshet er også viktige faktorer.

Objektive fordeler er ikke avgjørende. Det avgjørende er om individet eller organisasjonen oppfatter at innovasjonen har fordeler. Jo større relativ fordel en oppfatter at innovasjonen har, jo raskere vil adopsjonen gå.

Kompatibel. Er innovasjonen i samsvar med de eksisterende verdiene, erfaringene og behovene til individet eller organisasjonen? Adopsjonen av en ide eller et produkt vil bli hemmet dersom ikke innovasjonen er i samsvar med organisasjonens verdier og erfaringer. Adopsjon av et produkt som ikke er samsvar med etablerte verdier krever endringer enten i organisasjonen eller av innovasjonen. Det første er en langsom prosess. Da kan det være bedre, dersom det er mulig, å tilpasse innovasjonen til eksisterende verdier.

For å utforme en fruktbar innovasjonsstrategi bør en derfor kjenne godt til eksisterende erfarings- og kunnskapssystem for organisasjonen som individene tilhører. Ved å knytte det nye produktet til tidligere erfaring og adopterte produkter vil adopsjonen gå lettere.

³ De opprinnelige betegnelse er hhv "relative advantage, compatibility, complexity, triability, observability".

Kompleks. Hvor kompleks en innovasjon er omfatter både om den er vanskelig å forstå og å bruke. Nye produkt som er lett å forstå blir adoptert raskere enn innovasjoner som krever at individet eller organisasjonen utvikler ny kompetanse eller forståelse. Dess mer kompleks en innovasjon er, slik den blir opplevd av individ i et sosialt system, dess mer negativt virker det inn på adopsjonshastigheten.

Delelig. I hvilken grad er det mulig å dele opp innovasjonen og prøve den ut i mindre omfang? En innovasjon som kan deles opp og prøves ut på et avgrenset område representerer mindre usikkerhet for individet eller organisasjonen enn andre innovasjoner fordi en kan lære undervegs. Slike innovasjoner vil bli raskere adoptert enn innovasjoner som ikke kan deles opp.

Observerbar. I hvilken grad er resultatene av innovasjonen mulig å observere for medlemmene i organisasjonen? Jo enklere det er å se resultatene jo lettere blir innovasjonen adoptert.

Innovasjoner som blir oppfattet av individet eller organisasjonen å ha større relative fordeler, er i samsvar med eksisterende verdier og behov, er delelig, lite kompleks og som har positive synlige resultat vil bli adoptert raskere enn andre innovasjoner. Tidligere forskning viser at disse fem kvalitetene er de viktigste karakteristika for å forklare graden av adopsjon. Rogers (1995) omtaler at forskning viser at 49-87 prosent av variasjonen i adopsjonsraten kan forklares med disse fem faktorene.

Kommunikasjon

Hvor lang tid diffusjonsprosessen tar er også avhengig av det andre hovedelementet: kommunikasjon. Hvor effektive medium for kommunikasjon kan brukes for å spre informasjon om innovasjonen? Hvor informasjonssøkende er individ og organisasjon? Dette er sentrale spørsmål for å finne hvilken innvirkning kommunikasjonen har på adopsjonen.

Tid

Det tredje hovedelementet er tid. Der individet gjennomgår disse fasene før innovasjonen er adoptert: 1) oppmerksomhet om innovasjonen, 2) Interesse og kunnskap, 3) Vurdering, 4) Beslutning, 5) Prøving, og 6) Adopsjon.

Sosialt system

Flere egenskaper i det sosiale systemet påvirker diffusjonsprosessen:

- *Sosial struktur.* Der det er legitimt med uformell kontakt på tvers av de formelle strukturer vil adopsjonen skje raskere.
- *Dominerende normer.* Gir disse rom for nytenking, informasjonssøking, eksternt orientering etc. vil adopsjonen gå raskere.

- *Opinionslederen* sin holdning/rolle i forhold til innovasjonen. Hvis opinionslederen adopterer produktet, vil adopsjonen gå raskere enn om dette ikke skjer. Om innovasjonen har en agent som brenner for ideen/produktet, kan adopsjonen gå *raskere*
- *Konsekvenser av innovasjonen*. Hva er konsekvensene i forhold til de tre dimensjonene: (1) Ønskelige/ikke ønskelige; (2) direkte/indirekte og (3) deltakende/ikke deltakende. Innovasjoner som gir ønskelige, direkte og deltakende konsekvenser vil føre til raskere adopsjon enn andre innovasjoner.
- *Type innovasjonsavgjørelse*. Er avgjørelsen individuell, kollektiv eller grunnet på autoritet. I de to siste tilfellene er det nødvendig at andre individ, grupper eller bedrifter gjentar avgjørelsen for sitt handlingsmiljø. I så fall vil prosessen ta lengre tid, og utfallet blir mer usikkert.

Sammenhengen mellom type innovasjon og de andre faktorene kan være viktig. T.d. vil bruk av massemedia for kommunikasjon av en kompleks innovasjon ikke fungere. I slike tilfeller er individuell kommunikasjon mer effektiv.

2 Økologisk mat på sykehus

2.1 Innledning

Pilotprosjektet "For helse, glede, daglig brød - Økologisk mat på sykehus" inngår i denne følgeevalueringa. Prosjektet bygger på resultatene av et forprosjekt med samme tittel med en ramme på kroner 550.000 kroner.

Tabell 1: Basisopplysninger om sykehusprosjektet

Prosjekteier:	Norsk senter for økologisk landbruk (NORSØK), Tingvoll
Prosjektleder:	Liv Solemdal
Prosjektperiode:	2003-2006
Bevilgning fra SLF:	2002/2003: 2,3 mill.kr 2004: 1,1 mill. kr. 2005: 1.3 mill. kr.

Vi har samlet inn data forløpende i 2003 og 2004. Våre datakilder er både skriftlige, muntlige og observasjon. Vi har hatt tilgang til alle skriftlige dokument fra prosjektet. Videre har vi intervjuet en rekke personer med tilknytning til prosjektet, se tabell under. Gjennom deltakelse på arrangement der prosjektet har informert om sin virksomhet har vi fått observere hvordan prosjektet presenterer seg og forholder seg til andre aktører:

- Prosjektledersamling på Hamar i regi av SLF høsten 2003
- Buffet 2004 i Stavanger
- Referansegruppemøte på St. Olavs Hospital mars 2004

Tabell 2: Personer som er intervjuet i sykehusprosjektet.

Navn	Stilling	Rolle i forhold til prosjektet
Liv Solemdal	Fagkonsulent NORSØK	Prosjektleder
Gunnar Kvamme	Avdelingsleder - kjøkken	Medlem i styringsgruppa og ansvarlig for gjennomføring av prosjektet på sykehuset
Åshild Ohlgren	Seksjonsleder - innkjøp	Innkjøp av varer
Edel Bakkli	Soneleder -kaldtkjøkken og catering	Produserer mat med bl.a. økologiske ingredienser
Øyvind Ekornhol	Kokk og tillitsvalgt	Produserer mat med bl.a. økologiske ingredienser
Gerd Moe	Kostkontakt	Kontakten mellom kjøkken og avdelingene
Gunnar Bekken	Forretningssjef for St. Olavs driftsservice	Overordnet Gunnar Kvamme
Roar Arntzen	Adm.dir. St. Olavs Hospital	Overordnet Gunnar Bekken
Stein Frediksson	Kjøkkeshjef ved Universitetssykehuset i Tromsø	Medlem av referansegruppa
Petter Geitanger	Seksjonsleder innkjøp og distribusjon ved Ullevål Universitetssykehus	Medlem av referansegruppa

2.2 Prosjektets mål og strategier

Prosjektets hovedmål er todelt:

- 1) Tilby brukere av St. Olavs Hospital i Trondheim økologiske matvarer av høy kvalitet og mest mulig regionalt produsert
- 2) Utvikle et konsept for å ta i bruk økologisk mat i sykehus, slik at prosessen kan gjentas i andre lignende storhusholdninger

Det kvantitative hovedmålet for prosjektet er at 30 % av maten ved St. Olavs Hospital skal være økologisk fire år etter prosjektstart.

Ut fra disse hovedmålene er det formulert tre delmål i forhold til kjøkken, regional næringsutvikling og kunnskapsformidling.

2.2.1 Delmål 1: Kjøkken

Prosjektet har et delmål om å bygge opp kompetanse om økologisk mat hos kjøkkenpersonalet ved St. Olavs Hospital. Videre å utvikle nye resepter og ta i bruk økologiske matvarer så langt det er mulig innenfor kjøkkenet sine rammebetingelser.

For å nå disse måla har prosjektet utformet strategier med fokus på å involvere hele kjøkkenet:

- forankring av prosjektet hos avdelingsleder på kjøkkenet (Gunnar Kvamme)
- kurs for hele personalet på kjøkkenet ved oppstart av prosjektet
- informasjon til ansatte gjennom etablerte strukturer

Videre har prosjektet basert seg på en strategi omtalt som *helhet i omleggingen* der man ikke bare har lagt opp til at en konvensjonell vare skal byttes ut med en økologisk. Prosjektet har definert omleggingen til økologisk på kjøkkenet til å omfatte:

- øke bruken av grøntvarer
- egen foredling av råvarer (for eksempel baking)
- minst mulig bearbeidet vare kontra bruk av halvfabrikata og ferdigvarer
- basisvarer som melk, potet, grønnsaker, egg og kjøtt mer enn fokus på ett måltid som økologisk

Erfaringene fra prosjektet viser at omstillingsprosesser tar mer tid enn det man trodde på forhånd. I 2004 fikk prosjektet vesentlig lavere bevilgning enn søkt (differanse på 950.000 kroner). Dette har bl.a. medført at oppstart av egen baking på kjøkkenet er utsatt til 2005.

2.2.2 Delmål 2: Regional næringsutvikling

Prosjektet har et delmål om å få til produktutvikling og foredling i regionen samt å øke produksjonen. Strategien for å nå målet er å få i stand samarbeid mellom forsøksringer, produsenter og foredlingsbedrifter/leverandører, samt å skape møteplasser mellom disse og kjøkkenet.

Prosjektet har i så stor grad som mulig basert seg på samarbeid med etablerte organisasjoner så som forsøksringer og leverandører som kjøkkenet ved St. O.H. har et kundeforhold til. Prosjektet har også utfordret primærprodusenter i regionen til å bli leverandør av potet og grønnsaker med leveranser gjennom kjøkkenet sin faste leverandør.

2.2.3 Delmål 3: Kunnskapsformidling

Prosjektet har et delmål om å tilrettelegge og tilby kunnskap om bruk av økologisk mat i storhusholdninger. Strategien for å nå målet er bruk av etablerte kanaler for å informere andre om prosjektet:

- på seminarer og arrangement
- gjennom media og tidsskriftet Kjøkkenskriveren
- uformelle kanaler og nettverk mellom kjøkkensjefer i helsesektoren

En annen strategi har vært å utvikle et konsept for økologisk mat i storhusholdninger dokumentert gjennom en håndbok fra prosjektet. Dette vil det ble arbeidet med i 2005 og 2006.

God dokumentasjon av prosjektet

Pilotprosjektet har en god dokumentasjon både i form av hvordan utformingen av prosjektet er planlagt og løpende rapportering av gjennomføringen. Prosjektledelsen har gjort alle dokumenter tilgjengelig for oss. Vi har dermed fått god innsikt i prosjektet.

Den gode dokumentasjonen har også en annen viktig side. Å utarbeide planer for et prosjekt skiftlig, fører normalt til at prosjektet blir mer velfundert enn om denne jobben ikke blir gjort. Dessuten gir en utførlig rapportering mulighet for å rapportere og oppsummere erfaringer fra prosjektet som andre kan lære av.

2.3 Analyse

Her vil vi første peke på noen viktige resultat eller prosesser som prosjektet har bidratt til. Deretter drøfter vi forhold som prosjektet etter vår analyse bør vektlegge mer i tiden framover.

2.3.1 Resultater

Noen resultater for delmål 1: Omlegging på St.O.H som prosjektet har bidratt til:

- Personalet ved kjøkkenet har fått kunnskap om økologisk matproduksjon gjennom et innføringskurs i økologisk matproduksjon. Kurset hadde også en motiverende effekt for utvikling og bruk av økologiske produkter på kjøkkenet.
- Kjøkkenet har innført permanent eller jevnlig bruk av økologiske produkter så som lettmelk, gulost, egg, potet og grønnsaker
- Ca. 10 prosent av innkjøpt volum til kjøkkenet er ved årsskiftet 2005/2006 økologisk.
- Økologiske matvarer er integrert i anbudsrutinene for alle produktgrupper ved Helseforetak Midt-Norge
- Reseptutvikling (oppskrifter) er kommet i gang i samarbeid med Gastronomisk institutt og Matforsk
- Plan for oppstart av egen baking er utformet og innkjøp av utstyr er gjennomført
- De matansvarlige ved sykehusavdelingene har fått kjennskap til økologiske matvarer og til prosjektet.

Noen resultater for delmål 2: Regional næringsutvikling som prosjektet har bidratt til:

- Potet- og grønnsakdyrkere i regionen har fått tilbud om faglig veiledning i samarbeid med forsøksringene. Knyttet produsentene til kjøkkenet sin leverandør av potet for foredling og distribusjon
- Helkjedeavtale for potet mellom produsenter, foredlingsbedrift og kjøkken
- Tilbud om økologiske melkeprodukter tilpasset storhusholdning/kantiner:
- Økologisk lettmelk i 10 liter bag-in-box

- Skivet økologisk Norvegia
- Rømme i egnet emballasje
- Arbeidsgruppe i Gilde for avklaring av produktspekter og pris på økologiske produkter tilpasset storhusholdning.
- Utviklingsprosesser for produktutvikling ved mindre foredlingsbedrifter i regionen så som Røros meieri og andre

Noen resultater for delmål 3: Kunnskapsformidling som prosjektet har bidratt til:

- Utviklet kurs for storhusholdninger til bruk på permanent basis. Kursmateriellet er lagt ut på Internett (www.agropub.no).
- Ullevål Universitetssykehus har deltatt sammen med og St. Olavs Hospital i storkjøkkengruppa i Gilde
- Prosjektet er relativt godt kjent gjennom media i Midt-Morge
- Formidling av kunnskap om økologisk mat i storhusholdninger generelt og sykehus spesielt gjennom en rekke foredrag
- Utviklingsprosesser for bruk av økologisk mat på Jassfestivalen i Molde og Studentersamskipnaden i Trondheim
- Formidling av kunnskap gjennomført Grønn Kantine- kurs i Sør-Trøndelag sammen med FMLA

2.3.2 Forklaring til resultatene

Det er mange forhold som kan forklare resultatene av et prosjekt slik evalueringsteorien viser (kapittel 1). Ofte vil forhold ved omgivelsene, andre aktører og rammevilkår, media etc. også kunne forklare resultatene. Det vil være et samspill mellom prosjektet og omgivelsene. Her vil vi konsentrere omtalen om forhold ved selve prosjektet som kan være med på å forklare resultatene.

Prosjektets hovedmål og delmål er både konkrete og etterprøvbare. Målet om at økologiske produkter skal utgjøre 30 prosent av kjøkkenet sitt forbruk i 2006 kan evalueres ved prosjektslutt. Delmål om regional næringsutvikling og om kunnskapsformidling er konkrete, men er svakere operasjonalisert. Det blir derfor vanskeligere å vurdere om målene er oppnådd. Samlet sett gir målene god retning på prosjektet; noe som er med å forklare resultatene. Delmål to og tre bør operasjonaliseres bedre.

Er prosjektteorien gyldig?

Prosjektteori er sammenhengen mellom årsakene til den tilstanden man ønsker å endre og de tiltakene man setter inn. Alle prosjekt eller program, men også all politikk, bygger på en slik teori. Teorien er som regel ikke uttalt, men ligger mer eller mindre skult i oppfatninger, strategier, tiltak. Om prosjektteorien slår feil vil prosjektet i liten grad kunne gi de ønskede resultat.

Slik vi oppfatter prosjektteorien bygger den på en analyse i forprosjektet som leder mot de delmål som er satt opp for prosjektet. Prosjekteieren har

funnet ut at det er behov for både kompetanse, engasjement og reseptutvikling på kjøkkenet. Man har lagt vekt på å forankre prosjektet hos ledelsen ved kjøkkenet på St.O.H. og å heve kompetansen om økologisk mat hos alle ansatte.

I forprosjektet fant man også ut at det er behov for næringsutvikling regionalt i form av økt produksjon, bedre kvalitet og produktutvikling. Tilbudet av økologiske storkjøkkenprodukter er lite.

I hvilken grad har prosjektet foretatt en analyse av årsakene til disse behovene? Vi finner tegn på en slik analyse ved at prosjektet arbeider aktivt i forhold til store leverandører som Tine og Gilde for å stimulere dem til produktutvikling. Videre ved at prosjektet skaper etterspørsel fra et forholdsvis stort kjøkken. Det kan skape insitamenter hos leverandørene til å tilrettelegge og markedsføre. Etter vår vurdering er en viktig årsak til manglende tilbud at leverandørene mangler insentiv. En erfaring fra prosjektet er at for de store leverandørene blir volum råvarer brukt ved kjøkkenet på St.O.H. likevel relativt lite. Prosjektet har derfor lært at det er viktig å få i stand omlegging av flere storkjøkken i samme området.

Hvilken formidlingsteori har så prosjektet? Målet er å utvikle et konsept som skal formidles gjennom en håndbok og gjennom kurs til andre storkjøkken. Videre skal man løpende informere om prosjektet på ulike måter, og i gjennomføringen av prosjektet har man også i noen grad involvert representanter fra andre sykehuskjøkken. Det siste er etter vår vurdering en god formidlingsteori. Ved å involvere og gjøre andre delaktig i gjennomføringen oppnår man en formidling som gir læring.

Ideen om å utvikle et konsept for bruk av økologisk mat i sykehus bygger på en forutsetning om at struktur og kultur i og rundt storkjøkkenet er forholdsvis like. Med andre ord at kjøkkenet er organisert på om lag samme vis og at rammevilkår og omgivelser ikke skiller seg mye mellom de ulike kjøkken. Om ikke dette er tilfelle vil konseptet ha mindre verdi for andre sykehuskjøkken. Det er neppe noe entydig ja eller nei svar på dette spørsmålet. Vi har ikke hatt mulighet til å kartlegge og analysere forholdene i storkjøkkensektoren for å gi et fullstendig svar på spørsmålet, men ett inntrykk sitter vi igjen med.

Det foregår i dag en omfattende omlegging innenfor storkjøkkensektoren med fokus på effektivisering, oppbygging av sentralkjøkkenet med nedlegging av mindre kjøkken. Samtidig øker bruken av hel- og halvfabrikata der kjøkkenet går over fra å utvikle og lage mat til å varme opp mat som er laget andre steder. Vårt inntrykk er at dette er hovedtrenden innenfor sykehuskjøkkenet. Økologiprojektet på St. O.H. passer ikke inn i denne utviklingsretningen. Prosjektet prøver dermed å få til en annen utviklingsretning med vekt på at mat skal lages på sykehuskjøkkenet ut fra gode basisråvarer.

Våre data tyder på at St.O.H. ikke står alene som sykehuskjøkkenet med sin matfilosofi og den måten kjøkkenet er organisert. Det finnes store sykehus i andre deler av landet som bygger på samme tilnærming og organisering. Det gjør at pilotprosjektet kan være egnet til å utvikle kunnskap som kan være til nytte for noen andre kjøkken. Selv om de fleste sykehuskjøkkenet går i en

annen utviklingsretning skal en ikke se bort fra at prosjektet kan ha noen nyttige erfaringer også for andre typer kjøkken.

Samlet sett vurderer vi at prosjektteorien langt på vei er gyldig. Det betyr at utforming av strategier og tiltak er egnet til å nå målene i prosjektet. I avsnittet forbedringspunkter under kommer vi inn på forhold som kan styrke innretningen av arbeidet ytterligere.

Aktørene står sammen om prosjektet

En annen hovedforklaring til de resultatene som er oppnådd er etter vår vurdering at prosjekteier, NORSØK, og kjøkkenet på sykehuset står samlet bak prosjektet. Initiativet til prosjektet kom dels fra Helsbygg Midt-Norge og dels fra NORSØK. At initiativet oppstod på denne måten har gitt et godt utgangspunkt. Tidlig i prosessen ble prosjektet forankret på kjøkkenet ved avdelingsleder Gunnar Kvamme.

Videre er det vårt inntrykk at prosjektleder og avdelingsleder på kjøkkenet står i hovedsak sammen om mål, strategier og tiltak, og at samarbeidet fungerer godt. Videre er det klart at også kompetansen og posisjonen til leder for kjøkkenet har betydning. Gunnar Kvamme er en anerkjent fagperson i Trondheimsområdet. Resultatene av prosjektet vil vi også forklare i lys av prosjektleder og NORSØK sin kompetanse og engasjement innen økologisk landbruk.

2.3.3 Forbedringspunkter

I dette avsnittet drøfter vi hvordan prosjektet kan utvikle strategiene i prosjektet for å styrke måloppnåinga.

Hvordan bedre forankringen hos de ansatte på kjøkkenet?

21. oktober 2004 hadde prosjektledelsen møte med fire av de ansatte på kjøkkenet. Fra referatet her heter det bl.a.: ”Det var en klar oppfatning fra kjøkkenet om at satsinga på økologiske produkter er lite kjent i sykehuset. Mange ansatte på kjøkkenet vet heller ikke hvilke økologiske produkter som brukes. Det er derfor et stort informasjonsbehov, og det er viktig å informere jevnlig.” Referatet konkluderer bl.a. med at: ”(...) heretter vil vi ta sikte på jevnlig møter kjøkken – prosjektledelse/medarbeidere på Tingvoll.”

Når vi spør prosjektleder om hvorfor prosjektet nå tar sikt på jevnlig møter på kjøkkenet blir det også pekt på at det ser ut for at de ansatte ikke kjenner til hva prosjektet arbeider med utenfor sykehuset, bl.a. at det blir arbeidet med å bedre kvaliteten på produktene. På spørsmål om prosjektledelsen har faste møter på sykehuset får vi til svar:

Ikke hatt faste møter. Det har vært sporadisk. De på golvet er ikke klar over hva som skjer. Det er ikke bra. Det vil ha effekt for hele prosjektet.

Gjennom intervju med ansatte ved kjøkkenet kommer det fram at personalet ut over avdelingsleder i liten grad har vært med i utforming av prosjektet, og at bare enkelte er involvert i gjennomføringen. Flere viser til at etter introduksjonskurset for alle ansatte i starten har engasjementet og fokuset

mht. økologiske matvarer ”dabbet av” hos de ansatte. Prosjektet er avgrenset til involvering av en håndfull av de ansatte på kjøkkenet. Avdelingsleder på kjøkkenet bekrefter delvis dette ved å vise til at økologisk mat er et tema på ledermøter på kjøkkenet.

På spørsmål om en annen organisering av prosjektet kan bedre implementeringen svarer prosjektleder:

Å ansvarliggjøre flere på kjøkkenet kunne være positivt. Kjøkkensjefen veldig ansvarlig. Sikkert fordel å fordele ansvaret på flere.

Det er planlagt ny omfattende kursing av alle ansatte i 2006, og prosjektledelsen ser behovet for å styrke informasjonen til de ansatte som vist ovenfor. Spørsmålet er imidlertid om kursing og informasjonsmøter alene er virkemidlet for å involvere og skape eierfølelse blant de ansatte for utviklingen av økologisk mat på kjøkkenet? Hvordan kan man i stedet organisere prosjektet slik at flere av de ansatte blir løpende involvert i gjennomføringen?

Ut fra vår vurdering er det ikke optimalt for implementeringen av økologiske matvarer at prosjektledelsen sitter et helt annet sted (Tingvoll) og er en ansatt i en helt annen organisasjon (NORSØK). På spørsmål om å overføre deler av prosjektledelsen til kjøkkenet svarer prosjektleder at:

Ideelt sett kunne det være bra, men jeg tror at vi kan greie det samme her i fra Tingvoll. Vi har bedre oversikt over produksjonen.

På det samme spørsmålet svarer en av de ansatte ved kjøkkenet at en overføring av deler av prosjektledelsen:

Det kan gi bedre kontakt. I stedet for slik som det er nå kommer NORSØK på besøk og snakker med 3-4 av oss. Det ville gjøre det lettere å komme i kontakt med flere.

Ut fra styrereferat ser det ikke ut for at prosjektet har vurdert å overføre deler av prosjektledelsen til kjøkkenet. Dette spørsmålet ble reist fra evaluator side våren 2004 da følgeevalueringen avga sin ”underveisrapport”.

I følge avdelingslederen på kjøkkenet, Gunnar Kvamme, er kjøkkenet avhengig av en ekstern aktør som kan drive prosjektet. Kjøkkenet selv har ikke ressurser til å drive prosjektet. Det har vi stor forståelse for. En produksjonsbedrift som kjøkkenet er har i dag ikke kapasitet til å ta på seg en slik oppgave ut fra de krav til effektivisering som gjelder, og de andre utviklingsoppgavene kjøkkenet er pålagt. Spørsmålet blir mer om kjøkkenet burde få tilført ressurser fra prosjektet for å utføre deler av prosjektledelsen. For eksempel at deler av oppgavene for å ivareta delmål 1 ble utført fra kjøkkenet. Erfaringene og teoriene om spredning av innovasjoner viser at dersom endringen skjer innenfra, fra organisasjonen selv, vil mulighetene for å oppnå varige effekter av prosjektet være større enn om endringen prøves innført utenfra (Rogers, 1995). Derfor bør prosjektet seriøst vurdere hvordan dette kan gjøres.

Svak tilgjengelighet og kvalitet – en utfordring

Teorien om spredning av innovasjoner viser også at dersom nyskapingen, i vårt tilfelle de økologiske produktene, gjør hverdagen for de ansatte på kjøkkenet mer tungvint og komplisert vil det hemme mulighetene for at produktene blir adoptert av de ansatte. Teorien peker på at det er tilstrekkelig at produktene oppleves som mer tungvint blant de ansatte for at det skal hemme adopsjon.

Ut fra intervju med flere av de ansatte på kjøkkenet er tilgjengelighet av produktene den faktor som blir trekt oftest fram som en utfordring. Det er innkjøpsfunksjonen til kjøkkenet som blir mest belastet med svak tilgjengelighet, men det har også ringvirkninger for hele kjøkkenet og prosjektet som helhet fordi det påvirker muligheten for å informere pasientene og avdelingene.

For innkjøpet vil det lett oppleves som en belastning å ikke få de økologiske produktene fra de faste leverandørene. Det blir mer arbeid å skaffe varene fra andre leverandører fordi man da får flere leverandører å holde kontakten med. Dessuten er det ikke sikkert at de nye leverandørene har den samme kompetansen og logistikksystemer som de faste leverandørene i å forsyne en storkjøkkenkunde. Bl.a. er det vist til at grønnsaker må bestilles flere dager i forveien. Videre har det forekommet flere ganger at de økologiske produktene ikke har hatt tilstrekkelig god kvalitet. På spørsmål om prosjektet er innrettet slik at det passer i din hverdag på kjøkkenet svarer en av de ansatte:

Klart det blir annerledes med mer jobbing. Hovedleverandørene våre skaffer ikke økologiske varer. De må kjøpe fra andre. Det er mye lettere å bestille vanlige varer – vi må ha flere vareleverandører. Det gjør det mer tungvint.

Dette er ikke et spørsmål om lojalitet fra de ansatte til ledelsen, men om å se hvilke rammevilkår de ansatte har i en ellers hektisk hverdag. Utgangspunktet bør være at det er de økologiske produktene og leveransene som må tilpasses til organisasjonen (kjøkkenet) sine behov, og ikke omvendt.

Den samme personen som er sitert over viser i en annen sammenheng til at de økologiske melkeproduktene får kjøkkenet gjennom sin vanlige leverandør, og bestilling og leveranser skjer som for andre varer. Dermed oppleves ikke økologiske melkeprodukter som tungvindt. At tilgjengeligheten av økologisk lettmeik, Norvegia og lettrømme er god kan i stor grad tilskrives den strategiske satsinga i prosjektet. Dersom man oppnår den samme situasjonen for kjøttprodukter er man et langt skritt lenger.

Når det gjelder potet har prosjektet også fått kanalisert varene gjennom kjøkkenet sin faste leverandør. Her er det imidlertid kvaliteten som har vært utfordringen. Kvalitetsproblem har det også vært på økologisk tomat og agurk, mens grovere grønnsaker har holdt god kvalitet.

God tilgjengelighet, forutsigbarhet, god kvalitet og produkt som er lett håndterbar er viktig for å sikre adopsjon blant de ansatte på kjøkkenet. Vårt inntrykk er at prosjektledelsen er klar over disse forholdene, og at det blir arbeidet med det. Det vil være avgjørende for prosjektet i tiden framover.

Det tar kort tid å skape et dårlig omdømme, mens det kan ta lang tid å bygge opp omdømme for de økologiske produktene.

I den sammenheng er det viktig å involvere de ansatte på kjøkkenet i drøftinger om hvordan prosjektet kan utformes for å passe inn i arbeidshverdagen til de ansatte på kjøkkenet. I stedet for å informere om at det blir arbeidet med å bedre kvaliteten, bør man involvere dem i det. For eksempel var det bare avdelingsleder på kjøkkenet som deltok på et viktig møte 2. desember 2004 der kvalitetsspørsmålene ble drøftet med forsøksringene i Trøndelag. Det er underlig sett på bakgrunn av at referatet fra møtet 21. oktober samme år pekte på betydningen av at de ansatte ved kjøkkenet var bedre informert om at det blir arbeidet med å bedre kvaliteten.

Hvordan bedre forankringen på sykehuset?

Som punktene over viser har prosjektet satt i gang viktige prosesser for å bedre tilbudet av økologiske produkter tilpasset storhusholdninger. Ikke minst er det grunn til å forvente effekter av at Helseforetak Midt-Norge har integrert forespørsel om pris på økologiske matvarer i sine anbudsrutiner.

Som det kommer fram fra referatet fra møtet 21. oktober 2004 som prosjektledelsen hadde med ansatte på kjøkkenet er det en oppfatning om at satsingen på økologiske produkter er lite kjent på sykehuset. Det blir konkludert med at det er et stort informasjonsbehov.

Samtidig viser våre data at usikker tilgjengelighet og kvalitet for noen økologiske produkter gjør det vanskelig å planlegge og å gjennomføre gode informasjonstiltak. Skal informasjonen være vellykket må produktene finnes til de tidspunkt og i den kvalitet som kjøkkenet krever. Det har ikke alltid vært tilfelle.

Videre har prosjektet satsset på en strategi for innføring av økologiske basisvarer så som potet, grønnsaker, melk, kjøtt og egg. Man har i mindre grad fokusert på utvikling av hele måltid som økologisk (her finnes det unntak, for eksempel har man innført økologisk grøtmåltid hver lørdag).

Begge disse forholdene, tilgang/kvalitet og satsing på basisvarer, gjør utforming og gjennomføring av informasjonstiltak ut til avdelingene og pasientene krevende. Dette blir også påpekt av den ansatte med ansvar for kontakten med de matansvarlige ved sykehusavdelingene. Ved bedre tilgang på produkter og utvikling av menyer og måltid vil det bli lettere å nå fram med informasjon til brukerne.

Det kan derfor være grunn for prosjektet å prioritere tilgang på et bredere produktspekter for å utvikle økologiske måltid selv om man må hente råvarene utenfor regionen (slik man dels har gjort for å lage et økologisk grøtmåltid). Det vil lette informasjonsoppgaven, og dermed synliggjøre den økologiske satsingen sterkere overfor avdelingspersonalet på sykehuset og pasientene. Ut fra den høye medieprofilen og publisitet prosjektet har hatt kan det være behov for det. Stor oppmerksomhet skaper forventinger, som om de ikke blir innfridd, kan slå tilbake på implementeringen av økologiske produkter.

Det er likevel andre forhold som ikke taler for en større vektlegging av hele økologiske måltid. Så lenge tilbudet av økologiske produkter er svakt fra kjøkkenet sine faste leverandører vil en slik vektlegging gjøre innkjøpsoppgaven mer krevende ved at man må holde kontakt med flere leverandører. Spørsmålet blir da om den gevinsten man kan oppnå ved bedre synliggjøring av den økologiske satsinga gjennom hele måltid kan oppveie for merarbeidet i innkjøpsfunksjonen. Det må prosjektledelsen sammen med de ansatte på kjøkkenet vurdere.

Det er planlagt å gjennomføre en brukerundersøkelse blant pasienter og personale. Denne var opprinnelig planlagt gjennomført i 2004, men er nå utsatt til 2005. Vi har derfor ikke mulighet for å inkludere resultatene fra denne undersøkelsen i denne evalueringen.

I desember 2004 ble det holdt et informasjonsmøte om prosjektet for kostombudene på sykehusavdelingene. Prosjektleder viser til at deltakerne påpekte kvalitetsproblemene på poteten, mangelfull merking av matvarene og ønsket om kurs om økologisk mat. Et slikt kurs kommer prosjektet til å holde. Vår vurdering er at dette kurset bør i tid tilpasses den videre opptrappingen i bruk av økologiske produkter slik at forventningen til de ansatte etter kurset i større grad kan oppfylles. Samtidig blir det viktig å informere spesielt godt om hvor stort omfang de økologiske produktene kommer til å ha i tiden framover på avdelingene.

Hvordan få primærprodusenter og leverandører til selv å kjøre løpet?

Det første året av prosjektet var arbeidet med regional næringsutvikling innen potet og grønnsaker i stor grad fokusert mot å organisere produsentene. Dette arbeidet er nå overtatt av produsentene selv, bl.a. innenfor den helkjedeavtalen for potet som er kommet i stand. I 2004 har arbeidet vært konsentrert om å bedre kvaliteten på produktene. Prosjektleder sier bla. at:

Det er en stor utfordring å oppnå stabil kvalitet, få tak i kunnskapen og formidle den ut. Det er mye fagarbeid som burde vært gjort av andre. De problemene som er avdekket er et resultat av at vi ser verdikjeden i sammenheng.

Høsten 2004 har kvaliteten på poteten vært preget av mørkfarging og til dels grønne poteter, mens i desember har kvalitet vært meget god. Da startet en annen potetprodusent opp sine leveranser. Det har også vært kvalitetsproblem med lokale leveranser av agurk og tomat.

Kvalitetsproblemene har vært drøftet på møte mellom prosjektledelsen og forsøksringene 2. desember 2004 der avdelingsleder for kjøkken deltok. Som det kommer fram av referat fra møtet er det viktig at kvalitetsproblemene blir rettet opp. Det er grunn for at prosjektet blir mindre tolerang overfor primærprodusenter og fordelingsbedrifter som ikke leverer produkter av god nok kvalitet. I referat fra det omtale møtet heter det bl.a.:

Fra arbeidet i begge forsøksringene kan det konkluderes at det er stor variasjon i kunnskapsnivået hos produsentene. Det er behov for grunnleggende dyrkingsveiledning innen potet- og grønnsakproduksjon.

Spørsmålet er hvorfor det fortsatt er behov for grunnleggende veiledning etter over ti år med omfattende prosjektaktivitet innen økologisk landbruk. Tidligere evalueringer viser at det har vært relativt få prosjekter spesifikt innrettet mot grønnsak- og potetproduksjonen. Store summer har gått til generelle utviklingsprosjekter. Bl.a. disponerte "Utviklingsprogram for økologisk landbruk i Midt-Norge (1999-2001)" i sum ca. 10 mill. kroner (Brendehaug og Groven, 2002).

I den grad det er gjennomført utviklingstiltak innen økologisk grønnsak- og potetproduksjon er det eksempler på at målgruppen og strategiene ikke har vært velfundert. Man har i liten grad lyktes i å få etablerte konvensjonelle potet- og grønnsaksprodusenter til å legge om til økologisk drift. I stedet har prosjekter satset på potet – og grønnsaksproduksjon hos økologiske produsenter med kompetanse innen grasproduksjon (Brendehaug og Groven, 2002).

Kvalitetsproblemer vil ofte være sammensatte. Kvaliteten er som regel summen av flere aktørers handlinger. I så måte er samarbeidet i den etablerte helkjedeavtalen for potet viktig for pilotprosjektet. I denne situasjonen har pilotprosjektet kanskje en mulighet for å innta en noe annen rolle i forhold til arbeidet med regional næringsutvikling. Dersom andre aktører har midler til å drive et arbeid i forhold til forbedring av kvalitet, tilgjengelig og produktutvikling kan pilotprosjektet i sterkere grad rendyrke rollen som markedsaktøren (St.O.H) som stiller krav til sine leverandører.

På den andre side viser våre analyser at produktkvaliteten er et kritisk suksesskriterium for både potet og enkelte grønnsaker fra regionen. Svak kvalitet høsten 2004 har sannsynligvis allerede svekket adopsjon av økologiske produkter blandt de ansatte på kjøkkenet. Derfor er det en forutsenning at kvaliteten i tiden framover blir minst like god som for konvensjonelle produkter. Slik sett vil kvalitetsspørsmålene måtte være et *hovedfokus* i arbeid framover. Dersom dette arbeidet ikke blir prioritert vil det rive bort grunnlaget for å nå målene i pilotprosjektet.

Hvordan skaper man ringvirkninger ved andre sykehus av prosjektet?

Et hovedmål i prosjektet er å utvikle et konsept for å ta i bruk økologisk mat i sykehus. Formidlingen av konseptet er planlagt ved å utvikle og tilby en håndbok som omtaler en rekke forhold ved det å ta i bruk økologiske matvarer i storkjøkken med vekt på sykehus⁴. I følge prosjektleder er det utviklet håndbøker i andre land, bl.a. Tyskland og Danmark, men hun kjenner ikke til hvor mye disse er brukt.

Vi har stilt spørsmålet om hvorfor prosjektet satser på å utarbeide en håndbok. Da får vi til svar at håndboka vil være et produkt fra prosjektet, samtidig som det blir pekt på at den må suppleres med annen informasjon. Spørsmålet er om sykehuskjøkken og andre storkjøkken tilegner seg

⁴ I søknaden for 2005/2006 fra prosjektet til SLF er tema som håndboka skal behandle listet opp.

informasjon og erfaringer gjennom håndbøker, eller om det skjer på andre måter? Det har vi ikke noe svar på, men det bør prosjektet undersøke før man bruker store ressurser på et slikt tiltak. Dersom svaret er ja, blir det neste spørsmålet hvordan en håndbok bør utformes for at den skal være til nytte for andre. For å få svar på det vil det være nyttig å innhente erfaringer med slike publikasjoner i andre land. Videre bør prosjektet innhente synspunkt fra andre sykehuskjøkken for hvilken informasjon de er ute etter i en slik håndbok.

Vårt inntrykk av strategi og tiltak for kunnskapsoverføring er at prosjektet har vekt på formidling og ikke på å involvere representanter fra andre sykehus i prosjektet. Det kan være gode grunner for det, ikke minst kan det være vanskelig å få andre til å delta. På referansegruppemøte i 2004 deltok bare en av to representanter fra andre sykehus.

Når vi har spurt ledere ved andre sykehuskjøkken om hvordan prosjektet kan styrke sin nytte for andre storkjøkken, er ett svar tettere samarbeid med St.O.H. i prosjektet. Ett eksempel på slikt samarbeid er etter vår oppfatning storkjøkkengruppen i Gilde der både Ullevål Universitetssykehus og St.O.H. deltar. Ett annet eksempel er at ansatte ved Universitetssykehuset i Tromsø har deltatt på kurs for kjøkkenansatte. Spørsmålet er om prosjektet kan gjøre liknende koplinger på andre områder i tiden framover.

Ved vår underveisrapportering våren 2004 oppfordret vi prosjektet til å vurdere sammensetning av styret og referansegruppen. I dag er styret sammensatt av prosjektleder, adm. leder ved NORSØK, avdelingsleder kjøkken og en representant fra FMLA og en fra Oikos. Dett er en sammensetning som fokuserer på delmål to, regional næringsutvikling. Vår vurdering er at styret i stedet for representanter fra FMLA og Oikos burde hatt en representant til fra de ansatte på kjøkkenet, og en ekstern representant fra helsemyndighetene eller andre sykehus. Det siste for å søke å styrke koplingen mot sykehussektoren generelt. Sammensetning av styret er også et spørsmål om styret sin rolle. Dersom styret har en lite aktiv rolle i prosjektet har disse forslagene mindre betydning. I så fall blir det desto viktig å oppnå hensikten med våre forslag på andre måter.

Når det gjelder referansegruppen er det ikke sikkert at det er et egnet fora for å involvere andre sykehus. Gruppen er stor og sammensatt av ulike aktører. Bidraget fra gruppen vil være begrenset så lenge den har få møter. I den opprinnelige søknaden (februar 2002) er det antydning av oppretting av en mindre gruppe innen sykehussektoren som skulle: "Sørge for dialog med andre sykehus gjennom egne møter og ulike treffpunkter". Prosjektet bør vurdere om en slik gruppe i stedet for dagens referansegruppe kan styrke kontakten og formidlingen til andre sykehus.

Skal økologiske produkter få innpass på permanent basis i andre store sykehus her i landet må tilbudet være like godt som for konvensjonelle varer når det gjelder kvalitet, foredlingsgrad, kontinuerlig tilbud og stabile leveranser. Det mener lederne ved kjøkkenet ved Ullevål og Tromsø Universitetssykehus. De setter også fokus på behovet for bedre varespekter slik at det blir mulig å utvikle hele økologiske måltider. Det må til for å kunne kommunisere økologisk mat tydelig til pasientene.

Videre setter representanter for disse sykehuskjøkkener fokus på pris ut fra det kostnadspresset de opplever fra sykehusledelsen. Samtidig kommer det fram at deres inntrykk av merprisen for de økologiske produktene er høyere enn det den reelt er for St. O.H. Det viser, som disse informantene også sier, at de ikke har god informasjon om hva som skjer i pilotprosjektet.

2.4 Kritiske rammebetingelser

Hittil har vi i stor grad omtalt prosjektinterne hindringer (forbedringspunkter) for å nå prosjektets mål: om prosjektet for eksempel er konsistent i sammenhengen mellom analyse av flaskehals, strategier og tiltak. Dette kan vi omtale som *interne barrierer*. Men slike barrierer er bare en side ved utfordringa. Eksterne og mer eller mindre “objektive” hindringer kan være større og vanskeligere å angripe.

I forhold til målet om bærekraftig produksjon og forbruk (bl.a. økologisk mat) bør vi videre differensiere mellom tiltak som har til hensikt å overskride tunge systembevarende fenomener (*transformative* tiltak), og de som er vesentlig mer beskjedne i sine mål (*reformative* tiltak) (Aall, C., Lafferty, W., Bjørnæs, T., 1999a). Vi oppfatter både dette pilotprosjektet, og de andre prosjektene omtalt i denne rapporten, for å være transformative tiltak. Dermed må man forvente at sannsynligheten for å møte barrierer er stor. Dess mer ambisiøse mål og forventninger pilotprosjektene har, dess hyppigere eller raskere vil man møte hindringer.

Som omtalt tidligere passer ikke økologiprojektet på St. O.H. inn i forhold til den dominerende utviklingsretningen med overgang til bruk av hel- og halvfabrikata i storkjøkkensektoren. Pilotprosjektet kan gi bidrag til de kreftene som ikke ønsker å gå i denne retningen. Det gir interessante perspektiver. Kanskje er det andre forhold enn det vi har vektlagt i denne evalueringen som er mest avgjørende for om bruken av økologisk mat øker i på storkjøkken. Så som økonomiske rammevilkår for storkjøkken, oppfatninger om hva som er effektivt og rasjonalt hos politiske og administrative ledere i bedrifter med storkjøkken, holdninger og kultur blant kokker og andre ansatte i storkjøkken sektoren etc. For sykehuskjøkken påvirker selvsagt de økonomiske rammevilkårene til helseforetakene handlingsrommet for å satse på økologiske produkter.

Slike spørsmål har vi ikke hatt mulighet for å analysere, men er likevel viktige fordi dersom målet er økt bruk av økologisk mat bør krefter settes inn på forhold som har stor betydning selv om muligheten for endring ikke er åpenbare på kort sikt.

Så langt de store perspektivene. I forhold til undeveisrapporteringen våren 2004 har det skjedd noen endringer i kritiske rammevilkår for gjennomføring av prosjektet. Oppdragsgiver, Statens Landbruksforvaltning, har foretatt behandling av søknad og tildeling av midler tidligere enn foregående år. Det har gitt prosjektet bedre forutsigbarhet og likviditet. Redusert bevilgning til prosjektet fra SLF gjør at prosjektet ikke har den framdrift som opprinnelig var planlagt. For eksempel er oppstart av baking utsatt til 2005.

Det har skjedd noen endringer av flaskehalsen i løpet av prosjektperioden. Det første året av prosjektet var mangelfull organisering mellom potet- og grønnsaksprodusentene enn hindring for å utvikle tilbudet av regionale produkter til sykehuset. Dett har løst seg nå ved at produsentene selv har tatt dette ansvaret.

Nedenfor har vi oppsummert kritiske rammevilkår. Her finner vi både strukturelle og holdningsmessige forhold:

- Lite tilbud av økologiske produkter tilpasset storhusholdninger fra etablerte leverandører
- Svak motivasjon for å utvikle marked og drive aktiv markedsføring fra større etablerte leverandører som har noen økologiske produkter
- Lite utviklede logistikk-løsninger for lokale og regionale produkter
- Svak og varierende kvalitet på en del grøntprodukter fra regionen
- Generelt høyt kostnads- og effektiviseringspress på kjøkkenet – gir lite muligheter for utviklingsarbeid
- Lite samarbeid mellom landbruks- og helsemyndigheter for å ta i bruk økologisk mat i helsesektoren
- Økonomiske rammevilkår for bedrifter med storkjøkken (for eksempel helseforetakene)
- oppfatninger om hva som er effektivt og rasjonalt hos politiske og administrative ledere i bedrifter med storkjøkken
- holdninger og kultur blant kokker og andre ansatte i storkjøkken-sektoren

2.5 Forslag

Knytte prosjektledelsen til kjøkkenet

Prosjektet bør vurdere å legge deler av prosjektledelsen til kjøkkenet ved St. O.H. for å styrke implementeringen. En slik organisatorsik endring vil stryke grunnlaget for resultater og videreføring etter prosjektslutt. Det vil kreve at kjøkkenet blir tildelt midler for denne oppgaven.

Dersom det ikke er mulig å endre organiseringen på denne måten bør man finne andre måter å knytte prosjektleder sterkere til kjøkkenet. Det kan for eksempel gjøres ved at noe av arbeidet utføres fra sykehuset/kjøkkenet, ved at prosjektleder har noen arbeidsdager per uke på kjøkkenet.

Videre bør prosjektet utarbeide en plan for hvordan utviklingsarbeidet etter 2006 skal kunne stå på egne bein uten involvering av NORSØK. Her bør man beskrive hvordan prosjektorganisasjonen i løpet av 2006 skal trappes ned, og hvordan de andre involverte partene skal videreføre arbeidet.

Styrke de ansatte sin involvering i prosjektet

Prosjektet bør i større grad involvere de ansatte i gjennomføring av prosjektet. Det er ikke tilstrekkelig at de blir informert. De bør i større grad involveres i drøftinger om hvordan målet skal nås, veivalg underveis, hvordan problem kan løses og hvilke behov som oppstår. Årlig eller halvårlig interne prosjektevaluering mellom de ansatte på kjøkkenet og prosjektledelsen bør innføres. For det andre bør man søke å legge utviklingsarbeid (resepter, utprøving etc.) i prosjektet til kjøkkenet slik at flere kan delta.

Strengere krav til leverandører

Prosjektet bør være mer kompromissløs i forhold til dårlig kvalitet på produktene i forhold til produsenter og leverandører. Dersom leveranser fra nasjonale distributører kan bedre kvalitet og tilgjengelighet bør man være villig til å fire på målet om lokale og regionale produkter

Styrke andre sykehuskjøkken sin involvering i prosjektet

Prosjektet har involvert andre sykehuskjøkken i gjennomføringsprosessene i noen tilfeller. Det er en god formidlingsstrategi og bør videreføres og styrkes i tiden framover, bl.a. bør andre involveres i hvilke spørsmål en håndbok fra prosjektet bør belyse. Prosjektet bør vurdere andre tiltak for å styrke formidlingen til andre sykehuskjøkken *før* prosjektslutt, som for eksempel en egen gruppe med representanter for andre sykehuskjøkken.

Revidere styresammensetning og referansegruppe

Dagens styresammensetning er ikke tilpasset prosjektets hovedmål. I stedet for deltaker fra FMLA og Oikos burde styret hatt en representant til fra de ansatte på kjøkkenet og en ekstern representant fra helsemyndighetene eller andre sykehus.

3 Økologisk mat i storhusholdninger

3.1 Innledning

Pilotprosjektet økologisk mat i storhusholdninger inngår i denne følgeevalueringen. Prosjektet bygger på et forprosjekt ut ført av Ullandhaug økologiske gård i 2002⁵.

Tabell 3: Basisopplysninger om storkjøkkenprosjektet

Prosjekteier:	Ullandhaug økologiske gård, Stavanger
Prosjektleder:	Jostein Hertwig og Trond Høivik
Prosjektperiode:	2003-2006
Bevilgning fra SLF:	2003: 0,5 mill.kr 2004: 0,85 mill. kr. 2005: 1,1 mill. kr ⁶ .

Data som ligger til grunn for evalueringen har vært skriftlige dokument fra prosjektet, intervju og observasjon på arrangement der prosjektet har deltatt. Det siste gjelder:

- Prosjektledersamling på Hamar i regi av SLF høsten 2003
- Buffet 2004 i Stavanger

Tabell 4: Personer som er intervjuet i storkjøkkenprosjektet

Navn	Stilling	Organisasjon
Lars Olav Hetland	Kjøkkensjef	Statoil Stavanger (Forus)
Rolf Vatne	Driftssjef	Eurest
Stein Rune Kalleklev	Driftssjef	Eurest
Jostein Hertwig og Trond Høivik	Prosjektledere	Pilotprosjektet
Olav Stav	Miljøvernleder	Stavanger kommune
Olaug Mølstre	Kantineleder	Stavanger kommune
Jan Solland	Spesialkonsulent anskaffelser	Stavanger kommune

3.2 Prosjektets mål og strategier

Prosjektet sitt hovedmål er å øke bruken av økologiske varer innenfor storkjøkken med fokus på bedriftskantiner i privat sektor, hotell, restaurant og catering. Strategier for å nå disse målene er fokusert rundt:

⁵ Landbruksdepartementet bevilget i januar 2002 kroner 250.000 til forprosjektet. Midlene ble gitt i sammenheng med departementets satsing for å få i gang nasjonale pilotprosjekter.

⁶ Tildelingen var presisert slik: kroner 600.000 for videreføring av prosjektet, og kroner 250.000 til utvikling av et web-basert produktoversikt (Økopartner).

- satse på nasjonale basisprodukter, årstidsmat og regionale produkter med særskilte kvaliteter
- stimulere samhandling i verdikjeden
- oppfølging av et begrenset antall referansebedrifter (Statoil, Scandic og Eurest)
- stimulere til økt regional produksjon
- bidra sammen med markedsaktørene til å løse flaskehalsen i omsetningen
- øke kunnskapsnivået om økologiske produkter i Rogaland

I dokumenter fra prosjektet er disse strategien presentert dels som mål og dels som delmål. Vi har imidlertid satt det opp som strategier fordi vi oppfatter det som strategier for å nå et mål.

Fra og med 2004 har en viktig hovedstrategi vært å etablere Økologipartner, en webbasert produktoversikt for økologiske matvarer. Den andre hovedstrategien kan sies å være arbeid i forhold til referansebedrifter og andre bedrifter. I begge disse hovedstrategiene inngår strategiene listet opp ovenfor. Økologipartner er av prosjektet omtalt som er verktøy som vesentlig vil bidra til prosjektets hovedmål.

Dokumentasjon fra prosjektet

Slik vi kjenner pilotprosjektet er utforming og gjennomføring forholdsvis kortfattet dokumentert i skriftlig form. Vi har fått tilgang til søknader og årsrapporter, men disse er forholdsvis stikkordpreget. Dermed har vi gjennom den skriftlige dokumentasjonen fått mindre innsikt i prosjektet enn ønskelig. Dette har vi prøvd å kompensere ved intervju av samarbeidspartnere og gjennom flere intervju av prosjektlederne.

Informasjon om og fra prosjektet kan man få gjennom vevtjenesten Økologipartner (www.okologipartner.no). Prosjektet har også laget presentasjonsmaterieell i form av brosjyrer og lysark brukt under diverse konferanser og møter.

I følge søknaden skal resultatene fra prosjektet gjøres tilgjengelig for andre gjennom deltakelse i norsk og nordisk nettverk for økologisk mat i storkjøkken. Vi tolker dette som at prosjektet i stor grad legger opp til muntlig formidling av resultatene. I tillegg ville det være ønskelig med skriftlig rapportering.

3.3 Analyse

Her vil vi for det første peke på noen viktige resultat eller prosesser som prosjektet har bidratt til. Deretter drøfter vi forhold som prosjektet etter vår analyse bør vektlegge mer i tiden framover.

Analysen for dette pilotprosjektet blir todelt slik prosjektet ved årsskiftet 2004/2005 også er utformet. Først en analyse av arbeidet i forhold til

referansebedriftene og andre bedrifter; deretter en analyse av produktoversikten slik den framstår på Internett (www.okologipartner.no)

3.3.1 Resultater

Her oppsummerer vi noen resultat som prosjektet har gitt eller bidratt til⁷:

- En foreløpig løsning av en web-basert produktoversikt for økologiske matvarer er etablert. Ved årsskriftet 2004/2005 inneholder databasen ca 1500 varer. Potensialet vurderes til minimum 5.000 varer. Se www.okologipartner.no.
- Formidling av fem tonn frukt fra Balestrand i Sogn til 12 installasjoner i Nordsjøen.
- Etablering av prosjektsamarbeid med TINE Meieriet Sør med hensikt å starte tapping av økologisk lettmeik i 10 liter bag-in-box ved meieriet i Haugesund.
- Utarbeidelse og iverksetting av en strategi for økologisk mat i Stavanger kommunes hovedkantine. Debio-godkjenning og de første leveranser av økologisk mat fra lokal Håpet Økologisk AS i oktober i år.

En positiv ikke tilsiktet effekt har av Økologipartner er at prosjektet sin kontakt med bønder som selger sine produkter direkte til forbruker har økt sin bevissthet om viktige parametere for å uttrykke et tilbud, så som kvalitet, tilgjengelighet og pris.

Utvikling og status i referansebedriftene

I de opprinnelige planen for prosjektet skulle man arbeide mot tre referansebedrifter, forstått som utvalgte typiske bedrifter, innen ulike bransjer: hotell (Scandic), catering (Eurest/ESS) og bedriftskantine (Statoil).

Samarbeidet med Statoil har dreid seg om personal- og gjestekantinen på Forus i Stavanger. Kantinen betjener nærmere 5000 ansatte. Drøftingene med Statoil har vært mest konkret på frukt og melkeprodukter. Statoil sin faste leverandør var først inne med leveranser av frukt, men dette ble avsluttet etter en måned pga. for svak kvalitet. Deretter har en annen mindre grøntgrossist levert frukt, men også disse leveransene ble avsluttet etter kort tid.

Når det gjelder Scandic har pilotprosjektet hatt kontakt med den ansvarlige for mat og drikkevarer. Bedriften har oppfordret prosjektet om å få Tine til å utvikle økologiske melk i 10 liters Bag-in-box. Prosjektet har også hjulpet

⁷ Punktene under er hentet fra søknaden for 2005 fra prosjektet.

Scandic med å få hotellpakninger for skivet økologisk ost og oversikt over økologiske frokostprodukter. Samarbeidet med Scandic-kjeden er blitt redusert som følge av at Scandic Stavanger ble avviklet i 2004. Prosjektet har fortsatt kontakt mot Scandic-kjeden gjennom hotellet på Hamar.

Kontakten mot den tredje referansebedriften, Eurest, har etter det vi kjenner til pågått i hele prosjektperioden - både i 2003 og 2004. Høsten 2003 formidlet prosjektet noen tonn frukt fra Sogn og Hardanger til Eurest for bruk på Statfjord B plattformen. Introduksjonen har hatt form som en prøvelansering som kunne bli utvidet dersom resultatet var vellykket. Lanseringen ble godt mottatt fordi kvaliteten var god og leveransene fungerte. En annen viktig forutsetning i følge våre informanter i ESS var at prisen var konkurransedyktig. Prøvelanseringen ble derfor utvidet til å gjelde 12 plattformer i Nordsjøen i 2004 (5 tonn frukt). Prosjektet har også gjort undersøkelser om andre produkter for ESS (gulrøtter og frokostblandinger).

For å kompensere for bortfall av bedrifter har pilotprosjektet i 2004 innledet et samarbeid med Stavanger kommune for prøvelansering av økologiske produkter i en personalkantine. Ut fra informasjon fra kantineansvarlig er frukt introdusert på en vellykket måte. I tillegg vil brød bli introdusert på nyåret 2005. Ledelsen for prosjektet i kommunen viser til at arbeidet er godt forankret, og at de har virkemidler for å kunne unngå for høye priser på de økologiske produktene. Det er aktuelt å holde prisene nede ved å ta høyere priser på konvensjonelle produkter ut fra miljø- og helsehensyn.

3.3.2 Evaluering av Økologipartner

Vi har gjennomført en evaluering av Økologipartner. Dette er basert på Vestlandsforskning sin erfaring og kompetanse med kvalitetsevaluering av vevtjenester i lang tid. Frå 2001 har instituttet sammen med Statskonsult og internettportalen *norge.no* utviklet indikatorsett for kvalitetsevaluering av offentlige nettsted. Fra 2001 til i dag har det i alt vært gjennomført tre runder med evaluering av alle offentlige vevtjenester i Norge. Til hver runde har det vært utarbeidet et sett med indikatorer. Vestlandsforskning har også publisert flere artikler basert på arbeidet med evaluering av vevtjenester.

I 2003 brukte vi erfaringene frå dette arbeidet til å utvikla et indikatorsett for reiselivsbaserte vevtjenester (VF-rapport 1/2004). Indikatorsettet for reiselivet er tilpassa bedrifter i reiselivet, og omfatter flere evalueringsspørsmål knyttet til følgende hovedtema 1) teknisk løsning, 2) innhold og 3) dialog. Selv om indikatorsettet er tilpasset reiselivsnæringen er det likevel godt brukbart for evaluering av Økologipartner, særlig for hovudpunktene teknisk løsning og dialog. For hovedtemaet "innhold" er halvparten av evalueringsspørsmålene godt egnet, mens den siste halvdel ikke er det. Dette har vi tatt hensyn til i evalueringen.

Hovedinntrykket fra evalueringen av Økologipartner er at grunnleggende forhold ved vevsiden trenger en annen teknisk løsning, bedre innhold og

dialog. I vedlegg er resultatene fra evalueringen gjengitt. Her oppsummerer vi de viktigste punktene:

- *Hva er formålet med vevsiden?* Man har ikke brukt muligheten for klart å gi bruker et klart førsteinntrykk av hva som er formålet med denne tjenesten. Du får ikke inntrykk av at dette først og fremst er en varekatalog med en bestillings- og handelsfunksjon. Bl.a. er menypunktet for *vareoversikt* ikke lett tilgjengelig. Det mest sentrale med vevtjenesten har fått en beskjeden plass.
- *E-handels logikken er snudd på hode* ved å kreve innlogging for å bli kunde. Man bør gjøre det like lett å handle på denne tjenesten som det er å gå inn i en butikk. Samtidig er tjenesten vidåpen for at hvem som helst kan legge inn nye produkter. Her bør det være et krav om autorisasjon.
- *Rammebruken* er basert på ikke oppdatert teknologi. Rammer ("frames") er basert på at det skal være lett for designer og ikke for at det skal være nyttig for kunde. Rammer bør unngås siden det i dag finnes bedre teknologi som har rammenes positive egenskaper samtidig som de unngår de negative.
- *Tjenesten mangler en hovedmeny.* Dagens struktur virker tilfeldig og flere meny punkt bør vurderes på nytt. Fortrinnet med rammer er at hovedmenyen er tilgjengelig gjennom hele tjenesten, men det er ikke brukt. For å lette navigeringen er det viktig at tjenesten har en fast hovedmeny som går igjen på alle underliggende sider og som kan nåes fra disse. Kravet gjelder den tematiske hovedmenyen, men her er det ingen tematisk hovedmeny
- *Mangler skille mellom tematisk og funksjonell meny.* Vevsiden har to menyer, men det er ikke noe skille. Det er viktig med en logisk og lettfattelig hovedmeny for å lette navigeringen. Da er det viktig å ikke blande ulike begreper i samme meny. Tjenesten bør ha en tematisk hovedmeny som er bygd opp rundt tjenestene som tilbys, og den bør ha en funksjonell meny som består av funksjoner som "søk", "nettkart", "om oss", "språk" o.l.
- *På grunn av rammen er det nå bare en standardtittel som brukes på alle sider.* Beskrivende titler bør stå på sidene ved hjelp av <TITLE>-elementet. Det er viktig for å gi en meningsfull tittel både på nettleservinduet, på treff i søkemotorer og ved bokmerking av siden. <TITLE>-elementet er ett av de viktigste elementene og bør brukes deretter.

I vedlegg 3 er analysen gjengitt. Der er også vist en tallkarakter for Økologipartner ut fra det indikatorsettet som er bruk. Karakteren er ikke poenget her, men de kvalitative vurderingene som er gjort i vedlegget og som vi har gjengitt hovedpunktene fra ovenfor.

Det gjenstår med andre ord et betydelig arbeid for å heve kvaliteten til Økologipartner. Tildelingsbrev fra Statens Landbruksforvaltning til prosjektet for 2004 og 2005 tyder på at oppdragsgiver undervurderer kostnadene ved å lage en god vevtjeneste. Etter vår vurdering er ideen med å utforme en slik tjeneste god, jfr. analysen over.

3.3.3 Forklaring til resultatene

Det er mange forhold som kan forklare resultatene av et prosjekt slik evalueringsteorien viser (kapittel 1). Her vil vi konsentrere omtalen om forhold ved selve prosjektet som kan være med på å forklare resultatene. Ofte vil forhold ved omgivelsene, andre aktører og rammevilkår, media etc. også kunne forklare resultatene. Det vil være et samspill mellom prosjektet og omgivelsene.

Er prosjektteorien gyldig?

I skissen til handlingsplan for pilotprosjektet av 28. november 2002 heter det bl.a. at ”tiltakene i vårt prosjekt tar sikte på å finne rasjonelle løsninger på de felt der vi har avdekket flaskehalsen.” Videre heter det i rapporten at erfaringene gjort i Danmark viser viktigheten av å inspirere, skape engasjement og utarbeidelse av en helhetlig plan for bedriften” (vår understreking).

Analysene av flaskehalsen i både forprosjektet og i pilotprosjektet er m.a. knyttet til:

- lite kjennskap og kunnskap om økologisk produksjon og mat
- svak tilgjengelighet og ingen samordning av tilbudet
- tilgjengelige produkter ikke tilpasset storhusholdninger
- for høy pris
- logistikk som kostnadsdriver er undervurdert
- stivbeint regelverk for omsetning av økologisk mat

Strategiene til prosjektet tar utgangspunkt i å utvide disse flaskehalsene. Det tyder på sammenheng mellom analyse, strategier og tiltak. Spørsmålet blir mer om analysen har gått dypt nok. Hva er årsakene til disse flaskehalsene? Svaret på dette spørsmålet er viktig for å utforme strategier og tiltak som kan gi resultater i forhold til målet. Vi finner tegn på en slik analyse ved at prosjektet arbeider aktivt i forhold til store leverandører som Tine for å stimulere dem til produktutvikling. Videre ved at prosjektet søker å koordinere aktiviteten mot ulike storkjøkken for å skape en samordnet etterspørsel for eksempel etter 10 liter økologisk lettmeik i bag-in-box. Dermed kan volumet bli såpass stort at det gir Tine insitamant for å tilrettelegge og markedsføre. Slik sett er prosjektet sin innretning rasjonell.

Prosjektet sin dialog med Statoil har forsterket behovet for oppretting av en produktoversikt. Prosjektet har reagert raskt på dette behovet og satt i gang arbeid med å utarbeide en web-basert oversikt. Slik sett er prosjektet

innovativt, fanger opp behov og søker å realisere disse. Denne rollen bidrar til å forklare resultatene.

Formålet med Økologipartner er å gi oversikt over tilbudet av økologiske produkter og er en markeds plass for produktene. Det har ikke eksistert tidligere og dekker et behov. Tiltaket er dermed med på å løse noe av årsakene til at storkjøkken og andre ikke får tak i produktene.

For at produktene fysisk skal komme til kunden må det finnes distribusjonsløsninger. De store leverandørene har dette, mens de små, som Økologipartner særlig vil rette seg mot, har det i liten grad. Tjenesten må derfor suppleres med slike løsninger for at den skal oppfylle sin intensjon.

Videre savner vi i prosjektteorien, slik vi har oppfattet den, er hva som skal til for å implementere økologiske produkter i referansebedriftene. En større oppmerksomhet mot betydningen av at bedriftene har et system for implementering. Implementering i bedriftens organisasjon (mål, strategier og rutiner) er nødvendig for at produktene skal bli adoptert, og at prosjektet dermed skal få en varig effekt. Problemet for prosjektet er at man ikke er i posisjon for direkte å påvirke beslutningene for at system for implementering blir opprettet. Prosjektlederne er eksterne konsulenter som informerer og tilrettelegger. Spørsmålet blir da om man skal satse på samarbeid med bedrifter som i liten grad etablerer system for implementering.

Når det gjelder samarbeidet med Stavanger kommune er prosjektet på rett vei når det gjelder system for implementering. Kommunen har opprettet et internt prosjekt som er ledet av miljøvern sjefen med deltakelse fra både innkjøp, kjøkken, landbruks og pilotprosjektet. Det viser at bedriften selv tar et ansvar for å prøve ut og evt. implementere produktene. I det videre arbeidet vil det være viktig at slike system internt i bedriftene har ansvaret og står for mest mulig av gjennomføringen av de utviklingsprosessene som kreves.

Begrensede mulighet som eksterne konsulenter

Utgangspunktet for å introdusere og implementere økologiske produkter på Statoil Forus var rimelig godt. Ikke minst var det viktig at kjøkkensjefen signaliserte at han hadde handlingsrom for å ta inn varer med noe høyere pris dersom kvaliteten var god. Organisasjonen har også evner for implementering av nye produkter. Når vi har spurt kjøkkensjefen om hvilken betydning pilotprosjektet har hatt for dem får vi bl.a. til svar at det har vært gode diskusjoner, men at innsatsen i prosjektet burde vært rettet mot et annet sted:

De kunne ha prøvd å samle aktørene for å etablere et salgsnett i stedet for å jobbe mot oss. Det må være en plass å få tak i varene. De burde begynt i en annen ende.

Dette synspunktet er prosjektlederne kjent med, og deres svar har vært å utvikle Økologipartner for å gi Statoil den oversikten de har bedt om. Selv om denne tjenesten er lansert er den ikke ferdig utviklet. Når vevtjenesten ble lansert i Stavanger 1. desember 2004 stilte Statoil spørsmål ved om

leverandørene som er ført opp i databasen kan levere og til den ønskede kvalitet. Bedriften er med andre ord kritisk til leveringssikkerhet og kvalitet ut fra de erfaringene de har hatt med økologiske produkter tidligere.

Statoil sin posisjon kan forklares ut fra teori om spredning av innovasjoner. Bedriften sin tidligere erfaring med økologisk mat danner deres holdning til produktene ved eventuelle nye forsøk på lansering. Dette rette søkelyset mot hensikten med en avtale med rammer for samarbeidet der forventninger, krav, handlingsrom, tiltak ved avvik etc. er avklart.

Vårt inntrykk er at Statoil har hatt en tilnærming som kan omtales som *prøvelansering* og ikke som et utviklingsprosjekt. Dersom prøvelanseringen ikke svarer til forventningene faller produktene ut, mens i et utviklingsprosjekt har partene en avtale om hvordan det skal arbeides med avvik for å oppnå ønsket kvalitet og leveranser.

For et relativt lite prosjekt er det kanskje urealistisk å forvente at man skal kunne opprette en avtale med en så stor organisasjon som Statoil. Så lenge prosjektet er initiert uavhengig av Statoil, og de andre referansebedriftene, kan man ikke forvente at man oppnår en større rolle enn å være den som fra utsiden motiverer, informerer og legger til rette leveranser. Det rette søkelyset mot grunnlaget for prosjektet, og om slike prosjekt heller bør initieres gjennom et samarbeid med målgruppen.

For ESS er økologisk mat interessant å kunne tilby sine kunder fordi det gir en profilering og viser at selskapet følger med i tiden, i følge våre informanter. Dessuten har pilotprosjektet skaffet økologisk frukt til en gunstigere pris enn ESS sin hovedleverandør. Selskapet har en totalpris for sitt oppdrag mot kunde. Derfor er det lite aktuelt å lansere inn produkter som faller vesentlig dyrere enn konvensjonelle produkter.

Pilotprosjektet sin rolle i forhold til ESS har vært den samme i 2004 som i 2003. Prosjektet har opprettet kontakten mellom produsent, distributør og ESS, og siden påsett at dialogen mellom partene har fungert. Selskapet viser til at de har vært avhengig av pilotprosjektet for å få denne lanseringen i stand. På spørsmål hva ESS vil gjøre når pilotprosjektet er avsluttet og ikke kan utføre dette arbeidet er svaret at:

Slik situasjonen er i dag vil mulighet for å ha det økologiske forsvinne. Det er prosjektet som er pågående for å synliggjøre produktene og vise mulighetene.

På spørsmål om hva som skal til for at ESS skal kunne skaffe varene på egen hånd får vi til svar at da må ESS få det inn i organiserte former gjennom deres faste leverandører og distributører, men det vil gi høyere kostnader. En av våre informanter sier følgende:

Da forsvinner kanskje interessen så lenge vi jobber som vi gjør.

På spørsmål om det er aktuelt å ta økologisk inn når kontraktene med kundene skal reforhandles for på den måten gjøre det mulig å få betalt for produktene er svaret at kundene til ESS ikke har gitt signal om at de ønsker det.

Videre er det grunn til å peke på at prosjektlederne har et stort engasjement og en evne til analyse som er verdifull. Det blir viktig å balansere engasjementet og strukturert langsiktig arbeid for å skape varige resultat av prosjektet.

Prosjektet fyller et behov

Prosjektet tilrettelegger for prøvelansering i bedriftene, sporer opp produkter og organiserer distribusjon, mekler akseptabel pris og sikrer kvalitet. På denne måten fyller prosjektet en rolle grossister og andre leverandører av økologiske produkter ikke løser. Våre informanter i Eurest og Stavanger kommune viser til at de ikke hadde klart lansering av økologiske produkter uten hjelp fra prosjektet.

Spørsmålet blir mer om tilrettelegging er for god sammenliknet med hvordan forholdene blir når prosjektet er avsluttet. Når leverandør og kunde er overlatt til seg selv er det ikke sikkert det blir noen handel fordi aktørene har fått pilotprosjektet til å gjøre jobben for seg. Leverandørene vil da ha et tilbud som blir for dyrt, mens storkjøkken ikke opplever noen stort etterspørsel etter økologiske mat hos sluttbruker.

Vårt inntrykk er at situasjonen rundt ESS kommer i denne kategorien. Hvordan kan prosjektet bidra til varige løsninger på denne situasjonen? Det er krevende og berører dilemmaet for utvikling av økologisk produksjon, omsetning og forbruk generelt. Vårt inntrykk er at prosjektet er på rett vei med prosjektet som er opprettet i Stavanger kommune, selv om også den prøvelanseringen har sine forbedringspunkter.

Det kan være behov for å se disse problemstillingene fra et annet perspektiv. Kan det tenkes at de etablerte aktørene har interesse av ikke å senke kostnadene ved introduksjon av økologiske produkter? I dagens situasjon hindres utvikling av markedet for økologisk mat fordi transaksjonskostnadene (kostnadene med å få til en handel), og kostnader til logistikk og distribusjon er høye. Alle er enige om at dersom volumet øker vil disse kostnadene gå betydelig ned. Likevel er det ingen som stikker ”hull på byllen” slik at kostnadene og prisene synker og salget går opp. Pilotprosjektet gjør et lite forsøk på dette.

Slik sett kan det også i dette tilfelle, som for sykehusprosjektet omtalt foran, være de mer overordnede samfunnsmessige rammevilkårene som avgjør bruken av økologisk mat i storkjøkken.

3.3.4 Forbedringspunkter

Prosjektet skal øke bruken av økologiske varer i storkjøkken. Det er ikke fastsatt noe prosentmål. Det er forståelig all den tid prosjektet ved start ikke hadde noen avtaler med storkjøkken om omlegging til økologiske produkter. Et diffust mål gjør det vanskelig å evaluere om målet er nådd ved prosjektslutt.

I planen for prosjektet "Økologisk mat i Stavanger kommunes kantiner" der pilotprosjektet deltar er målet for bruk av økologiske produkter kvantifisert (5 prosent økologisk i 2005) og det er utformet strategier og tiltak. Dette er en konkretisering og formalisering av samarbeidet som vi tidligere ikke har registrert i prosjektet, noe man bør fortsette med.

For Økologipartner har prosjektet konkrete mål. I løpet av 2005 skal det være 5000 produkter registrert i oversikten.

Kriterier for valg av bedrifter

Utvalget av referansebedrifter har i følge prosjektlederne basert seg på følgende hovedkriterier:

- Volum
- Medlem av kjede
- Betalingsevne
- Signal/trendsetter
- Nasjonal aktør

Dette er i hovedsak ytre kjennetegn ved bedriftene og sier lite om bedriftens evne til å implementere økologiske produkter i sin organisasjon. Det har noe med motivasjon for, og forankring av økologiske produkter å gjøre.

Prosjektlederne gir uttrykk for at de har undersøkt bedriftens motivasjon i form av om økologiske produkter er i overensstemmelse med bedriftens verdigrunnlag.

Som del av en skriftlig avtale med referansebedriftene hører også en helhetlig plan for lansering og implementering. I forprosjektrapporten er det vist til at erfaringene fra Danmark tilsier behovet for en slik plan. Når det gjelder Scandic hotell ville ikke en skriftlig avtale hatt noen betydning for utfallet av samarbeidet. Her er det utenforliggende forhold som har rammet prosjektet. For de to andre bedriftene, Statoil og ESS, kunne det bidratt til mer omfattende interne prosesser i bedriftene.

Vektlegge system for implementering i bedriftene

Teorien om spredning av innovasjoner peker på betydningen av at motivasjon til endring kommer innenfra bedriften. Da er mulighetene for at innovasjonen blir tilpasset bedriften sine behov og varig adoptert større enn om endringene er motivert utenfra.

Fra ett av prosjektdokumentene heter det at et av de sentrale suksesskriterium som prosjektet ledes etter er å "formidle referansebedriftenes behov til distributører og produsenter". Vi forstår at dette er en oppgave fordi det ikke er noen aktiv dialog mellom leverandør og potensielle kunder. Spørsmålet blir likevel hvordan prosjektet kan bidra til at partene selv etablerer og vedlikeholder en slik dialog uten at prosjektet trenger å være involvert.

I Stavanger kommune er vårt inntrykk at utviklingsarbeidet i større grad er forankret internt i bedriften enn hva som er tilfelle for de andre referansebedriftene pilotprosjektet samarbeider med. Bl.a. er det opprettet en intern prosjektgruppe.

Hvorfor ikke nytte betalingsevnen til bedriftene?

Prosjektet gjennomføres ut fra en forutsetning om at det er fullfinansiert fra Statens Landbruksforvaltning ut 2006. SLF ber i sin tildeling for 2005 om en vurdering av å legg inn en egenandel i prosjektet. Ut fra vår kjennskap til prosjektet bør dette være særlig aktuelt i forhold til de kurs prosjektet gjennomfører for bedrifter og for leverandører som ønsker å være oppført i varekatalogen (Økologipartner). I Økologipartner har flere bedrifter i dag fått en profilering i form av tekst, Logo og evt. bilde som kan være av stor verdi dersom bruken av vevtjensten får omfang. Det tilsier at det vil være en betalingsvilje hos leverandørene. For det andre er det mange leverandører som vil ønske at eieren av Økologipartner står for innlegging av opplysninger om produkter fra bedriften. Det gir også grunnlag for inntekter til prosjektet. Forutsetningen er at vevtjenesten er god – da vil den også bli brukt.

3.4 Kritiske rammevilkår

I forhold til underveisrapporteringen våren 2004 har det skjedd noen endringer i kritiske rammevilkår for gjennomføring av prosjektet. Oppdragsgiver, Statens Landbruksforvaltning, har foretatt behandling av søknad og tildeling av midler tidligere enn foregående år. Det har gitt prosjektet bedre forutsigbarhet og likviditet.

Videre har leverandøren Tine tatt ”foten fra bremsen” slik at det er en viss bevegelse innen tilbudet av økologiske melkeprodukter. Det er likevel grunnlag for fortsatt å hevde at Tine ikke er en pådriver for å utvikle økologiske produkter og marked innen storhusholdning.

Vi har registrert en vesentlig hindring for at prøveprosjektet i Stavanger kommune skal kunne få virkning ut over kantinen for de administrative ansatte. Vi finner en oppfatning om at de økologiske produktene er for dyre i innkjøp til at det er aktuelt å lansere de inn i kommunes sykehjem som en forlengelse av prøveprosjektet. Her er det to forhold som blir viktig i det videre arbeidet:

- tiltak for å redusere merprisene
- informere godt om prisene slik at brukeren har et korrekt bilde av hva prisen er

Oppfatningen om prisnivå er ofte ikke dekkende for hva den faktiske prisen er. Ikke sjelden tror folk at prisen er høyere enn hva den reelt er. Derfor vil det være viktig å synliggjøre prisene slik at oppfatningene blir i samsvar med realitetene.

Oppsummert kan vi omtale kritiske rammevilkår slik:

- Tilbudet hos leverandørene har stor usikkerhet. Her mangler det profesjonalitet i forhold til kvalitet, leveringssikkerhet og prisfastsetting. Tiltak må stimulere til at primærprodusentene tilbyr produkter gjennom Økologipartner.
- Kunnskapsnivået er fortsatt lavt i storkjøkkensektoren. Det er behov for kursing av ansatte
- Der finnes ingen pådrivere for utvikling av produkter og marked blant de store matleverandørene, noen er fremdeles en bremsekloss
- Sett fra leverandørene sin side mangler leverandørene insitamant til å være pådrivere – de opplever liten etterspørsel etter økologiske produkter og ser lite gevinster i forhold til kostnader ved å profilere og markedsføre økologiske produkter mer aktivt
- Prosjektet er avhengig av fortløpende prioriteringer i noen av referansebedriftene
- Generelt er prisen på produktene for høy, tilgjengeligheten usikker, kvaliteten varierende og pakninger uegnede for storkjøkken
- Statlige etater og kontorer er ingen pådriver for å oppfylle 10 prosent målet for økologiske landbruk ved sin innkjøpspolitikk i kantiner etc.

Som vi har vært inne på tidligere kan det være mer overordnede samfunnsmessige rammevilkårene som avgjør bruken av økologisk mat i storkjøkken. Vi tenker her på strukturelle forhold innenfor leverandørsiden av matvarer. Noen få store aktører har store deler av markedet innen storkjøkkensektoren for noen produktkategorier. Spørsmålet er om slike strukturelle forhold er avgjørende for mulighetene for introduksjon av økologiske produkter.

Videre kan en framstille det norske matvaresystemet som et forholdvis lukket system det de etablerte aktørene har fordelt ansvar seg imellom og der dagsorden og preferanser av fastsatt. I en slik situasjon er det vanskelig for andre aktører og andre preferanser å få innpass. Eivind Jacobsen fra Sifo omtalte dette som osteklokkeøkonomi i sitt foredrag på seminaret en smak av økologi, på Matforsk oktober 2004⁸. Økologisk mat utfordrer dette regimet, men det er ingen enkle kortsiktige løsninger. For eksempel ville en sterke og autonome rammer rundet det økologiske landbruket hjelpe, sier han. Dette er perspektiver som vi deler.

3.5 Forslag

Her omtaler vi bare forhold vi mener bør styrkes ut fra analysen ovenfor og ut fra den kjennskap vi har til prosjektet.

⁸ <http://www.matforsk.no/web/wkurs.nsf>

Valg av bedrifter

I tillegg til eksisterende kriterium for utvalg av referansebedrifter bør prosjektet legge vekt på bedriftens vilje og evne til å implementere økologiske produkter for å skape varige endringer.

Avtale om partnerskap

Prosjektet bør vurdere partnerskap mellom bedriftene, prosjektet og aktuelle leverandører for mer forpliktende utprøving og implementering. I slike partnerskap bør man legge vekt på at bedriftene utvikler system for implementering. I slike system bør bedriftene selv ha hovedansvaret og arbeidet med i de utviklingsprosessene som kreves.

Økologiske produkter inn i anbudsutlysinger

For å stimulere tilbudssiden bør prosjektet søke å få bedriftene til å implementere økologiske produkter i anbudsutlysning for å synliggjøre etterspørsel og få fram tilbud fra leverandører

Hindre feiloppfatninger om pris

For å unngå oppfatninger om uheldig høyt prisnivå for økologiske varer bør man arbeide videre med:

- tiltak for å redusere merprisene
- informere godt om prisene slik at brukeren har et korrekt bilde av hva prisen er

Forbedre Økologipartner

Det gjenstår et betydelig arbeid for å heve kvaliteten til Økologipartner både når det gjelder teknisk løsning, innhold, men særlig i forhold til faktorer knyttet til å oppnå en god dialog med bruker.

Unytte betalingsevnen til bedriftene

Prosjektet har mulighet for å oppnå en egenfinansiering gjennom honorar ved kursvirksomhet, betaling for tjenester fra leverandører som vil bli lagt inn i Økologipartner og en avgift for å markedsføre produktene gjennom databasen.

4 Økologisk formeringsmateriale

4.1 Innledning

Pilotprosjektet økologisk formeringsmateriale eies av Vestfold Bondelag og inngår i denne følgeevalueringen.

Tabell 5: Basisopplysninger om formeringsmaterialeprosjektet

Prosjekteier	Vestfold Bondelag
Prosjektleder	Svein Solberg
Prosjektperiode	2003-2006
Bevilgning fra SLF	2003: 1 mill.kr 2004: 1,15 mill. kr.

Prosjektet er organisert i delprosjekt og et hovedprosjekt ledet av Svein Solberg. I omtalen under bruker vi betegnelsene hovedprosjekt og delprosjekt samt pilotprosjekt for summen av delprosjekt og hovedprosjekt.

Vi har samlet inn data forløpende i 2003 og 2004. Våre datakilder er både skriftlige og muntlige. Vi har hatt tilgang til alle skriftlige dokument fra prosjektet. Videre har vi intervjuet prosjektleder, og vi har fått besvart spørreskjema skriftlig gjennom e-post fra alle prosjektlederne og en del av samarbeidspartnere til prosjektet. I tabellen under har vi gjengitt hvem som har svart på vårt spørreskjema

Tabell 6: Personer svart på spørreskjema om formeringsmaterialprosjektet

Navn	Organisasjon	Rolle i forhold til prosjektet
Trygve Aamlid	Planteforsk	Prosjektleder delprosjekt engrø og kløver
Finn Grimsrud	Økokorn Oslo og Akershus	Prosjektleder delprosjekt såkorn
Grim Jardar Aasgård	Forsøksringen Økogudbrand	Prosjektleder delprosjekt settepotet
Gunhild Børtnes	Planteforsk	Prosjektleder delprosjekt urter
Kjell Ivar Schia	Gartnerhallen eliteplantestasjon Sauherad	Prosjektleder delprosjekt frukt og bær
Atle Ivar Flaa	Felleskjøpet ØstVest	Samarbeidspartner
Erik Trandem	Strand Brenderi	Samarbeidspartner
Asle Vegard Bjørnerud	Bjørnerud Økologisk Frø	Samarbeidspartner
Kari Bysveen	Forsøksringen Fabio	Samarbeidspartner
Siri Abrahamsen	Romerike Forsøksring	Samarbeidspartner
Jon Randby	FMLA Vestfold	Samarbeidspartner
Arnfinn Gartland	Overhalla Klonavlssenter/AL Gartnerhallen	Samarbeidspartner

4.2 Prosjektets mål og strategier

Hovedmål for pilotprosjektet er å dekke etterspørselen av økologisk formeringsmateriale som kan produseres i Norge, med norsk økologisk vare av god kvalitet.

Prosjektet har disse delmålene:

- *Økt produksjon* av økologisk formeringsmateriale for salg som kan produseres i Norge. Prosjekt mål for 2006 er å dekke et prosenttall av behovet (av etterspørselen): 80 % for engrø, 65 % for såkorn, 65 % for proteinvekster, 50 % for settepotet, 50 % for andre vekster⁹.
- *Økt bruk* av norsk produsert økologisk formeringsmateriale for salg i forhold til egenprodusert vare av dårligere kvalitet

⁹ Landbruksstilsynet utarbeidet en prognose for behovet i 2006 for 5600 dekar for engrø og 23400 dekar for såkorn ut fra en ambisjon om 10 prosent omlagt økologisk areal i 2010. Denne prognosen vil ikke slå til i følge prosjektleder og styreleder for prosjektet.

- Etablerte og aktive *dyrkergrupper* i engfrø og såkorn i Vestfold og i andre fylker. Etablerte og aktive dyrkergrupper for minst to andre kulturer
- Utvikle gode dyrkingsveiledere for de viktigste artene i engfrø og såkorn, settepotet og proteinvekster

For å nå disse måla har prosjektet basert seg på disse strategiene:

- *Fokus på dyrkeren*, i utgangspunktet den økologiske, men underveis i prosjektet har fokus dreid til også å stimulere omlegging hos dyrkere med konvensjonell frø/såvareproduksjon
- *Samarbeid med andre aktører*, som det konvensjonelle frøavlsmiljøet og frøfirma. Samarbeidet med frøfirma er styrket underveis i prosjektperioden. Andre samarbeidspartnere er Plantefork, forsøksringene, eliteplanteskoler, Mattilsynet, Debio, SLF og andre pilotprosjekter.
- Arbeidet er organisering i *delprosjekt*; såkorn, engfrø og kløver, proteinvekster, potet, grønnsaker, frukt og bær og urter.

Prosjektet har også omtalt kritiske suksessfaktorer. Her står følgende forhold sentralt: god kvalitet på materiale, bruk av kontrollert formeringsmateriale i stedet for egenavl og god dyrkerøkonomi. Dette gir faglige utfordringer som krever forsøk, god rådgiving og dyrkermiljøer, heter det i søknaden av april 2003.

God dokumentasjon av og fra prosjektet

Pilotprosjektet er godt dokumentert både i form av planer (utforming) og den løpende gjennomføringen. Prosjektledelsen har gjort alle dokumenter tilgjengelig for oss. Dette har gitt oss som evaluatører god innsikt i prosjektet. Vevsiden til pilotprosjektet gir også utførlig informasjon (<http://www.grontfagsenter.no>). Dessuten er listen med publikasjoner fra prosjektet både i form av fagartikler, foredrag etc. omfattende. Det tyder på at prosjekt har høy produktivitet.

4.3 Analyse

Her vil vi først kort peke på noen viktige resultat eller prosesser som prosjektet har bidratt og dernest vil vi drøfte forhold som prosjektet etter vår analyse bør vektlegge mer i tiden framover.

4.3.1 Resultater

Nedenfor vurderer vi resultater i prosjektet så langt og muligheten for måloppnåelse framover i forhold til delmålene.

Delmål: Økt produksjon

For såkorn har kontrakt dyrkingen økt med 50 prosent i 2004 i forhold til året før. Prosjektleder forventer å nå målet om å dekke 65 % av behovet i 2006. I hvilken grad målet nås er usikkert pga. faren for sykdom i korn.

Dyrking av engfrø har økt lite i 2004 i forhold til året før, men prosjektleder forventer større økning i 2005. Målet om å dekke 80 % av behovet i 2006 er krevende. Produksjonen er vanskelig og økonomien for grasfrø er ikke god. Prosjektet arbeider i forhold til en gruppe konvensjonelle dyrkere i Vestfold. Dersom disse starter opp omlegging kan målet nås.

Målet om å dekke 50 prosent av behovet for settepotet vurderer prosjektleder som mulig innen 2006. Usikkerheten er knyttet til frekvens i produsentenes fornying av settepotet.

Delmål: Økt bruk av kontrollert materiale i forhold til vare av dårligere kvalitet

Dette målet er vanskelig å evaluere. Prosjektet har fokusert på å sikre kvaliteten på økologisk vare ved å knytte produsenter til Mattilsynets apparat og til nøkkelkompetanse, bl.a. i Gartnerhallen (gjelder frukt, bær og potet). Produsenter er i artikler og på møter oppfordret til å bruke kvalitetsvare. Bevisstheten hos bøndene bedret slik at de etterspør økologisk frø.

Delmål: Etablere dyrkergrupper

Delmålet er i varierende grad oppfylt. Generelt har det ikke alltid vært hensiktsmessig å opprette grupper fordi dyrkere er spredt over store geografiske områder og fordi det har vært liten interesse blant dyrkerne. Delmålet er tilpasset dette. På grønnsaker og engfrø er det etablert grupper, for potetdyrking fungerer dyrkerne også som en gruppe, mens for såkorn har det ikke vært aktuelt å opprette en gruppe.

Delmål: Dyrkerveiledere

Dyrkerveiledning er utarbeidet for engfrø og kløver, såkorn og setteløk. Dessuten har prosjektet formidlet råd til dyrkere gjennom en rekke artikler og foredrag.

4.3.2 Forklaring av resultatene

Målene for prosjektet er i stor grad etterprøvbare ved at det er satt opp mål for produksjon av formeringsmateriale i prosent av behovet ved prosjektslutt. Det samme gjelder måla om oppretting av dyrkergrupper og dyrkingsveildere.

Videre har prosjektleder og ledere av delprosjekt generelt god kompetanse. Flere av våre informanter viser til at leder for hovedprosjektet, Svein Solberg, har kompetanse og personlige egenskaper virker gunstig på arbeidet i prosjektet.

Er prosjektteorien gyldig?

Pilotprosjektet har bl.a. identifisert disse flaskehalsene:

- mangel på husdyrgjødsel i konvensjonelle dyrkermiljø
- egnede sorter, dyrkingsmetoder og teknikker
- svak økonomi i enkelte frøproduksjoner
- frøfirmaene sin involvering og engasjement
- holdninger til økologisk landbruk som noe sært, lite lønnsomt og lite rasjonelt
- mangel på informasjon og kunnskap
- hindringer i økologisk regelverk
- usikkerhet i politiske rammevilkår

Vi oppfatter at prosjektet arbeidet med tiltak som har til hensikt å løse opp i vesentlige flaskehals for dyrkerne, så som tilgang på husdyrgjødsel, bedre dyrkingsmetoder og teknikker, et tilpasset økologisk regelverk og holdningsmessige forhold i dyrkermiljø og hos organisasjoner og bedrifter. Slik sett vurderer vi at det er en sammenheng mellom pilotprosjektets tiltak og årsaker til liten dyrking av økologisk frø og annet formeringsmateriale.

Prosjektets strategier med fokus på dyrkerne og samarbeid med andre aktører framstår som velfunderte. Særlig ved at det i løpet av prosjektperioden er kommet et sterkere fokus på å få konvensjonelle frødyrkere til å legge om deler av sin produksjon til økologisk, og at arbeidet mot frøfirmaene er styrket. Bl.a. viser prosjektleder til at man forsøker å kople informasjons- og veiledningstiltak opp imot andre arrangement så langt det lar seg gjøre i stedet for bare å lage egne arrangement. På den måten når man konvensjonelle dyrkere og skaper dialog. Pilotprosjektet knytter også til seg viktige samarbeidspartnere så som forsøksringer, frøavlerlag, frøfirma, forskningsmiljø og andre organisasjoner med engasjement innen frø og annet formeringsmateriale.

Samlet er det vår vurdering prosjektet har en utforming og gjennomføring som i stor grad gir mulighet for å nå måla.

4.3.3 Forbedringspunkter

Utfordringen for prosjektet er hvordan man skal arbeide overfor frøfirmaene. Hva er årsakene til at de er forholdsvis lite engasjert? Prosjektleder fokuserer på forretningene sine fortjenestemuligheter og personlige forhold. Spørsmålet blir da hvordan bedriftene kan oppfatte at økologisk frø er økonomisk interessant.

Kompetansen innen omsetning og marked bør styrkes

Vår analyse viser at en utfordring for prosjektet er kompetanse innen omsetning og marked. Målene til prosjektet er knyttet til både produksjon og omsetning av formeringsmateriale, mens kompetansen til prosjektlederne i stor grad er innen agronomi. Slik må det kanskje være for et prosjekt som har store utfordringer innen agronomiske forhold, men det reiser spørsmålet om hvordan prosjektet skal knytte til seg kompetanse innen omsetning og marked.

Gjennom et nærmere samarbeid med frøfirmaene enten ved at de tar et større ansvar eller blir tildelt ansvar for deler av arbeidet kan slik kompetanse tilfalle prosjektet.

Hvilken rolle bør frøfirmaene spille i pilotprosjektet?

Frøfirmaene sin rolle i forhold til konvensjonell produksjon og omsetning varierer mellom de ulike kulturene. For de fleste kulturene er forretningene i det minste sentral i forhold til rekruttering av dyrkere, mottak og omsetning av frø. Det kan derfor være grunn for å vurdere om firmaene kan ha en rolle innen økologisk vare som likner rollen for konvensjonell vare.

Delprosjektet engfrø og kløver, som har utgangspunkt i et annet prosjekt styrt av bl.a. frøforretningene, illustrerer dette poenget. Prosjektet 'Utvikling av økologiske metoder for frøavl av gras og kløver' kom i gang i 2001 (dvs. før det nasjonale pilotprosjektet) som et brukerstyrt prosjekt med Felleskjøpet Øst Vest, AS Strand Brænderi og 10 økologiske frøavlere som eiere og med delfinansiering fra Norges forskingsråd og Statens landbruksforvaltning. Prosjekteierne engasjerte Planteforsk og to forsøksringer til å utføre forsøk og rådgivning overfor økologiske frøavlere. Fra 1.juni 2003 er prosjektet samordnet med det nasjonale pilotprosjektet 'Økologisk formeringsmateriale', slik at Statens landbruksforvaltnings andel av finansieringen går gjennom pilotprosjektet. 2004 er siste år med bevilgning fra Norges forskingsråd, men engfrøprosjektet går videre i 2005 og 2006 som en del av det nasjonale pilotprosjektet.

Det er viktig at prosjektet bidrag til at Felleskjøpet og de andre aktørene fortsatt er sterkt involvert i dette delprosjektet etter at det opprinnelige prosjektet ("Utvikling av økologiske metoder for frøavl av gras og kløver") avsluttes.

Uten direkte kopling til omtalen over viser prosjektleder for delprosjekt såkorn til at for den konvensjonelle dyrkingen av såkorn er det frøfirmaene som har hele ansvaret både faglig (veiledning) og organisatorisk (rekruttere dyrkere). Han sier videre:

Innen den økologiske sektor har frøfirmaene nå blitt fratatt ansvaret i og med at dette pilotprosjektet er blitt opprettet uavhengig av frøfirmaene. De er bare representert i referansegruppe. Dette har nok medført at de ikke opptrer som den drivkraften de kunne ha vært dersom de hadde kommet sterkere inn i prosjektet

En annen medarbeider i det samme delprosjektet savner at frøfirmaene - som er en meget sentral aktør for å nå prosjektets mål - hadde hatt mer formell påvirkningskraft i prosjektet, og vedkommende uttaler videre:

Dette tror jeg ville gjort at prosjektet kunne hatt større slagkraft og raskere og mer målretta framdrift.

Frøfirmaene er en målgruppe for pilotprosjektet sitt arbeid. Evalueringsteorien peker på betydningen av deltakelse og involvering av målgruppene.

Involvering gir grunnlag for varige resultater

På spørsmål om omsetningen av økologisk frø fungerer svarer prosjektleder at det fungerer – varene blir omsatt, men drivkraften hos firmaene kunne vært større. Omsetningen skjer tregt og til dels motvillig. Han oppfatter at for de store firma er økologisk frø et forstyrrende element, men at det har blitt bedre enn i starten av prosjektet. Det siste året har det skjedd en positiv utvikling i enkelte firma.

På spørsmål om hvordan man kan motivere frøfirmaene svarer prosjektleder at det dreier seg mye om fortjenestemuligheter og forhold på det personlige plan. Ingen av firmaene er profilerte på økologisk, og han sier videre:

Dette vil endes når alternativet blir import. Derfor trenger vi egne foretak som på grønnsakfrø. Da blir det mer fart i LOG og andre.

Etter vår vurdering bør de etablerte frøfirmaene utfordres til å ta en mer aktiv rolle for utvikling og omsetning av økologisk frø ved å få en formell posisjon i pilotprosjektet. Slik kan man legge et grunnlag for at arbeidet til prosjektet blir videreført etter prosjektslutt.

En av samarbeidspartnere til pilotprosjektet i forretningene svarer slik på om prosjektet har en innretning som er egnet til å ivareta arbeidet etter prosjektslutt:

Det bør vel ende opp med at øko forsøksringene viderefører dette arbeidet i samarbeid med forretningene.

Dette krever også et større engasjement fra bedriftene selv. Her er vi inne i en problemstilling som gjelder omsetning av økologiske produkter generelt. Flere forhold bør vurderes hvor prosjektet allerede arbeider med noen av dem:

- stimulere etterspørselen fra bøndene
- kommunikasjonen fra det økologiske miljøet mot forretningene
- politiske og økonomiske rammevilkår

Vi registrerer at Foreningen Våre Frø er stiftet og at en ny aktør, Bjørnerud's Økologiske Frøhandel, er etablert for omsetning av økologisk frø. Pilotprosjektet har også et samarbeid med disse. En slik utvikling kan bidra til å skape en dynamikk i utviklingen i forhold til de etablerte firmaene. Samtidig blir det viktig av prosjektet fortsetter et åpent og ryddig forhold til alle aktører.

Vurdere tiltak for å styrke rekrutteringen

Flere av delprosjektene viser til at det er vanskelig å rekruttere nye dyrkere. Igjen blir spørsmålet hvordan dette foregår for konvensjonell vare. Dersom det er forretningene som vanligvis har ansvaret for dette kan en sterkere involvering av dem være et tiltak for å bedre rekrutteringen. Frøfirmaene har virkemiddel mot dyrkerne i forhold til pris og forutsigbar avsetning.

Styrke kommunikasjonen internt i prosjektet

Delprosjektene har forholdsvis lite kontakt direkte med hverandre. Mer kontakt blir etterlyst, bl.a. i form av en årlig samling. Dette er under planlegging i pilotprosjektet og skal foregå på nyåret i 2005, i følge prosjektleder Solberg.

Videre blir det etterlyst aktivitet i referansegruppene, men det blir også foreslått fra ett delprosjekt å opprette en arbeidsgruppe der frøforretningene er med. Det bør man vurdere i forhold til referansegruppa sin funksjon. Kanskje vil det være mer hensiktsmessig å ha mindre grupper knyttet til det enkelte prosjekt. I så fall bør en vurdere om hovedprosjektet bør delta.

Dessuten er det flere av delprosjektene som etterlyser tettere kommunikasjon med pilotprosjektet enten det dreier seg om å klargjøre ansvars og arbeidsdeling mellom delprosjekt og hovedprosjekt, utvikle rutiner for kommunikasjon mellom delprosjekt og pilotprosjekt, eller det kan være spesielle behov for det enkelte delprosjekt.

I denne sammenheng vil vi anbefale at det blir innført en årlig rutine på intern evaluering av det totale arbeidet i prosjektet i samarbeide med lederne for delprosjektene.

4.4 Kritiske rammevilkår

Det har skjedd noe bevegelse av flaskehalsene for å realisere prosjektet sine mål det siste året. Bl.a. har det kommet i gang positive prosesser i forhold til å kunne bruke konvensjonell svine- og fjørfemøkk til engfrø. Det kan utvide flaskehalsene så lenge en kan bruke denne type møkk. Det har vært en positiv respons i det konvensjonelle miljøet.

Det har også vært en viss bevegelse i enkelte frøfirmaene sin posisjon. Felleskjøpet har nå gjort vedtak om økologisk landbruk i konsernstyret.

Mattilsynet har også en rolle i forhold til å gi drahjelp mot firmaene. Tidligere har Mattilsynet vært en drivkraft, men nå er denne rollen svekket.

Det har også skjedd en utvikling i regelverket som prosjektet har arbeidet med. Nå er det samme regler for karenstid i Danmark og Norge. Derimot er et annet forhold ikke løst. Det gjelder forbudet mot samdyrking av kløver og timotei. Her ble anken avvist i Mattilsynet med begrunnet i EU-regelverket.

Ellers viser vi til flaskehalsen som er omtalt i analysen foran.

4.5 Forslag

Vurdere frøfirma sin rolle i pilotprosjektet

For at prosjektet sitt arbeid blir videreført etter prosjektslutt er det viktig å styrke frøforretningene sin involvering i prosjektet. Dette kan også bidra til å styrke pilotprosjektet sin kompetanse innen omsetning og marked.

Slike vurderinger bør også foregå sammen med firmaene, men også myndighetene kan ha en rolle gjennom politiske og økonomiske rammevilkår

Koordinering for å styrke rekrutteringen og omsetningen

Et tettere samarbeid med frøfirmaene kan bidra til å styrke rekrutteringen. I denne sammenheng bør man sammen med myndighetene vurdere om det er ordinger som kan tas i bruk for å stimulere både rekruttering og omsetning. For eksempel kan man vurdere om den etablerte premieringsordningen som i dag er utformet for økologisk kjøtt kan tilpasses for formeringsmateriale for å få en større fart i omsetningen.

Styrke kommunikasjonen internt i prosjektet

Kommunikasjonen mellom delprosjektene og mellom hovedprosjektet og delprosjekt bør styrkes: klargjøring av ansvars og arbeidsdeling, videreutvikle rutiner for kommunikasjon, og fange opp spesielle behov for det enkelte delprosjekt.

Pilotprosjektet bør ha en årlig rutine med intern evaluering i samarbeide med lederne for delprosjektene.

5 Referanser:

- Aall, C., Lafferty, W., Bjørnæs, T. (1999a): *Kartlegging av hindringer i prosjekt Bærekraftige lokalsamfunn: hovedrapport*. Rapport 99:01. Oslo: Statens forurensingstilsyn- TA 1607.
- Brendehaug, E. og K. Groven, 2002: Evaluering av prosjekter innen økologisk landbruk, Vestlandsforskning rapport 9/02. Sogndal.
- Rogers, E. M., 1995. Diffusion of innovations. Fourth Edition. The Free Press, New York
- Vedung, E. (1991): Utvärdering i politikk och förvaltning. Studentlitteratur, Lund, 1991

6 Vedlegg

1. Kategorisering av nasjonale pilotprosjekt
2. Presentasjon av underveisrapport april 2004
3. Analyseskjema for evaluering av Økologipartner