



Naturarv skaper verdier

Sluttanalyse av verdiskapingsprogrammet

Naturarven som verdiskaper

Per Ingvar Haukeland og Bent Aslak Brandtzæg

TF-rapport nr. 351/ 2014

Tittel: Naturarv skaper verdier
Undertittel: Sluttanalyse av *Naturarven som verdiskaper*
TF-rapport nr: 351 / 2014
Forfatter(e): Per Ingvar Haukeland og Bent Aslak Brandtzæg
Dato: 30. juni 2014
ISBN: 978-82-7401-718-4
ISSN: 1501-9918
Pris: Kr 180 (Kan lastes ned gratis fra www.telemarksforsking.no)
Framsidedfoto: Fra hovedprosjektet Kystarven (viser Solund)
Prosjekt: Følgeevaluering av *Naturarven som verdiskaper*
Prosjektnr.: 20090920
Prosjektleder: Per Ingvar Haukeland
Oppdragsgiver(e): Miljødirektoratet (tidl. Direktoratet for naturforvaltning)

Spørsmål om dette notatet kan rettes til:

Telemarksforsking
Postboks 4
3833 Bø i Telemark
Tlf: +47 35 06 15 00
www.telemarksforsking.no



Per Ingvar Haukeland, PhD, er utdannet pedagog ved Universitetet i California i Berkeley, med vekt på forholdet natur, kultur og menneske, bærekraftig stedsutvikling og entreprenørskap. Haukeland har vært ansatt som forsker I ved Telemarksforsking siden 2002 og er fagkoordinator for Senter for natur og kulturbasert nyskaping.



Bent Aslak Brandtzæg er utdannet geograf (Cand.polit.) fra Universitetet i Bergen og har i tillegg treårig studium i natur- og miljøvern fag fra Telemark distriktshøgskole i fagkretsen. Brandtzæg har vært ansatt som forsker ved Telemarksforsking siden 1995.

Forord

Naturarven som verdiskaper er et verdiskapingsprogram fra Miljøverndepartementet, MD (nå Klima og miljødepartementet) utviklet i samarbeid med Kommunal- og regionaldepartementet, KR D (nå Kommunal og moderniseringsdepartementet) for perioden 2009-2013, med det formål å øke verdien av verneområder og andre naturområder med spesielle kvaliteter. Programmet er koordinert av Direktoratet for naturforvaltning (Miljødirektoratet fra juli 2013). Programmet skal legge til rette for at slike områder blir en viktig ressurs for sosial, kulturell, miljømessig og økonomisk utvikling, og at områdene gir grunnlag for sysselsetting og verdiskaping basert på naturarven, samtidig som de forvaltes slik at naturens mangfold blir tatt vare på.

Telemarksforskning gjennomfører en følgeevaluering av verdiskapingsprogrammet på oppdrag fra Miljødirektoratet. En del av oppdraget har vært å utvikle og gjennomføre et årlig rapporteringssystem rettet mot hovedprosjektene i programmet. Dette notatet er det siste av flere leveranser i forbindelse med følgeevalueringen av programmet *Naturarven som verdiskaper* (2009-2013) fra Telemarksforskning. Telemarksforskning har hatt ansvaret for følgeevalueringen med Direktoratet for naturforvaltning (Miljødirektoratet etter 1. juli 2013) som oppdragsgiver for evalueringen. Sluttanalysen bygger på flere evalueringskilder: statusrapporter fra 2010, 2011, 2012, 2013, oppstartsanalyse, midtveisanalyse, tematiske dybdestudier, uformelle samtaler og formelle intervjuer med hovedprosjektdeltakerne på nettverkssamlinger og en egen evaluering på programnivå.

Per Ingvar Haukeland ved Telemarksforskning har vært prosjektleder og Bent Aslak Brandtzæg har vært prosjektmedarbeider. Våre kontaktpersoner i DN (Miljødirektoratet) har vært Bente Rønning og Asgeir Meland. Vi takker for et godt samarbeid i forbindelse med følgeevalueringen.

Bø, 30. juni 2014

Per Ingvar Haukeland

Prosjektleder

Innhold

1. Innledning.....	7
1.1 Bakgrunn.....	7
1.2 Hovedprosjektene.....	9
1.2.1 Folgefonna – vandring frå fjord til fonn	10
1.2.2 Fugleturisme i Øst og Midt-Finnmark	10
1.2.3 Kystarven	11
1.2.4 Magiske og verdifulle opplevelser i Nord-Trøndersk natur	11
1.2.5 Nasjonalparklandsbyene	12
1.2.6 Område- og trafikkutvikling rundt Dovrefjell	12
1.2.7 Naturarv og naturbruk i Luster (mellom fjord, fjell og folk)	13
1.2.8 Gleden ved å leve naturvennlig – Stetind	13
1.2.9 Skatter for fremtiden	14
1.2.10 Sykkelturisme i Saltdal	14
1.2.11 Sørnorsk kystnatur	15
1.2.12 Varnjargga – Varanki – Varangerhalvøya	15
1.2.13 Verdiskaping skjer i møtet.....	16
1.2.14 Vidda Vinn.....	16
1.2.15 Villreinen som verdiskaper	17
1.2.16 Økosystem Dokkadelta	17
1.3 Tematisk struktur for evalueringen	17
1.4 Gjennomføring	19
2. Samlet sluttanalyse.....	21
2.1 Innledning	21
2.2 Gjennomgang av de ulike temaområdene	25
2.2.1 Hovedprosjekthistoriene	25
2.2.2 Målområdene	26

2.2.3	Tiltaksområder.....	26
2.2.4	Organisering og ledelse	29
2.2.5	Økonomi, finansiering og virkemidler.....	34
2.2.6	Forankring og mobilisering	35
2.3	Måloppnåelse	37
2.3.1	Bevaring av naturarven	37
2.3.2	Kunnskapsutvikling og formidling	39
2.3.3	Den brede verdiskapingen	41
2.4	Spesielle temaer	48
2.4.1	Konflikthåndtering.....	48
2.4.2	Institusjonalisering	50
2.4.3	Programvurdering og addisjonalitet	52
2.4.4	De gode eksemplene	53
2.5	Åpen post	54
3.	Evaluering på programnivå.....	57
3.1	Bakgrunn.....	57
3.2	Opplegg.....	57
3.3	Tematisk gjennomgang	58
3.3.1	Oppstarten av programmet	58
3.3.2	Organisering og forankring internt	61
3.3.3	Samhandling mellom aktører på programnivå	63
3.3.4	Nettverksbygging og samhandling med aktører utad	65
3.3.5	Den brede verdiskapingen	65
3.3.6	Institusjonalisering	66
3.3.7	Forslag til forbedringer.....	67
3.4	Oppsummering av programnivået	68
4.	Konklusjoner og anbefalinger	71
4.1	Konklusjoner	71

4.2 Anbefalinger 77

1. Innledning

Hovedprosjektene i programmet *Naturarven som verdiskaper* har siden oppstarten vist eksempler på hvordan naturarven kan skape et bredt sett av verdier lokalt, regionalt og nasjonalt. Programmet har synliggjort prinsippet om vern gjennom bruk, der økt bruk av naturarven styrker naturvernet og den lokale oppslutningen om vernet, men det har vært mange utfordringer underveis, og ikke alle hovedprosjekter eller tiltak har lyktes like godt. I denne sluttanalysen vil vi se på hovedtrekkene i erfaringene fra hele programmet.

1.1 Bakgrunn

Naturarven som verdiskaper er et verdiskapingsprogram initiert av Miljøverndepartementet i samarbeid med Kommunal- og regionaldepartementet, som har løpt i fem år, fra 2009 til 2013. Det har til formål å øke verdien av verneområder og andre naturområder med spesielle verdier og kvaliteter. Programmet skal legge til rette for at slike områder kan bli, ifølge programmet, «en viktig ressurs for sosial, kulturell, miljømessig og økonomisk utvikling og [gi] grunnlag for sysselsetting og verdiskaping basert på naturarven», samtidig som områdene forvaltes slik at naturens mangfold blir tatt godt vare på. Programmet er forankret i flere offentlige dokumenter. I *Fjellteksten* fra 2003 (St. prp. nr. 65 (2002–2003)) finner vi følgende: ”Vår unike fjellnatur skal bevares som kilde til friluftsliv, rekreasjon og natur- og kulturopplevelse og samtidig gi grunnlag for sysselsetting og verdiskaping i fjellbygdene.” Og i NOU 2004:28 *Lov om bevaring av natur, landskap og biologisk mangfold* (Naturmangfoldloven), som ble vedtatt i 2009 og som ”har til formål å sikre ved vern og bærekraftig bruk at naturen med dens biologiske, landskapsmessige og geologiske mangfold og økologiske prosesser tas vare på for fremtiden” (§1).

Hovedmålet med programmet har vært å bidra til at verneområdene og andre verdifulle naturområder utvikles til å bli en viktig ressurs i samfunnsutviklingen. Tre delmål og en rekke strategier er presentert for å nå dette overordna målet. De tre delmålene er:

1. Programmet skal bidra til at naturarven blir tatt godt vare på og øke oppslutningen om vernet av naturarven, både i lokalsamfunnene og samfunnet generelt.
2. Programmet skal utvikle og spre kunnskap om naturvern og vise sammenhenger mellom naturarven, naturvern og sosial, kulturell og økonomisk utvikling.
3. Programmet skal vise hvordan naturarven kan bidra til verdiskaping til beste for befolkning, næringsliv, lokalsamfunn og regioner.

I programplanen ble det presentert ti strategier med eksempler på tiltak som konkretiserer de tre delmålene. Strategiene er som følger (relevant delmål er angitt i parentes):

1. Målrettet og naturvennlig tilrettelegging for naturopplevelse (1)
2. Bevisstgjøre allmennheten om mulighetene god bevaring av naturarven gir (1)
3. Samarbeid mellom aktører for vern og bruk av naturarven (1)
4. Utvikle nettverk/møtearenaer for å spre og ta i bruk kunnskap og erfaringer (2)

5. Klargjøre ved FoU-forutsetningene for naturarven som verdiskapingsressurs (2)
6. Støtte utveksling av erfaringer og ideer over landegrenser til inspirasjon (2)
7. Prøve ut samarbeidsformer og verktøy for å utløse verdiskaping (3)
8. Bidra til profesjonell produktutvikling med det formål å skape naturopplevelser (3)
9. Klargjøre forutsetninger for verneområder som grunnlag for verdiskaping (3)
10. Vise hvordan styrket forvaltning av naturarven kan bidra til verdiskaping (3)

Det ble bevilget ti millioner kroner til programmet i 2009, og i årene 2010, 2011, 2012 og 2013 var det årlige beløpet økt til 25 millioner per år. Finansieringen har vært et samarbeid mellom Miljødepartementet og Kommunal- og regionaldepartementet, og det er Direktoratet for naturforvaltning (nå Miljødirektoratet) som har hatt programlederrollen.¹ Programmet skulle ikke overlappe, men virke sammen med andre offentlige tilskuddsordninger. Det ble også forutsatt en egenandel på minst 50 prosent fra hovedprosjektene.

Hovedprosjekter ble tatt opp i programmet i to omganger. Det var 55 søknader til første runde. Av disse ble følgende ti hovedprosjekter valgt ut med oppstart i juni 2009:

1. *Touching the Wetlands: Våtmark i en ny tid ("Økosystem Dokkadelta" fra 2011)*
2. *Område- og trafikkutvikling rundt Dovrefjell*
3. *Sørnorsk kystnatur*
4. *Kystarven*
5. *Magiske og verdifulle opplevelser i Nord-Trøndersk natur*
6. *Norges nasjonalparklandsbyer*
7. *Nærøyfjorden verdsarvpark: Verdiskaping skjer i møtet!*
8. *Varnjargga–Varenkinniemi–Varangerhalvøya (VVV-prosjektet)*
9. *Vidda Vinn*
10. *Gleden ved å leve naturvennlig – Stetind*

En ny runde med opptak av hovedprosjekter kom i 2010. En av grunnene til at det ble tatt opp nye hovedprosjekter, var at programledelsen ikke følte at man fikk dekket alle områdene man ønsket med de første ti, blant annet mer involvering av nasjonalparksentrene. I andre omgang ble nye seks hovedprosjekter tatt opp:

1. *Villreinen som verdiskaper*
2. *Naturarven som verdiskaper – sykkelturisme i Saltdal*
3. *Folgefonna – vandring frå fjord til fonn*
4. *Skatter for fremtiden: naturressursenes betydning i kulturhistorien*
5. *Mellom fjell, fjord og folk: Naturarv og naturbruk i Luster*
6. *Fugleturisme i Midt- og Øst-Finnmark*

At programmet har hatt opptak av hovedprosjekter i to omganger, har skapt en utfordring for følge-evalueringen. I utgangspunktet regnet vi oppstartsfasen som det første året, dvs. 2010, men for de seks siste hovedprosjektene er oppstartsåret 2011. I samråd med DN, kom vi fram til at vi skal følge disse på lik linje med de andre. Det betyr oppstartsfasen (2011), midtveisanalyse (2012) og sluttanalyse (2014).

¹ Vi vil bruke Direktoratet for naturforvaltning (DN) gjennomgående i dette dokumentet, ettersom det var navnet på programledelsen helt fram til 1.7 2013.

Ett av de første ti hovedprosjektene, *Stetindhovedprosjektet*, falt fra etter første år, men er likevel beskrevet i Oppstartsanalysen.² Et annet hovedprosjekt, *Områdetrafikk rundt Dovrefjell/Sunndalsfjella*, ble avsluttet i juni 2012, men er beskrevet i Midtveisanalysen³. I siste fase av programmet (2013) har det dermed vært 14 hovedprosjekter. Ni av disse har vært med siden 2009, og har dermed hatt ett år lenger enn de siste seks. Det som er avgjørende for hvor langt man er kommet, synes imidlertid ikke å være så mye knyttet til oppstartstidspunktet som til hvor mye som er gjort før oppstarten og hva som er gjort underveis.

Evalueringen av programmet er en følgeevaluering. Det vil si at det er en evaluering som skal bidra til utviklingen av programmet ved å speile hovedprosjektene og programmet basert på undersøkelser og analyser underveis, slik at det er lettere å justere kurs om nødvendig. Det er en utfordring for evalueringen å håndtere så mye informasjon fra såpass ulike hovedprosjekter, men vi mener å ha funnet en form som har vært nyttig for alle parter, noe vi kommer tilbake til under omtalen av gjennomføringen av evalueringen.

Hensikten med sluttanalysen er todelt: 1) å systematisere erfaringene og gi et innblikk i hva som har skjedd i hovedprosjektene og i programmet, og 2) å komme med anbefalinger til tilsvarende hovedprosjekter, programmer og satsinger i fremtiden. Denne analysen bygger dermed på alle delene av følgeevalueringen. Det vil være en overordnet analyse. Ønsker leseren flere detaljer om hovedprosjektene, viser vi til oppstartsanalysen, midtveisanalysen og til statusrapportene 2010, 2011, 2012 og 2013. Statusrapportene er ordnet slik at de er komparative, dvs. at statusrapporten for 2013 sammenliknes med foregående år. I dette notatet tar vi et mer analytisk blikk på funnene og fokusere på hvilke overordna lærdommer vi kan trekke fra hele programmet. Vi viser til statusrapporten for 2013 for de som er interessert i en detaljert oversikt over hvert av hovedprosjektene gjennom hele programperioden.⁴

1.2 Hovedprosjektene

Hovedprosjektene utgjør til sammen et bredt spekter av tiltak i ulike naturområder og har vært spredt over store deler av landet. Nedenfor vil vi gi en gjennomgang av alle hovedprosjektene, noe som viser at mange har mye til felles. De fleste har fokus på tilrettelegging for naturopplevelser, kanalisering av ferdsel, utvikling av opplegg for kunnskapsutvikling, informasjon og formidling, etablering av nye samarbeidsformer og tilrettelegging for bærekraftig steds- og næringsutvikling, spesielt relatert til turisme og reiseliv (besøksnæringene). Dette er innsatsområder som alle ligger innenfor programmets hovedmålsettinger. Når vekten ligger så sterkt på besøksnæringene, er dette for å spisse fokuset på hva hovedprosjektene skal bidra til. Målsettingene retter seg også mot en mer generell «økonomisk utvikling» og næringsliv. Likevel, besøksnæringene er en sentral spydspiss når det gjelder natur- og kulturbaserte næringsutvikling lokalt og regionalt.

Det er også en del faktorer som skiller hovedprosjektene fra hverandre. Spesielt gjelder dette hvilke sider ved naturarven som er i fokus, hvilke geografiske områder det fokuseres på, hvordan hovedprosjektene er forankret, og hvilke aktører som er med. Det varierer også i hvilken grad ho-

² Haukeland, P.I. og Bent A. Brandtzæg. 2011. *Naturarven som grunnlag for bred verdiskaping: Samlede oppstartsanalyser*. TF-notat nr 52.

³ Haukeland, P.I. og Bent A. Brandtzæg. 2012. *Den verdiskapende naturarven : Midtveisanalyser*. TF-notat nr 92.

⁴ Bent A. Brandtzæg og P.I. Haukeland. 2014. *Naturarven som verdiskaper. Statusrapport 2010-2013*. TF-notat nr. 30

vedprosjektene bygger videre på erfaringer og resultater fra tidligere hovedprosjekter. Slik sett representerer hovedprosjektene ulike tilnærminger til felles overordna mål om bred verdiskaping og utvikling med utgangspunkt i naturarven som ressurs.

Her skal vi gå igjennom (i tilfeldig rekkefølge) alle de 16 hovedprosjektene som har vært en del av programmet:

1.2.1 Folgefonna – vandring frå fjord til fonn

De fem kommunene Odda, Ullensvang, Jondal, Etne og Kvinnherad skal sammen oppgradere åtte gamle ferdselsruter og turiststier rundt Folgefonna. Ferdselsårene skal gjøres mer tilgjengelige for turgåere og formidle naturverdier innen plante- og dyreliv, klima og vann, geologi og kulturminner.

Hovedprosjektet skal gi grunnlag for at flere blir opptatt av naturverdiene i området, og at det blir startet inntektsgivende aktiviteter i tilknytning til disse. Dette skal oppnås gjennom konkret tilrettelegging for ferdsel og bruk og formidling av natur- og kulturverdiene i området. Tilretteleggingen skal også bidra til økt trivsel for lokalbefolkningen, slik at det blir attraktivt å bo og arbeide i bygdene rundt Folgefonna nasjonalpark.

Ideen til hovedprosjektet kom fra Folgefonna nasjonalparksenter. Folgefonna nasjonalparksenter har også hatt ansvar for å utforme søknad og hovedprosjekt sammen med en arbeidsgruppe bestående av aktører fra de fem kommunene.

Arbeidsområder:

- ◆ Tilrettelegging av 8 turstier rundt Folgefonna
- ◆ I samarbeid med Stiftelsen Høgskoleutdanning i Hardanger tilby regionens reiselivsaktører utdanning i veiledning/guiding
- ◆ Sette tiltakene i sammenheng med andre mobiliserings- og utviklingshovedprosjekter, samt markedsføring av disse gjennom etablerte markedskanaler

1.2.2 Fugleturisme i Øst og Midt-Finnmark

Finnmark er et attraktivt område for alle fugleinteresserte. Hvert år kommer turister fra hele Europa for å studere og fotografere den unike fuglefaunaen. Utenlandske operatører dominerer imidlertid den fugleturismen som i dag er tilrettelagt for tilreisende grupper. Bioforsk Svanhovd vil bygge opp kompetanse lokalt, slik at lokale turistbedrifter kan drive bærekraftig og naturbasert.

Målet er at turistbedriftene får kompetanse slik at de kan håndtere fugleturistenes behov, og kan bidra til at de får rike opplevelser i gode fuglelokaliteter.

Bioforsk Svanhovd har hatt ideen til hovedprosjektet og utformet søknad om hovedprosjekt med innspill fra bedrifter i området.

Arbeidsområder:

- ◆ Bygge kompetanse innen fugleturisme i reiselivsbedrifter og etablere nettverk og samarbeidsrelasjoner mellom disse
- ◆ Tilrettelegge for fugleturisme knyttet til lokaliteter av internasjonal betydning

- ◆ Tilrettelegge for feltbiologiske aktiviteter
- ◆ Regionale informasjonsprosjekter om fugleliv og opplevelsesmuligheter knyttet til fugl

1.2.3 Kystarven

Kommunene Hyllestad, Askvoll, Fjaler, Solund og Gulen skal sammen ta vare på den unike naturarven knyttet til kystkulturen i området. Vernede sjøfuglområder og landskapstypene kystlynghei og naturbeitemark utgjør kystarven lengst vest i landet. Beiting og rydding langs strendene skal ta vare på arven, slik at den blir en ressurs for regionen både kulturelt, sosialt, miljømessig og økonomisk.

Ideen til hovedprosjektet kom fra kommunene Solund og Askvoll. Flere aktører fra disse kommunene var involvert i søknadsprosessen. Endelig søknad og utforming av hovedprosjekt er utført av HAFS regionråd.

Arbeidsområder:

- ◆ Utvikle lokal modell for søppelhåndtering i naturreservat og sjøfuglområde
- ◆ Tilrettelegge 100 turstier som utgangspunkt for å kunne markedsføre området som vandredestinasjon
- ◆ Kartlegge miljøtilstanden i utvalgte verneområder
- ◆ Mobilisere for økt sauebeiting i viktige naturtyper på kysten gjennom nyetablering av sauedrift og produktutvikling basert på villsau
- ◆ Kompetanseheving og nettverksbygging som grunnlag for utvikling av nye naturbaserte opplevelsesprodukter

1.2.4 Magiske og verdifulle opplevelser i Nord-Trøndersk natur

Hovedmålet for dette hovedprosjektet er å legge til rette for og stimulere til opplevelsesturisme i Nord-Trøndelag, gjennom å bidra til at natur og kultur blir ansett og brukt som verdifulle ressurser i lokalsamfunnet. Hovedprosjektet bygger på erfaringer og resultater fra hovedprosjektet "Verneområder som grunnlag for økt lokal verdiskaping", som ble avsluttet i 2009. I forbindelse med dette hovedprosjektet ble det etablert et partnerskap bestående av Innovasjon Norge, Nord-Trøndelag fylkeskommune og Fylkesmannen i Nord-Trøndelag - representert ved både landbruksavdelingen og miljøvernavdelingen. Ideen til å søke om deltakelse i *Naturarven som verdiskaper* hadde utspring i dette partnerskapet. Representanter fra fylkeskommunen og Fylkesmannen hadde ansvar for den skriftlige utformingen av søknader og hovedprosjekt. Dette har skjedd gjennom inkluderende prosesser der lokale aktører/miljøer har kommet med innspill til hovedprosjektets utforming, samt tatt ansvar for innhold i de ulike delprosjekta.

"Magiske og verdifulle opplevelser i Nord-Trøndersk natur" består av tre delprosjekter:

- ◆ Fire store rovdyr: Dette er et delprosjekt som skal bidra til å gjøre dagens rovdyrutfordringer i Indre Namdal til en opplevelsesnæring som gir økonomisk vekst og bedre livsvilkår for menneskene, uten å ødelegge naturressursene og miljøet.
- ◆ Sørsamisk kultur: Målet med dette delprosjektet er å utvikle to konsepter: "Destinasjon Dærga" i Røyrvik – en arena for formidling av sørsamisk kultur og tradisjoner, og "Rein og Godt" som handler om samiske kulturopplevelser og håndverk.

- ◆ Fuglekikking ved fjorden: Det tredje delprosjektet handler om å etablere landets første ”bas-tion” for fuglekikking med utgangspunkt i miljøet i Verdal. Trondheimsfjorden har et stort mangfold av arter innenfor et lite geografisk område.

1.2.5 Nasjonalparklandsbyene

Storslett, Lom, Vingelen, Jondal og Geilo er viktige innfallspor-ter til flotte nasjonalparker. Gjennom *Naturarven som verdiskaper* ønsker disse fem stedene å skape identitet som nasjonal-parklandsby ved å utvikle felles mål og strategier, bygge opp og dele kompetanse og skape synlige tiltak i lokalsamfunnene.

Før deltakelsen i *Naturarven som verdiskaper* ble det etablert et eget forprosjekt. For å finansiere et hovedprosjekt ble nasjonalparklandsbyene anbefalt å søke om deltakelse i programmet av DN. De enkelte landsbykoordinatorene har hatt ansvar for utforming av søknad og hovedprosjekt.

En nasjonalparklandsby skal:

- ◆ være en naturlig innfallsport til nasjonalparken
- ◆ gi informasjon om å ferdes i nasjonalparken
- ◆ tilby grunnleggende servicefunksjoner
- ◆ ha en tydelig og gjennomført miljøprofil som gjenspeiles i landsbyens utvikling

1.2.6 Område- og trafikkutvikling rundt Dovrefjell

Målet med hovedprosjektet er å lage en felles plattform for informasjon om og markedsføring av verneområdene på Dovrefjell. Plattformen skal være tilpasset både turister og fagfolk, og den skal kunne brukes i undervisning.

Informasjonen om norske nasjonalparker på Internett er ofte oppstykket, og skiltingen er dårlig eller fraværende. Å øke tilgjengeligheten vil kunne skape vekst, både i antall besøkende, omsetning og lønnsomhet for bedriftene og virksomhetene som er tilknyttet nasjonalparken. Dovrefjellrådet har tatt tak i denne utfordringen gjennom sitt hovedprosjekt i *Naturarven som verdiskaper*.

Det var hovedprosjektlederen for Dovrefjellrådets hovedprosjekt Green Charter som hadde ideen til hovedprosjektet. Vedkommende har også hatt hovedansvar for søknadsarbeid og utforming av hovedprosjekt.

Arbeidsområder:

- ◆ Etablering av felles markedsplattform for bedrifter i Dovrefjellområdet
- ◆ Sertifisere overnattings- og aktivitetsbedrifter, turistkontorer og reisemål etter standarden miljøfyrtårn
- ◆ Utvikle årlige tiltaksplaner for fysisk tilrettelegging
- ◆ Etablere permanent verktøysett for å måle, analysere og styre trafikk i og rundt nasjonalpar-ken
- ◆ I samråd med reiselivsnæringen utvikle organiserte aktivitets-, besøks- og opplevelsesproduk-ter for å øke de besøkendes lengde på opphold i området
- ◆ Utvikle tekst og informasjon for Dovrefjellområdet direkte rettet mot reiselivsmålgrupper

Hovedprosjektet ble avsluttet i 2012 (for mer informasjon, se midtveisanalyse).

1.2.7 Naturarv og naturbruk i Luster (mellom fjord, fjell og folk)

Luster kommune ønsker en helhetlig og langsiktig satsing på økt verdiskaping rundt de 14 verneområdene som til sammen utgjør 52 prosent av kommunen. Hovedprosjektet skal bidra til næringsutvikling i tilknytning til verneområdene, samtidig som naturverdiene ivaretas.

Randområdene skal tilrettelegges for økt bruk, nettverk skal utvikles mellom etablerte og nye aktører i næringslivet, kvaliteten i produktene skal økes, grunneierne skal involveres i større grad, og hovedprosjektet skal øke kunnskapen om verneverdiene.

Nasjonalparkkommunen Luster er et vekstområde for turisme. Sognefjellsveien, Urnes stavkirke (oppført på UNESCOs verdensarvliste), vandring på Jostedalsbreen og cruise på Sognefjorden er noen av høydepunktene.

Ideen til hovedprosjektet kom fra Breheimsenteret og ansatte i kommunen. Søknaden er utformet av ansatte i kommunen i samarbeid med Breheimsenteret. Nytilsatt hovedprosjektleder fikk ansvar for utforming av hovedprosjektet i 2010.

Arbeidsområder:

- ◆ Øke kunnskap om verneverdier og verdiskaping gjennom kurs, formidling og samarbeid med aktuelle kompetansemiljøer
- ◆ Etablere en samarbeidsarena for private og offentlige interesser med verdiskaping knyttet til verneområder som formål
- ◆ Legge til rette for et bredt tilbud av aktiviteter og opplevelser knyttet til verneområdene

1.2.8 Gleden ved å leve naturvennlig – Stetind

Formålet med hovedprosjektet "Gleden ved å leve naturvennlig" er å sette folks levemåter på dagsorden og bidra til å skape interesse for å utvikle mer naturvennlige tenke- og levemåter i pakt med tradisjonell samisk filosofi. Gjennom hovedprosjektet ønsker man å skape interesse for slike perspektiver både nasjonalt og internasjonalt, og prosjektet ønsker å arbeide for at det kan bli skapt lokale natursteder ("ettertankesteder"). Stetind vil i denne sammenheng kunne utvikle seg til et spesielt reisemål for grupper av mennesker som ønsker å ta ansvar for å bidra til utviklingen av mer naturvennlige levemåter og kunne utvikle tenkemåter som bidrar til å skape harmoni mellom natur og menneske.

Arbeidsområder:

- ◆ Hovedprosjektet skal initiere prosjekter og tiltak som resulterer i næringsutvikling og økt verdiskaping i kommunen og regionen.
- ◆ Hovedprosjektet vil inngå i, og gi føringer for vedtatt utarbeiding av en masterplan for reiseliv i Tysfjord kommune. Planen skal utvikle mål og strategier for en bærekraftig utvikling av reiseliv og turisme i kommunen basert på natur- og kulturvennlig tilnærming og bruk.

Etter en konflikt mellom Tysfjord kommune og hovedprosjektledelsen ble hovedprosjektet avsluttet etter første år i 2012 (Se Oppstartsanalysen).

1.2.9 Skatter for fremtiden

Lierne Nasjonalparksenter har satt i gang to delprosjekter som fokuserer på naturressursenes betydning i kulturhistorien. Delprosjektene skal gjennomføres i samarbeid med fire nasjonalparksentre i to områder: Øvre Pasvik og Stabbursnes i Finnmark og Lierne og Femundsmarka i Midt-Norge.

Målet er å finne tilbake og revitalisere gammel kunnskap om naturtyper, planter og dyr som har hatt betydning for folk som har levd i områdene, være en aktiv formidler av denne kunnskapen og ut fra dette skape nye produkter og opplevelser, derav tittelen "Skatter for fremtiden".

I Finnmark skal Øvre Pasvik nasjonalparksenter og Stabbursnes naturhus og museum se på hvilke planter og dyr som er brukt av de ulike folkegruppene (nordmenn, ulike grupper av samer, kvener, russere, finner og andre) som har levd og virket i verneområdene. Hovedprosjektet vil fokusere på et utvalg av ulike planter og dyr, samt de dominerende naturtypene i området.

Bak ideen om å søke programdeltakelse sto AN-Foreningen, som er en interesseorganisasjon for landets 15 autoriserte nasjonalparksentre. Søknaden ble utformet av de 4 nasjonalparksentrene i felleskap. Lierne nasjonalparksenter hadde hovedansvar for det skriftlige arbeidet.

Arbeidsområder:

- ◆ Innhente kunnskap om tradisjonsbruk av naturen
- ◆ Utvikle og gjennomføre formidlingskonsepter om tradisjonsbruk av naturen
- ◆ Stimulere næringsaktører til produktutvikling med utgangspunkt i tradisjonsbruk av naturen

1.2.10 Sykkelturisme i Saltdal

Saltdal kommune skal etablere en kontinuerlig sykkelsti gjennom hele kommunen i randsonen til Saltfjellet-Svartisen og Junkerdal nasjonalparker. Sykkelstien skal i hovedsak gå langs eksisterende veinett som delvis skal forlenges eller rustes opp.

Hovedprosjektets hovedmål er å etablere sykkelstien fra innfallsporten Saltfjellet-Svartisen nasjonalpark ved Lønsdal togstasjon, ned til Storjord og videre mot Rognan. Gjennom arbeidet skal naturarven ivaretas og naturen bli mer tilgjengelig. Det skal også drives aktiv naturformidling og skapes en plattform for økoturisme.

Det er også mulig å ta tog langs denne strekningen og hoppe av, eller gå på, ved ulike stasjoner. Dette gjør det mulig å ta sykkelturer av ulik lengde og vanskelighetsgrad. Gjennom å tilrettelegge på denne måten, ønsker hovedprosjektet å skape et helhetlig tilbud med miljøvennlig transport til og fra aktiviteten.

Ideen til hovedprosjektet kom fra Saltdal kommune i samarbeid med Nordlands nasjonalparksenter. Disse har også samarbeidet om utforming av søknader og hovedprosjekt.

Arbeidsområde:

- ◆ Etablere et nytt sykkelprodukt fra fjell til hav gjennom fysisk tilrettelegging, produktutvikling og markedsføring

1.2.11 Sørnorsk kystnatur

Kommunene Farsund, Flekkefjord, Kvinesdal og Lyngdal skal gjennom hovedprosjektet "Sørnorsk kystnatur" stimulere til verdiskaping i og ved verneområder ved kysten i Listerregionen. Verneområdene byr på et bredt spekter av naturkvaliteter og kulturminner som er lett tilgjengelige innenfor korte avstander.

Listerkysten skal bli en arena for forskning, bygging av kompetanse og formidling av kunnskap. Natur og reiseliv skal være i fokus. Et mål med hovedprosjektet er å friste flere til å besøke regionen, skape nye produkter for reiselivet og ta bedre vare på naturkvalitetene. Ved å legge til rette for naturopplevelser og skjøtsel skal hovedprosjektet stimulere til økt verdiskaping og bevaring av naturarven.

Ideen til hovedprosjektet kom fra Farsund Næringssselskap AS. Søknaden ble utformet av Farsund Næringssselskap i samarbeid med de involverte kommunene. Hovedprosjektleder har i samarbeid med delprosjektledere utformet hovedprosjektplanen.

Arbeidsområder:

- ◆ Opplæring av guider som grunnlag for produktutvikling
- ◆ Legge til rette for fugleturisme
- ◆ Bedre informasjon og tilgjengelighet til øyer i landskapsvernets skjærgård og samtidig sikre god skjøtsel og forvaltning
- ◆ Tilrettelegging av turstier og informasjonspunkter
- ◆ Videreutvikle Nordbergkonferansen som møtested for næringsliv, forvaltning, forskning, grunneiere, kommuner m.fl. som stimulans til lokal verdiskaping med utgangspunkt i natur

1.2.12 Varnjargga – Varanki – Varangerhalvøya

Naturarven i Varanger nasjonalpark og verneområdene rundt skal brukes og forvaltes på en bærekraftig måte som bidrar til lokal og regional utvikling. Blant tiltakene er skilting og merking av natur- og kulturstier. Hovedprosjektet skal også bygge fotoskjul og sette opp informasjonsplakater ved fuglereservater. Eksisterende hytter skal restaureres.

Ideen til hovedprosjektet kom fra ulike aktører som kontaktet Varanger næringscenter. Søknaden ble utformet av en hovedprosjektgruppe med mandat fra de fire kommunene Vardø, Vadsø, Nesseby og Båtsfjord kommuner og Finnmark fylkeskommune. Samme gruppe utformet hovedprosjektplanen.

Arbeidsområder:

- ◆ Tilrettelegge infrastruktur som styrker en bærekraftig bruk av Varangerhalvøya nasjonalpark og omkringliggende verneområder
- ◆ Utvikle formidlingskompetanse av natur- og kulturverdier for aktører, interessegrupper, organisasjoner og undervisningsinstitusjoner tilknyttet nasjonalparken og omkringliggende verneområder

1.2.13 Verdiskaping skjer i møtet

Nærøyfjorden er oppført på UNESCOs verdensarvliste. Turistene som hvert år besøker det fantastiske fjordlandskapet, er grunnlaget for arbeidet i Verdensarvparken. Utviklingen baseres på en langsiktig forvaltning og ivaretagelse av området, slik at fjordlandskapet fortsatt blir attraktivt for gjestene.

Søknaden ble i utgangspunktet fremmet som et felles hovedprosjekt fra Vestnorsk fjordlandskap der målsettingen var at delprosjektene i Geirangerfjordområdet og Nærøyfjordområdet ble operert av stiftelsene Geirangerfjorden Verdsarv og Nærøyfjorden Verdsarvpark. Søknadsprosessen endte med at Nærøyfjorden Verdsarvpark sin del av søknaden ble med i programmet. Områdekoordinatorene i Vestnorsk fjordlandskap/ansatte i stiftelsene i samarbeid med leder/nestleder av verdensarvråd/styre tok initiativet til å fremme søknaden. Hovedprosjektplan er utarbeidet av ansatte i verdensarvparken.

Arbeidsområder:

- ◆ Tilrettelegging av stier og gamle ferdselsveger
- ◆ Kompetanseheving innen naturbasert reiseliv, vertskapsrollen og stedsformidling som grunnlag for produktutvikling, bl.a. guidete turer
- ◆ Samarbeid med skoleverk, universitet og høyskoler for identitetsbygging, kunnskap og entreprenørskap knyttet til natur og kultur
- ◆ Tilrettelegge for voksende antall kajakkpadlere og samtidig forebygge konflikter og skader på naturverdier

1.2.14 Vidda Vinn

En felles satsing i randområdene til Hardangervidda skal skape en vinn-vinn-situasjon for kommunene Vinje og Tinn. Bred involvering og samarbeid er sentralt i hovedprosjektet. Grunntanken er å legge til rette for verdiskaping. Gjennom produktutvikling, markedsføring og samarbeid ønsker hovedprosjektet å sette Hardangervidda på kartet, slik at både villreinen, grunneierne, reiselivet og lokalbefolkningen rundt vidda blir vinnere.

Initiativet kom fra næringsavdelingen i Vinje kommune i samarbeid med Telemark Fylkeskommune. Fylkesmannen ble også tidlig involvert. Søknad ble utarbeidet av hovedprosjektleder for Vidda Vinn i samarbeid med Vinje kommune, Tinn kommune, Telemark fylkeskommune, Fylkesmannen i Telemark, Norsk Villreinsenter, Hardangervidda nasjonalparksenter, grunneierrepresentanter, Innovativ Fjellturisme, visitRjukan, Rauland Turist og andre reiselivsaktører. Hovedprosjektleder og styringsgruppe hadde ansvar for utarbeidelse av hovedprosjektplanen.

Arbeidsområder:

- ◆ Tilrettelegge for naturvennlige naturopplevelser med både lokalbefolkning og tilreisende som målgruppe
- ◆ Gi høy produktkvalitet blant annet ved utdanning av kunnskapsrike formidlere/guidere på lokale natur- og kulturtema
- ◆ Målrettet markedsføring
- ◆ Utvikle og prøve ut samarbeidsformer og verktøy i prosesser mellom kommuner, virkemiddelapparat, utviklingsaktører, næringsaktører og forvaltning med verdiskaping som formål

1.2.15 Villreinen som verdiskaper

Hovedprosjektet ”Villreinen som verdiskaper” tar utgangspunkt i villreinens unike posisjon i norsk natur og kulturhistorie. Villreinen er en norsk ansvarsart, og den er stadig mer truet på grunn av utbygging og menneskelig aktivitet. Den er også unik på grunn av den tette koblingen mot mennesket og visse kulturers avhengighet av reinen.

Et overordnet mål er å bidra til et tettere samarbeid mellom aktørene som driver med tilrettelegging, formidling og næringsutvikling knyttet til villrein.

Hovedprosjektinitiativet kom fra ”Villreinfangsten som verdensarv”. Søknad og hovedprosjektplan ble utformet av hovedprosjektleder i samarbeid med styret.

Arbeidsområder:

- ◆ Bistå Norsk Villreinsenter Nord i etableringen av lett tilgjengelige turmål med opplevelser og formidling av naturkunnskap
- ◆ Etablere internasjonalt samarbeid for kunnskapsutveksling og god formidling av villreinfangstens historie og betydning
- ◆ I samråd med lokale næringsaktører utvikle god formidling av villreinfangstens historie og betydning i fysisk tilknytning til lokaliteter for fangstanlegg

1.2.16 Økosystem Dokkadelta

I Søndre Land, Nordre Land, Gausdal og Etnedal kommuner skal *Økosystem Dokkadelta* skape naturopplevelser og gjøre Dokkadeltaet og Randsfjordens nedbørsfelt til en attraksjon. Ferskvann og våtmark blir en viktig del av områdets identitet og skal brukes i markedsføringen av regionen og samtidig styrke vern og forvaltning av biologisk mangfold. Hovedprosjektideen kom fra Dokkadeltaet Nasjonale Våtmarkssenter AS. Senteret har også hatt et hovedansvar for utforming av søknad og hovedprosjektplan.

Arbeidsområder:

- ◆ Utvikle informasjons- og formidlingskonsepter knyttet til Dokkadeltaet
- ◆ Skjøtsel og restaurering av natur og kulturminner
- ◆ Naturveiledning for elever og lærere i ungdomsskole og videregående skole
- ◆ Utvikle opplevelser og attraksjoner med utgangspunkt i våtmarksområdet

1.3 Tematisk struktur for evalueringen

En detaljert sammenlikning av hovedprosjektene er ikke hensikten med evalueringen. Til det er hovedprosjektene altfor forskjellige. I stedet er vi interessert i å få belyst hvordan hovedprosjektene jobber med de temaene som alle skal innom. Vi har med andre ord laget en tematisk struktur i oppstarten av programmet, som har vært drøftet og godkjent av DN og hovedprosjektene selv, og som har vært den røde tråden i følgeevalueringen. Vi har derfor bevisst ønsket samme struktur i de ulike analysene. Til grunn for den tematiske strukturen for analysen er de tre hovedmålene i programmet: 1) bevaring av naturarven, 2) kunnskapsutvikling og formidling og 3) verdiskaping. I tillegg presenterer vi en rekke temaer som supplerer og utfyller disse målområdene, slik som

bakgrunn, organisering, økonomi, konflikthåndtering og institusjonalisering. Dette er temaer som inkluderer faktorer og forhold som kan påvirke måloppnåelsen i hovedprosjektet og som knytter seg til de ti strategiene som hovedprosjektene skal relatere seg til. For at leseren skal være oppdatert på den tematiske strukturen, går vi raskt igjennom den her:

Bakgrunn:

- Hovedprosjekthistorien. Her presenteres bakgrunnen for hovedprosjektet, hvordan det kom i gang, og hvordan det har utviklet seg i programmet.
- Hovedmål og delmål. Målene er svært viktige, for det er disse hovedprosjektene som skal styre etter. Vi presiserer målene og ser nærmere på hva som har skjedd med dem underveis i programmet.
- Tiltaksområder. Ulike tiltaksområdene blir belyst i forhold til målene. Vi ønsker å få belyst hvilke tiltaksområder som det er knyttet spesielle utfordringer til.
- Organisering og ledelse. Vi har sett på hvordan hovedprosjektene har vært organisert og ledet for å få til best mulig måloppnåelse. Dette har vist seg å være avgjørende for god måloppnåelse.
- Økonomi, finansiering og virkemidler. Vi gjør rede for hvilke ressurser hovedprosjektene bygger på, hvem som bidrar, og hvordan dette har påvirket aktivitetene i hovedprosjektet.
- Forankring og mobilisering. Alle hovedprosjektene skal jobbe med å forankre arbeidet i ulike aktører lokalt, og mobiliseringen skal ha foregått på en bred front. Det er viktig å få tak på hvordan denne forankringen gjøres, og se på hvorvidt arbeidet med lokal forankring synes hensiktsmessig i forhold til det hovedprosjektet har satt seg fore å gjennomføre.

Måloppnåelse

- Rapportering på tiltak. For å få tak på hva som har skjedd i hovedprosjektene, har vi hatt egen rapportering på tiltaksnivå. Et hovedprosjekt har mange delprosjekter som igjen kan ha en rekke tiltak. Vi har gått ned på tiltaksnivå for å belyse effektene av tiltakene og hvordan de står i forhold til målene.
- Bevaring av naturarven. Vi har vært opptatt av å synliggjøre hvordan naturarven og de verneverdiene som det jobbes med i hovedprosjektene, blir tatt vare på gjennom tiltakene på en god måte.
- Kunnskap og formidling. Kunnskapsutvikling er en viktig del av alle hovedprosjektene, og vi gjør rede for hva slags kunnskap som blir utviklet, hva det er behov for av kunnskap og kompetanse i hovedprosjektene, og hvordan kunnskap og erfaringer blir formidlet.
- Den brede verdiskapingen. Dette er et hovedtema i programmet, i hovedprosjektene og i evalueringen. Det knytter seg til indikatorer som er utviklet på miljømessig, kulturell, sosial og økonomisk verdiskaping. I tillegg ønsker vi å få belyst hvordan de ulike verdiskapingsformene påvirker hverandre.

Spesielle temaer:

- Konflikthåndtering. Konflikter og uenigheter er uunngåelig i saker som involverer både bruker- og verneinteresser. Vi har undersøkt om det har oppstått konflikter i områdene som hovedprosjektene knytter seg til, hva slags konflikter dette har vært, og hvordan disse konfliktenes har blitt håndtert i hovedprosjektene.
- Institusjonalisering. Dette punktet dreier seg om hvordan hovedprosjektene forankres i institusjoner som bærer arbeidet etter at programperioden er avsluttet. En viktig del av dette er hvordan hovedprosjektene bidrar til planer, slik som planverket i kommunene og i fylkes-

kommunene, men også i bedrifters egne planer for fremtiden. Vi kartlegger hvordan det jobbes med institusjonalisering i hovedprosjektene, og hvordan dette vil øke sannsynligheten for at hovedprosjektene mål og formål blir videreført etter programslutt. Denne forankringen kan forekomme både i offentlige og private institusjoner og virksomheter.

- Programvurdering og addisjonalitet. Vi har undersøkt hvordan hovedprosjektene opplever det å være i programmet, og hva de mener fungerer bra og mindre bra. Vi er videre interessert i å få belyst hvor betydningsfullt programmet har vært for de aktivitetene og tiltakene som foregår i området (addisjonaliteten).
- De gode eksemplene. Vi har i tiden etter oppstartsanalysen hatt et ønske om i større grad å fokusere på ”de gode eksemplene”, altså hva det vil si å lykkes. Dette er viktig også for å synliggjøre hva som er mulig.

Åpen post

- Her har hovedprosjektene kunnet komme med innspill og erfaringer som ikke har blitt dekket av de øvrige temaene. Det kan oppstå forhold som er vanskelig å forutse, men som kan ha en avgjørende betydning for hovedprosjektene utvikling, og som derfor er viktig å få fram.

I tillegg til en følgeevaluering av hovedprosjektene, har DN ønsket en evaluering av programnivået. Dette er det overordna nivået for hovedprosjektene, og det dreier seg i hovedsak om aktørene DN, MD, KR D og ressursgruppa.

1.4 Gjennomføring

For å belyse de ulike temaene og problemstillingene i evalueringen har vi brukt en rekke kilder: 1) litteraturstudier, 2) dybdeintervjuer med hovedprosjektene, 3) hovedprosjektbesøk (besøk til alle hovedprosjektene i løpet av hele programperioden med intervjuer av tiltakshavere, besøkende, styremedlemmer og andre), 4) deltakelse på nettverkssamlinger, 5) statusrapporteringer basert på omfattende spørreskjemaer til alle hovedprosjektene, 6) møter med DN, KR D og MD og 7) dybdeintervjuer av medlemmene i ressursgruppa. Det er mange kilder og et omfattende materiale som er blitt samlet inn og bearbeidet.

Bruk av mange metoder kan være komplisert, og det er alltid et spørsmål om prioriteringer. Vi er klar over faren ved skjev rapportering når hovedprosjektlederen har ansvar for statusrapporteringen, men vi har satt som krav at rapporteringene skal foregå i samarbeid med styringsgruppa. Dette er også for at de skal få et større eierskap til lærings- og utviklingsprosessene i prosjektet. Hvert hovedprosjekt har en egen styringsgruppe. Vi ønsket at rapporteringene også kunne brukes i læringsøyemed for styringsgruppa til å dokumentere erfaringer, gjennomgå måloppnåelsen og justere kurs om nødvendig. Hvor involvert styringsgruppa har vært i rapporteringene, varierer i stor grad fra hovedprosjekt til hovedprosjekt.

Resultatene fra oppstartsanalysene ble presentert på den nasjonale nettverkssamlingen på Skinnarbu (*Vidda Vinn*-hovedprosjektet) i oktober 2011, og funnene fra den samlede oppstartsanalysen ble presentert på nettverkssamlingen i Lom i november 2011, mens funnene fra midtveisanalysen ble presentert på Lista-samlingen i september 2012 og som notat i november 2012. I tillegg er det gjennomført en rekke besøk til de ulike hovedprosjektene i løpet av 2012 og 2013 som inngår som datamateriale til sluttanalysen, i tillegg til evalueringen av programnivået.

Hovedtrekkene i evalueringen ble presentert på sluttkonferansen av programmet 20.–21. november 2013. Men da forelå ikke statusrapporten for 2013. Skjemaet for rapportering ble sendt ut i slutten av november 2013 med frist 1. februar 2014. Generelt sett er det viktig i slike programmer at det allerede fra starten er beregnet tid og ressurser til sluttevaluering/rapportering etter at programperioden er over.

2. Samlet sluttanalyse

2.1 Innledning

Hovedprosjektene i *Naturen som verdiskaper* er ulike med tanke på tilkomstprosess, geografisk plassering, hvilke sider av naturarven det arbeides med, tiltaksomfang og hvordan hovedprosjektet er organisert og forankret. Hovedprosjekt mangfoldet gjør at programmet får belyst flere forhold enn om hovedprosjektene var like, men det har også gjort evalueringen og sammenlikningene på tvers mer krevende. Det er temaene det jobbes med som binder hovedprosjektene sammen. Alle skal bygge opp en organisasjon med en hovedprosjektledelse, ha et styre som fastsetter overordna planer og budsjetter, og det skal jobbes med målretta tiltak som bevarer naturarven, utvikler og formidler kunnskap og som bidrar til bærekraftig lokal nærings- og samfunnsutvikling og verdiskaping. Felles temaer i den sammenheng er forankring, mobilisering, involvering, konflikthåndtering og institusjonalisering.

Prinsippet *vern gjennom bruk og bevaring gjennom utvikling* ligger til grunn for hele programmet. Programmet har synliggjort behovet for å konkretisere dette prinsippet, slik at det blir tydeligere hva slags type vern og bevaring det er snakk om på den ene siden, og hva slags type bruk og utvikling det er snakk om på den andre. Det er forskjell mellom vern av landskap eller vern i form av nasjonalparker og vern av enkeltarter. Hovedprosjektene har gitt eksempler på begge, slik som fjordlandskapet i Nærøyfjorden og villrein på Dovre eller bjørn i Lierne. Det har likevel vært gjennomgående snakk om sammenhengene som ligger bak vernet, noe som også innbefatter menneske og kulturarv. Slike sammenhenger er viktige for å utnytte utviklings- og verdiskapingspotensial, for det gir rom for flere produkter som gjør at man ikke er avhengig av å se f.eks. villrein eller bjørn. For besøkende kan en guidet tur til fangstgroper i villreinens rike eller naturhistoriske skildringer om villreinens liv være en attraksjon. Spesialiserte fugleturister på Varanger i Finnmark er, naturlig nok, mest opptatt av å få bildet av den fuglen de er kommet for å se, og de har gjerne mer naturkunnskap om denne fuglen enn noen lokal guide, men vedkommende skal komme til området der fuglen er, han skal bo og spise, og etter timer med fugletitting kan de også ønske å høre om hvordan lokale folk har levd med fuglen, og kanskje også prøve andre aktiviteter. I slike tilfeller er det veldig viktig med god tilrettelegging. Hovedprosjektene har vist at det ikke bare er enkelt å kombinere disse to formene for vern, men alle har vært bevisste på at det man gjør for å legge til rette for økt bruk og utvikling, ikke skal gå på bekostning av det man søker å hegne om, enten landskap, økosystemer eller enkeltarter. For å synliggjøre dette kan man si at hovedprosjektene eksemplifiserer og konkretiserer «bærekraften» i prinsippet *vern gjennom bruk*. Bruken må være bærekraftig, og med det menes at den først og fremst ikke skal forringe det man søker å verne om.

Prinsippet *bevaring gjennom utvikling* setter prinsippet *vern gjennom bruk* i en større samfunnsmessig kontekst, noe hovedprosjektene har hatt i oppgave å gjøre. Bevaring knyttes til vernet, mens utviklingen knyttes til en type bruk som fører til lokal nærings- og samfunnsutvikling og verdiskaping. Det betyr at utviklingen, på samme måte som bruken, skal være bærekraftig med henblikk på det man ønsker å verne om og bevare i området. Videre, utviklingsperspektivet i programmet dreier seg ikke bare om lokal næringsutvikling, men også om en bredere lokal samfunnsutvikling, noe som ligger som et premiss for arbeidet i hovedprosjektene. Det er, med andre ord, ikke bare den økonomiske utviklingen bruken skal rettes mot, men også den sosiale, kulturelle og miljømessige utviklingen. En bærekraftig utvikling i så måte må ta innover seg ikke bare den økonomiske bærekraften, men også den sosiale, kulturelle og miljømessige bærekraften. Dette er

et viktig premiss i programmet som har vært viktig for hovedprosjektene, ettersom den bruken de legger opp til, ikke bare skal måles på den økonomiske verdiskapingen, men også hvordan den bidrar til den sosiale, kulturelle og miljømessige bærekraften. Det bygger på en innsikt i at for å fremme en bærekraftig utvikling i et lokalsamfunn, så er det ikke nok med bare jobber. Det er også behov for gode sosiale relasjoner, en klar identitet og gode miljømessige forhold.

Dette har skapt et interessant gjennomgående tema i programmet: Hvordan fremme en bærekraftig bruk som både tar vare på verneverdiene, og som legger til rette for en bærekraftig utvikling og verdiskaping? Spørsmålet om både utvikling og verdiskaping var i starten av programmet i stor grad oppfattet som økonomisk utvikling og verdiskaping, men det brede perspektivet som ligger til grunn for programmet, gjorde sitt til at det raskt ble et behov for en bredere forståelse av utvikling og verdiskaping som tok innover seg det sosiale, kulturelle og miljømessige i tillegg til det økonomiske. Som en del av evalueringen av *Verdiskapingsprogrammet på kulturminneområdet* (2006-2009), søsterprogrammet til *Naturarven som verdiskaper* som hadde et tilsvarende bredt perspektiv i bunn, lagde Telemarksforskning en rapport i 2009 kalt *Den brede verdiskapingen* som forsøkte å synliggjøre hva dette brede perspektivet i *Verdiskapingsprogrammet på kulturminneområdet* innebar.⁵ Verdiskapingsbegrepet ble utvidet til å inkludere fire typer verdier – sosiale, kulturelle, miljømessige og økonomiske – som ble skapt som et resultat av økt bruk av kulturarven, og det ble dermed snakk om hvordan hovedprosjektene kunne bidra til ikke bare den økonomiske verdiskapingen, men også den sosiale, kulturelle og den miljømessige verdiskapingen. Noen vil mene det var en utvanning av begrepet *verdiskaping*, mens andre mener det er en god utviding av begrepet.

Bred verdiskaping er et begrep som er vanskelig å forstå uten det brede perspektivet som ligger til grunn for begge verdiskapingsprogrammene. Mange er fanget i en dualistisk forståelse av bruk og vern, bevaring og utvikling og økonomi og samfunn. Samfunnet er også organisert med institusjoner i tilknytning til hver av disse leirene, som for eksempel direktorat på den ene siden og utviklingsaktører som bedrifter og næringssekskap på den andre. Det er nettopp denne dualistiske tanke, og medfølgende praksis, programmet og hovedprosjektene skal utfordre, akkurat slik prinsippet om «vern gjennom bruk» gjør det. De som er motstander av den brede verdiskapingen, vil også være motstander av et slikt prinsipp. Men det er en vanskelig oppgave, og det er viktig å være seg bevisst hva som skjer. For skal bevaringsverdien legitimeres av kommersielle hensyn? Vil midler fra bevaringsmyndigheter bli brukt mest i områder der det er et utviklingspotensial? Bevaringsinteressenter er naturlig nok kritiske. Samtidig er det mange utviklingsinteressenter som synes at bevaringsmyndighetene, slik som Direktoratet for naturforvaltning (DN) og Riksantikvaren (RA), har vært en "pest og en plage" og hemske for utvikling. Programmet og hovedprosjektene har som mandat å vise eksempler på hvordan vern og bruk, bevaring og utvikling, ikke bare kan sees mer i sammenheng men faktisk styrke hverandre. De skal forsøke å bryte denne dualismen i tanke og handling, noe som er en svært krevende oppgave. Det er ikke fritt for at det har oppstått konflikter mellom disse to interessentgruppene innenfor hovedprosjektområdene, men overraskende få på akkurat dette området, noe som beror på bevisstheten om dette hos både programledelsen og hovedprosjektledelsen. Hovedprosjektene har unngått de verste konfliktene ved å ta en slags meklerrolle mellom disse grupperingene, for å jobbe mot en vinn-vinn-situasjon. For å få dette til har det brede perspektivet i bunn vært avgjørende, fordi det har betydd at brukerinteressenter må forstå betydningen av vernet og verneinteressenter må forstå betydningen av bruken. Det er ikke alle aktører som har tatt dette like lett, men flere av hovedprosjektene viser gode ek-

⁵ Se Haukeland, P.I. og Bent A. Brandtzæg. 2009. *Den brede verdiskapingen: Et bærekraftig utviklingsperspektiv på natur- og kulturbasert verdiskaping*. TF-notat 20.

sempler på hvordan et prinsipp om bred verdiskaping har bidratt til å brolegge tidligere store kløfter mellom de ulike interessentene.

I starten av programmet var det gode diskusjoner mellom hovedprosjektene og med programmet om hvordan man skulle dokumentere resultater når mandatet er såpass bredt som det er. Hovedprosjektene skal synliggjøre ikke bare hvordan naturarven kan brukes i den økonomiske utviklingen, men også den sosiale, kulturelle og miljømessige utviklingen i området, og på lang sikt slik at dagens bruk ikke ødelegger for framtidens bruk av naturarven. I denne sammenheng ga koblingen mellom en utvidet forståelse av bærekraft og verdiskaping mening, både i form av planlegging, gjennomføring og dokumentering av hovedprosjektene, noe som da også ble lagt til grunn for følgeevalueringen. Fra å ha vært et nytt og noe abstrakt begrep, har hovedprosjektene på de siste samlingene brukt den brede verdiskapingen hyppig for å synliggjøre bredden i hva økt bruk av naturarven i deres område har bidratt til. Det har helt klart foregått en modningsprosess i forståelsen og bruken av bred verdiskaping i utviklingen av programmet. Programmet kan dermed sies å gi en dypere og bredere forståelse og praksis av både hva bærekraft og verdiskaping innebærer.

Hadde fokuset i programmet bare vært på den økonomiske verdiskapingen, ville færre hovedprosjekter blitt beskrevet som vellykkete. Ikke fordi de ikke har skapt økonomisk verdiskaping, men fordi resultatene er på flere målområder enn det økonomiske. Hovedprosjektene skal bidra, ikke bare til den økonomiske utviklingen, men også til en bredere samfunnsutvikling. En av grunnene til at det er et slikt bredt premiss i bunn, kommer av at både Miljødepartementet og Kommunal- og regionaldepartementet, som programmets eiere, ønsket at hovedprosjektene skulle bidra til stedsutvikling, og stedsutvikling bygger ikke bare på økonomi alene. Likevel, det kan også bety en fragmentering av satsingene, slik at det økonomiske kommer først inn i andre rekke. I enkelte hovedprosjekter har ikke bedriftene vært sentrale, men i stedet har fokuset vært på det å bygge opp kunnskap og tilrettelegge for at bedrifter på et senere tidspunkt, når alt foreligger, kan ta det i bruk. Andre hovedprosjekter har vært direkte rettet mot bedrifter, og andre igjen har tatt med bedriftene i utviklingen av tilretteleggingstiltak. Ettersom programmet har forventninger om at bedriftene skal involveres, så har de to siste variantene lyktes bedre enn den første. Om man bare tilrettelegger og lar det være opp til bedriftene selv å ta det i bruk, blir denne bruken mer tilfeldig. Slik det ble uttrykt i ett av hovedprosjektene: "Vi kommer ikke til å mase på bedriftene eller lokke dem på noen måte; de får komme om de vil." Noen hovedprosjekter har som strategi å arbeide med tilrettelegging, for så å involvere næringslivet senere, men de som involverer næringslivet på et tidlig tidspunkt, lykkes i større grad med forankringen i lokalt næringsliv. Næringsaktørene viser også viktige innspill med tanke på hva som er nyttig i tilretteleggingen for nettopp næringslivet. Det bidrar også til at næringsaktørene får et større ansvar for å følge opp hovedprosjektet, og at tanker rundt bruken av naturarven vil få bedre tid til å modnes.

Noen hovedprosjekter har fått gode resultater på den sosiale, kulturelle og miljømessige utviklingen, men har mindre å vise til når det gjelder den økonomiske utviklingen. Fordi programmet har satt som tydelig mandat at det skal jobbes med alle dimensjonene ved en lokal utvikling, betyr dette at disse prosjektene ikke har lyktes helt. Et hovedprosjekt kan ikke bare trekke ut den økonomiske dimensjonen og svare at 3 av 4 kan ikke være så ille. Ingen hovedprosjekter vil si det på den måten, men resultatene i enkelte hovedprosjekter kan tilsa at det har blitt slik. Da har man ikke klart å få til en bærekraftig utvikling eller en bred verdiskaping. Poenget er nettopp at disse ulike elementene i bruk og vern, bevaring og utvikling, skal sees i sammenheng som noe helhetlig. Her kan nok programmet ha vært enda tydeligere i sin oppfølging av tiltaksplaner, men det har også sine naturlige årsaker, at ting tar tid. Ønsker et hovedprosjekt å restaurere en sti og gi informasjon om naturen i området via internettsider, skilt eller brosjyrer, kan det være naturlig å tenke

seg at dette arbeidet foreligger før man tar kontakt med bedriftene. Stien må være ferdig før den kan tas i bruk. Likevel, vi ser eksempler på at man også i slike tilfeller har involvert bedriftene i et tidlig tidspunkt, for eksempel med Bioforsk sitt fugleturismehovedprosjekt i Varanger der man har vært tidlig i dialog med bedriftene om tilrettelegging av stier. Resultatet er økt eierforhold til tilretteleggingen hos bedriftene, og dermed også økt forpliktelse til å bruke det.

Selv om verdiskapingen i hovedprosjektene ikke bare skal dreie seg om den økonomiske verdiskapingen, er denne likevel så viktig at programmet sidestiller den med alle de andre verdiskapingsformene. Det henger sammen med målet om at hovedprosjektene skal bidra til “lokal næringsutvikling og lokal samfunnsutvikling”. Det er jo ikke slik at næringslivet er utenfor samfunnslivet, men vi tolker det slik at næringslivet er en så viktig del av samfunnslivet at det trekkes fram på denne måten. Det som da ligger i det øvrige samfunnslivet, og som skal utvikles, er det vi kan knytte til den sosiale, kulturelle og miljømessige utviklingen. Dette har blitt tydeligere for hovedprosjektene midtveis i programmet. Mange av hovedprosjektene har tenkt at de ikke trenger å jobbe direkte med næringslivet, og at det de i hovedsak jobber med, er infrastruktur og tilrettelegging knyttet til naturarven på måter som fremmer sosial, kulturell og miljømessig verdiskaping, og så får næringslivet komme inn når de ønsker det. Andre hovedprosjekter har en mye mer direkte tilnærming til bedriftene, men erfaringene i programmet viser at selv om noen hovedprosjekter har vært svært bedrifts- og næringsorientert, kunne likevel de fleste hovedprosjektene hatt sterkere forankring i næringslivet. Læringen i så måte er tidlig involvering og forankring hos bedriftene.

Hovedprosjektene opererer på det som for mange er en ny arena, der flere interessenter som før ikke har hatt mye kontakt, skal snakke sammen. Det er ikke lett. Er man i forvaltningen eller i næringslivet, snakker man gjerne ulike “språk”, og hovedprosjektene skal ikke bare legge til rette for at de ulike interessentene skal møtes, men de skal også bidra til å bygge en felles plattform og forståelse rundt konkrete tiltak. Det gjør arbeidet desto mer krevende, men for mange hovedprosjektledere også desto mer spennende, og erfaringene fra alle hovedprosjektene viser at man har klart å bygge broer mellom aktører, som før ikke var der. Det i seg selv er en verdi, men ingen garanti for prinsippet om “styrket vern gjennom bærekraftig bruk”. Det er likevel en viktig forutsetning. Ofte befinner hovedprosjektene seg i en definisjonssituasjon, der man har ulike tolkninger om hva det vil si å styrke vernet og hva en bærekraftig bruk innebærer. Det som har kommet fram i programmet, er betydningen av å se ting mer på tvers og forstå sammenhengene mellom bruk og vern og de ulike verdiskapingsformene. Vi erfarer at det er i rommet mellom dem at det største utviklingspotensialet ligger. Vi mener å kunne si, med utgangspunkt i erfaringene fra hovedprosjektene, at arbeidet med bred verdiskaping i seg selv kan defineres som et verktøy for bærekraftig utvikling, men det mangler en nasjonal politikk for bred verdiskaping som kan bidra til at man kan bedre utnytte verdiskapingspotensialet i natur- og kulturarven. Videre trengs en samordning av virkemidler, der ulike virkemiddelapparat som retter seg mot de ulike sidene ved en lokal nærings- og samfunnsutvikling, spiller på lag. Uten en nasjonal politikk på området blir det veldig tilfeldig hvordan man klarer å få dette til.

I det følgende skal vi se nærmere på erfaringene i de ulike temaområdene.

2.2 Gjennomgang av de ulike temaområdene

2.2.1 Hovedprosjekthistoriene

Hovedprosjektets historie forut for oppstart gir oss en forståelse av hva som var bakgrunnen for hovedprosjektet og hvordan det kom i gang. I oppstartsanalysen og midtveisanalysen av programmet har vi vært opptatt av hvordan hovedprosjektene har utviklet seg innenfor programmets rammer. I sluttanalysen trekker vi på alle kilder for å bedre forstå sammenhengene mellom strukturer, relasjoner, aktører og prosesser og hvordan disse har fått innvirkning på hvordan hovedprosjektene har lyktes.

Oppstarthistoriene gir et innblikk i hva utgangspunktet for hovedprosjektene har vært. Noen hovedprosjekter, slik som *Nærøyfjorden verdsarvpark*, *Magiske og verdifulle opplevelser i Nord-Trøndersk natur*, *Varanger, Skatter for fremtiden*, *Fugleturisme i Midt- og Øst-Finnmark* og *Nasjonalparklandsbyene*, fremhever at deres hovedprosjekt er en forlengelse av tidligere prosjekter. Flere av de andre hovedprosjektene har også kommet godt i gang, noe som har med erfarne hovedprosjektledere og god forankring i eksisterende institusjoner. Fordelen med å ha jobbet lenge med problemstillingene knyttet til bruk og vern, er at det allerede er etablert kontakt mellom sentrale aktører og bygd opp relasjoner mellom disse. Dette gjør at forankringen og mobiliseringen kommer raskere i gang.

Midtveis i programmet er det, som nevnt, fortsatt slik at de hovedprosjektene som hadde arbeidet mye med tilsvarende tematikk som det programmet bygger på før programstart, har hatt lettere for å gjennomføre tiltak og vise til resultater enn de hovedprosjektene som ikke hadde en tilsvarende forhistorie. Dette er noe DN har vært klar over i utvelgelsen av de nye hovedprosjektene, slik at mange av disse har en forhistorie og forankring, slik som i nasjonalparksentre. De har dermed kommet raskere i gang. Hovedprosjektene har vært svært målrettet i sin virksomhet, noe som vi mener knytter seg opp til en god målbasert ramme rundt både søknadsprosessen og hovedprosjektplanarbeidet. Det har vært positivt for hovedprosjektene selv, for styringsgruppa, for programmet og for evalueringsteamet, og det er noe som helt klart er viktig for andre instanser som skal i gang med tilsvarende programmer: vær tydelig på hvilke mål hovedprosjektene skal arbeide med! Fokuset i hovedprosjektene på den brede verdiskapingen ville helt sikkert ikke vært der om ikke det hadde blitt satt opp med en gang som et kriterium i søknadsprosessen. Det betyr ikke at målene ikke justeres eller forandrer seg underveis, men det gir en ramme og en retning som gjør arbeidet i hovedprosjektet enklere. Dette ser vi har vært nyttig for alle hovedprosjektene midtveis i programmet.

Hovedprosjektene har hatt ulikt ressursgrunnlag. For noen foreligger det et stort ressursgrunnlag i allerede gjennomførte studier, kartlegginger og registreringer i området, og i de tilfellene er det om å gjøre å bruke disse som et ledd i en verdikjede og produktutvikling. Foruten de økonomiske ressursene er de menneskelige ressursene viktige for å lykkes i hovedprosjektene. At man har mennesker som klarer å samhandle og spille på lag, er avgjørende.

Hovedprosjekthistoriene forteller om forskjellige tilnærminger til bruk og vern. De ulike tilnærmingerne må ses i sammenheng med hvor hovedprosjektene er forankret i forhold til brukerinteresser og verneinteresser. I oppstartfasen har det vært satset særlig på tilrettelegging og infrastruktur for en bærekraftig bruk. Dette har også vært gjeldende i mye av midtveisfasen, selv om vi har sett et forsterket fokus på bedriftene i sluttfasen. Det har likevel ikke vært like lett for alle å trekke

bedriftene med. Noen har bedriftene som sitt hovedfokus, slik som *Fugleturisme i Midt- og Øst-Finnmark*, så for dem er det mindre vanskeligheter, mens hovedprosjekter der det jobbes mest med infrastruktur, som bedriftene senere kan ta i bruk, har hatt større vanskeligheter med å vise relevansen av hovedprosjektet overfor bedriftene.

Prosjekthistoriene viser at selv om det er naturlig å tenke at man først må bli bevisst hvilke ressurser man har, for så å legge disse til rette for utviklingen av produkter, så er det mest gunstig å trekke bedriftene og næringslivet med i en så tidlig fase som mulig. Det kan bidra til å styrke tilretteleggingen og sikre bruken.

2.2.2 Målområdene

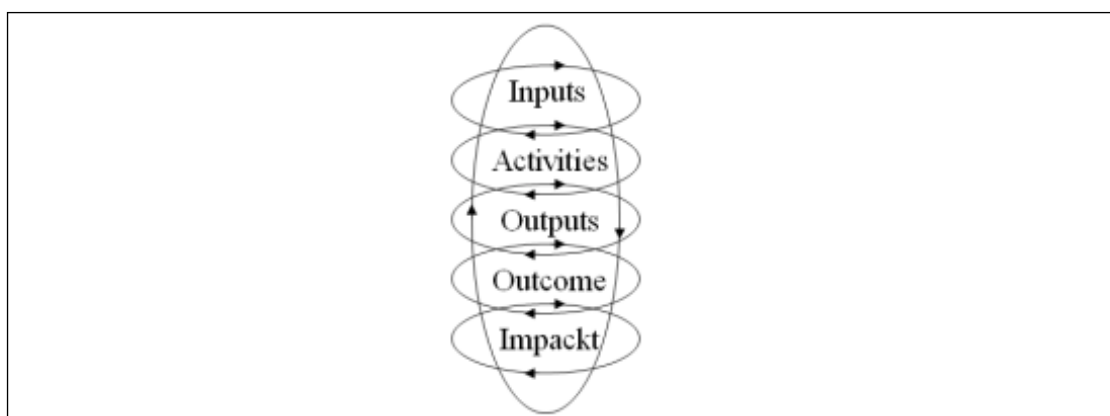
Erfaringene i programmet viser at hovedprosjektene holder seg til målene som ble satt opp i oppstarten. Grunnen til dette ligger i den tydelige utlysningen der søkerne ble tvunget til å være svært målbevisste, og det har vært nyttig også med tanke på en bearbeiding av søknadene til mer konkrete hovedprosjektplaner. Det å lage en hovedprosjektplan for hele perioden var krevende for mange av hovedprosjektlederne, men det har samtidig gjort at hovedprosjektlederne må tenke mer langsiktig om hvor man ønsker å gå i hovedprosjektet. Dette har vært spesielt viktig for bevisstheten om forholdet mellom mål, midler og resultat. At dette ble knyttet såpass klart til den brede verdiskapingen helt fra starten av, har bidratt til å sikre den brede tilnærmingen som vi ellers ikke kunne forvente. Dette mener vi har overføringsverdi til andre programmer. Det er viktig å være tydelig på hva man bestiller i utlysningen av programmet, slik at søknadene og medfølgende hovedprosjektplaner blir så konkrete som mulig.

Det vil naturlig nok forekomme enkelte justeringer av målene, for hovedprosjektvirkeligheten er slik at ikke alt går som planlagt, og i dette tilfellet er det viktig at hovedprosjektene har endringskompetanse til å gjøre de nødvendige justeringer for igjen å operasjonalisere målene. Noen delprosjekter har blitt til underveis, mens andre er lagt ned. Hovedprosjektleder må ha en endringskompetanse og evne til å prioritere, men det er viktig at denne form for kompetanse ligger i hovedprosjektorganisasjonen, for eksempel i samspillet mellom hovedprosjektleder, styringsgruppa og eventuell ressursgruppe, slik at signaler om behov for måljustering plukkes raskt opp og iverksettes.

2.2.3 Tiltaksområder

Det er til sammen enormt mange tiltak i hovedprosjektene, og det er vanskelig å analysere dem uten å gi en viss kategorisering. Vi kan for enkelhets skyld si at det er to hovedkategorier av tiltak: 1) rammetiltak og 2) målretta tiltak. Rammetiltakene er tiltak som retter seg mot å få på plass gode rammer for realiseringen av målene i hovedprosjektene. Eksempler på rammetiltak er organisering, ledelse, økonomi, forankring, mobilisering og institusjonalisering. Det er tiltak som skal gi en bedre ramme for selve innholdet i hovedprosjektet. Innholdet er tiltak som knytter seg direkte til ett eller flere av de tre hovedmålene: 1) bevaring av naturarven, 2) kunnskapsutvikling og formidling og 3) bred verdiskaping. De målretta tiltakene kan igjen kategoriseres som følger: 1) fysiske tilretteleggingstiltak, 2) samarbeids- og nettverkstiltak, 3) kunnskaps- og formidlingstiltak og 4) næringsretta tiltak. Disse skal til sammen dekke alle målområdene, og et målretta tiltak dreier seg ofte om en kombinasjon av disse formene for tiltak.

Når vi skal analysere målretta tiltak, er det nyttig å trekke inn effektkjeden som sier noe om forholdet mellom innsats, rammer og resultat. Innsatsfaktorene er den ”kapital” som tiltakene bygger på, som humankapital (menneskelige faktorer), naturkapital (naturarven), sosial kapital (felleskapsfølelse), kulturkapital (kunnskap, identitet) og økonomiske kapital (penger, arbeidskraft). Rammene er støttefunksjoner for tiltakene, og den brede verdiskapingen er effekten eller resultatet av tiltakene. Tidsdimensjonen er viktig i arbeidet med bred verdiskaping, og det er viktig at denne ses i sammenheng med de målsettinger som ligger til grunn for arbeidet. I verdiskapingsprogrammet *Naturarven som verdiskaper*, skal naturarven bidra til verdiskaping til beste for befolkning, næringsliv, lokalsamfunn og regioner. Det er videre et mål at naturarven blir tatt godt vare på og at oppslutningen om vernet av naturarven øker, både i lokalsamfunnene og samfunnet generelt. Som grunnlag for å illustrere hva dette innebærer, kan det vær nyttig å ta utgangspunkt i effektkjeden (jf. Figur 1).



Figur 1. Effektkjede.⁶

Inputs er de finansielle, materielle og menneskelige ressurser som anvendes i de aktiviteter som gjennomføres med tanke på å nå programmets mål. *Activities* er det som konkret gjøres for å transformere ressurser til effekter. *Outputs* er direkte eller umiddelbare effekter, f.eks. hvor mange som stiller på et bygdemøte der det informeres om programmet. *Outcomes* er effekter som innebærer at enkeltaktører endrer sine handlinger som følge av deltakelse på aktiviteter i regi av programmet. Det kan f.eks. være bedrifter som gjør endringer i sine næringsaktiviteter, og enkeltpersoner som prøver å fremme det positive ved vernet i stedet for å motarbeide det. *Impact* omfatter endringer på samfunnsnivå, f.eks. knyttet til vern og regionalt utviklingsarbeid. Slike effekter oppstår gjennom ulike aktiviteter som til sammen danner komplekse effektkjeder, noe som er forsøkt illustrert i Fig. 5. Dette er forandringer som ofte har en bred sosial, økonomisk og/eller miljømessig utvikling. Det er derfor i praksis sjeldent mulig å relatere slike endringer til enkeltaktiviteter eller enkelthovedprosjekter, og effektene oppstår gjerne lenge etter at et program avsluttes (Svensson 2005). Effektkjeden viser slik sett at resultater og effekter kan oppnås både på kort og lang sikt, men at dette dreier seg om ulike typer resultater og effekter.

Erfaringene i programmet er at hovedprosjektene har jobbet mye med å akkumulere kapital og etablere gode rammer for at de målretta tiltakene skal gi gode resultater. Naturen i seg selv er for

⁶ Basert på Svensson, A. 2005. *Kartläggning av uppföljningssystem och indikatorer för kultur och kulturarv i regionalt utvecklingsarbete*. Riksantikvarieämbetet, Svenska Filminstitutet, Sveriges Kommuner och Landsting, Kulturrådet. Stockholm.

eksempel ingen ressurs. Det blir den først gjennom kunnskap om hvordan den kan brukes. At det er sjelden fugl i område har ingen relevans om ingen kjenner til den, og det er denne kjennskapen som kan utvikles som en attraksjon via ulike produkter, slik som kart, guiding, tilrettelegging av tilgang, faktaark, overnatting, bespisning, m.m. At hotellet i Vardø rapporterer om en fordobling av omsetning i skuldresesongene på grunn av fugleturismen viser betydningen utviklingen av ressursen til en attraksjon kan ha for næringslivet. Av de ulike kapitalformene er nok humankapitalen den viktigste ressursen i hovedprosjektene, og av rammefaktorene er nok styringsgruppa, innbyggjersstøtten og finansieringskildene de mest sentrale.

Hovedprosjekter som har klart å involvere interessentene i styringsgruppa fra starten av, har lettere for å gå rett på målretta tiltak, mens de som ikke har gjort det, må arbeide mer med rammetiltakene. Det å arbeide med rammene er svært tidkrevende og komplisert. Det dreier seg ofte om å ta tak i oppgaver som andre ellers ikke ville tatt. Disse oppgavene kan vi kalle for *samspilloppgaver*. Disse oppgavene er avgjørende for å få til et godt resultat. Lokalt er aktørene avhengig av å spille på lag for at potensialet i attraksjonen skal kunne utnyttes best mulig. Det som gjør at dette er krevende, er at arbeidet med disse oppgavene ofte foregår i "kulissene" og at de dermed ikke er så synlige for folk flest. Det tar mye tid å få ulike aktører med ulike mandater sammen for å bygge opp en felles plattform og en felles forståelse. Slik innsats kan virke "usynlig", men resultatet av slike samspilloppgaver er svært synlig; det er kanskje det som er hovedfaktoren som gjør at et fysisk tiltak blir vellykket eller ikke. Å bygge et fugleskjul, for eksempel, er et målretta tiltak som er svært synlig, men bakenfor et slikt tiltak ligger mange samspilloppgaver for å skape gode rammer for at et slikt tiltak i det hele tatt skal bli noe av. Det kan innebære involvering av grunneier, brukergrupper, arkitekter, media, vernemyndigheter, kompetansmiljøer osv., og det er ingen selvfølge at denne involveringen blir god.

En problemstilling når det gjelder gjennomføringen av tiltak i hovedprosjektene har vært forholdet mellom det vi kan kalle *tiltaksbredde* og *tiltaksdybde*, om man skal satse på mange tiltak eller færre tiltak. Vi ser eksempler på at begge fungerer. *Fugleturismeprojektet* har veldig mange små og konkrete tiltak og får deretter utløst mye penger av den grunn, mens *Vidda Vinn* har færre, men større tiltak og får nesten utløst samme sum. Det er vanskelig å si hva som er best, men det er viktig at man ikke har flere tiltak enn at man klarer å følge disse opp på en tilfredsstillende måte. Det er også viktig å være oppmerksom på at hvert tiltak eller delprosjekt har forskjellig innhold og omfang. Skal man løfte fram små naturbaserte reiselivsbedrifter, som man gjør gjennom delprosjektet *Wild Norway* i Nord-Trøndelag, er det viktig å ha mange aktører med i dette arbeidet. *Wild Norway* var et delprosjekt som kom til underveis, etter hvert som man så et behov for å samle bedrifter i nettverk og rette seg mot et internasjonalt marked. Dette vil være viktig som grunnlag for å kunne skreddersy pakker i samarbeid med turoperatører som er konkurransedyktige internasjonalt. Det kan også ha stor effekt å ha færre tiltak med tanke på gjennomføringen av disse, spesielt tiltak som er allmenne og synlige, slik som Solstien i *Vidda Vinn-hovedprosjektet*, som da genererer en positivitet blant interessentene. Men det er også en effekt i at mange interessenter får noe støtte. Når det er mange tiltak, kan det derimot være vanskelig å holde oversikten. Det er mange involverte aktører som tar tid, noe som fordrer en stor hovedprosjektlederinnsats om det skal følges opp på en god måte. Færre og større tiltak kan derimot gjøre at fokuset blir mer konsentrert. Det kan være positivt i komplekse hovedprosjekter med mange involverte parter, og kanskje i konfliktområder, men det kan også være sårbart om noe skulle skje med akkurat det hovedprosjektet som gjør at det ikke blir ferdig eller må avvikles. Da kan det fort spille negativt tilbake på hele hovedprosjektet. Det er dermed ingen fasit på hva som er best av tiltaksdybde og tiltaksbredde, men vi ser at det i siste fase i programmet bør være et større fokus på å få ferdig synlige tiltak. Enkelte tiltak har blitt skjøvet på i programperioden på grunn av ulike faktorer, men selv om de aller fleste fysiske tiltak synes å være ferdige, er det viktig å være oppmerksom på

hva som vil skje med tiltak som blir skjøvet på til etter programslutt. Prosjektene rapporterer om at flere av disse tiltakene vil bli videreført i en eller annen form, men det er usikkert på hvilket nivå og med hvilken kvalitet. I siste fase av programmet har derfor institusjonalisering og videreføring stått høyest på dagsordenen for hovedprosjektene.

2.2.4 Organisering og ledelse

Organisering og ledelse er to viktige rammefaktorer for at man skal lykkes med målretta tiltak i hovedprosjektene. Når det gjelder styring og organisering, har programmets krav om en bredt forankret og aktiv styringsgruppe vært et godt grep. Mange av hovedprosjektene har brukt styringsgruppa godt og som en del av forankrings- og mobiliseringsarbeidet mot lokale og regionale aktører. Disse aktørene representerer gjerne organisasjoner som er viktige for å realisere målene i hovedprosjektene, noe som kan dreie seg om grunneiere, kommunen, fylkeskommunen, fylkesmannen, næringsorganisasjoner m.fl. At man tar inn ulike interesser i styringsgruppa, har bidratt til å fremme en viktig og konstruktiv dialog mellom brukerinteresser og verneinteresser. På den måten har styringsgruppene bidratt til å dempe konflikter og bygge broer mellom interessenter som før hadde lite med hverandre å gjøre. Det varierer imidlertid hvor tett de enkelte aktørene i styringsgruppa involverer seg i hovedprosjektene, og ikke alle finner det like lett å få til et godt samspill mellom de ulike aktørene. Men de som klarer å få til et godt samspill, har lyktes bedre med forankringen og mobiliseringen i utviklingen av programmet og kan fokusere mer på målretta tiltak.

Styringsgruppa er for de fleste hovedprosjektene et organisatorisk verktøy som kan brukes til ansvarliggjøring og å skape et bredt eierforhold hos viktige aktører. Vi finner også eksempler på styringsgrupper som ikke har vært like godt involvert, eller som ikke fungerer like godt. Det er spesielt to forhold som er viktige når vi drøfter styringsgruppas rolle: 1) styring vs. støtte og 2) stabilitet vs. endring. Når det gjelder styring versus støtte, har hovedprosjektlederne noen ulike oppfatninger og praksis. Enkelte hovedprosjektledere har en veldig nær forbindelse til styringsgruppa, og i disse tilfellene blir styringsrollen tydeligere, mens andre hovedprosjektledere ikke involverer styringsgruppa på samme måte og ser den mer som en støttegruppe. Dette fungerer bra når det er enighet om retningen i hovedprosjektet, men mindre bra om det oppstår konflikter om retningen i prosjektet mellom hovedprosjektleder og styringsgruppe. I Økosystem Dokkadelta førte en slik konflikt til at hovedprosjektlederen sa opp sin stilling helt mot slutten av programperioden (høsten 2013). Hvor nært styringsgruppa er på hovedprosjektene varierer også, fra å være svært nære til nærmest fraværende. En faktor som synes å spille inn, er hvem som er medlemmer av styringsgruppa. På den ene siden er det positivt å ha toppledere, som ordførere og rådmenn, i styringsgruppa, men disse har ofte dårlig tid til nær involvering. Unntaket er om disse har et så sterkt eierforhold til hovedprosjektet, at de ønsker å jobbe nært på det, slik vi ser bl.a. med enkelte av ordførere i Nasjonalparklandsbyene. Erfaringene i hovedprosjektene tilsier at det er gunstig med en operativ styringsgruppe som har beslutningsmyndighet, og at man i stedet bruker en referanse(rådgivings-)gruppe til å forankre prosjektet på rådgivernivå, men en topptung styringsgruppe avhenger av at medlemmene får eierforhold til prosjektet. Det er noe hovedprosjektleder og styringsleder må være seg bevisste.

Når det gjelder forholdet mellom stabilitet versus endring i styringsgruppa, opplever de fleste av hovedprosjektene at styringsgruppa har vært relativt stabil, dvs. at medlemmene er de samme fra oppstart til midtveis. Det er viktig med en stabil styringsgruppe for kontinuiteten i rammeverket til hovedprosjektet, men det er også eksempler der det forekommer endringer i styringsgruppa. Noen

hovedprosjekter har ordførere som medlemmer i styringsgruppa. Dette er positivt i den forstand at man forankrer hovedprosjektet i toppledelsen i kommunen man opererer i, men det har også en usikker side fordi ordførere kommer og går. Ett eksempel: hovedprosjektet *Nasjonalparklandsbyene* har hatt tidligere ordfører i Lom som en av hovedprosjektets sentrale drivkrefter, men etter valget ble det ordførerskifte og en ny ordfører kom inn. Det kan være positivt med nye personer som har nye blikk på hovedprosjektet, men det kan også gå utover kontinuiteten. Engasjement er alltid personlig, og det er mulig at om man trer ut av sin formelle rolle, så kunne man likevel, på en personlig basis og med en ny institusjonell forankring, være en ressurs for styringsgruppa. Det kan også være aktuelt med rotering av rollen som styreleder for å spre eierforholdet og ansvarliggjøringen på flere av medlemmene. Dette reiser to temaer som kan være viktig å ta opp i tilsvarende programmer: 1) personlige medlemskap i styringsgruppa og 2) hvordan bør man gjøre endringer i styringsgruppa underveis. Vi konkluderer med at det burde være åpning for personlige medlemskap og endringer i styresammensetningen.

Alle hovedprosjektene er organisert med underprosjekter og tiltak. Noen har flere titalls tiltak, mens andre har bare noen få. I midtveisanalysen pekte vi på at enkelte prosjekter burde vurdere å redusere tiltak for å få økt gjennomføring i løpet av programperioden. I 2013 rapporterte fem prosjekter om en slik nedjustering av tiltak.

Noen hovedprosjekter knytter hovedprosjektorganisasjonen opp mot nye organisatoriske modeller for å kunne realisere sine mål. Et eksempel på dette er regionalparkkonseptet som vi finner i Nærøyfjorden Verdsarvpark og i tilknytning til Varanger-prosjektet. Nærøyfjorden Verdsarvpark er en interkommunal stiftelse som er etablert for å fremme bred verdiskaping og stedsutvikling i området med utgangspunkt i landskapet og natur- og kulturarven. Dette er en modell som også andre har sett på, slik som *Økosystem Dokkadelta*, *Kystarven*, *Varanger* og *Sør-norsk kystkultur*. Men det er et enormt omfattende og langsiktig arbeid som Nærøyfjorden har arbeidet lenge med, slik at det er vanskelig å forvente at andre prosjekter vil kunne komme like langt når det er et helt nytt organisatorisk grep for dem. Det har betydd at den delen av hovedprosjektet har måttet avvente en del, men for Varanger-prosjektet sin del, som også ble med i *Verdiskapingsprogrammet* for lokale og regionale parker (initiert av Kommunal og regionaldepartementet), har de kommet et godt stykke på vei ved programslutt.

I hovedprosjekter som er knyttet til nasjonalparkene, er konseptet nasjonalparklandsby nærliggende å trekke fram som en organisatorisk modell. Det bygger på en tidligere satsing fra Miljødepartementet. At de fem nasjonalparklandsbyene ble del av *Naturarven som verdiskaper* har gitt dem mulighet for å utvikle konseptet. Det har ikke vært like lett. Spesielt utfordrende har vært forholdet mellom det lokale arbeidet og arbeid på tvers av landsbyene. Det var ikke satt av nok ressurser til ledelse på tvers, og hovedprosjektlederrollen ble delt på to personer. Det har ikke vært den beste løsningen. I de siste par årene har hovedprosjektet fått en ny hovedprosjektleder som har arbeidet fullt med prosjektledelse og arbeid på tvers, noe som har skapt en ny giv. Som med regionalparkkonseptet, er nasjonalparklandsbykonseptet helt klart noe som har vist seg å være positivt for lokalsamfunnet, og det har gjort den lokale samordningen av satsing rundt nasjonalparken bedre. Etter programslutt har all nasjonal støtte til denne satsingen stoppet opp, selv om det jobbes med å finne nye finansieringskilder for å fortsette utviklingen av konseptet.

Med de siste seks hovedprosjektene kom nasjonalparksentrene til å spille en sentral rolle i organiseringen. Her ser vi at enkelte hovedprosjektledere også er leder av nasjonalparksenteret i sitt område. En slik sammenkopling kan bedre forutsetningen for å føre arbeidet videre etter endt hovedprosjektperiode. I løpet av programperioden kom også reformen om ny nasjonalparkforvaltning der det ble opprettet nasjonalparkstyrer som skulle gi lokale og regionale aktører mer innflytelse på bevaringen og utviklingen av sitt nasjonalparkområde. Dette er en interessant utvikling som på

mange måter har skapt et nytt eierforhold til nasjonalparkene som ressurs lokalt og regionalt, men fordi det også må foreligge klare og tydelige nasjonale føringer for å sikre verneverdiene, så kan hovedprosjektene i *Naturarven som verdiskaper* og satsingen på bred verdiskaping gi eksempler på hvordan man kan gå fram.

Partnerskap er også en måte å organisere hovedprosjektene på, slik vi ser i tilknytning til regionalparkene. Men i Nord-Trøndelag er det også etablert et regionalt partnerskap bestående av Innovasjon Norge, Nord-Trøndelag fylkeskommune og Fylkesmannen i Nord-Trøndelag (landbruksavdelingen og miljøvernavdelingen). Dette partnerskapet har tidligere samarbeidet om større felles satsinger, og det er dette partnerskapet som står bak søknaden om deltakelsen i *Naturarven som verdiskaper*. Partnerskapet sitter også i styringsgruppa for hovedprosjektet i Nord-Trøndelag. Erfaringen er at dette partnerskapet er viktig fordi det i seg selv sikrer at hovedprosjektet er solid forankret på regionalt nivå. Dette gjør at det også er lettere å forankre hovedprosjektet til lokale og regionale planer og løse ut både økonomiske og faglige ressurser. Partnerskapet fremmer den samhandlingen på regionalt nivå som er nødvendig for å lykkes med lokale satsinger og initiativ, som bedriftsnettverket Wild Norway som opererer på tvers av det lokale. Flere av hovedprosjektene som i utgangspunktet har en ren kommunal forankring, har hatt utfordringer med å forankre og skape forståelse for sin satsing blant en eller flere av de sentrale aktørene på regionalt nivå. I denne sammenheng vil regionalparkkonseptet være interessant for flere områder å se nærmere på. Det vil også være interessant å se hva som vil skje i forbindelse med kommunereformen som ligger på trappene, men det vil uansett være behov for mer regional organisering, og slik situasjonen er i dag, vil det bety mer interkommunalt samarbeid, samarbeid i regionråd eller i konsepter som regionalparkene, og det vil bety at fylkeskommunen som utviklingsaktør får en fremtredende rolle i tillegg til fylkesmannen og Innovasjon Norge.

Når det gjelder hovedprosjektledelsen, vil vi her trekke fram to temaer: 1) hovedprosjektlederressursen og delte stillinger og 2) hovedprosjektlederkompetansen. Først til hovedprosjektlederressursen. Oppstartsanalysen og de første statusrapportene ga uttrykk for et behov for å styrke hovedprosjektlederressursen. Vi så raskt at ressursen til hovedprosjektledelse var undervurdert i flere av hovedprosjektene. Det er mye som skal koordineres i et komplekst område, slik at det er viktig at hovedprosjektleder får ha fullt fokus på oppgavene, slik som koordinering av samspilloppgaver, samhandling, oppfølging av ulike aktører, inspirere og kommunisere, være synlig i media i tillegg til rapportering og deltakelse på programmets samlinger. Midtveis i programmet hadde noen hovedprosjekter økt stillingsressursen til hovedprosjektlederen, men det var fortsatt endel variasjon, fra 15 til 100 prosent, og omtrent halvparten mente at de fortsatt hadde litt for lite ressurser til hovedprosjektledelse. I siste statusrapport (2013) er det fortsatt fem prosjekter som rapporterer om litt for lite til prosjektledelse. En styrking av hovedprosjektlederressursen har vært viktig, for det er ikke lite jobb hovedprosjektledere skal ta tak i. At det har vært krevende, kan utskiftingene av hovedprosjektledere være en indikator på. I 2011 hadde tre hovedprosjekter skiftet leder, mens det i 2012 var fire og i 2013 var det også fire. Med andre ord, åtte av 14 prosjekter har skiftet hovedprosjektledere i programperioden. Mange av hovedprosjektene og styringsgruppene ønsket i starten å kanalisere så mye midler som mulig ut til konkrete tiltak, og mindre til ledelse og koordinering på tvers. Selv om mange hovedprosjektledere har jobbet lenge med begrensede midler, har man på slutten av programmet fått på plass en ordning som hovedprosjektlederne er tilfredse med. Enkelte hovedprosjektledere som er i delte stillinger, klarer å bruke sin andre stilling opp imot hovedprosjektet, uten at dette er dokumentert som egeninnsats. I praksis betyr det at en annen instans subsidierer hovedprosjektlederstillingen i hovedprosjektet, og det er uheldig fordi vi ikke får synliggjort klart nok ressursbehovene til hovedprosjektledelsen i slike programmer. Det er også uheldig for hovedprosjektlederen selv, om ikke vedkommende selv ønsker det og finner at det har heldige koblinger, fordi det kan ende opp med meroppgaver som gjør at hoved-

prosjektlederen også begynner å jobbe på fritida for å få hjulene til å gå rundt, spesielt i hektiske perioder hvor tiltak skal opp å stå. Det er en viss fleksibilitet i stillingen som gjør at man kan hente dette inn andre ganger i året, men det er også eksempler på hovedprosjektledere som ikke klarer det, og som da er i risikozonen for å brenne seg ut. Vi ser tegn på at enkelte hovedprosjektledere jobber svært mye til tider. Det er noe styringsgruppene må være oppmerksomme på. De fleste hovedprosjektene har en ledelsesressurs fordelt på delprosjektene, og enkelte ganger tar hovedprosjektlederen også en slik delprosjektlederrolle og øker dermed sin prosentstilling. Det er en måte å få større fokus på, men om det bare kommer i tillegg til andre oppgaver i en bi-stilling, da kan det presset bare bli større.

Det er mange gode hovedprosjektledere i programmet. Mange av dem har vært nye i forhold til det å jobbe både med bevaring og utvikling, mens andre igjen har hatt lang fartstid med nettopp en slik kobling. Hovedprosjektledelse og koordinering er avgjørende i slike programmer og hovedprosjekter med mange tiltak og aktører, spesielt der hvor mange av oppgavene ligger mellom eksisterende aktørers oppfattede ansvarsområde. Hovedprosjektleder må ha evne til å snakke flere «språk», rundt både vern og bruk, og må ha lett for å komme i kontakt med folk, bygge tillit og evne å bringe inn rett kompetanse etter behov. Vedkommende må være nært på feltet og evne å bygge broer mellom aktører. Slik ledelse er ofte personlig, og vi finner at personlige egenskaper er viktige for å lykkes som hovedprosjektleder. Det er derfor viktig for styret i hovedprosjektene, eller de som ansetter hovedprosjektleder, at de er bevisst dette og søker å finne «rett person» til jobben. Samtidig er det viktig å ta vare på de gode hovedprosjektlederne. Disse har bygd opp en unik kompetanse og erfaring som er svært nyttig i tilsvarende arbeid. Det er dessverre ikke sjelden at flere av hovedprosjektlederne må over i helt annen virksomhet etter programmets slutt. Her bør styringsgruppa være behjelpelig med å finne måter å utnytte videre denne ressursen.

Hovedprosjektlederrollen dreier seg ikke bare om stillingsprosent, men også om hvem som er i stillingen, og hvilken kompetanse vedkommende har. Kompetansen hos hovedprosjektlederne er det andre vi vil trekke fram. Den balanserer stort sett mellom naturforvaltning og reiseliv. Vi ser at mange av hovedprosjektlederne har erfaring med begge deler, til dels også god og lang erfaring med å kombinere næringsliv og forvaltning. Det er spesielt to områder vi finner viktig i kompetansen til hovedprosjektlederen: 1) samspillkompetanse og 2) personlig engasjement. For det første: vi ser det som avgjørende at hovedprosjektlederen besitter det vi har tidligere referert til som samspillkompetanse. Det er spesielt viktig for hovedprosjektlederen å kunne snakke flere «språk» fra ulike perspektiv representert ved brukere, næringslivet, grunneiere, samfunnslivet, forvaltningen og vernere. Det ligger mange oppgaver, potensial og muligheter i mellom aktørene (i samspilloppgaver mellom aktørene) som ikke ligger i mandatet til den ene eller andre aktøren. Det betyr at det eksisterer noen *samspilloppgaver* mellom aktørene som ikke blir gjort om ingen strekker seg utover sitt mandat og tar de oppgavene. Noen vil gjøre det av seg selv, og vi ser mange eksempler på det, men det er ikke noe man kan bygge et hovedprosjekt på. Det innebærer at man må ha en kompetanse til å gå inn i rommene mellom mennesker, aktører, faglige og administrative instanser, forvaltning og næringsliv, og se hva som skal til for å få folk til å spille mer på lag, og hva som skal til for å lykkes når man jobber med temaer på tvers, slik det er tilfelle med den brede verdiskapingen. Dette er en form for samspillkompetanse som innebærer at man er god til å få folk til å spille sammen.

Siden bred verdiskaping krever bred samhandling mellom et bredt spekter av aktører, finner vi at behovet for *samspillkompetanse* strekker seg utover det som hovedprosjektlederen selv må inneha. For å få til et godt samspill må aktørene bevege seg på tvers av sine ansvarsområder. Handlingsrommet kan nok i noen grad utvides, slik at man både forholder seg til sin stillingsressurs og samtidig er åpen for nye måter å se og gjøre ting på, uten at dette vil kreve for mye. I et utviklingsho-

vedprosjekt er man avhengig av at de involverte er villige til å gå inn i nye områder, og flere steder i hovedprosjektene finner vi at folk gjør nettopp dette. Samspillkompetansen har to dimensjoner. Den dreier seg om å dele av den mangfoldige kompetansen man selv besitter, og den dreier seg om å trekke inn andre som har en annen, og nødvendig kompetanse for å lykkes enn det man selv har. Det er en kunst å ikke bare se behovet for slik kompetanse hos andre, men også å trekke den inn. Enkelte hovedprosjektledere gjør dette på en god måte med styringsgruppa, og andre i forhold til ulike tiltak og delprosjekter. Ellers er det verdt å merke seg at det kan være utfordringer knyttet til å få til et godt samspill i en stadig mer sektorisert og spesialisert forvaltning. Man blir målt etter hva man klarer å oppnå ut fra sektorspesifikke mål og kriterier. Så lenge det innen ulike forvaltningssektorer ikke foreligger overordnede mål og kriterier knyttet til å fremme bred verdiskaping, vil det også være krevende å få til den samhandlingen som er nødvendig. Det er naturlig at det er lettere å stimulere til bred verdiskaping dersom man har en nasjonal politikk for dette.

Når det gjelder det personlige engasjementet, kan mange hovedprosjektledere betegnes som ”ildsjeler” med et sterkt personlig engasjement for sitt område. Ildsjeler kan defineres som personer som er dypt engasjerte, og som gjør det lille ekstra som skal til for at tiltak lykkes. Det er slik med ildsjeler at de ofte går utenom det som står i stillingsinstruksjonen og ser på hva som er behovet for å lykkes. Dette har kommet mange av hovedprosjektene til gode. At man selv føler et eierskap til hovedprosjektet, og ønsker inderlig at det skal lykkes, gjør at man selv går utover det som kan forventes av en person i en stilling – og det er ofte vi ser at det er dette som skal til for å lykkes, spesielt i kritiske faser i hovedprosjektet. Eierskap og personlig engasjement henger derfor nøye sammen, og vi ser at veldig mye av det som gjøres i hovedprosjektene, er personavhengig. Det er avgjørende at hovedprosjektlederen har egenskapen til å kommunisere med alle de ulike interessentene i hovedprosjektet, og at de er gode til å få folk til å selv utvikle et personlig engasjement. Nettverk er i denne sammenheng svært viktig, og det å hele tiden bygge tillitsforhold og eierskap. Dette er noe vi også ser blant medlemmer i styringsgruppa og ellers ute blant aktører i tiltakene. I denne sammenheng kan vi understreke med en gang at god ledelse er personavhengig, og personene som er gode hovedprosjektledere i *Naturarven som verdiskaper*, innehar noen sider som vi kan si inngår i god ledelse: de er gode til å snakke med folk fra ulike instanser, de er åpne og nysgjerrige på nye ideer, de bygger tillit til ulike aktører og mellom disse aktørene, de håndterer mange baller i luften, de involverer andre på en god måte for å spre eierskap til hovedprosjektet, de er dyktige faglig og har evnen til å samspille med andre og bygge inn hva andre er gode på, og de har et inderlig engasjement for sitt område. Det er ikke mulig å vedta at man skal ha ildsjeler som hovedprosjektledere. Det er for mye å forlange, men samtidig kan man i utlysningen til en hovedprosjektlederstilling hinte på hva stillingen dreier seg om slik at man tiltrekker seg ildsjeler.

Vi kan se på hovedprosjektlederen som en trener i et lagspill. Mange av kvalitetene ved en god trener er de samme som hovedprosjektlederen må ha. De er først og fremst der for å hjelpe andre bli gode, og de skal bidra til at det blir et godt samspill blant de ulike spillerne i hovedprosjektet. De har en spesiell jobb med å se på sammenhenger mellom spillerne. De vil bygge opp strukturer, rutiner, systemer og prosesser for at samspillet skal bli best mulig, slik at hver enkelt får ut det de er gode på. De må også ha god faglig innsikt for at de skal lykkes. Men vi ser at det er ikke så farlig hvor de står hen, faglig sett, om de hører til næringslivet eller forvaltningen, bare de er trygge på sin faglige forankring og er åpne for andre. At man er trygg på seg selv, faglig sett, gjør at man vet hva man kan og hva man ikke kan, slik at det er klarere hvem man må trekke inn i trenerteamet. Er man for mye av en generalist, kan man risikere å ønske å ha ansvar for alle oppgavene, og dermed så får man ikke dybde nok i hver oppgave. Balansen mellom generalisten og spesialisten er viktig for en trener så vel som for en hovedprosjektleder.

Så å si alle hovedprosjektledere peker på at de har behov for å samarbeide med andre kompetansepersoner, og ofte kan det komme gjennom erfaring. For eksempel var kompetanse rundt anbud aktuelt. Det er en egen kompetanse i hvordan man bestiller et anbud for at det skal være kvalitativt best mulig og i tråd med hovedprosjektets målsettinger. En hovedprosjektleder kan for eksempel søke å involvere en grunneier for å få på plass en sti. En gulrot i dette for grunneieren er at vedkommende skal få midler til å bygge stien og holde den ved like. Må tiltaket ut på anbud, kan man risikere at et firma fra utenfor området legger inn et bedre anbud, både på pris og kvalitet. Om så grunneieren ikke får oppdraget, vil hele motivasjonen for vedkommende falle. I denne sammenheng er det viktig at hovedprosjektlederen ikke lover mer enn hva man kan holde, og samtidig at man har en god bestillerkompetanse som gjør at anbudene blir såpass spisset at ikke alle og enhver kan ta det. Lokal tilhørighet kan være ett slikt kriterium. Det er mange hensyn man kan legge inn i en bestilling.

2.2.5 Økonomi, finansiering og virkemidler

Hovedprosjektene hadde for 2010 en samlet budsjettert totalramme på 56,7 millioner kroner. Denne rammen har økt til ca. 61,3 mill. i 2011 og 2012 og til ca. 74,2 mill. i 2013 (jf. Statusrapporten for 2010-2013). Støtten fra programmet har, som nevnt innledningsvis, gått fra 10 millioner første år til ca. 25 millioner i påfølgende år. Egenandelen har vært på et minimum av 50 %. For detaljert informasjon om prosjektenes økonomi, se Statusrapporten 2010-2013.

Et tema i oppstartsfasen av programmet var tidspunktet for bevilgningene fra Direktoratet for naturforvaltning. Bevilgningene har ofte ikke kommet før ut i andre kvartal, noe som har gjort at flere hovedprosjekter har fått vanskeligheter med å få på plass egenfinansieringen. Resultatet er at det blir vanskelig å planlegge tiltakene, få på plass egenfinansieringene og flere av tiltakene blir skjøvet på. Det er svært tidkrevende, fordi man hele tiden må ta høyde for at man ikke får midler som planlagt, eller at man må gå nye runder med lokale og regionale finansieringskilder. I praksis har det betydd at det har vært vanskelig å planlegge langsiktig og få på plass gode avtaler med involverte parter, fordi man ikke vet hva man har å rutte med. Det skaper i første omgang problemer og vanskeligheter for hovedprosjektlederen, men det skaper også skjevheter i rapporteringen, fordi hovedprosjektene overfører midler fra ett år til et annet, og enkelte bygger seg opp en økonomisk buffer i tilfelle de må forskuttere kostnader de ennå ikke har fått på plass. DN har kommunisert til hovedprosjektene at det ikke er mulig å endre på denne ordningen, fordi det har med rammene de selv opererer under å gjøre, og de vet ikke helt klart hvor mye de har til rådighet før etter at statsbudsjettet er på plass. De har likevel blitt bedre utover i programmet på å gi raske tilbakemeldinger når de selv vet hva de har av ressurser, og de har vært tidlig ute med å indikere hva hovedprosjektene kan planlegge rundt. DN har også kommet med tilbakemeldinger på tiltaksplanen for året det søkes om i sine tilsagnsbrev, noe som gir hovedprosjektene en god pekepinn på hvorvidt de opererer i tråd med programmets målsettinger. Mange av hovedprosjektene har innfunnet seg med denne ordningen, men vi mener det må være mulig for bevilgende myndighet (regjering og storting) å få på plass mer langsiktighet i et såpass stort og prestisjefyllt program, slik at man letter arbeidet med økonomisk planlegging for hovedprosjektet og dermed får mer fokus på tiltak og resultater.

Det er ikke slik at man bare kan øke budsjettet for et tiltak etter hvert. Om det ikke står ferdig, kan det ha noe med hvor god planleggingen av tiltaket har vært. Slett planlegging kan forårsake forsinkelser, men samtidig skjer det uforutsette ting. Praksisen har vært at når dette skjer, så må hovedprosjektleder og styringsgruppa omrokere på midlene for å få budsjettert slutføringen. Det

er mulig at man kunne iverksette en resultatorientert støtteordning, slik at man fikk utdelt støtten i to omganger – i oppstarten og når tiltaket er slutt, noe som ikke er uvanlig ellers i oppdragsmarkedet. Det kan derimot skape vanskeligheter med likviditeten til hovedprosjektene som da må forsuttere kostnadene.

Det er et krav om 50 % egenfinansiering i hovedprosjektene. Måten flere hovedprosjekter har løst en del av utfordringene knyttet til egenfinansieringen på, er å bruke ordningen som tillater egenandel i form av egeninnsats (arbeidstimer). For enkelte hovedprosjekter har dette vært en helt avgjørende ordning for å få på plass egenandelen. Vi ser også eksempler på hovedprosjekter som er svært flinke til å få utløst mye midler fra programmet ved å bruke aktivt ordningen med egeninnsatsen. Flere hovedprosjekter har mange ulike finansieringskilder, men de viktigste finansieringskildene, foruten programmet selv, har vært kommunene og fylkeskommunene. Etter hvert er det flere hovedprosjekter som rapporterer om at reiselivsbedrifter, andre næringsaktører og Innovasjon Norge er med. Dette kan være en indikasjon på at næringsarbeidet har fått økt fokus. Når det gjelder virkemidlene som Innovasjon Norge rår over, varierer det i hvilken grad disse er benyttet i hovedprosjektene, men de vil nok spille en større rolle for flere hovedprosjekter etter hvert som den kommersielle siden kommer mer i fokus. En utfordring er imidlertid at Innovasjon Norge har hovedfokus på rene bedriftsøkonomiske kriterier, noe som gjør det vanskelig å få støtte til hovedprosjekter med et bredt verdiskapingsperspektiv. Enkelte hovedprosjekter får likevel til et godt samarbeid med Innovasjon Norge, mens andre får det ikke til. På det området som dette verdiskapingsprogrammet opererer, vil det være viktig å se på hvordan Innovasjon Norge tolker sitt mandat i de områdene hvor man har lyktes best med samarbeidet, slik som i Nord-Trøndelag.

Flere mener det er vanskelig å få oversikt over hvilke virkemidler som kan spilles inn i hovedprosjektet for å fremme bred verdiskaping. Virkemidlene er ofte knyttet til ulike sektorer som ikke kommuniserer like godt seg imellom, og det er derfor vanskelig å få de ulike virkemidlene til å trekke i samme retning. Flere peker på økt behov for samordning med ulike ordninger på nasjonalt plan, for eksempel i tilknytning til Innovasjon Norge. Innovasjon Norge har imidlertid retningslinjer og mandat som fokuserer på kommersialisering og lønnsomhet, og om dette skal utvides i retning av den brede verdiskapingen, vil dette kreve en bredere og mer langsiktig måte å vurdere lønnsomhet på. Tilrettelegging av ressursgrunnet, noe som innbefatter den miljømessige, kulturelle og sosiale verdiskapingen, kan ikke fullt ut isoleres fra den økonomiske verdiskapingen. I slike hovedprosjekter som de i *Naturarven som verdiskaper*, er det ikke like lett å skille ressursutvikling og produktutvikling. Derfor skulle gjerne flere tiltak, som jobber i faser med bred verdiskaping, fått større tilgang til de ulike instansenes virkemidler. Men det forutsetter en ny tolkning av mandatet, eller nye føringer, noe som i så fall må håndteres på et nasjonalt nivå.

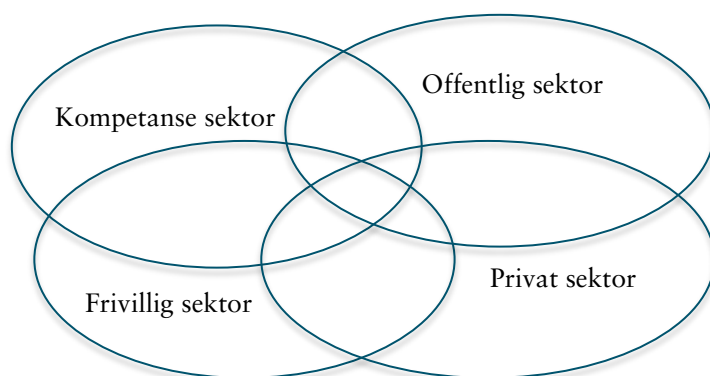
I 2012 ble det etablert en interdepartemental gruppe, ledet av Miljøverndepartementet, og med til sammen syv departementer, som skal utrede virkemidlene for verdiskaping tuftet på natur- og kulturarv. Dette opplever vi er et svært viktig arbeid for å legge til rette for en politikk og et rammeverk nasjonalt som kan støtte slike satsinger som *Naturarven som verdiskaper*. Arbeidet fortsetter under ny regjering, og en rapport fra dette arbeidet kan forventes ved utløpet av 2014.

2.2.6 Forankring og mobilisering

Forankring og mobilisering er med på å sikre gode rammer for hovedprosjektene ved at sentrale aktører involveres og får et eierforhold til hovedprosjektet. Ettersom hovedprosjektet utvikler seg innenfor nye områder og nye tiltak kommer til, ser vi at det oppstår et kontinuerlig behov for for-

ankring og mobilisering av nye aktører. Momentet med forankring og mobilisering er derfor noe som har fortsatt gjennom hele programperioden.

Når det gjelder involvering av aktører i lokalt utviklingsarbeid, er det ofte referert til *triple-helix-modellen*.⁷ Her beskrives det hvordan innovasjon og utvikling er avhengig av et samarbeid mellom aktører i privat sektor, offentlig sektor og kompetansemiljøer. Denne tilnærmingen utelukker imidlertid frivillig sektor, som erfaringene viser spiller en sentral rolle i *Verdiskapingsprogrammet på kulturminneområdet* og i *Naturarven som verdiskaper*. Den frivillige sektoren bidrar sterkt til å skape det miljømessige, kulturelle og sosiale grunnlaget som gjør et sted attraktivt, noe som videre gir grobunn for den økonomiske utviklingen. Gjennom *Verdiskapingsprogrammet for kulturminner* har vi derfor tatt til orde for en *kvadrupel-helix-modell* der samspillet mellom aktører både i privat sektor, offentlig sektor, kompetansesektoren og frivillig sektor vektlegges (jf. Figur 2). Dette er et perspektiv vi ser har like stor relevans for *Naturarven som verdiskaper*, spesielt når vi snakker om forankring, mobilisering og institusjonalisering. Vi forsøker med denne modellen å vise hvordan de ulike sektorene, som kan være unike på sitt område, også kan gå inn i hverandre samtidig og samspille. Det er spesielt på disse arenaene hvor sektorene samspiller, at nyskaping og verdiskaping skjer.



Figur 2. Kvadrupel-helix-modell.⁸

Utfordringen knyttet til forankring og mobilisering dreier seg i hovedsak om å finne en god ramme og en hensiktsmessig plattform å samarbeide ut i fra. Vi kan snakke om aktører i fire ulike sektorer som det er viktig å få til et samarbeid med. Disse er privat sektor, som inkluderer bedriftene, men også destinasjonsselskap og næringsutviklingselskap; offentlig sektor, som inkluderer kommune, regionråd, fylkeskommunen, fylkesmannen, direktoratet, offentlig virkemiddelapparatet og departementene; frivillig sektor, inkludert historielag, velforeninger og vennegrupper og kompetansemiljøer slik som høyskoler, universitet og forskningsinstitutter. Aktørene i de ulike sektorene har ulike måter å tenke og handle på. Alle hovedprosjektene har arbeidet i dette skjæringspunktet mellom sektorer. Det har ikke vært like lett å få til samhandling når folk snakker ulike "språk", men en viktig suksessfaktor har vært å bringe aktørene sammen på samme arena. Statusrapporteringene viser at det er spesielt næringsvidet det har vært vanskelig å trekke inn, både bedrifter og Innovasjon Norge, men i prosjekter der Innovasjon Norge har vært med, slik som i Nord-Trøndelag, finner vi et mer direkte fokus på næringsutviklingen. Andre prosjekter, slik som

⁷ Se for eksempel: Porter, Michael E. 1990. *The Competitive Advantage of Nations*. London, etc.: Macmillan.

⁸ Basert på Haukeland, P.I. & Brandtzæg, B.A. 2009. *Den brede verdiskapingen. Et bærekraftig utviklingsperspektiv*. Telemarksforskning. TF-notat nr. 20 2009.

fugleturisme i Finnmark, finner at det ikke er alltid så lett å komme inn i Innovasjon Norge sitt system, ettersom bedriftene de jobber med er relativt små, og Innovasjon Norge søker å støtte større og mer lønnsomme virksomheter. Å megle mellom ulike interessenter er en av disse samspilloppgavene som ellers ingen ville tatt. Dette har vært en viktig del av hovedprosjektarbeidet som har skapt en erfaring og en ny praksis for mange, som vi er usikre på om vil fortsette om hovedprosjektleder går over i andre, ikke direkte relaterte jobber.

2.3 Måloppnåelse

Hovedprosjektene har hatt et godt samsvar mellom planlegging og gjennomføring av tiltak gjennom programperioden. Noen svakt funderte tiltak i enkelte hovedprosjekter har falt ut og blitt erstattet med andre. Det har vært enkelte forskyvninger fordi de ulike prosessene har av ulike årsaker tatt lengre tid enn forventet, slik vi har vært inne på tidligere. Videre oppstår det gjerne uforutsette hendelser som må håndteres, og enkelte har hatt utfordringer knyttet til sykdom og/eller skifte av hovedprosjektleder. Været har heller ikke vært gunstig med våt og kald sommer i både 2010, 2011 og 2012. Det er likevel svært sjelden at foreslåtte tiltak har blitt skrinlagte, og prosjektene rapporterer at flesteparten av tiltakene som ikke ble ferdige i 2013, vil bli ferdigstilt i 2014. Igjen vil vi understreke at utarbeidelse av hovedprosjektplaner med påfølgende årlige tiltaksplaner og tilbakemelding fra DN i forbindelse med tilsagn har vært et nyttig verktøy for en mer effektiv gjennomføringen av hovedprosjektene. Nedenfor skal vi ta for oss hva vi har funnet i tilknytning til aktiviteter innenfor de tre hovedmålene.

2.3.1 Bevaring av naturarven

Hovedprosjektene skal bidra til bevaring av naturarven, men hovedprosjektene arbeider også med bevaring av kulturarven. Slik vi så det i *Verdiskapingsprogrammet* på kulturminneområdet, ser vi også i dette programmet at det er en klar sammenheng mellom natur- og kulturarv, og at det kan være kunstig å skille de ad.

Vi kan derfor snakke om to former for naturarv som skal bevares: 1) naturarv som er utviklet i samspillet med menneskene og kulturen på et sted, slik som det biologiske mangfoldet i et seterlandskap, og 2) naturarv som er et resultat av naturlige og evolusjonære prosesser, dvs. den delen av naturen som kan knyttes til enkeltarter og naturtyper som i stor grad har vært fri for menneskelig inngrep. Hva det vil si å bevare naturarven, avhenger av hvilket perspektiv man har. For eksempel, ønsker man å bevare naturen i seg selv, kan gjengroing sees på som et positivt fenomen, at naturen tar over. Sees det derimot på som en gjengroing av et landskap der natur og kultur har vokst sammen, kan det være et negativt fenomen. Mye av den naturarven som vi søker å bevare for sin egen del, har likevel hatt noe med mennesket å gjøre. I nasjonalparkene på Dovre og Rondane finner vi, for eksempel, gamle fangstgroper som et materielt bevis på hvordan folk brukte naturen før i tiden. Vi finner også mange immaterielle eksempler på hvordan mennesket har involvert seg i naturen, for eksempel gjennom historier, fortellinger, stedsnavn, hendelser, legender, kunst, myter og eventyr. Landskapet er ikke bare et naturlandskap, men også et *kulturelt landskap*, et fortellende landskap. Forholdet mellom menneske og natur er derfor et sentralt perspektiv for alle hovedprosjektene, selv om det naturlig nok kommer til uttrykk på ulikt vis.

De fleste hovedprosjektene er tilknyttet områder med klart uttalte bevaringsmål, enten i form av egne verneplaner eller i tilknytning til nasjonalparkene. Bevaringsmålene er nedfelt i offentlige do-

kumenter knyttet til verneområdet hovedprosjektene arbeider i tilknytning til, enten det er en nasjonalpark eller et landskapsvernområde, men hovedprosjektene skulle gjerne sett mer fokus på hvordan bevaringsmål kan operasjonaliseres mer i retning av vern gjennom bruk, for eksempel der bevaring av landskap eller arter er avhengig av skjøtsel. Naturforvaltningen er viktig når det gjelder hva som skjer med disse bevaringsverdiene, men det er et klart behov for mer erfaring, kompetanse og eksempler på hvordan vernet kan styrkes gjennom økt bruk. Det er god kompetanse innen bevaring av naturarv i hovedprosjektene, men noe mindre kompetanse på hvordan bruken av et verneområde, spesielt den økonomiske bruken, kan styrke vernet og oppslutningen om vernet lokalt.

Vi ser i hovedsak to former for bevaringstiltak i tilknytning til økt bruk: 1) tilrettelegging og 2) kunnskapsutvikling. For det første så handler bevaring av naturarven, for noen hovedprosjekter, om å kanalisere ferdselen, for eksempel ved hjelp av stier, kart, guider, sanitæranlegg, P-plasser, utkikkspunkter, rasteplasser og observasjonsposter, slik at man legger disse aktivitetene utenfor de mest sårbare områdene og dermed minsker belastningen på områdene. En slik strategi kan bidra til å forsterke bevaringen av naturarven, samtidig som man utnytter naturarven som attraksjon inn i områdene der besøksnæringene er lokalisert. Merking synes å være noe de fleste ser nytten av. Men hvorvidt økt trafikk i randsonene av et verneområde vil også føre til økt trafikk inn i sårbare områder, er det for tidlig å si noe om, men dette vil bli et område som naturforvaltningen og tilsynet må følge med på. Det er flere historier fra hovedprosjektene som viser at negative holdninger til vern endres når de involverte eller berørte ser at det offentlige bidrar med midler til nye aktiviteter i områdene som de selv opplever som verdifulle og nyttige. Det at området blir mer attraktivt for fastboende og besøkende, gjør at holdningene til verneområdet blir mer positivt. For det andre handler mange av bevaringstiltakene om kunnskapsutvikling, noe vi skal komme tilbake til i omtalen av neste målområde, men vi vil her bare trekke fram at kunnskap om verneverdiene og kvalitetene ved naturarven er avgjørende, ikke bare for vernet, men for hva som gir området sitt naturgitte særpreg. Uten denne kunnskapen ville ikke verneområdet utgjøre en utviklings-/verdiskapingsressurs for lokalbefolkningen, men dette er også kunnskap som må formidles om den skal ha nytteverdi i en verdiskapingsammenheng. Røddlistearter, for eksempel, kan for noen lokale synes å være en hemske for utvikling, men hovedprosjektene viser at det motsatte ofte er tilfelle. Man trekker fram det som er spesielt med naturen i sitt område, bygger opp kunnskap og forståelse om den, noe som da spres og formidles til ulike aktører lokalt, og som dermed fører til at disse aktørene kan bruke dette særpreget i arbeidet med å gjøre området mer attraktivt. Naturarvens betydning for områdets attraktivitet er dermed en indikator på hvorvidt man lykkes i arbeidet, og her viser hovedprosjektene mange og gode eksempler.

Når det gjelder samspillet mellom menneske og natur, som for eksempel ferdselsårer langs fjordene, over fjellet, buføringsstier og naturbruk (never, lauving,...), så er fysiske inngrep for å ta vare på denne delen av naturarven mer legitimt, slik som steinsetting av gamle ferdselsårer og istandsetting av steinbuer. Da ligner tiltakene mer på et kulturarvtiltak, og det man søker å bevare ved naturarven, er den delen som er skapt i samspill mellom menneske og kulturen. Der hvor utfordringene er størst, er der hvor det er snakk om fysiske inngrep for å skape naturopplevelser som skal bevare naturen "i seg selv", og det er i denne sammenheng at enkelte hovedprosjekter har møtt kritikk. Det kan for enkelte være et paradoks at man på den ene siden skal styrke vernet og på den andre siden øke trafikken inn i området. Hovedprosjektene søker å imøtekomme denne kritikken ved å peke på kanaliseringstiltak, slik at økt bruk ikke går direkte inn i områdene og forstyrrer, for eksempel, villreinen. Dette kan være spesielt aktuelt i forhold til villreinen og sjelden fugl, siden en del av opplevelsen vil være å se attraksjonen. Dette vil da kunne medføre forstyrrelser for både villrein og fugl, om det ikke er gjort på en god måte. Å lage et utkikkspunkt innomhus med god utsikt, slik som Viewpoint Snøhetta, kan være et tiltak i så måte, men med all trafikken i om-

rådet, vil kanskje villreinen velge et annet område. Slikt imøtekommes ved å ikke fokusere på villreinen alene, men mer på forholdet mellom menneske og natur, Snøhetta og fjellopplevelsen. Naturguider fra SNO bidrar også med å utvide besøkenes kunnskap om naturen i området. På tilsvarende vis ønsker man i Bioforsk med fugleturismehovedprosjektet å utvide fokuset til ikke bare å se den ene eller andre fuglen, men til å øke kunnskapen om ”folk og fugl” mer generelt. Det er derfor viktig at man ikke bare involverer og øker kunnskapen til lokalbefolkningen, men også til besøken. Det er ennå for tidlig å si hvilke effekter hovedprosjektene vil ha på dette siste punktet, men vi opplever at mange gode prosesser er satt i gang. Likevel, det er viktig å være oppmerksom på en slik problemstilling der attraksjonen kan være en sårbar art eller et sårbart område.

2.3.2 Kunnskapsutvikling og formidling

Kunnskapsutvikling og formidling står sentralt i alle hovedprosjektene. Det er mange tiltak som går på utvikling av kunnskap om naturarven for at denne kunnskapen så skal formidles direkte til lokalbefolkningen og besøken eller indirekte via lokale bedrifter som kan inkorporere denne kunnskapen i sin markedskommunikasjon.

Vi kan snakke om to typer av kunnskaper som utvikles: 1) forskningsbasert kunnskap og 2) lokal tradisjonskunnskap. Når det gjelder det første, så finnes det i de fleste av hovedprosjektområdene mye forskningsbasert kunnskap som har blitt utviklet over lang tid, men denne har ikke vært gjort tilgjengelig for lokalbefolkningen. Ofte finner man at forskningsmiljøer har gjort forskning på området i flere tiår, uten at denne kunnskapen har blitt formidlet til lokale aktører. Disse har dermed ikke kunnet bruke eksisterende kunnskap til å bevisstgjøre seg angående hva slags verdier og kvaliteter som knytter seg til naturarven i sitt område, og heller ikke til videreformidling av kunnskapen til brukere eller folk som etterspør deres tilbud. Det kan være kunnskap om ulike arter, økosystemer, geologiske forhold, klimatiske forhold m.m., og dette er viktig kunnskap om naturarven som utgjør en viktig del av hovedprosjektets ressursgrunnlag. Denne forskningsbaserte kunnskapen bidrar til økt bevissthet om verdien av naturarven, noe som igjen kan bidra til at lokale aktører vil ønske å ta bedre vare på den, spesielt når de ser at denne kunnskapen kan brukes som en ressurs til utvikling. Flere hovedprosjekter har derfor arbeidet med å få dette tilgjengeliggjort. Noen hovedprosjekter gjennomfører egne kartlegginger og overvåkinger, både når det gjelder spesielle arter av fugl, fisk eller dyr, men også økosystemer og landskap. Enkelte jobber med å få oversikt over tradisjonell økologisk bruk av naturen med tanke på utvikling av nye bærekraftige produkter. De er i den forbindelse opptatt av hvordan man kan øke kunnskapen, og kompetansen, knyttet til naturarven hos involverte aktører, slik som hos bedriftene, slik at de selv kan utvikle produkter og bli viktige formidlere og ambassadører for bevaring av naturarven i sitt område. I den forbindelse er også den andre formen for kunnskap viktig, og det går på den lokale tradisjonskunnskapen om naturen i området, noe som kan dreie seg om alt fra de rette fiskeplassene til måter å bruke naturen på og naturens betydning i lokal kultur. Dette er viktig, for det framhever særpreget i samspillet mellom menneske og natur, som er en del av naturarven som er viktig å ta vare på.

Formidlingen av kunnskap er i hovedsak rettet mot flere målgrupper: fastboende, besøken, offentlig forvaltning og bedriftene. Mye av formidlingen kan også sies å være en del av en kulturell allmenning som skal kunne nå alle. Vi ser det som nyttig at det er et mangfold av formidlingsmåter og formidlingsarenaer i hovedprosjektene. Veldig mange hovedprosjekter er gode på sosiale medier og er opptatt av internettbasert formidling, som man ser er en voksende formidlingsarena, mens andre formidler gjennom utstillinger, installasjoner, skilting i felt, kart, fakta-ark, brosjyrer,

naturveiledning m.m. Vi ser at det er spesielt én måte å formidle på som synes å skape en større merverdi i naturopplevelsene for besøkende enn andre, og det er muntlig historiefortelling. Dette er noe vi ser i naturveiledningen, som er et voksende felt blant annet gjennom Statens naturoppsyn (SNO), og dette er viktig for å i større grad nå ut til folk. Det er selvfølgelig viktig å ha en infrastruktur som gjør at besøkende finner fram og skaffer seg kunnskap på egenhånd, men det kan ikke erstatte den muntlige fortelling gjennom en lokal vert, guide eller veileder. Noen av hovedprosjektene har et samarbeid med SNO om naturveiledning, mens andre har egne opplegg for mye av det samme. Tre måter å formidle på er svært gjeldende i formidlingen av natur- og kulturarven: 1) muntlig historiefortelling, gjerne i forbindelse med veiledning, 2) digital formidling og 3) erfaringsbaserte installasjoner som formidler til allmennheten, slik som natur-kulturstier, erfaringsstoler, kunst i landskapet og “opplevelsespark”.

Flere næringsaktører i hovedprosjektområdene erfarer at deres besøkende er svært kunnskapsrike og bevisste på hva de ønsker av kunnskap for å gjøre sitt besøk til en god opplevelse. Et tydelig eksempel på dette er fugleturisten som mange av hovedprosjektene retter seg mot. Denne gruppa av besøkende stiller spesielle krav til hvordan fugleopplevelsene deres blir tilrettelagt, og behovene varierer. Det finnes ulike former for fugleturister, noen kommer sammen i store grupper, mens andre kommer alene. Men alle trenger transport, overnatting og mat og drikke. Det lages derfor kurs til lokale bedrifter for at de skal øke sin kunnskap om fugl og kunne bli en god tilretteleggingsvert. Det gode vertskap er noe alle hovedprosjektene fokuserer på, selv om noen har kommet lengre i utviklingen enn andre. I Nærøyfjorden Verdsarvpark har man f.eks. arbeidet med vertskapsrollen i flere år før *Naturarven som verdiskaper* tok til, og da blir det også lettere å kunne snakke om ulike sider av hva man legger i det gode vertskap. Tre stikkord er viktige: ekthet, den gode fortelling og det gode møte. Det er viktig at vertskapet er seg selv, og det er viktig at de kjenner sine besøkende og deres forventninger til besøket for at møtet skal bli godt. Alle hovedprosjektarbeidere er formidlere av sitt sted, men evnen til å formidle varierer fra person til person. Hovedprosjektene jobber derfor med å utvikle formidlingskompetansen. Det er eksempler på vertskap som overdriver i sin rolle som forteller, og overlesser besøkende med historier, skrøner og vitser, noe som fort kan skape et anstrengt møte. Det er med andre ord en hårfin balanse mellom disse tre dimensjonene ved et godt vertskap, men vi ser at dette er noe de fleste hovedprosjektene har vært bevisste på. Det finnes også eksempler på samarbeid med utdanningsinstitusjoner, for eksempel knyttet til kurs innen interpretasjon og fortellerkunst i Nærøyfjorden Verdensarvpark.

Alle hovedprosjektene opererer med formidlingsplaner, men ikke alle har hatt en bevisst medie-strategi, selv om dette har vært tema på flere nettverkssamlinger og noe det synes å være et klart behov for. Enkelte har god mediedekning, mens andre har færre medieoppslag å vise til (se Statusrapporten 2010-2014). Mediedekning kan bidra til å skape identitet, stolthet og bevisstgjøring hos lokalbefolkningen. Flere av hovedprosjektene har ytret ønske om en felles formidlingsplan for alle hovedprosjektene i programmet blant annet for å styrke fellesskapsfølelsen på tvers av hovedprosjektene. DN har påpekt i alle tilsagnsbrevene at det forventes at hovedprosjektene arbeider målrettet med informasjon og kommunikasjon, og at ved all profilering gjennom brosjyrer, hefter og rapporter, samt ved publisering på Internett, forutsettes det at det kommer fram at tiltaket er del-finansiert av DN og er en del av *Naturarven som verdiskaper*. Uten at vi har klart å få god nok oversikt over resultatene av dette, har vi en generell oppfatning av at de fleste hovedprosjektene kunne vært mye bedre til å profilere programmet. Selv om det er mange som støtter et tiltak, skal DN og programmet bli nevnt når tiltaket får omtale. Noen er veldig gode på det, mens andre kunne klart hatt et større fokus på dette.

Til slutt vil vi her komme innom kunnskap og kompetanse som blir utviklet i hovedprosjektet, men som ikke direkte har med naturarven å gjøre. Det er kunnskap og kompetanse knyttet til det

å drive slike hovedprosjekter. I den sammenheng vil vi spesielt trekke fram kunnskap og kompetanse knyttet til etableringer, produktutvikling og ledelse, men også til samspillkompetansen som er nødvendig for å få ulike aktører til å spille på lag sammen. Dette er områder som er helt avgjørende for at man skal lykkes i hovedprosjektene, og det er sammenfallende med det som kjenner tegner god ledelse. En side ved dette er evnen til å trekke inn rett kompetanse til rett tid. Det avhenger av at prosjektlederen kjenner sine egne begrensninger, og i tillegg har oversikt over hvilken type kompetanse som trengs. I hovedprosjektene har det vært et større kompetansebehov for prosessledelse, økonomisk kompetanse og markeds- og salgskompetanse, på grunn av at prosjektledelsen i større grad er tilknyttet naturforvaltning med naturfaglig kompetanse. Blant prosjektlederne med god kompetanse på næringsliv har behovet for naturfaglig kompetanse vært framtrepende.

2.3.3 Den brede verdiskapingen

Det er i sammenheng med siste delmål at man i programmet har videreutviklet den brede verdiskapingen som ble først beskrevet av Telemarkforskning i forbindelse med evalueringen av *Verdiskapingsprogrammet på kulturminneområdet*.⁹ *Bred verdiskaping* er et konsept som i utgangspunktet kan virke abstrakt, men etter hvert som man setter seg inn i hva det innebærer, er det veldig konkret. Det er viktig å få med seg at konseptet er tuftet på de helhetlige intensjonene i verdiskapingsprogrammene for kulturarven og naturarven, og at det ikke er snakk om å definere all verdiskaping som bred verdiskaping. Konseptet bygger på det premisset som ligger til grunn for begge verdiskapingsprogrammene hvor det står at arbeidet skal ikke bare fremme økonomisk utvikling og verdiskaping, men også sosial, kulturell og miljømessig utvikling og verdiskaping. Gitt at det er et relativt nytt konsept, kan man ikke forvente utstrakt bruk av det, men det er nå også en del av nyere offentlige dokumenter. I Melding til Stortinget, Meld. St. 9, Landbruks- og makt-politikken, slås det fast at man ønsker å legge til rette for bred verdiskaping som samtidig forener forvaltning og bevaring av natur og kultur. Og i St. Meld. 35 *Framtid med fotfeste*, 2012-2013 fremheves bred verdiskaping i forbindelse med en helhetlig kulturminneforvaltning som fremhever vern gjennom bruk, og som ser natur- og kulturarv i sammenheng. Flere og flere i hovedprosjektene har også tatt konseptet i bruk og funnet det nyttig i formidlingen av hva de har søkt å oppnå i hovedprosjektene. Det har også gitt rom for å bygge et felles språk mellom bevaring og utvikling, bruk og vern, tuftet på et bærekraftig perspektiv, slik vi så i innledningen til dette kapitlet.

De fire verdiskapingsformene kan identifiseres som følger:

- Miljømessig verdiskaping innebærer å styrke kvalitetene og verdiene knyttet til kulturminner, kulturlandskap og natur. Miljømessig verdiskaping oppstår ved at disse verdiene skjøttes, holdes i hevd og bevares slik at kulturarven og natur-mangfoldet sikres. Dette oppnås blant annet gjennom god helhetlig planlegging og forvaltning av det fysiske miljø, istandsetting, tilrettelegging, skjøtsel, gjenbruk og god ressursforvaltning.
- Kulturell verdiskaping innebærer økt kunnskap og bevissthet om lokal kultur- og naturarv, særpreg, tradisjoner, historiefortelling og symboler som gir grunnlag for formidling og utvikling av en stedlig identitet og stolthet.

⁹ Se Haukeland, P.I. og Bent A. Brandtzæg. 2009. *Den brede verdiskapingen: Et bærekraftig utviklingsperspektiv på natur- og kulturbasert verdiskaping*. TF-notat 20.

- Sosial verdiskaping innebærer utvikling av felles forståelse, engasjement, tillit og tilhørighet som oppstår gjennom samarbeid, samhandling, dugnad, frivillighet, fellesskap og nettverk.
- Økonomisk verdiskaping innebærer økt lønnsomhet gjennom produksjon og salg av varer og tjenester og økt sysselsetting for lokalsamfunnet, for eksempel som følge av innovasjon, merkevare- og omdømmebygging.

Uttrykket *den brede verdiskapingen*¹⁰ viser til de mangfoldige verdiskapingseffektene av et tiltak. Et tiltak som dreier seg om fysisk tilrettelegging, f.eks. en tilrettelagt sti, vil kunne bidra til flere former for verdiskaping. Stien kan bidra til miljømessig verdiskaping ved at bevaringsverdiene i området styrkes ved kanalisering av ferdsele. Den kan bidra til kulturell verdiskaping ved at den blir brukt av lokalbefolkningen, hvilket igjen kan bidra til å styrke kulturelle verdier som stolthet, identitet og tilhørighet. Stien kan fremme sosial verdiskaping ved at den fremmer samhold og fellesskap, for eksempel ved at veien ryddes på dugnad, eller ved at folk bruker den. Bruken av stien har også verdier i et folkehelseperspektiv. Videre kan den brukes av næringsaktører i området i sin markedsføring i form av kart, guiding, transport (hest), m.m., slik at stien også blir en attraksjon som fører til flere besøkende til området. Flere besøkende gir økonomisk gevinst. En utfordring er at det ikke alltid er like lett å overskride grensene mellom de ulike verdiskapingsformene. Det krever en egen innsats, noe som ligger til hovedprosjektlederens oppgave å koordinere.

Arbeidet i hovedprosjektene skal derfor ikke bare bidra til og legitimeres av økonomisk verdiskaping, men av helheten av den økonomiske, sosiale, kulturelle og miljømessige verdiskapingen. Om et hovedprosjekt genererer mye økonomisk verdiskaping, men det har gått på bekostning av miljømessige, sosiale og/eller kulturelle verdier, har ikke hovedprosjektet lyktes i sitt arbeid, og det kan ikke kalles bærekraftig. Det er totalen eller helheten som er avgjørende.

Et element som kommer inn i miljømessig verdiskaping, er klima, biomangfold, landskap og energi. Gjennom statusrapporteringene har vi hatt et fokus på dette, og det er klart at dette er mer et overordna tema. For eksempel, hvor klimavennlig er det å legge til rette for at en fugleentusiast kommer fra andre siden av kloden med fly for å få et bilde av en spesiell fugl og deretter fly tilbake etter få dager? Eller hvor miljøvennlig er det å legge til rette for steder som krever økt biltrafikk? Vi ser at det har forekommet en bevisstgjøring av dette perspektivet, blant annet gjennom statusrapporteringene. Blant annet hører vi at flere arbeider med kollektive trafikk-løsninger i sitt område og at besøkende blir bevisstgjort om betydningen av å trå varsomt, at besøkende bruker lenger tid i området når de først kommer, og betydningen av det lokale og regionale markedet. Det er i hvert fall et miljømessig bidrag til den kraftige økningen av nordmenn som ferierer i eget land de siste årene. Det er selvfølgelig også en forskjell mellom masseturisme og sakteturisme, og de fleste hovedprosjektene er opptatt av sakteturisten som er bevisst på betydningen av å ta vare på naturen.

Poenget med å ta i bruk bred verdiskaping som utviklingsstrategi, er det dette er en strategi som fokuserer på helhet og sammenheng, og som også kan være nyttig med tanke på å stimulere til en mer bevisst form for planlegging og oppfølging av tiltak og hovedprosjekter. For å illustrere noen av de overordnede sammenhengene mellom de ulike formene for verdiskaping, har vi utviklet en bred verdiskapingsmatrise (Tabell 1). Matrisen viser at samspillet mellom de ulike verdiskapingsformene kan være komplekst og sammensatt.

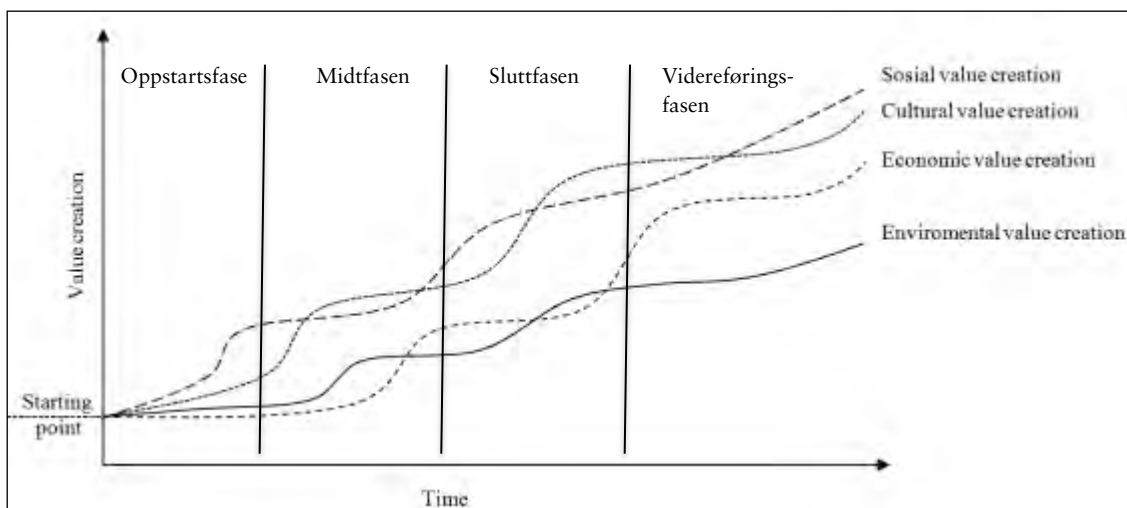
¹⁰ For en redegjørelse av ”den brede verdiskapingen”, se Per Ingvar Haukeland og Bent Aslak Brandtzæg. 2009. *Den brede verdiskapingen: Et bærekraftig utviklingsperspektiv på natur- og kulturbasert verdiskaping*. TF-notat nr 20 / 2009.

Tabell 1 Den brede verdiskapingsmatrisen. Innbyrdes sammenhenger mellom miljømessig, kulturell, sosial og økonomisk verdiskaping.

	Miljømessig	Kulturell	Sosial	Økonomisk
Miljømessig		Gode eksempler på tiltak knyttet til miljømessig verdiskaping øker kunnskap, identitet og stolthet.	Tiltak, aktiviteter og prosesser knyttet til miljømessig verdiskaping skaper nye samarbeidsrelasjoner, nettverk og tillit mellom ulike aktører.	Ulike tiltak knyttet til miljømessig verdiskaping gir grunnlag for ulike næringsaktiviteter og positive økonomiske ringvirkninger.
Kulturell	Styrket kunnskap, bevissthet, stolthet og identitet om verdier og kvaliteter knyttet til naturarven stimulerer til miljømessig verdiskaping.		Økt bevissthet og forståelse av verdier og kvaliteter bidrar til at man ser nødvendigheten av å samhandle for å bevare og videreutvikle disse verdiene.	Økt kunnskap, identitet, stolthet og engasjement danner basis for utvikling av nye næringer eller videreutvikling av eksisterende.
Sosial	Forsterket samarbeid, nye samhandlingsrelasjoner og gode prosesser der ulike aktører deltar og involveres, er en forutsetning for å realisere gode tiltak knyttet til miljømessig verdiskaping.	Økt samhandling og samarbeid gir grunnlag for ny kunnskap, økt forståelse, økt bevissthet og styrket identitet knyttet til kvaliteter og verdier i eget område.		Samhandling og nettverk mellom ulike aktører er viktig for å legge til rette for innovasjon og nyskaping.
Økonomisk	Gode eksempler på økonomisk verdiskaping med utgangspunkt i naturarven stimulerer til nye tiltak for å bevare og fremme naturarven som ressurs.	At folk opplever økt interesse for det man har av kvaliteter, opplevelser og tilbud, gir økt forståelse og vilje til å bevare og videreutvikle disse.	Gode eksempler på økonomisk verdiskaping og synliggjøring av muligheter stimulerer til nye nettverk og økt samhandling for å utnytte disse.	

Det er klart at koblingene og sammenhengene kan variere fra prosjekt til prosjekt alt etter hvilke oppgaver og problemstillinger som står i fokus. Det er heller ikke nødvendigvis noe klart skille mellom de ulike formene for verdiskaping. Samspillet vil også være forskjellig alt etter om man snakker om enkelttiltak, delprosjekt, hovedprosjekt, lokalsamfunn, kommunenivå, regionnivå eller nasjonalt nivå. Matrisen synliggjør likevel sentrale sammenhenger mellom de ulike formene for verdiskaping, og at det er viktig å være bevisst og ta hensyn til betydningen av de ulike formene for verdiskaping. Dersom man ikke tar hensyn til disse, øker sannsynligheten for at man gjennom utviklingstiltak og -prosesser vil støte på problemer og utfordringer som begrenser måloppnåelsen.

Selv om det er viktig å ha strategier, mål og tiltak knyttet til ulike verdiskapingsformer, er det minst like viktig å ha et bevisst forhold til om strategiene, målene og tiltakene knyttet til ulike verdiskapingsformer spiller på lag og understøtter hverandre, dvs. hvordan de bidrar til bred verdiskaping. Etter hvert som hovedprosjektet utvikler seg, kan årsakssammenhenger og samspillseffekter bli komplekse, men bevissthet om samspillet mellom de ulike verdiskapingsformene vil likevel være viktig, spesielt i en tidlig fase. Dette samspillet mellom de ulike formene for verdiskaping er forsøkt illustrert i Figur 3.

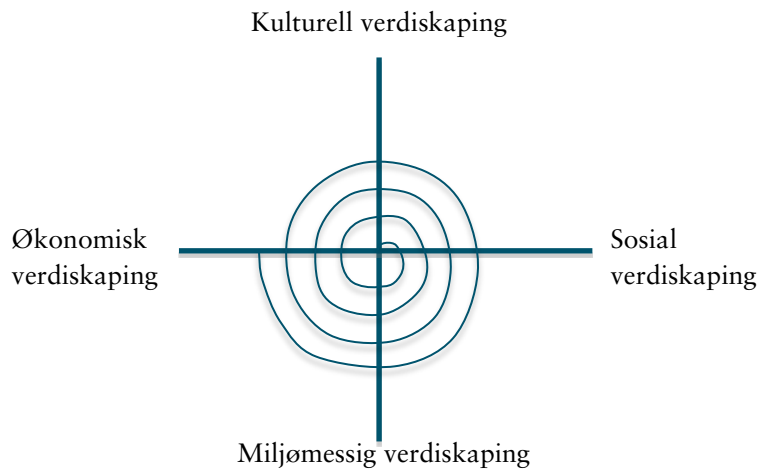


Figur 3. Samspill mellom ulike verdiskapingsformer over tid.

I en tidlig fase er det nødvendig å etablere møteplasser og arenaer for informasjon, erfaringsutveksling og samarbeid mellom aktører (sosial verdiskaping). Før det gjennomføres tiltak knyttet til miljømessig verdiskaping, er det gjerne behov kartlegging, identifisering, mobilisering og kompetansebygging (kulturell verdiskaping). Videre er det gjerne behov for både sosial, kulturell og miljømessig verdiskaping før man kan generere økonomisk verdiskaping. Dette innebærer at det kan ta tid før man får hentet ut effekter i form av økonomisk verdiskaping. Dersom man lykkes med å få fram gode eksempler på økonomisk verdiskaping, kan dette igjen fungere som inspirasjonskilde for andre, og bidra til at flere får interesse for de muligheter som ligger i natur- og kulturarven som ressurs for framtidig utvikling. Det vil si at økonomisk verdiskaping kan bidra til å styrke både sosial, kulturell og miljømessig verdiskaping.

Erfaringene fra *Nærøyfjorden* og de andre hovedprosjektene som har vært med i begge verdiskapingsprogrammene, er at tilrettelegging av gode prosesser og rammebetingelser for bred verdiskaping krever tid. Mange av effektene av tiltak som er gjennomført i hovedprosjektene, vil sannsynligvis ikke være mulig å kartlegge før lang tid etter at programperioden er over. For å sikre kontinuitet og langsiktighet i arbeidet, er det videre en forutsetning at arbeidet er godt forankret i planer og strategier for lokalt og regionalt utviklingsarbeid.

Erfaringer fra arbeid med bred verdiskaping i hovedprosjektene kan også illustreres med det vi kaller for den *den brede verdiskapingsspiralen* (jf. Figur 4). Den knytter seg til de fire verdiskapingsformene og er slik at man gjerne begynner ett sted, slik som med den miljømessige verdiskapingen, så går man for eksempel derfra videre til den sosiale verdiskapingen, til den kulturelle verdiskapingen og til den økonomiske verdiskapingen, og igjen til den sosiale verdiskapingen. Man kommer innom alle verdiskapingsformene, og målet er at verdiskapingen "baller på seg" etter hver runde, noe som er forsøkt illustrert i Figur 4.



Figur 4. Den brede verdiskapingsspiral.

Ulike prosjekter har hatt ulike innganger til den brede verdiskapingsspiralen. De fleste har hatt mest fokus på den miljømessige og sosiale verdiskapingen i oppstarten, mens den økonomiske og kulturelle verdiskapingen har kommet senere. Andre har hatt fokus på den økonomiske verdiskapingen fra første stund, slik vi ser bl.a. i Nord-Trøndelag. At effekten av hovedprosjektet på den økonomiske verdiskapingen kommer litt senere, kan forklares med utgangspunktet i bevaringen av naturarven. Ulike mobiliseringsprosesser påvirker positivt de sosiale verdiene som fellesskap og samhandling. Hovedprosjektene viser tydelig hvordan en styring av de miljømessige og sosiale verdiene også kan forsterke de kulturelle og økonomiske verdiene. Vi kan derfor forvente større fokus på den kulturelle og den økonomiske verdiskapingen fremover i hovedprosjektområdene. Likevel, flere av hovedprosjektene kan med fordel legge større vekt på den brede verdiskapingen som hovedprosjektet er forventet å frambringe. Generelt kan vi slå fast at det er i samspillet mellom de ulike verdiskapingsformene at det store verdiskapingspotensialet i den brede verdiskapingsspiralen ligger, ikke hver for seg, og at dette er noe hovedprosjektene har erfart i løpet av oppstartsfasen.

Hovedprosjektlederne har vært bevisste på programmets mål om den brede verdiskapingen, og har brukt den i større grad som en strategi for å fremme målsettingene om bevaring av naturarven, kunnskapsutvikling og formidling og lokal nærings- og samfunnsutvikling, men det er flere som syns det er uklart hvordan man skal jobbe på tvers av de ulike verdiskapingsformene. Dessuten har flere av dem som har hatt ideer om hva som må gjøres på tvers for å få til nettopp bred verdiskaping, opplevd at det blir for lite tid og ressurser til slikt arbeid. Det kreves for eksempel en betydelig innsats av hovedprosjektledelsen for at næringsaktørene skal ta i bruk den kunnskapen som utvikles i hovedprosjektet. Det kreves en forståelse av kunnskapen som er utviklet, og hvordan denne kunnskapen kan utnyttes på en måte som gir økonomisk gevinst. I løpet av oppstartsfasen har det skjedd en bevisstgjøring, både hos hovedprosjektlederne og i styringsgruppene, når det gjelder behovet for denne innsatsen på tvers. Vi ser at midtveis i programmet har dette kommet noe mer i fokus, og hovedprosjektlederne finner det nyttig å bruke den brede verdiskapingen som en måte å tenke på. Mange finner det derimot vanskelig å kommunisere den brede verdiskapingen utad, og å få fram og dokumentere resultatene, men det vil trolig bli lettere etter hvert som det blir flere eksempler å vise til. Den brede verdiskapingen kunne nok i større grad også vært ut-

nyttet mer når man skal planlegge tiltak, slik at man får fram flest mulig synergieffekter mellom verdiskapingsformene ved å bevisst fokusere på innsatsen på tvers. Det er også viktig at når man rapporterer på tiltak, så synliggjør man disse synergieffektene. Det er lagt opp til rapportering på tvers i statusrapporteringene, men det er åpenbart at hovedprosjektene kunne vært enda mer bevisst på dokumentasjonen av den brede verdiskapingen.

For at bred verdiskaping skal fungere som et styringsverktøy, er man avhengig av system som måler resultater og effekter knyttet til bred verdiskaping over tid. Det er ingen garanti for at alle verdiskapingsformene utvikler seg i positiv retning. Dersom den økonomiske verdiskapingen er positiv, mens den miljømessige verdiskapingen er negativ, f.eks. som følge av forstyrrelser, slitasje og forsøpling som følge av økt ferdsel, vil den brede verdiskapingen være negativ. For at den brede verdiskapingen skal være positiv, er man med andre ord avhengig av at en form for verdiskaping ikke går bekostning av en annen. Med utgangspunkt i brede verdiskapingsstrategier med tilhørende tiltaksplaner må det defineres måleparametere eller indikatorer som kan brukes for å dokumentere utviklingen. Gjennom det årlige rapporteringssystemet er det en målsetting å avdekke resultater og effekter i ulike faser av hovedprosjektens utviklingsprosesser (jf. effektkjeden, se Figur 1), og hvor bred verdiskaping er en overordnet målsetting. Dette er et system som er best egnet til å kartlegge og sammenstille resultater og effekter på tvers av hovedprosjektene underveis i prosessen. Det innebærer at det er utviklet et rapporteringssystem med felles indikatorer for alle hovedprosjektene, og at systemet ikke er spesialtilpasset hvert enkelt hovedprosjekt. Erfaringene er likevel at en årlig gjennomgang av dette systemet oppfattes som nyttig, også som grunnlag for dokumentasjon og justering av framtidig innsats i hovedprosjektene. Dersom det skal settes i gang satser med fokus på bred verdiskaping i ulike områder, vil det med tanke på utvikling av et målstyringssystem være en fordel at hvert område utvikler sitt eget rapporteringssystem. Det vil si at hvert område, med de ressurser, strategier, mål og tiltak man har valgt å fokusere på, utarbeider indikatorer og måleparametere for å vurdere resultater og framdrift i forhold til ønsket utvikling. Som utgangspunkt for å lage slike indikatorer kan det være hensiktsmessig å ta utgangspunkt i noen overordna indikatorer knyttet til ulike former for verdiskaping. Eksempler på slike er forsøkt vist i Tabell 2.

Metodene for å følge utviklingen av ulike indikatorer kan være forskjellige, og kan omfatte alt fra naturfaglige registreringer til spørreundersøkelser, intervjuer og bruk av eksisterende statistikk. Vel så viktig kan det være å ha et årlig evalueringsmøte hvor sentrale aktører inviteres inn til å drøfte utviklingen. Dette vil være en viktig møteplass for å bringe ulike aktører sammen for å forankre strategier, mål og resultater, samtidig som dette også vil være viktig med tanke på framtidige prioriteringer. I forbindelse med følgeevalueringene av verdiskapingsprogrammene er det lagt vekt på at rapporteringen skal forankres i styringsgruppa for hovedprosjektene. I tillegg til at rapporteringen bidrar med informasjon til programmet og hovedprosjektene som helhet, bidrar også rapporteringen med informasjon til styringsgruppa som grunnlag for framtidig planlegging og innsats.

Tabell 2 Eksempel på overordna indikatorer knyttet til ulike former for verdiskaping.

Miljømessig verdiskaping	Kulturell verdiskaping	Sosial verdiskaping	Økonomisk verdiskaping
Natur/biologisk mangfold	Symboler	Nettverk/møteplasser/samarbeid	Nyetabering/utvidelse
Kulturminner/miljøer	Identitet	Tillit	Inntekter/omsetning
Landskap	Kunnskap	Tilhørighet	Sysselsetting
Klima	Tradisjoner/historie	Engasjement	Attraktivitet (tilflytting og besøk)

En utfordring når det gjelder måling av bred verdiskaping, er at det ikke er mulig å sette noe eksakt tall på hvor stor den brede verdiskaping er, og det er vanskelig å synliggjøre helheten og sammenhengene knyttet til den brede verdiskapingen. Selv om hovedprosjektene har strategier og mål med tanke på å fremme bred verdiskaping, er det ingen av hovedprosjektene som har et helhetlig og systematisk opplegg for måling av resultater og effekter. Det er imidlertid arbeidet med utvikling av lignende metoder i andre sammenhenger, f.eks. når det gjelder *triple bottom line*.¹¹ Dette er metoder hentet fra næringslivet, og som forsøker å belyse bærekraften ved en virksomhets årsresultat. Flere peker på at næringslivet er i økende grad opptatt av ”bærekraft”, noe man gjerne knytter til tre områder: 1) økonomi, 2) sosialt ansvar og 3) miljø. Videre må årsresultatet (den totale bunnlinjen) sees i lys av disse tre områdene. At vi i forbindelse med den brede verdiskapingen operer med en *quadruple bottom line* i stedet for en *triple bottom line*, bidrar til å øke kompleksiteten ytterligere. Som tidligere nevnt, er bred verdiskaping en langsiktig strategi for bærekraftig utvikling. Dette innebærer også at man må ha et langsiktig perspektiv på resultater og effekter. Dersom man f.eks. i et hovedprosjekt har et svakt økonomisk resultat den første fasen av hovedprosjektet, men kan vise til et positivt resultat mht. den miljømessige, kulturelle og sosiale verdiskapingen, må den brede verdiskapingen oppfattes som større enn den rent økonomiske. Et slikt resultat er også uttrykk for at man har bygget opp en miljømessig, kulturell og sosial kapital som kan gi økt økonomisk verdiskaping på sikt. Dette kan bl.a. gi følgende konsekvenser: 1) vi får en utvidet vurdering av hva hovedprosjektene skaper av verdiskapingsresultater og 2) det åpner for økt støtte til virksomheter som i større grad engasjeres i den miljømessige, kulturelle og sosiale verdiskapingen, siden dette da i større grad vil sees i lys av den brede verdiskapingen, og som et fundament for økonomisk verdiskaping.

Som grunnlag for å visualisere den brede verdiskapingen, kan det være aktuelt å benytte en fire-delt bunnlinje der man ser på styrkeforholdet mellom, eller betydningen av ulike indikatorer for former for verdiskaping relatert til ulike typer tiltak og aktiviteter. Dette har vi forsøkt å illustrere

¹¹ Se for eksempel, Etzkowitz, H. & Leydesdorff, L.1998. The Endless Transition: A ‘Triple Helix’ of University-Industry-Government Relations. *Minerva* 36, 203–208.

gjennom et fiktivt eksempel i Tabell 3. En slik framgangsmåte må suppleres med en vurderende beskrivelse av ulike indikatorer som inngår i verdiregnskapet. Eksempelet i Tabell 3 viser et bilde av et tiltak som vurderes som negativt i forhold til den økonomiske verdiskapingen, men fordi de øvrige verdiskapingsformene er positive, vil tiltaket samlet sett kunne vurderes som positivt. Disse vurderingene vil også være avhengig av hvilken utviklingsfase man er i. Dersom man er i en tidlig fase, kan positiv miljømessig og kulturell og sosial verdiskaping forventes å gi positive økonomiske resultater på sikt.

Tabell 3 *Verdiregnskap for bred verdiskaping knyttet til et tiltak. Fiktivt eksempel.*

	Miljømessig verdi- skaping		Kulturell verdi- skaping		Sosial verdiskaping		Økonomisk verdi- skaping
1	++	1	+	1	++	1	+
2	+	2	--	2	-	2	-
3	-	3	0	3	0	3	+
4	+	4	++	4	+	4	-
5	--	5	+	5	+	5	-
Sum	+	Sum	++	Sum	+	Sum	-

Selv om det i *Naturarven som verdiskaper* forutsettes at det holdes fokus på alle verdiskapingsformene, er konkrete resultater knyttet til den økonomiske verdiskapingen svært viktig for programmet som helhet. Det er imidlertid få hovedprosjekter som har et system for å kartlegge og dokumentere hva som skjer med den økonomiske verdiskapingen. Det er illustrerende at det forekommer en stor andel av "Vet ikke"-svar på statusrapportene på dette området. Det har foregått mye aktivitet, og det er rapportert om nyetableringer, utviding av eksisterende virksomheter og sysselsettings- og omsetningsvekst hos involverte bedrifter. En årsak til dette er vanskeligheten med å avgjøre hvorvidt en besøkende kommer på grunn av tilbud som er direkte knyttet til hovedprosjektet, eller som er relatert til det, eller av andre grunner. Vi tror at det i enkelte hovedprosjekter kan være flere ringvirkninger og økonomisk aktivitet som bidrar til den økonomiske verdiskapingen i hovedprosjektene enn det som er rapportert, både i en bedriftsøkonomisk og samfunnsøkonomisk sammenheng. Det vil derfor være viktig i den videre utviklingen i hovedprosjektene at hovedprosjektlederne er bevisst på hvordan man skal få dokumentert den økonomiske verdiskapingen.

2.4 Spesielle temaer

2.4.1 Konflikthåndtering

Konflikter mellom bruk og vern har vært tunge og vanskelige, noe verdiskapingsprogrammet søker å unngå. Det vi erfarer, er at programmet og hovedprosjektene i seg selv har vært et bidrag til konfliktforebygging, blant annet ved å unngå konfliktområder og ved å bygge broer mellom bruker- og verneinteressenter. Men – det er ikke gitt at det alltid blir slik. Noen forhold må på plass. På Hornøya utenfor Vardø har fugleturismen økt betraktelig. I regi av hovedprosjektet er det gjort

mye for å utvide denne attraksjonen. Det er lagt til rette med fugleskjul, omtale i fugleblogger, en egen fuglefestival (Gullfest) og frakting med båt til og fra fjellet. Det har bidratt til omsetningsvekst hos flere lokale bedrifter, noe som igjen har bidratt til økt opplutning om betydningen av å ta vare på fuglen. Samtidig har det økende presset på området skapt et dilemma på selve Hornøya, fordi belastningen har blitt stor. Hovedprosjektet arbeider med ulike tiltak for å bedre kombinasjonen mellom bruk og vern. Bevisst tilrettelegging, bedre infrastruktur, kunnskapsformidling og informasjon er her viktige faktorer for å sikre at økt bruk av fjellet ikke forårsaker økt belastning. Det er jo ikke i noens interesse at hovedattraksjonen blir truet. For vernemyndighetene er det vern av fugl som betyr noe i siste instans, og om økt bruk av området truer fuglen, vil de sette ned foten. Samtidig har interessen for fugl, og dermed også vernet om den, økt lokalt – flere lokale brukergrupper har fått øynene opp for at man må ta godt vare på fuglen; den er blitt en hovedattraksjon. Hovedprosjektet søker dermed en vinn-vinn-prosess, både for bruken og vernet, men det kan ta noe tid.

I Nord-Trøndelag har det vært jobbet med et vanskelig tema: bjørneturisme i Lierne! Dette har vært et konfliktområde i generasjoner mellom lokale interessenter, slik som sauenevinga, på den ene siden og verneinteressenter og naturvernere på den andre. Frontene har vært svært så steile. Sauen har måttet vike for bjørnen i kjerneområdene for vern av bjørn, og det er fortsatt mange lokale som er svært arg på dette, men gjennom hovedprosjektet har flere lokale interessenter blitt involvert i utviklingen av en besøksnæring rundt naturopplevelser i bjørnens rike, blant annet i regi av konseptet Wild Norway (se www.wild-norway.com). Dette har bidratt til at lokale interessenter ser verdien av å ha bjørn som attraksjon i sitt område. Motstanden mot vern av bjørn har snudd hos disse. Et uttrykk for dette kan sees i en uttalelse fra en lokal bonde, da det var snakk om å bygge opp bjørneopplevelser i tilknytning til Namskogen familiepark: «Ta ikke bjørnen fra oss! Det er vår bjørn!» Mobilisering, forankring og tidlig involvering, i tillegg til tålmodighet og synliggjøring av næringspotensialet i bjørn som attraksjon, har gjort dette mulig.

Hovedprosjektene og hovedprosjektorganiseringen er i seg selv en måte å forebygge, dempe eller håndtere konflikter på. Dette foregår i hovedsak ved at man: 1) unngår tiltak som er direkte konfliktskapende, 2) involverer ulike interessenter så tidlig som mulig i planleggingen av tiltak og 3) formidler kunnskap og legger til rette for felles forståelse og samhandling. Hovedprosjektene har klart å bryte noen barrierer mellom bruk og vern, og fått brukerinteressentene og verneinteressentene sammen til kreativ idedugnad om hvordan bruk kan styrke vernet. At Direktoratet for naturforvaltning og Miljøverndepartementet har vært så tydelige på et slikt prinsipp om vern gjennom bruk, og at den nye nasjonalparkforvaltningen har større vekt på et slikt prinsipp, har styrket hovedprosjektets legitimitet lokalt og ovenfor ulike interessenter. Det har gitt en legitimitet til å få folk til å snakke sammen.

På denne måten har hovedprosjektene klart å unngå de store konfliktene. Det er selvfølgelig uenighet i saker som involverer et bredt spekter av brukerinteresser og verneinteresser, og disse uenighetene kan fort eskalere til konflikter når konkrete avgjørelser skal tas i forbindelse med tiltak, men det er verdt å merke seg at hovedprosjektene framstår som et eksempel på hvordan man kan bygge opp et system som er konfliktdeppende og -forebyggende.

Ellers fortsetter det å variere mellom hovedprosjektene hvorvidt det er særlige konfliktpotensial knyttet til selve gjennomføringen. Tidlig involvering av berørte parter, slik som grunneiere, de som har verneinteresser, friluftslivsinteresser og næringsinteresser, er fortsatt en nøkkelfaktor. De som lykkes med å minimere konfliktnivået, slår seg heller ikke til ro bare med en invitasjon til medvirkning, de driver aktivt oppsøkende virksomhet.

Partnerskapsavtaler og forpliktende avtaler mellom ulike aktører er også konfliktforebyggende tiltak. Dersom man samtidig klarer å synliggjøre gode resultater raskt, kan dette bidra til å snu negative holdninger for så å ta tak i de mest utfordrende områdene. Det er også konkrete metoder som brukes for å få på plass den gode samtale mellom ulike aktører. Det kan handle om å møtes på riktig sted, et nøytralt sted, for at folk skal oppleve seg likestilt, og for at møtestedet skal innby til å bygge fellesskap og samhold.

Enkelte prosjekter har i stor grad endret fokus, slik som Varanger-prosjektet som i mye større grad har gått inn på fugleturismeområdet, noe de ikke forespeilet i starten. Dette kan være nyttige og viktige justeringer, basert på hva man ser av behov og muligheter. I det nevnte tilfelle var det litt spesielt ettersom et annet prosjekt i samme program, nemlig *Fugleturisme i Midt- og Øst-Finnmark*, arbeidet på samme område.

2.4.2 Institusjonalisering

For å sikre at hovedprosjektarbeidet videreføres etter hovedprosjektperioden, jobbes det både med forankring i offentlige planer og med å sikre at satsingene får fotfeste i etablerte virksomheter i regionen som nasjonalparksentra, museer, bedrifter, kommuner, regionråd, regionalparker, fylkeskommuner, næringssselskaper, turistkontorer, m.m. Deltakelsen i programmet utløser nye midler lokalt og regionalt, samtidig som det skaper legitimitet og oppmerksomhet for tilnærmingen til bruk og vern.

En utfordring når nå programmet er slutt, er hvordan man kan sikre at de gode prosessene blir videreført og tilført nye midler. I 2011 var det elleve prosjekter som mente at prosjektet ville bli videreført etter programslutt, men det tallet har sunket til 5. De resterende sier at det vil bli delvis videreført. Man ønsker å videreføre arbeidet, og man forsøker å forankre det hos enkelte aktører. Det er avgjørende at satsingen blir forankret i kommunene og for større tiltak på fylkesnivå. Det er her de fleste virkemidlene og rammene er. Alle prosjekter ønsker seg nye finansieringsordninger, men det er også et spørsmål om hvordan man kan jobbe innenfor det eksisterende, spesielt om nye ordninger ikke foreligger. Vi mener det er mulig med god forankring i kommunen, i regionen og på fylkesnivå å videreføre de gode prosessene. Mye har med det å se oppgaver som allerede skal gjøres, for eksempel innen forvaltning og utvikling, i tilknytning til det hovedprosjektet har arbeidet med. Da må det kanskje jobbes med å knytte videreføringen til andre etater i kommunen og avdelinger i fylkeskommunen, som går på helse, kultur, utdanning, samferdsel og næring. Besøksnæringene har vært en spydspiss i programmet, men det kan være behov for en utviding til å se på hvordan andre næringer kan knyttes til de samme prosessene.

Man har i programledelsen vært tidlig opptatt av institusjonalisering, slik at hovedprosjektene allerede fra oppstartsfasen har arbeidet med hvordan tilnærmingen i hovedprosjektet kan videreføres etter hovedprosjektsslutt. Dette inkluderer flere virksomheter som vil kunne spille en rolle i å sikre at fokuset på bred verdiskaping blir videreført, bl.a. bedrifter, næringsorganisasjoner, frivillige organisasjoner, kommuner, fylkeskommuner, fylkesmenn, regionråd, regionalparker og nasjonalparksentra.

Nasjonalparklandsbyene fortsetter å arbeide med stedsutviklingsplaner knyttet til kommunen(e) i sitt område og med ulike kommunale planer. De som greier å få hovedprosjektets mål inn som en del av en kommunal/regional satsing nedfelt i planverket, har en større sjanse for å lykkes med videreføringen enn de som ikke klarer det. En slik nedfelling i planverket bidrar også til økt samordning lokalt med de kommunale ressursene, og det bidrar til drift og vedlikehold av fellestiltak.

Noen av hovedprosjektene blir derfor spesielt invitert når nye forvaltnings- og temaplaner skal utvikles i kommunen.

Etablering av regionalpark innebærer etablering av en ny modell for forvaltning og foredling av natur- og kulturarven. Et eksempel på dette er Nærøyfjorden Verdsarvpark som er etablert etter inspirasjon fra de europeiske regionalparkene. En tilsvarende modell er også noe VVV-hovedprosjektet på Varangerhalvøya har sett nærmere på. Disse regionalparkene bygger på et eget charter (parkavtale) som forplikter de involverte kommunene på lang sikt. En tilsvarende organisering ble etablert i Dovrefjell-hovedprosjektet (Europarc-modellen). Begge parkeksemplene omfatter langsiktige avtaler som forplikter de involverte kommunene. Nærøyfjorden Verdsarvpark er organisert som en stiftelse og har utarbeidet en parkplan som fungerer som et felles langsiktig styringsdokument for den videre utviklingen av parken. Denne planen skal i løpet av hovedprosjektperioden innarbeides i kommuneplanene. Det er en svært omfattende og langsiktig prosess. I VVV-hovedprosjektet har man fått erfare at før man kan introdusere en slik modell, må en samarbeidsplattform foreligge. Dette er noe som krever utstrakt mobilisering og forankring, noe som mye av denne delen av hovedprosjektet har dreiet seg om.

En annen viktig del av institusjonaliseringen knyttet til nasjonalparkene er involveringen av nasjonalparksentrene og nasjonalparkstyrene. Særlig for nasjonalparksentrene har programmet ønsket økt involvering i hovedprosjekter som knyttes opp til nasjonalparkene. Dette vil også bidra til at satsingen blir forankret i en forvaltnings- og formidlingsinstans utover programperioden. Så langt synes dette å ha vært en spennende involvering, og flere nasjonalparksentre er direkte og sterkt involvert i hovedprosjektet, spesielt gjelder dette de seks siste hovedprosjektene.

De hovedprosjekter som har utviklet et godt og nært samarbeid med ulike bedrifter over tid, kan vi også forvente vil vedvare over tid og bli en integrert del av bedriftens tilbud i overskuelig framtid og som del av ulike bedriftsnettverk. Det kan være samarbeid om kompetanseutvikling, kunnskapsformidling, pakking av tilbud og bruk av ulike infrastruktur som har blitt etablert av hovedprosjektet. At det vil bli et større fokus på bedriftene i siste fase i programmet, vil kunne forsterke denne siden av institusjonaliseringen.

Til slutt vil vi belyse to faktorer som kan bli gjeldende for hvor godt man lykkes i videreføringen av hovedprosjektene arbeid: 1) ny kommunestruktur og 2) attraktivitetspyramiden. En utvikling mot større og mer slagkraftige kommuner kan bidra til økt samordning av virkemidler som utviklingsaktør. Det kan slå positivt ut for arbeid som krever økt kompetanse, handlingsrom og arbeid på tvers, slik arbeid med bred verdiskaping krever. Gitt at vi nå synes å være i starten av store endringer i forvaltningsstrukturene, kan det være viktig å bringe inn hensynet til arbeid med bevaring og utvikling for å fremme bred verdiskaping og bærekraft. For det andre kan forskning rundt attraktivitetspyramiden være nyttig i videreføringen og i utvidingen av arbeidet med besøksnæringene. Telemarksforskning har arbeidet med flere prosjekter knyttet til dette.¹² Attraktivitetspyramiden bygger på tre dimensjoner knyttet til lokal utvikling: bedriftsutvikling, besøksutvikling og bosetting. Det man finner ved slike analyser, er at ting må sees i sammenheng. Det vil si at man kan synes å ha et godt besøkstall til sitt sted, men når det gjelder bedriftsutvikling og bosetting, er det svakere. Nærøyfjorden er jo et slikt eksempel, hvor steder mister folk. Det er dermed avgjørende for å få til en lokal nærings- og samfunnsutvikling at man evner å utvide fokuset ikke bare på besøksutviklingen, men også til andre dimensjoner knyttet til attraktivitet, slik at steder også blir attraktive for bedriftsetablering og bosetting. I det framtidige arbeidet i prosjektområdene kan

¹² For eksempel, Kobro, L., P. I. Haukeland, K. Vareide og B. Jervan. 2013. *Duett eller duell? Reiseliv og samfunnsutvikling*. TF-rapport nr 219.

en slik utvidet tilnærming være nødvendig for at store deler av befolkningen skal se nytten av bevaring for en bærekraftig stedsutvikling.

2.4.3 Programvurdering og addisjonalitet

Alle hovedprosjektene sa i oppstarten at de, naturlig nok, var svært fornøyde med å være med i programmet. Mange sa at programmet ”kom som bestilt”, og de kjenner seg stolt over å ha blitt plukket ut til å være med. Denne oppfatningen har vært like sterk gjennom hele programmet, og hovedprosjektene har nå flere erfaringer som kan komme tilsvarende program til gode.

Mange ønsker mer koordinering på tvers av hovedprosjektene, slik at man i større grad kan lære av hverandre. Vi ser at det er overføringsverdi mellom hovedprosjektene innenfor flere temaer, slik som måter å forankre, mobilisere og organisere seg på, erfaringer med å involvere grunneiere, legge til rette for å inkludere bedriftene, tilrettelegging av informasjon, markedsorientering, infrastruktur, betalingsmodeller for fellesgoder, guiding, skilting, kart, konfliktdempende tiltak, prosessledelse, stedsutvikling, interpretasjon, regionalpark, partnerskapsavtaler, m.m. DN har jobbet med en spissing av samlingene utover i oppstartsfasene med tanke på slik utveksling, og det har kommet flere tilbakemeldinger i siste fase om at dette har bedret seg. Men det er fortsatt ønskelig at DN (nå Miljødirektoratet) skal kunne bidra med noen midler for å følge opp hovedprosjektene. Alle prosjektene gir tilbakemelding på behovet for å koordinere og samordne virkemidler for å fremme arbeidet med bred verdiskaping.

Addisjonaliteten sier noe om hvilken betydning programmet har hatt for å utløse tiltak og midler til det gitte stedet. For enkelte av stedene ville nok tiltakene ha blitt iverksatt uansett i en eller annen form, men også i disse tilfellene har deltakelsen i programmet bidratt til å holde trykket oppe og gi anerkjennelse og legitimitet hos lokale og regionale aktører. For andre steder har deltakelsen i programmet vært helt avgjørende for at det har blitt dannet et hovedprosjekt. Alle hovedprosjektene har fått økt tilgang på ressurser som et resultat av hovedprosjektetableringen, og dermed har også handlingsrommet for å realisere målene blitt utvidet.

Vi mener likevel at det er, slik vi har gjort tidligere, på sin plass å trekke fram finansieringen av slike program. I et såpass stort og prestisjefylt program burde det på nasjonalt nivå være rom for å planlegge lengre enn ett år av gangen. På den måten ville både DN og hovedprosjektene fått klarhet i hva de hadde å forholde seg til. Dette er noe MD og KRD, som programeiere, kan ta med videre inn i planleggingen av nye program. Samtidig er det klart at det å være en pilot i et nasjonalt program er et godt utgangspunkt for å få fram delfinansiering og å arbeide langsiktig. Det gir hovedprosjektlederne rom for å finne egne løsninger på samordningsutfordringer som kan gi forutsigbarhet, slik vi blant annet ser i regionalparkeksempelene (som Nærøyfjorden Verdensarvpark og Varanger natur- og kulturpark). Programledelsen forsøker å imøtekomme utfordringen med finansiering ved å etterspørre et budsjett for kommende år og ved å gi en indikasjon på hva hovedprosjektene kan vente seg av finansiering. Samtidig ser vi at flere hovedprosjekter har vært se- ne med å levere både tiltaksplaner og anmodninger til utbetaling, slik at utfordringen med henblikk på finansiering ligger klart også hos hovedprosjektledelsen.

Oppfølgingen av hovedprosjektene fra programledelsen ved DN oppfattes som god av hovedprosjektkoordinatorene. Programledelsen har i løpet av programperioden besøkt alle hovedprosjektene og deltatt på styremøter og andre typer møter. De har hatt tett dialog over telefon med flere av hovedprosjektene, og de har gitt hovedprosjektene tilbakemeldinger på tiltaksplanene. Hovedpro-

sjektene har vært, og er fortsatt, svært positive til denne oppfølgingen fra DN og spesielt i tilknytning til besøkene.

Flere hovedprosjekter har bedt DN å arbeide innover og oppover i systemene for å motvirke det fragmentariske og sektoriserede systemet som knyttes til naturforvaltning, forholdet mellom bruk og vern og hva som skjer rundt nasjonalparkene. Dette er jo en større oppgave enn hva man kan forvente at programledelsen kan ta ansvar for. Programledelsen har likevel merket seg dette behovet. Det har blitt jobbet på flere hold når det gjelder ny forvaltning av nasjonalparkene og mer samordning der. Merkevarer- og kommunikasjonsstrategien hos nasjonalparklandsbyene og nasjonalparkstyrene kan være et eksempel på det. Vi har også nevnt den interdepartementale gruppa som består av 7 departementer, og som skal utrede virkemidler for bred verdiskaping tuftet på natur- og kulturarv. Utvikling av en nasjonal strategi for bred verdiskaping er igjen svært viktig for å bedre rammene for lokale og regionale tiltak. Det synes også å foregå mye internt i DN (Miljødirektoratet) når det gjelder prinsippet om vern gjennom bærekraftig bruk, slik det også gjør hos Riksantikvaren og i departementene. Det er derfor viktig at disse erfaringene blir godt forankret også politisk på nasjonalt nivå, slik at arbeidet som man har lyktes med, blir videreført og forsterket.

2.4.4 De gode eksemplene

Mange som er utenfor programmet, og som ønsker å lære mer om erfaringene i programmet, er opptatt av ”de gode eksemplene”. Det er mye lettere å forstå arbeidet med bred verdiskaping gjennom eksempler. Samtidig er det ikke slik at det er lett å trekke fram ett tiltak som *det* gode eksempelet. Grunnen til dette er at hovedprosjektene ofte er såpass sammensatte, at det er i sin helhet at de er gode eksempler, ikke nødvendigvis i hvert enkelt tiltak. Med andre ord, det er den samla innsatsen som gjør at hovedprosjektet blir et godt eksempel.

Mange hovedprosjektledere peker på at det er vanskelig å trekke fram suksesshistorier, men flere understreker at man har lyktes med en rekke tiltak, og at hovedprosjektet har blitt tatt godt i mot hos involverte aktører. I noen områder, hvor det har vært stor skepsis og store konflikter knyttet til vern, har man også erfart at holdningene er ferd med snu som følge av tiltak i regi av hovedprosjektet. Tiltak knyttet til kanalisering av ferdsel synes å være særlig viktige som grunnlag for å tilgjengeliggjøre og fremme opplevelsesverdiene, samtidig som man styrer ferdselen unna de mest sårbare områdene. Det er gode resultater, men det gode eksempelet ligger ikke bare i resultatet men i arbeidet fram mot resultatet. Om det er en ting vi da vil sette fingeren på, som vi mener gjør alle hovedprosjektene til gode eksempler på sin måte, så er det nettopp at de tar tak i, og gjør noe med disse samspilloppgavene som er så viktige for å få ulike aktører til å samhandle. Det som gjenstår å se, og som gjør at eksempelet blir godt eller ikke, er om hovedprosjektene klarer å institusjonalisere den rollen som de selv har tatt, slik at disse samspilloppgavene blir fortsatt tatt tak i etter programmets slutt.

Vi må også trekke fram at gode eksempler er også eksempler på ting som ikke fungerte så bra. Ofte er det slik at man lærer best av de feil man gjør. En ting som flere har trukket fram her, der det er lett å være etterpåklok, er dette med bestillerkompetanse når det gjelder anbud og underleverandører. Flere peker på at de kunne ha vært tydeligere på hva de bestilte, slik at man kunne forsikre seg om kvalitet i alle deler av tilbudet og i gjennomføringen av det. Dette er også viktig der det er snakk om en anbudsrunder med aktører, slik som grunneiere, som man ønsker å involvere i hovedprosjektet. Et annet eksempel som man kan lære mer av, er hvordan logistikken i området oppleves for en besøkende, altså mer markedsforståelse. Alle hovedprosjektene har mange

sterke attraksjoner, men det er en stor utfordring for mange å se disse mer i sammenheng, og spesielt i forbindelse med formidling utad til besøkende. Det er ofte vanskelig å finne fram med informasjon på Internett, og det er stor variasjon på skilting når man er i områdene. Vi finner også at flere områder leier inn personer utenfra til å jobbe på typiske informasjonssentre, turistkontorer og museer, og at disse har ingen eller liten lokalkunnskap. Det er derfor spesielt tre ting hovedprosjektene bør jobbe med for å skape de gode eksemplene: 1) tenk som en besøkende, eller få hjelp til å tenke som en besøkende, slik at man tar innover seg hvordan man kan finne fram til attraksjonene i området, 2) jobb med å samordne tiltak og formidle disse på Internett og på naturlige steder i området der hvor besøkende ofte går (turistkontor, overnattingssteder, restauranter, museer, osv.), og 3) jobb med det gode vertskap, slik at de som kommer, opplever å møte mennesker som er ”innfødte” ambassadører for stedet.

Det er mange gode eksempler i programmet på så mange ting. *Nærøyfjorden Verdensarvpark* har gjort et spennende organisatorisk grep i sin region for å fremme bred verdiskaping tuftet på natur- og kulturarv gjennom regionalparkkonseptet, noe også *VVV-prosjektet* forsøker seg på. *Fugleturisme i Midt- og Øst-Telemark*, ledet av Bioforsk, har hatt et spennende fokus på fugleturisme med svært tydelig bedriftsorientering. Dette har vært svært nyttig for de involverte bedriftene. *VVV-prosjektet* har også kommet inn på fugleturisme etter hvert. Det har fått fugleturisme på den regionale dagsordenen og gjort masse for å få flere fugleturister til området. Dessverre har det ikke vært godt nok samarbeid mellom disse to prosjektene på fugl, men de kunne altså ha utnyttet hverandre bedre. Prosjektet i Nord-Trøndelag har virkelig klart å få til en god regional forankring, og de har fått opp et spennende bedriftsnettverk i Wild Norway som har gode kontakter internasjonalt, og som helt klart har et stort og bredt verdiskapingspotensial. De har også klart å få til en god dialog med samiske aktører. *Økosystem Dokkadelta* har satt fokus på kunst i naturen, og erfaringsstolene i landskapet har fått stor oppmerksomhet. *Sørnorsk kystarv* har hatt veldig mange tiltak og klart å få disse til å spille på lag, og blant annet har årlige konferanser vært viktige for å samle aktører, informere og kommunisere innad og utad. *Vidda Vinn* blir ofte trukket fram fordi det har hatt god og tidlig forankring med grunneierne, slik at man har unngått en del konflikter med disse når det gjelder bruk. De har også fått mye oppmerksomhet i tilknytning til bruk av sherpaer for å lage stier, for å tilrettelegge i visse områder og gjøre ferdsele mindre sårbar. *Norges nasjonalparklandsbyer* har jobbet med å utvikle et konsept som er godt kjent i Europa, og som har et stort potensial for besøkende som vil oppsøke slike steder. Spørsmålet der er å få det utvidet til å inkludere også andre områder. *Kystarven* har gjort sitt område mer tilgjengelig med stier og kart, samt med vekt på lokal foredling til lokale matprodukter i forbindelse med et spennende øyhopping-konsept. Alle prosjektene har involvert skoler på en eller annen måte, og bidratt til en ny generasjon av naturvenner.

Det som ligger utenfor evalueringen, men som kan være nyttig i formidlingen av resultatene, og som ble gjort i *Verdiskapingsprogrammet på kulturminneområdet*, er å lage en eksempelsamling der man kan gå litt mer i dybden og bredden av de ulike eksemplene og gjøre det tilgjengelig i et populært språk med bilder og personlige historier.

2.5 Åpen post

Vi vil her ta opp temaer som ellers ikke har vært oppe, og som bygger på tilbakemeldinger fra hovedprosjektene. Hovedprosjektene gir kommentarer mest til rammene for tiltak, men også til det som har vært relevant for innholdet. Mange av kommentarene fra hovedprosjektene går på betydningen av å tenke mer helhet og se mer sammenhenger mellom aktører og virkemidler på alle nivå.

Gjennom tiltakene forsøker hovedprosjektene å få til sammenhenger, men rammene rundt er ofte fragmentariske. Det pekes her på betydningen av at programledelsen bidrar til å bryte ned klare sektorgrenser for å fremme mer helhet, spesielt i tilknytning til politikk og virkemidler. Det tverrdepartementale arbeidet med en nasjonal strategi for bred verdiskaping tuftet på natur- og kulturarv blir derfor svært viktig i denne sammenheng.

Et annet element er betydningen av å se virkemidlene og politikken knyttet til naturarv og kulturarv mer i sammenheng. Alle prosjekter fokuserer på begge, akkurat som pilotprosjektene i *Verdiskapingsprogrammet på kulturminnefeltet* gjorde. Det er behov for å myke opp og bryte ned sektororienteringen i forvaltningen. På tilsvarende vis finner mange at det også er kunstig å skille mellom landbruk, miljø og næring i sitt fokus på bred verdiskaping. Det understreker betydningen av å se bidraget til lokalt næringsliv og samfunnsnivå i større sammenhenger enn reiseliv, men som nevnt finner vi at reiselivet kan være en døråpner, en spydspiss og en start på en slik tverrsektoriell arbeidsmåte, ettersom behovet for å tenke helhet er spesielt tydelig der.

Flere peker på at samarbeid på tvers av fag har gitt en klarere tverrfaglig forståelse av kunnskapsutviklingen i prosjektene, og erfaringer på tvers under nettverkssamlingene har inspirert. I slike erfaringsutvekslinger burde det, ifølge enkelte, være mer informasjon rundt konkrete temaer og problemstillinger enn generell informasjon om hovedprosjektet i sin helhet. Det kunne være konkrete verktøy en bruker, for eksempel gjennom formidling gjennom Internett, hvordan man får til partnerskap med næringslivet, erfaringer fra anbudsrunder, markedsanalyser, ledelsesverktøy, eller annet. Programmet kunne bistå med en slags ressursbase der det de ulike hovedprosjektene har å komme med, synliggjøres og står sammen med kontaktinformasjon. Det har vært tidspunkter for slik utveksling i nettverkssamlingene, men disse har vært relativt korte og mer uformelle, og kanskje kan det være spesielt behov for mer av dette når det gjelder institusjonaliseringen.

Den interdepartementale gruppa som arbeider med en nasjonal strategi for bred verdiskaping basert på natur- og kulturarv, kan få en viktig rolle framover. Dette blir et arbeid som er viktig for å få til en ny politikk på området, men det blir også viktig med tanke på måter å jobbe på nedover i systemene. Det vil være behov for klare signaler og instruksjoner for hvordan helheten skal innarbeides.

Spørsmålet om langsiktig finansiering var mest oppe i starten av programmet, fordi DN var tydelig på de rammene de selv jobbet under. Men i et såpass stort og prestisjefyllt program mener vi det burde være grunnlag for å tenke mer langsiktig når det gjelder finansieringen. Det kunne hjelpe lokale aktører til å tenke mer langsiktig også når det gjelder deres tiltak og for å få dekket egenandelen. Kvalitetssikringen bør foregå gjennom årlige rapporter på økonomi og tiltak.

Et element rundt videreføringen, som blir trukket fram i slike programmer på 3 til 5 år, er at så fort de føler at de nå har kommet godt i gang med arbeidet, og at ting begynner å gå mer på skinner, så er programmet slutt. Det kan kompenseres ved at man velger ut prosjektområder som har erfaring, og som dermed kommer raskere i gang, eller ved at man har strammere styring på tiltakene, slik at man i mindre grad får tiltak som ikke blir gjennomført. Samtidig vil det kunne oppleves som for mye nasjonal styring. De fleste ønsker mest mulig lokal bestemmelse av tiltak, men noe kan gjøres angående effektiviseringen av prosessene i prosjektene, bl.a. ved bruk av klare styringsverktøy. Det skal understrekes at de fleste hovedprosjektene har vært gode til å gjennomføre synlige tiltak.

På et overordnet plan kan vi derimot beskrive en slik praksis med slike programmer og satsinger som varer kun noen få år, som en *kenguru-tilnærming* til utvikling. Det betyr at utviklingen foregår i hopp fra et program til et annet, og ofte med et langt tidsrom mellom hoppene. Det kan fort

gå på bekostning av kontinuiteten. Om det ikke er samsvar eller dialog mellom programmene, så kan det fort være at man gjør seg de samme erfaringene om igjen. Det er ikke bare hovedprosjektlederne som har fått erfaringer som burde bli brukt i nye sammenhenger, men det er også programledelsen. Programledelsen har nå fått gode erfaringer med slike satsinger, som andre som skal lede tilsvarende programmer eller satsinger kan lære av.

Det man må søke å unngå, er at det blir for mange særegne spor i landskapet etter hoppene fra kenguru-tilnærmingen. I nesten alle programmer og satsinger finner vi egne logoer og skilt, for å markere sitt program. Det innebærer at det fort kan oppstå et kaotisk mangfold av spor, som skilt og kart, som ikke spiller godt nok sammen, og som kan virke forstyrrende for besøkende. Vi kan nærmest snakke om et nytt fagfelt – *prosjektarkeologi* – som studie av fysiske spor etter prosjekter i landskapet. For å unngå at enkelte spor forfaller, må man også ha klare vedlikeholdsavtaler utover programslutt. Det er derfor viktig at hovedprosjektlederne og programledelsen i arbeidet med videreføringen er bevisst på å ikke legge for mange nye spor som vil minne om at det en gang var et hovedprosjekt i området som het *Naturarven som verdiskaper*, men at satsingen blir mer samordnet med andre satsinger, og at tiltak som kommer i form av skilt, kart og internettsider blir samkjørt, vedlikeholdt og videreført.

3. Evaluering på programnivå

3.1 Bakgrunn

Direktoratet for naturforvaltning har ønsket en egen evaluering av det overordna nivået i programmet *Naturarven som verdiskaper*. Dette er en ny side ved følgeevalueringen som for første gang ble tatt inn i midtveisanalysen.

Når vi bruker uttrykket ”programnivå”, mener vi det nasjonale nivået som inkluderer Direktoratet for naturforvaltning (DN), Miljøverndepartementet (MD) og Kommunal- og regionaldepartementet (KRD), samt de 14 medlemmene i ressursgruppa for programmet (Statskog, Riksantikvaren, Innovasjon Norge, Norges Skogeierforbund, NHO-reiseliv, Den norske turistforening, Statens landbruksforvaltning, Fylkesmannen i Oppland, Norsk senter for bygdeforskning, Kommunesektorens arbeidsgiver- og interesseorganisasjon, Naturvernforbundet, Norges Bondelag, Distriktsenteret og bedriftsnettverket Hanen).

Evalueringen på programnivået skal belyse en rekke temaer som er viktige for å få innblikk i ulike sider ved programnivået. Det kan hjelpe oss til å få bedre tak på erfaringene så langt og utfordringene knyttet til den videre gjennomføringen av programmet, og til videreføringen av programets mål og intensjoner etter programslutt. Målet med denne delen av evalueringen er for oss i evalueringsteamet tredelt: 1) å gi tilbakemelding til aktørene på programnivået om punkter til forbedring for siste del av programmet, 2) belyse hvordan arbeidet på programnivået har foregått så langt i programmet og 3) å orientere hovedprosjektene om hva som skjer på programnivået.

3.2 Opplegg

I samråd med programledelsen har vi valgt ut aktører på programnivået som har en overordna rolle i programmet og som vil være informanter til evalueringen. Vi kan dele disse aktørene i tre grupper:

- 1) Programledelsen (DN)
- 2) Programeiere (MD og KRD)
- 3) Ressursgruppa (14 medlemmer)

Evalueringen bygger på dokumentstudier, telefonintervjuer, besøk og uformelle samtaler på nettverkssamlinger og konferanser. Vi har hatt intervjuer, ikke bare med de involverte personer i programmet, men også med andre kolleger og ledelsen i de respektive institusjonene der programmet har sin forankring. Vi var også i kontakt med reiselivsteamet i DN og ansvarlig for verdiskapingsprogrammet for lokale og regionale parker i KRD, samt representanter for Avdeling for kulturminneavdelingen i MD for å høre hva som har skjedd i etterkant av søsterprogrammet på kulturminneområdet. I MD holdt vi i forbindelse med besøket en åpen faglunsj for ansatte i Miljøverndepartementet der vi presenterte bred verdiskaping som strategi for bruk og vern og for bærekraftig stedsutvikling tuftet på natur- og kulturarv med utgangspunkt i funnene fra følgeevalueringen. Alle intervjuene med medlemmene i ressursgruppa ble gjort på telefon.

Vi har brukt egne intervjuguider tilpasset de ulike aktørene på programnivå. Temaene for evalueringen på programnivå og intervjuguidene er utviklet i samarbeid med programledelsen. Når det

gjelder ressursgruppa, har vi vært spesielt opptatt av hvilke erfaringer aktørene i denne gruppa har med programarbeidet, om de har hatt forslag til forbedringer, og hvordan programmets målsettinger kan best mulig institusjonaliseres for å skape langsiktige effekter etter programslutt. Intervju-guidene har i stor grad dreiet seg om en rekke spørsmål knyttet til følgende temaer som dekker det vi skal belyse gjennom evalueringen på programnivå:

- 1) Oppstarten av programmet
- 2) Organisering og forankring internt
- 3) Samhandling på tvers av aktører i programmet
- 4) Nettverksbygging og samhandling med aktører utad
- 5) Den brede verdiskapingen
- 6) Institusjonalisering
- 7) Forslag til forbedringer

I det følgende skal vi gå igjennom hvert av disse temaene.

3.3 Tematisk gjennomgang

3.3.1 Oppstarten av programmet

Naturarven som verdiskaper bygger på en generell nyorientering i politikk og forvaltning av både natur- og kulturarv, der fokuset er i større grad på å få til et forsterkende samspill mellom bruk og vern. Dette er noe vi har vært innom innledningsvis, og programmet er sammen med *Verdiskapingsprogrammet på kulturminneområdet* og *Verdiskapingsprogrammet for lokale og regionale parker* viktige pilotprogrammer for hvordan en slik nyorientering kan se ut i praksis.

Det er spesielt to forløpere som har hatt stor betydning for *Naturarven som verdiskaper*: 1) *Verdiskapingsprogrammet på kulturminneområdet* (koordinert av Riksantikvaren) og 2) et eget hovedprosjekt i DN som noen ganger er referert til som ”reiseliushovedprosjektet”, men som het ”Verneområder som grunnlag for lokal verdiskaping”, og som nettopp skulle vise hvordan et større verneområde kan være en ressurs for lokal utvikling og verdiskaping. Dette siste hovedprosjektet hadde en egen ressursgruppe og skapte tett dialog mellom DN og MD. Mye av arbeidet med *Naturarven som verdiskaper* ble lagt til de samme personene som var involvert i dette hovedprosjektet i DN.

Verdiskapingsprogrammet på kulturminneområdet startet i 2007, men det forelå i MD allerede da et ønske om å lage et tilsvarende program i tilknytning til naturarven. Det var i en periode diskusjoner i departementet om det skulle være bare ett program med vekt på både natur og kultur. Det endte opp med to programmer. Selv om MD har vært programeier for begge programmene, har det vært ulike avdelinger i MD som igjen har forholdt seg til to ulike direktorater (Riksantikvaren og Direktoratet for naturforvaltning).

I 2008 startet arbeidet med å utarbeide en programplan for et verdiskapingsprogram med utgangspunkt i naturarven. Denne planen hentet mye fra erfaringene i *Verdiskapingsprogrammet på kulturminneområdet*, men det var et ønske om å være enda mer konkret i utlysningen til potensielle søkere, spesielt på den brede verdiskapingen. Det ble laget en grundig presentasjon av forventninger til søknadene når det gjaldt nettopp dette.

Ressursgruppen i det nevnte hovedprosjektet i DN ble på mange måter videreført som ressursgruppe for *Naturarven som verdiskaper*. Flere medlemmer av denne gruppa ble viktige i konkretiseringen av programmet og i søknadsprosessene. Etter at programmet var etablert i 2009, og de første 10 hovedprosjektene valgt ut, ble mye tid rettet mot hovedprosjektene og mindre tid til oppfølging av ressursgruppa. Denne gruppa ble på mange måter først konstituert som ny i 2011, med noen som kom til, og andre som falt ifra. Ressursgruppa er en svært god og sammensatt gruppe av sentrale aktører som kan bistå i realiseringen av programmets mål og intensjoner.

I etableringen av programmet eksisterte det også en interdepartemental gruppe, med MD, KRD, LMD og NHD, og det var en periode snakk om at LMD og NHD kanskje skulle være med i etableringen av programmet. Det ble det ikke noe av, slik at det er bare MD og KRD som endte opp med å samarbeide om programmet. Årsaken til dette kan ha med ulik praksis og arbeidsmåter å gjøre. LMD har nok vært mer opptatt av bruk og utvikling enn vern og bevaring, og NHD har nok vært skeptiske til hvorvidt et verdiskapingsprogram skal ledes av MD og DN. En slik skepsis kan nok være gjensidig, og den bare understreker viktigheten av arenaer for å komme sammen, slik som nå er skapt med tanke på den tverrdepartementale gruppa som arbeider med virkemiddelbruken for bred verdiskaping.

MD ønsket et program der hovedformålet er å se vern og kommersialisering mer i sammenheng, men om det skulle oppstå konflikter mellom bruk og vern, så er det vernet som står sterkest. Utviklingen av programmet har medført en del resultater og erfaringer nettopp om samspillet mellom bruk og vern, mellom bevaring og utvikling, og dermed åpner det seg nye dører for samarbeid med andre departementer, slik vi ser nå. Vi registrerer blant annet at den nye landbruksmeldingen og reiselivsmeldingen viser til bred verdiskaping og prinsippet om vern gjennom bærekraftig bruk.

MD og KRD gikk hver inn med 5 millioner kroner til det første året av programmet. Koordineringsarbeidet ble delegert til DN, som i stor grad fikk "frie tøylar" til å forme programmet innunder rammene av programplanen. Etter etableringen av programmet har det vært mindre involvering av både MD og KRD i selve gjennomføringen av programmet. Det er et bevisst valg for at DN ikke skulle ha for sterke føringer eller føle at de ikke hadde stort nok handlingsrom for utviklingen av programmet. Det viser sterk tillit mellom MD og DN på dette feltet, noe vi mener ble forsterket av det tidligere hovedprosjektet i DN.

Programplanen ble et godt utgangspunkt for arbeidet med å konkretisere programmet, spesielt når det gjelder hvilket rammeverk man skulle bygge rundt programmet og hovedprosjektene, hvilke mulighetsrom som hovedprosjektene skulle ha, og hvilke resultater man ville at hovedprosjektene skulle rapportere på. Programplanen bygger på samme grunnstruktur som *Verdiskapingsprogrammet på kulturminneområdet* med en tredelt målsetting: 1) bevaring av naturarven, 2) kunnskap og formidling og 3) bred verdiskaping. At programplanen var så presis på målsettingene og den brede verdiskapingen, gjorde sitt til at hovedprosjektene som søkte programmet måtte ha, eller utvikle samme bevissthet.

I 2009 kom det inn 54 skisser til hovedprosjektet. Disse ble gjennomgått av en gruppe som inkluderte MD, DN, KRD og noen fra den nevnte ressursgruppa. En rekke kriterier ble framlagt, som størrelse, nye initiativ og videreføring av eksisterende, ulike naturtyper og geografisk lokalisering. Ti hovedprosjekter ble valgt ut, i tillegg fikk to områder anledning til å utdype sine skisser (uten at disse nådde opp verken i første eller andre omgang). Det ble åpnet for en ny omgang med søknader året etter. Dette kom av at man følte at man ikke hadde fått dekket alle kriteriene man hadde satt seg fore, blant annet mer involvering av nasjonalparksentrene. Det førte til at 6 nye hovedprosjekter ble tatt opp i 2010.

Første nettverkssamling med de 10 hovedprosjektene var i DNs lokaler i Trondheim i juni 2009. Dernest fikk hovedprosjektene en tid før de kom med endelig hovedprosjektplan og tiltaksplan tidlig på høsten 2009 (se Oppstartsanalysen til følgeevalueringen). Det var da to personer i programledelsen i DN. Men i løpet av første året går hovedlederen inn i en annen jobb, og programmet ledes i en periode bare av en person. Det var ingen enkel situasjon, og det tok tid før en ny person ble ansatt (høsten 2010). Med to i programledelsen ble det mye lettere, og første halvår i 2011 var begge rundt på besøk i alle hovedprosjektene. Det var en svært nyttig runde som hovedprosjektene satte stor pris på, og det ga programledelsen en god innføring i hva hovedprosjektene hadde av utfordringer.

Vi som er ansvarlige for følgeevalueringen, var også med i følgeevalueringsteamet til *Verdiskapingsprogrammet på kulturminneområdet*. Dermed hadde vi god erfaring som vi kunne bruke, og vi kom relativt tidlig i gang med evalueringsarbeidet, både når det gjelder statusrapportering, besøk, deltakelse på samlinger og oppstartsanalyse. Men den nye omgangen med opptak av hovedprosjekter i 2010 bidro til en del forskyvinger i opplegget, blant annet ved at man utvidet oppstartsfasen til det første året for den siste gruppen av hovedprosjekter. Denne forskyvingen fortsetter videre utover i programmet, men det har vært en god dialog med DN rundt dette, og vi i evalueringsteamet finner det dermed relativt uproblematisk. Vi ser at det kan gå utover sammenlikningen mellom hovedprosjektene, men hovedprosjektene er såpass ulike allikevel at dette spiller ingen stor rolle.

Forventningene til verdiskapingsprogrammet varierer blant aktørene på programnivået. DN har på mange måter en forventning om at programmet skal synliggjøre den nye politikken og forvaltningen på området, dvs. hvordan man kan jobbe med bruk og vern, bevaring og verdiskaping i naturforvaltningen på en måte som styrker vernet og øker den lokale oppslutningen om vernet. Her er man spente på hvilke strategier de ulike hovedprosjektene velger, og hvilke erfaringer de gjør seg, og man er tilfreds med at hovedprosjektene er såpass forskjellige. MD har en tilsvarende forventning, og er ute etter de gode eksemplene. KRD ser på programmet som sammenfallende med andre programmer som virker på tvers av sektorer, spesielt fjellpolitikken de senere år, og synes det er spennende med et samarbeid med MD når det gjelder dette med bruk, utvikling og verdiskaping. De håper at programmet skal vise gode eksempler både lokalt og regionalt for hvordan bruk og vern henger sammen, og finner at programmet kan i utgangspunktet unngå konflikt og bygge bro mellom vern og utvikling i tidligere konfliktområder. Departementene viser til at politikerne har en forventning om å få til gode eksempler på dette området, noe som kan bidra til en styrking av tilnærmingen i politikken på området i tiden som kommer.

I ressursgruppa er det også mange forventninger til programmet, noe som selvfølgelig avhenger av hvilket ståsted man har. Riksantikvaren er spent på om programmet får tilsvarende erfaringer som de selv har i sitt program. Aktører som Innovasjon Norge, Statsskog, Statens landbruksforvaltning, Norges skogeierforbund, NHO-reiseliv, Hanen og andre er svært opptatt av bedriftene og kommersialiseringen. Innovasjon Norge, blant annet, har en storsatsing på bærekraftig reiseliv, noe som er forankret i den nye reiselivsstrategien fra NHD, og som tar opp en bred verdiskaping. DNT ønsker å sikre allmennheten tilgang til norsk natur og er opptatt av klima og miljø. Naturvernforbundets representant er opptatt også av klima og miljø, men samtidig hvordan natur, kultur og tradisjoner kan bidra til en bærekraftig kommersiell utvikling. Senter for bygdeforskning er interessert i hvordan hovedprosjektene eksemplifiserer sentrale problemstillinger i tilknytning til ledelse og gjennomføring av lokal utvikling tuftet på naturarv. Distriktsenteret og KS er også opptatt av den bredere lokale utviklingen, og de er interessert i hvordan tilnærmingen i programmet kan bidra til en positiv utvikling i kommunene og lokalsamfunnene, spesielt i utkantområder. Fordi ressursgruppa først ble konstituert etter oppstarten, har medlemmene her ikke så mye å

rapportere når det gjelder grunnlaget for programmet, men de har kommet med mange innspill når det gjelder tematikken, utfordringer, ressurser de selv sitter på, og erfaringer fra deres eget virkeområde. Dette finner vi svært nyttig, og vi mener det ligger stort potensial i ressursgruppa, som vi håper programledelsen vil klare å utnytte i siste del av programmet.

3.3.2 Organisering og forankring internt

Dette temaet belyser hvordan programmet er organisert og forankret innenfor de ulike virksomhetene. Vi vil dele dette avsnittet i fire: 1) Miljøverndepartementet, 2) Kommunal- og regionaldepartementet, 3) Direktoratet for naturforvaltning og 4) Ressursgruppa.

Miljøverndepartementet.

Naturarven som verdiskaper har som nevnt en sterk politisk forankring i Miljøverndepartementet. Tidligere statsråd Erik Solheim og tidligere statssekretær Heidi Sørensen var spesielt opptatt av programmet og dets muligheter. Men også administrativt har det vært jobbet med slike tilnærminger, som i forbindelse med *Fjellteksten* og *Naturmangfoldloven*. Programmet har hatt sin organisatoriske forankring i Avdeling for naturforvaltning, Seksjon for friluftsliv og arealforvaltning. Dette er en seksjon som har store arbeidsoppgaver som oppfølgingen av naturmangfoldloven, friluftsliv, motorferdsel i utmark og vassdrag, naturbruk, nasjonalparker og nasjonalparksentre, fylkesvise verneplaner, forvaltning og skjøtsel av verneområder, naturforvaltning i regional planlegging og konsekvensutredninger samt verdiskaping i tilknytning til verneområder. Avdelingen har mange arbeidsoppgaver som delegeres på de ansatte. Det var tre personer som hadde hovedansvaret for *Naturarven som verdiskaper* i oppstarten, men av ulike årsaker datt to personer ut av ansvaret, og ansvaret falt i praksis på en person i en lengre periode. Det har vært en krevende situasjon, som har gjort at oppfølgingen av programmet ikke har vært så tett som man kunne ønske seg. MD ansatte midtveis i programmet en person til som har faglig tyngde innen reiseliv og næringsliv og naturforvaltning, noe som har vært en viktig ledelsesressurs. Når det gjelder tilgangen til kompetanse, så er det en høy faglig kompetanse knyttet til vern og naturforvaltning, men mindre på næringsliv og mulighetene der. På grunn av signalene som er kommet de senere årene, har MD nå styrket sin stab på dette området med nevnte person som har arbeidet med naturbasert reiseliv, og det kan komme flere til. Utfordringen når det gjelder kompetanse til å gjennomføre en politikk som dreier seg både om bruk og vern, er nok å finne en god og tverrfaglig plattform for en slik gjennomføring som går på tvers av flere avdelinger innad i MD og mellom departementer. Det er i endring, spesielt i tilknytning til de nye nasjonalparkstyrene, noe som tvinger kompetanse på tverrfaglig arbeid klarere fram. I denne sammenheng vil samspillkompetansen kunne være sentral i tillegg til den brede verdiskapingen.

Det er ikke uvanlig i en programorganisering at noen får ansvaret for oppfølging som del av sine arbeidsoppgaver, og dette kan ofte komme på toppen av en del andre arbeidsoppgaver. Det som er interessant, er om denne måten å organisere på bidrar til å forminske mulighetsrommet for involvering, initiativ, oppfølging og nyskaping, spesielt om man ikke får anledning til å ha et fullt og helt fokus i arbeidet. Erfaringene fra hovedprosjektene viser noe tilsvarende. Er det for mange oppgaver utenfor programmet for de ansvarlige, er det ikke like lett å utvide mulighetsrommet med involvering, nyskaping, iverksetting og oppfølging, en utviding som kan være viktig for å lykkes bedre med programmet. Med andre ord: for å lykkes i et hovedprosjekt trenger man hovedprosjektledere som av og til gjør det lille ekstra for å lykkes.

Kommunal og regionaldepartementet.

KRD har som MD arbeidet lenge med programmer og satsinger knyttet til lokal utvikling, slik som *Tettstedprogrammet*, *Småsamfunnsatsingen* og *Bolyst og Lokal utvikling i kommunene* (LUK). De senere årene har det politiske fokuset vært på å utvikle feltet bruk og vern og få fram sektorovergrepene satsinger. Det samarbeides med MD, LMD og NHD om flere satsinger og strategier, men i verdiskapingsprogrammet har samarbeidet endt opp med MD. I programmet er fokuset ikke på bedriftene alene, og programmet skal heller ikke være rettet mot bedriftsstøtte, men fokus er på å se sammenhengen mellom bedriftsutvikling og lokal utvikling tuftet på naturarven. Det har også vært et fokus på at *Naturarven som verdiskaper* er forankret i Regionalpolitisk avdeling, hvor også satsinger innen reiselivet har sin forankring. Denne avdelingen er organisert i en rekke team, hvor "Team lokal utvikling" har vært mest sentral. Kontaktpersonen her har også vært engasjert i både *Tettstedprogrammet* og *Småsamfunnsatsingen* i KRD. KRD finner at formålet med *Naturarven som verdiskaper* er svært sammenfallende med de målsettinger som de senere år har blitt løftet fram i KRD når det gjelder lokal og regional utvikling, der besøksnæringene er en viktig del.

Direktoratet for naturforvaltning (nå Miljødirektoratet)

Naturarven som verdiskaper ble lagt til Avdeling for naturbruk og vern i Direktoratet for naturforvaltning i Seksjonen for nasjonalpark. For å få til en bred forankring blant både de i DN som er opptatt av vern, og de som er opptatt av næringsutvikling og reiseliv, er det viktig å være tydelig på relevansen av bruk og vern i forhold til hverandre, og at bruken kan forsterke vernet og at vernet kan forsterke bruken. Programmet bærer preg av å være i utvikling, og det tillater at man prøver og feiler litt. En utfordring er å få til en god forankring innad i virksomheten, slik at man unngår en fragmentering, og her har det skjedd mange ting som gjør at interessen for programets tilnærming brer om seg internt i DN. Nå tar personer i DN, utenfor programmet, kontakt med programledelsen for å høre om tilnærmingene i programmet. Ledelsen for seksjonen har også fått stor interesse på ledelsesnivå i DN rundt programmet, og det oppleves at det gjøres en form for "nybrottsarbeid". Tilnærmingen i programmet har, ifølge ledelsen, også vært viktig for å belyse nye muligheter lokalt i tilknytning til et verneområde. Det at programmet nå kommer fram med noen gode eksempler, er viktig for hvordan tilnærmingen på naturforvaltningsområde vil utarte seg i årene som kommer. Det har i hovedsak vært representantene fra programledelsen som har representert DN på nettverkssamlingene, men på de siste nettverkssamlingene har flere representanter vært til stede, spesielt fra nasjonalparkforvaltningen. Den interne kontakten som programledelsen har mot reiselivsteamet i DN, er også en viktig del av forankringsarbeidet i DN, og dette kan være et springbrett til samhandling på tvers av avdelinger. Fokuset kan og synes å bli utvidet til ikke bare reiseliv, men også en videre lokal samfunnsutvikling der den brede verdiskapingen står sentralt, slik at det kan utvikle seg til et "team for bred verdiskaping". Når DN gikk inn i Miljødirektoratet 1.7 2013, ble det iverksatt en del omorganiseringer. Tilnærmingen i programmet, som fremmer prinsippet om vern gjennom bruk og søker å synliggjøre en positiv sammenheng mellom forvaltning og næringsutvikling og reiseliv, synes bare å fortsette i det nye Miljødirektoratet, uten at alle ansvarsfordelinger har satt seg. Det er en klar forbindelse mellom den nye forvaltningsreformen av nasjonalparkene og større verneområder og reiselivssatsingen.

Ressursgruppa.

Det er to typer av organisering og forankring i tilknytning til ressursgruppa: 1) innenfor ressursgruppa selv og 2) innenfor virksomhetene som medlemmene i ressursgruppa representerer. Når det gjelder det første, så er ressursgruppa organisert som et rådgivende organ til programledelsen. Det har ingen styrende funksjon og er mer å forstå som et løst nettverk. Mandatet går på det å

være en støtte til programmet, noe programledelsen og hovedprosjektene kan trekke på underveis. På grunn av en del utfordringer i oppstarten, på grunn av endringer i programledelsen, ble det lite kapasitet til oppfølging av daværende ressursgruppe. I oppstarten av programmet var det få møter med daværende ressursgruppe, mens etter at den nye ressursgruppa ble etablert høsten 2011, har det vært hyppigere kontakt mellom programledelsen og ressursgruppas medlemmer, både med innspill og deltakelse på nettverkssamlingene, i fellesmøter og i møter enkeltvis og som samtalepartner på ulike temaer. Sammensetningen av den nye ressursgruppa er svært god og relevant for programmet. Noen av aktørene i den nye ressursgruppa satt også i den forrige, mens andre er kommet til. Etter å ha intervjuet medlemmene i ressursgruppa enkeltvis, forsterkes inntrykket av at her har programmet gode ressurser å spille på. Vi kan nok forvente, og medlemmene i ressursgruppa ønsker også, økt involvering av ressursgruppa i siste fase av programmet.

Det er selvfølgelig for mye å gå inn på organiseringen og forankringen i alle 14 virksomhetene som medlemmene i ressursgruppa representerer, men vi kan trekke fram noen hovedpunkter. Som i DN og i departementene, er mange av medlemmene i ressursgruppa en del av organisasjoner med mange gjøremål og arbeidsoppgaver. Dette gjør sitt til at en oppgave som å sitte i en ressursgruppe ofte kan bli delegert fra ledelsen og ned på rådgivernivå. Det er ikke alltid slik, men når det er slik, kan det bety at forankringen internt i virksomheten ikke blir bare enkel. Det er fort gjort at man også her kan føle seg litt "alene" om å være engasjert i og av programmet og hovedprosjektene. Når det er sagt, finner vi at medlemmene i ressursgruppa er sentrale personer i sine organisasjoner, og at det jobbes med kommunikasjon innad i disse for å formidle erfaringer. Når lederen for *Verdiskapingsprogrammet på kulturminneområdet* sitter i ressursgruppa, så er forankringen inn mot Riksantikvaren sterk. Det samme gjelder representanten for Innovasjon Norge, som har en sentral plass i IN sin satsing på bærekraftig reiseliv. Andre er i tilsvarende posisjoner i sin organisasjon, mens andre igjen sitter ikke så sentralt. Men vi finner at det er en sterk interesse og et motiv hos medlemmene til å øke forankringen i sin organisasjon, og mange ser på tilnærmingen i programmet som noe de allerede jobber med eller skal jobbe med. Så relevansen er stor også for deres eget virkeområde. Flere av medlemmene av den nye ressursgruppa har bidratt med kompetanse og erfaringer på nettverkssamlingene, noe hovedprosjektene har funnet nyttig og relevant.

3.3.3 Samhandling mellom aktører på programnivå

Dette temaet skal belyse hvilke rutiner og kommunikasjonskanaler som ble etablert og benyttet mellom aktørene på programnivået, og eventuelt hva det er som kan forbedres i disse. Samhandling er oppfattet av alle involverte aktører som viktig. Vi hører ofte at det må mer samhandling til om vi skal klare å bygge broer mellom aktører og virkemiddelapparater. I programmet har det foregått mye samhandling lokalt og mellom lokale og regionale aktører, men vi vil her se litt nærmere på samhandlingen mellom aktørene på programnivået. Det dreier seg om 1) samhandling mellom aktører internt i organisasjonene (slik som mellom avdelinger i departementene og i DN (Miljødirektoratet), 2) samhandling på tvers av departementene, 3) samhandling mellom DN (Miljødirektoratet) og departementene og 4) samhandling mellom DN (Miljødirektoratet), departementene og ressursgruppa. Videre vil vi si litt om det potensialet vi mener ligger i samhandling mellom aktørene på programnivå og aktørene på lokalt og regionalt nivå, spesielt i forbindelse med ressursgruppa sitt nettverk og reformen av nasjonalparkforvaltningen.

For det første: det jobbes med samhandling internt i Miljødirektoratet og internt i departementene i form av delegering av oppgaver og ansvarsområder, men dette er ingen lett oppgave på grunn av måten virksomhetene er organisert på. Det er vanskelig å se hvor ansvaret for samspilloppgavene skal ligge, også fordi mange av disse oppgavene blir først synlig underveis i programmets utvik-

ling. Det jobbes i Miljødirektoratet med å forankre programmets tilnærming hos aktører internt i organisasjonen. Det jobbes i Miljødirektoratet også med å se på forholdet mellom reiseliv og lokal samfunnsutvikling, slik tilnærmingen i programmet gjør. I MD har det ikke vært så lett på grunn av kapasitetsutfordringer å jobbe på tvers av avdelinger. Dialogen med Avdelingen for kulturminneforvaltning, hvor søsterprogrammet på kulturminneområdet lå, kunne vært sterkere, men dette kan også ha med to forvaltnings- og fagområder som er nokså ulike å gjøre, selv om de sitter i samme departement og jobber mye med den samme tilnærmingen på hvert sitt område. Økt samhandling mellom disse avdelingene vil helt klart styrkes i tiden framover, blant annet i forlengelsen av det interdepartementale arbeidet som skal gjøres for å se på virkemidlene knyttet til verdiskaping basert på natur og kulturarv. Det kunne vært spennende med et nytt verdiskapingsprogram der begge avdelingene i MD, på natur- og kulturarv, og de ulike departementene samhandler. I KRD har representanten lang fartstid med tilsvarende program og sitter i en sentral rolle i flere team og satsinger i avdelingen som dreier seg om lokal nærings- og samfunnsutvikling. Mye av samhandlingen har foregått gjennom dennes nettverk av ulike aktører internt og eksternt.

For det andre: det foregår mer samhandling mellom departementene enn hva mange skulle tro, men denne samhandlingen er gjerne knyttet til ulike strategier, satsinger og meldinger, og kanskje ikke like synlig for aktører utenfor denne samhandlingen. Det har blant annet vært god dialog mellom MD og KRD. Derimot har det vært mindre kontakt med LMD og NHD etter oppstart av programmet, selv om mye av det som skjer også i disse departementene er nært beslektet med programmets målsetninger, slik som den nye landbruksmeldingen og reiselivsmeldingen. Begge har et bredt verdiskapingsperspektiv, noe som kan gi et grunnlag for mer samhandling. Vi kan heller ikke se bort i fra at LMD og NHD har et større fokus på bruk og utvikling, og at de tradisjonelt sett ikke har vært så opptatt av bevaring og vern. Dermed har det klassiske skillet mellom bruk og vern også forplantet seg i måten man oppfatter hverandre på, og dermed også i grunnlaget for samhandling. Når det nå skal være mer fokus på bruk og vern, både i natur- og kulturminneforvaltningen, åpner det seg nye muligheter for samhandling som vi forventer vil forsterkes etter hvert som også LMD og NHD erfarer det som skjer på området. Det er også litt spesielt at KRD ikke har noe direktorat å forholde seg til. Distriktssenteret har en funksjon, men er ikke noe direktorat, noe som forklarer hvorfor KRD driver såpass mange satsinger selv og har behov for å være organisert som små og effektive team. I 2012 ble den nevnte interdepartementale gruppa som skal utrede virkemiddelapparatet for bred verdiskaping basert på natur og kulturarv, nedsatt. Gruppa koordineres av MD og inkluderer ellers LMD, NHD, KD, FKD, FAD og SD. Det er en spennende gruppe å følge i tiden framover, og de vil komme med sitt innspill i siste året for programmet, noe som er god timing med henblikk på veien videre for hovedprosjektene.

For det tredje: det har vært en jevn dialog mellom DN og MD i programmet. Det er lite ”styring” av programmet fra MD, og de fungerer mer som en støtte og en samtalepartner enn en som aktivt styrer utviklingen. Det er en tilnærming som DN er komfortabel og tilfreds med. Det foregår altså, som nevnt tidligere, en god dialog mellom DN og representantene i MD og KRD, selv om det ikke er så hyppige fysiske møter. MD og KRD har også en god dialog i forbindelse med programmet, selv om fokuset i MD er kanskje mer på naturvernet og i KRD på utvikling. Men dette synes å supplere hverandre på en god måte. Det er også slik at både MD og KRD er til stede på nettverksamlingene.

For det fjerde: det er et potensial for økt samhandling mellom Miljødirektoratet, departementene og eksterne aktører som for eksempel programmet har hatt i ressursgruppa. Det har vært en hyppig involvering av ressursgruppa utover i programmet, og de har etter hvert fått en naturlig plass på nettverkssamlingene. Vi ser også at flere av ressursgrupped medlemmene prioriterte å komme på disse samlingene. Samtidig er det vanskelig å vite hvordan ressursgruppa kunne best

støtte hovedprosjektene. Foruten presentasjoner på nettverkssamlinger, har det vært opp til hovedprosjektene å ta kontakt etter behov. Vi vet at hovedprosjekter har tatt kontakt med medlemmer av ressursgruppa. Det har også funnet sted en interessant dialog på tvers av aktørene innad i ressursgruppa. Ressursgruppa har hatt egne samlinger med DN, og terskelen for å ta kontakt med hverandre synes å ha vært lav. Det bidrar til at aktører som ellers ikke hadde så mye med hverandre, har lært hverandre å kjenne. Dette kan åpne for nye samarbeidskonstellasjoner på andre områder, noe som er en positiv og utilsiktet effekt av ressursgruppa, og noe tilsvarende programmer eller satsinger i framtiden kan merke seg.

3.3.4 Nettverksbygging og samhandling med aktører utad

Dette tema skal belyse hvordan det arbeides med å involvere andre aktører og nettverk som er i berøring med programmets virkeområde, og spesielt hva slags hemmere og fremmere som finnes i tilknytning til nettverksbygging og samhandling med aktører utenfor programmet.

Både hos DN og i MD og KRD finner vi at det har foregått arbeid ut mot aktører som ikke er direkte inne i programmet. Det har vært aktuelt å trekke inn ressurser fra programmet som kan styrke kompetansen til forvalterne og vise mulighetene med en bred verdiskapingsstrategi. Det finnes andre satsinger, slik som regionalparksatsingen i Norge (KRD) og den nye reiselivssatsingen (NHD), der bred verdiskaping basert på natur og kultur står sentralt. Det er gjerne i forbindelse med slike satsinger og programmer at samhandlingen utad blir enklere. Med andre ord: det er ikke lett å bare bestemme seg for å samhandle. Det er lettere å samhandle når man har noe konkret å samhandle om, og dermed er slike satsinger og programmer velegnet.

Det er også et hav av mulige nettverk og aktører som programmet har hatt mulighet til å samhandle med i tilknytning til ressursgruppa, slik som DNT sitt nettverk, KS sitt nettverk, Innovasjon Norge, Statskog, Riksantikvaren, bedriftsnettverket Hanen osv. – mange er sentrale aktørene i utviklingsarbeid i tilknytning til natur og kultur. Det er en form for ”skjult samhandling” som kan være mye større enn det vi har klart å belyse.

3.3.5 Den brede verdiskapingen

Ettersom den brede verdiskapingen er et viktig fundament i programmet, ville vi belyse hvordan dette er forstått blant aktørene på programnivå, og hva aktørene selv ser som utfordringer i tilknytning til bred verdiskaping som strategi for bærekraftig stedsutvikling der naturarven er fremste ressurs.

Programmet har utviklet sin bevissthet om innholdet og potensialet knyttet til det brede verdiskapingsperspektivet. I utgangspunktet var nok fokuset mer på vernet enn på næringsutviklingen. Utover i programmet har det blitt en større bevissthet rundt det som programledelsen i DN kaller ”gråsonen” mellom bruk og vern, mellom naturbasert næringsutvikling og naturforvaltning. Hovedprosjektene har beveget seg inn i den sonen mellom bruk og vern, og de har forsøkt å få til en plattform for å bygge samspill mellom de to ulike feltene. Hovedprosjektene skulle ikke drive direkte med næring, og de kan heller ikke drive direkte med bedriftsstøtte, men de skal heller ikke bare drive med forvaltning eller verneproblematikk. Hovedprosjektene har vært inne i sonen mellom bruk og vern for å gi eksempler på hvordan man kan samhandle. I tillegg til å utvikle noe nytt skal eksemplene ha betydning for både næringssiden og forvaltningssiden. Det er her det brede verdiskapingsperspektivet får mening, for den opererer nettopp i denne ”gråsonen” mellom næ-

ring og forvaltning, mellom den økonomiske verdiskapingen på den ene siden og den sosiale, kulturelle og miljømessige verdiskapingen på den andre. Andre i ledelsen hos DN ser også klart disse sammenhengene. Man har da gått fra en mer ”fragmentert” tilnærming til verdiskaping til en ”integret” tilnærming.

Bred verdiskaping er et konsept som MD er godt kjent med gjennom *Verdiskapingsprogrammet på kulturminneområdet* og som nå også er en del av offentlige dokumenter (jfr. St. meld. 35 *Framtid med fotfeste*, 2012-2013). De finner konseptet godt og nyttig, og det gjør det lettere å snakke sammen med ulike interessenter. Det legger vekt på sammenhengene. I KRD har bred verdiskaping vært en tilnærming man har jobbet lenge med, uten at man har kalt det for det. Det er nå et konsept som brukes, og som man finner egnet til å snakke med andre innad i departementet med. Det har også et innhold som ligger til grunn for det nye verdiskapingsprogrammet for lokale og regionale parker i Norge (oppstart i 2012). Konseptet er kanskje mest til ”internt” bruk, men det gir en sterkere åpning for å snakke med reiselivsaktører om betydningen av å ta vare på og forsterke de sosiale, kulturelle og miljømessige verdiene i tilknytning til både natur- og kulturarven.

Det varierer i ressursgruppa hvor godt de har blitt informert om bred verdiskaping som tilnærming. Noen sier at de har jobbet i mange år med en slik tilnærming uten å ha et konsept for det, og man finner jo også Riksantikvaren i ressursgruppa som har bidratt til utviklingen av konseptet. Andre igjen kjenner ikke begrepet/konseptet fra før, men når de får et innblikk i innholdet i det, er det gjennomgående støtte til tilnærmingen, selv om enkelte peker på at man må bli flinkere til å kommunisere innholdet på en enkel måte. Selv om konseptet kan være vanskelig å kommunisere utad, virker det likevel som nyttig for å etablere en felles plattform for ulike aktører og interessenter.

3.3.6 Institusjonalisering

Her skal vi få fram hvordan de ulike aktørene ser for seg at intensjonene, erfaringene og arbeidsmåtene blir videreført etter programmets slutt. Og eventuelt hva det er som må til for å lykkes i en videreføring av arbeidet i tilknytning til sin organisasjon og sine nettverk.

Arbeidet med *Naturarven som verdiskaper* har fått en god del ringvirkninger internt i DN. Mange i DN (Miljødirektoratet) er nysgjerrige på programmet. Det oppfattes som et viktig program for å synliggjøre en dynamisk tilnærming til naturforvaltning, som kombinerer bruk og vern og bevaring og utvikling gjennom bred verdiskaping. Likevel finnes det sterke fagtradisjoner som er mest opptatt av naturvern og naturforvaltning og mindre på utvikling, bruk og verdiskaping. Det har imidlertid skjedd en utvikling, ikke ulik den vi finner hos Riksantikvaren, når det gjelder en tydeligere vekt på forholdet mellom bruk og vern. Det er det sterke politiske føringer på, noe som gjør at vi kan forvente at det vil bli jobbet med slike tilnærminger i Miljødirektoratet i tiden som kommer.

Det foregår omfattende prosesser i MD når det gjelder implementeringen av nye, dynamiske forvaltningsmodeller som i mye større grad skal legge til rette for bruk av naturarven uten at denne bruken skal gå utover verneverdiene. En slik tilnærming har en tverrpolitisk enighet, og vil fortsette selv om det skulle komme en endring etter neste valg. Det ligger sterke føringer i Fjellteksten og Naturmangfoldloven, og det kommer til å bli mye fokus rundt reformene knyttet til nasjonalparkforvaltningen med nasjonalparkstyrene. Det forventes i departementet at dette perspektivet og tilnærmingen bare vil øke i omfang. Det har vært snakk om et eget verdiskapingsprogram som knytter sammen natur og kultur, men dette er det ennå ingen konkrete planer på. Også i KRD er det satt i gang prosesser som er langsiktige, og som samsvarer med programmets intensjoner om

en bred verdiskaping. Det er kommet en mye større bevissthet rundt betydningen av vern og bevaring av natur- og kulturarv når det gjelder utviklingen av natur- og kulturbasert reiseliv og dets bidrag til lokal og regional utvikling. KRD er også opptatt av å få til en bærekraftig utvikling i distriktene, og ser da på natur og kultur som sentrale ressurser. Den umiddelbare videreføringen vil skje i forbindelse med *Verdiskapingsprogrammet for lokale og regionale parker* der bred verdiskaping står sentralt (siste år er 2014, men det jobbes med en videreføring).

Et tema enkelte i ressursgruppa har vært opptatt av, er forankringen lokalt, blant annet i kommunene. Her er det viktig å få satsingen inn i kommuneplanene for å få til god videreføring. Selv om planene bare er for fire år av gangen, må man uansett få innspillene inn der slik at man har et verktøy der som kan brukes aktivt i forbindelse med revisjon av kommuneplanene. Det samme kan gjøres i måten man jobber med Plan og bygningsloven. For enkelte aktører, slik som Riksantikvaren, oppleves den brede verdiskapingen som positiv og som en eksemplifisering av den gjeldende politikk på området, selv om det ikke er like lett å formidle sammenhengen mellom de ulike verdiskapingsformene. Programmet gir informasjon som har gjort det lettere å forankre tilnærmingen i sine respektive organisasjoner.

3.3.7 Forslag til forbedringer

Vi spurte aktørene på det nasjonale nivået om det er noe de mener er viktig for måloppnåelsen i programmet og som ellers kan komme hovedprosjektene til gode. Her skal vi ta for oss noen av hovedforslagene til forbedringer som informantene hadde da, og som nå kan stå som innspill til tilsvarende programmer og satsinger:

- ◆ *Mer tydelighet.* Det er viktig med tydelighet, spesielt rundt forholdet mellom bruk og vern, slik at bruken ikke får forrang for vernet, og at tiltak svekker naturverdiene og naturkvalitetene. En slik tydelighet kan også kommuniseres i forbindelse med Forskrift for nasjonalparkerne og hvordan den gir rom for mer fokus på vern gjennom bærekraftig bruk.
- ◆ *Mer synlighet i media.* Flere aktører peker på at programmet i sin helhet burde vært mer synlig i den offentlige debatten og ellers i nasjonale medier, for eksempel hvordan naturvern og verdiskaping henger sammen. Kanskje bør man være pro-aktiv i slike sammenhenger, dvs. gå ut med det man står for i stedet for reaksjoner på andre.
- ◆ *Mer systemorientering.* Det etterlyses noe mer systemorientering fra hovedprosjektene, spesielt knyttet til dokumentasjon av de gode eksemplene, slik at dette kan ha større overføringsverdi. Viktig med gode måter for dokumentasjon av det som skapes av verdier, noe som også trekker inn det samfunnsøkonomiske.
- ◆ *Mer kompetanse på bred verdiskaping.* Det er behov for mer kompetanseutvikling i tilknytning til tilnærmingen i programmet og til hvordan bred verdiskaping kan sikre et bærekraftig forhold mellom bruk og vern.
- ◆ *Mer fokus på både natur og kultur.* Flere aktører på programnivå, spesielt i ressursgruppa, tar til orde for mer samordning når det gjelder naturforvaltningen og kulturminneforvaltningen for å få fram samspillet mellom natur og kultur.
- ◆ *Mer kommersialisering.* Arbeidet med bred verdiskaping må ikke bli et skalkeskjul for andre verdiskapingsformer enn den økonomiske. Mange spør seg, spesielt utenfor programmet, om satsingen på natur er noe som monner økonomisk. Det er mange i omgivelsene som mistror at MD eller DN kan drive med et næringslivshovedprosjekt, og at det egentlig dreier seg om vern, bevaring og forvaltning. Enkelte i ressursgruppa er tydelig på at dette er noe programmet bør gi noen gode svar på, blant annet ved å øke fokuset på kommersialisering og den økonomiske verdiskapingen.

- ◆ *Mer samhandling.* Det etterlyses mer kontakt og flere arenaer for å møtes på tvers av virkeområder. Så langt har ressursgruppa hatt en rådgivende rolle, men flere ønsker å bli mer involvert, noe som de også har blitt midtveis i programmet.
- ◆ *Mer rolleavklaring.* Det er en utfordring i hovedprosjektene at det er mange roller som går på tvers av virkeområder. Det er behov for økt fokus på rolleavklaringer. Dette kan også hjelpe når det gjelder tydelighet, systemorientering og samhandling. I tillegg ser vi i innovative utviklingshovedprosjekter at det ofte er behov for å gå utenfor rollen sin for å lykkes, og at mye avhenger av personene som besitter de ulike rollene, som forvaltning (DN) og utvikling (IN). Dette er også noe som må med i diskusjonen om rolleavklaring.

3.4 Oppsummering av programnivået

Vi finner at det var nyttig og viktig å gjennomføre en evaluering på programnivå for å forstå kompleksiteten av det som skjer på et overordnet nivå i *Naturarven som verdiskaper*. Vi opplever at den tematiske inndelingen fungerte godt. Vi skal her trekke sammen noen overordna punkter fra denne delen av evalueringen:

Det har skjedd veldig mye på programnivå i programmets utvikling. Mye kan knyttes til fire forhold: 1) ledelses- og organisatoriske endringer, 2) utviklingen av det brede verdiskapingsperspektivet, 3) nyetablering av ressursgruppa og 4) økt relevans for prosesser i omverdenen.

For det første: det har vært noen utfordringer på ledelsesnivå både i DN og MD, noe som har kommet etter interne forhold der folk har gått ut i permisjon eller endret stilling. Det er noe man ikke kan gjøre noe med, men det hadde hjulpet om ansettelsesprosessen hadde gått raskere. Men det er også viktig med rett person i rett jobb, noe som kan ta tid, og som programmet klart har lykkes med i programledelsen, noe vi også får tilbakemelding på fra hovedprosjektene. For det andre: det har foregått en spennende utvikling i DN og i departementene når det gjelder den brede verdiskapingen. Nå er det et konsept som det begynner å knytte seg erfaringer og eksempler til, og det har utviklet seg til å være en særegen tilnærming i programmet. Det er en spennende utvikling som vi vil kunne se at blir enda mer konkret i siste del av programmet. For det tredje: vi finner at ressursgruppa har kommet til sin rett med deltakelse og innspill på nettverkssamlingene. Det er en god sammensetning av aktører, men vi skulle gjerne sett dem brukt enda mer. Det er også aktører som vil kunne samarbeide videre etter programslutt. Til slutt finner vi at programmet har virkelig økt sin relevans for det som skjer i omverdenen, for eksempel i tilknytning til nasjonalparkforvaltningen og til forholdet mellom bruk og vern og bevaring og utvikling basert på både natur og kultur (jfr. den interdepartementale gruppa, som vi har nevnt ved flere anledninger og som fortsatt (juni 2014) arbeider med virkemidlene for verdiskaping basert på natur og kultur). Vi vil også nevne den nye reiselivsmeldingen, som i stor grad vektlegger naturbasert og bærekraftig reiseliv, og den nye landbruksmeldingen, som også åpner for mer natur- og kulturbasert reiseliv. Disse er tilsammen svært relevant for den videre institusjonaliseringen av den brede verdiskapingen og tilnærmingen til bruk og vern i programmet. Det vil bli viktig i tiden framover å framheve forholdet mellom natur og kultur i stedet for å se dem hver for seg.

Når det gjelder bred verdiskaping, mener vi at programmet har lagt en veldig god ramme for dette arbeidet i programplanen og i søknadsmalen, hvor søkerne måtte definere hvilke mål de hadde innenfor de ulike verdiskapingsformene, og hvordan de ønsket å bli målt i forhold til resultatene. Det har skapt en større bevissthet rundt den brede verdiskapingen som vi mener har kommet hovedprosjektene til gode, og som de kan benytte seg av i tiltaksplanlegging, ledelse og dokumentasjon. Mange av aktørene på programnivå er engasjerte i programmets intensjoner, og de finner

tilnærmingen i programmet svært viktig for det som synes å tvinge seg fram i årene som kommer mellom bruk og vern. Det er likevel store kløfter mellom interessentene, mellom verneinteressenter og brukerinteressenter, og det er fortsatt steder med en stor faglig kløft mellom næringslivet og forvaltningen. Programmet har derfor skapt nye og viktige arenaer for å bygge opp tillit, forståelse, felles språk og engasjement, noe man bør ta med seg videre.

Bred verdiskaping fungerer som et felles språk, men det er behov for å systematisere innholdet i konseptet videre. Det er også behov for, slik vi ser det, å få mer konkret og praktisk-rettet verktøy knyttet til bred verdiskaping som kan brukes av hovedprosjektledelsen til planlegging, gjennomføring og dokumentasjon av tiltak. Det er behov for en egen guide eller veileder for hvordan man skal drive bred verdiskapingshovedprosjekter, for det er ikke gitt at dette er noe nye hovedprosjektledere vil fange fort opp.

Det er et behov for å få næringslivet mer på banen, også i tilknytning til verneområdene og nasjonalparkene, og her er det behov for nye føringer, for eksempel fra NHD til Innovasjon Norge, slik at dette virkemiddelapparatet kan i større grad brukes på brede verdiskapingshovedprosjekter. Men det krever også en kompetanseutvikling på rådgivernivå i Innovasjon Norge, og hos andre aktører som næringssselskap og etablererkontorer, for å veilede når det gjelder sammenhengen mellom bruk og vern, bevaring og verdiskaping. En nasjonal strategi er nødvendig i denne sammenheng. Vi mener det er et behov for å etablere en mer permanent interdepartemental gruppe i forlengelsen av det arbeidet som nå gjøres. Et konkret forslag til en slik gruppe, foruten å se på virkemidlene, kan være å bidra til utviklingen av ledelsesverktøy for bred verdiskaping rettet mot forholdet mellom bruk og vern, både i forhold til ledelse av større programmer og konkrete hovedprosjekter.

Flere av aktørene på programnivå svarer på utfordringen med mer samhandling på tvers på det nasjonale nivået ved å si at det kan gi større mening å satse mer på samhandlingen på det regionale nivået ettersom det vil komme hovedprosjektene ennå nærmere, og fylkeskommunene har nå mer midler enn på lenge å bruke inn mot slik samhandling. Det er også mange fylkesvise organisasjoner hos aktørene i ressursgruppa, slik som Innovasjon Norge, Statskog, Naturvernforbundet og DNT, slik at disse kunne også i større grad trekkes inn i en slik samhandling og brukes direkte av hovedprosjektene. Vi mener det blir svært viktig å trekke fylkeskommunen og fylkesmannen mer inn i samtalen om hvordan man kan bygge opp en regional satsing på bred verdiskaping tuftet på natur og kultur. I Oppland fylkeskommune har det blitt etablert noe de kaller for VINK (Verdiskaping og Innovasjon basert på Natur og Kulturarv), og tilsvarende fylkesvise programmer kan være interessante. Men det er også noe som må sees og vurderes i lys av nye reformer i kommunellandskapet.

Alle vi har vært i kontakt med på programnivå, har hatt, om ikke en klar forventning, så i hvert fall en forhåpning om at programmet skal få fram gode eksempler på samspillet mellom bruk og vern, utvikling og forvaltning, og bred verdiskaping, noe de også mener programmet har klart. Det er til syvende og sist det viktigste, og det kan brukes videre som et erfaringsgrunnlag til det videre arbeidet med å institusjonalisere tilnærmingen i programmet innad og på tvers av de ulike virksomhetene og organisasjonene aktørene på programnivå representerer.

4. Konklusjoner og anbefalinger

Programeierne Miljødepartementet og Kommunal- og regionaldepartementet har hatt ambisiøse målsettinger og forventninger til *Naturarven som verdiskaper*. Det har ikke vært lite hovedprosjektene skal vise eksempler på. På et overordnet plan kan vi si at programmet samlet sett har klart å møte forventningene, men flere av hovedprosjektene har hatt store utfordringer underveis. Hver for seg har ikke hovedprosjektene klart å imøtekomme alle forventninger, men en slik ambisjon ligger da også mer til programmet som helhet. Konklusjonene og anbefalingene vil bli presentert både i tilknytning til mål (resultater) og strategier (prosesser). Mange av tiltakene vil ikke høste frukt før lenge etter programslett. Det tar tid å endre holdninger til naturvernet og å lykkes med bred verdiskaping som bærekraftig utviklingsstrategi. Dette langsiktige perspektivet må da også ligge til grunn for hvordan vi fullt og helt kan vurdere måloppnåelsen i programmet. I det følgende skal vi først ta for oss konklusjonene og deretter komme med noen anbefalinger for arbeid i tilsvarende prosjekter, programmer og satsinger i framtiden.

4.1 Konklusjoner

Konklusjonene vil bli presentert i forhold til de tre hovedmålsettingene og de 10 strategiene.

Hovedmålsettingene:

- 1) *Programmet skal bidra til at naturarven blir tatt godt vare på og øke oppslutningen om vernet av naturarven, både i lokalsamfunnene og i samfunnet generelt.*

Programmet har klart å vise eksempler på hvordan det å ta naturarven i bruk på en bærekraftig måte kan både styrke vern av naturarven og øke oppslutningen om naturvern i lokalbefolkningen. To elementer som har vært viktige i denne sammenheng er *tidlig involvering* av berørte parter og *synliggjøring* i form av fysiske tiltak i media. Lokale aktører som har blitt involvert tidlig i prosessen, dvs. at de medvirker i utformingen og gjennomføringen av tiltak, har fått et eierforhold til prosessen og har blitt mer positive til bevaring av naturarven. Synliggjøring av verdier og kvaliteter ved naturarven, blant annet ved å vise hvordan naturarven kan brukes som ressurs for lokal utvikling og verdiskaping, har bidratt til at flere har fått øynene opp for betydningen av å ta bedre vare på naturarven. I begge tilfeller har polariseringen mellom bruk og vern blitt redusert, men samtidig, holdningsendringer tar tid.

Hovedprosjektlederne har vært opptatt av å ta vare på naturarven, men de har også utforsket og testet grensene for naturvernet, bl.a. når det gjelder bruk og tilrettelegging for bruk. Isolert sett kan den delen av naturarven som utfolder seg uten menneskelig påvirkning, bli tatt bedre vare på uten menneskelig bruk, men, når målsettingen er å øke oppslutningen om naturvernet generelt, da har fokuset på bruk vist seg å være av betydning. Utfordringen er ikke bruk av naturen, per se, men *hvordan* vi bruker den. Bred verdiskaping som bærekraftig utviklingsstrategi, tilrettelegging, kunnskapsutvikling og formidling (eksemplifisering) har vært viktige faktorer for å bryte ned polariseringen mellom bruk og vern. Å flytte trafikk fra ett sårbart område til et mindre sårbart område har, for eksempel, bidratt i så måte. Å satse på attraksjoner i randsonen til et verneområde, slik vi har sett ved Viewpoint Snøhetta og Solstien, har vært en effektiv måte å lette presset på bruk inne i verneområdet, og det kanaliserte samtidig ferdsel til der de fleste bedriftene er lokalisert. Slike eksempler er viktige å få synliggjort. Det øker bevisstheten om satsingen lokalt. Det har

vært mange gode medieoppslag fra prosjektene og fra programmet, men det kunne gjerne vært flere premissleverende innspill i den offentlige debatten om bruk og vern.

2) *Programmet skal utvikle og spre kunnskap om naturvern og vise sammenhenger mellom naturarven, naturvern og sosial, kulturell og økonomisk utvikling.*

Programmet har samlet sett klart å utvikle og spre kunnskap om naturvern ved å vise sammenhenger mellom naturarven, naturvern og sosial, kulturell og økonomisk utvikling. Bred verdiskaping har vært en viktig tilnærming, fordi det er en utviklingsstrategi som fremhever disse sammenhengene på en bærekraftig måte. Kunnskapsutvikling og kunnskapsformidling har også vært viktig i arbeidet for å fremme målet om bruk og vern. Det er ikke gitt at befolkningen ser sammenhengene mellom naturvern og lokal utvikling. Det er en sammenheng som må skapes. Å jobbe med bred verdiskaping har vært en måte å gjøre dette på, fordi det fokuserer på hvordan bruk og vern kan være gjensidig forsterkende. Her har det vært viktig å vise til konkrete eksempler, slik som bjørneturisme i Lierne eller bruk av landskap som bred verdiskapingsressurs i Nærøyfjorden verdensarvpark. Ett eksempel er nok for å vise hva som er mulig.

Det har derimot ikke vært like lett å utvikle og spre kunnskap om hvordan naturvernet bidrar til den sosiale, kulturelle og økonomiske utviklingen. At programmet har satt fokus på bred verdiskaping fra starten av og holdt dette fokuset underveis som krav til tiltaksplaner, har hjulpet i så måte. Følgeevalueringen har også bidratt til dette. De årlige statusrapportene har hatt en todelt hensikt: 1) de skal få fram erfaringene og 2) de skal bevisstgjøre prosjektaktørene om sammenhenger mellom bruk og vern, bevaring og utvikling/verdiskaping. At flere av prosjektlederne omtaler bred verdiskapingen som strategi mot slutten av programmet, viser at det har skjedd en bevisstgjøring på dette feltet. Det er en tilnærming som bør overføres til tilsvarende prosjekter og satsinger i framtiden, slik at man ikke begynner på bar bakke.

Samarbeid med forskningsinstitutter og UH-sektoren har i flere av hovedprosjektene vist seg å være viktig for å gjøre kunnskap om naturarven tilgjengelig for lokale aktører. Det har likevel ikke alltid vært lett å få de som driver forskning og kunnskapsutvikling i tilknytning til naturarven i sitt område, på banen for å gjøre denne kunnskapen tilgjengelig og anvendbar for lokale aktører. Her er et utnyttet potensial flere steder. Forskere må bli flinkere til å se anvendbarheten av sin forskning og lokale aktører må bli flinkere til å gå på forskerne for å gjøre forskningen tilgjengelig, noe vi har sett bl.a. i Varangerprosjektet. For at dette skal skje i større målestokk, så må kunnskapsformidling ut mot allmennheten, og ikke bare i faglige tidsskrifter, få høyere status enn hva det har nå. Det er forståelig på områder der forskerne er usikker på hvem som kan ha nytte av kunnskapen, men at kunnskapen blir mer tilgjengelig hjelper lokale aktører bestemme hva som kan brukes eller ikke.

3) *Programmet skal vise hvordan naturarven kan bidra til verdiskaping til beste for befolkning, næringsliv, lokalsamfunn og regioner.*

Programmet har samlet sett klart å vise hvordan naturarven kan bidra til verdiskaping til det beste for befolkning, næringsliv, lokalsamfunn og regioner, men hvor godt de har lykket avhenger av hvor godt hovedprosjektene har klart å innarbeide den brede verdiskapingen som strategi. Hvordan dette kan gjøres har ikke vært like klart fra starten av. Det var en ny tilnærming for mange av hovedprosjektlederne, selv om perspektivet var brukt tidligere i søsterprogrammet *Verdiskapingsprogrammet på kulturminneområdet*. Samtidig ble tilnærmingen viktig utover i programmet for å synliggjøre de sammenhenger som skulle bidra til det beste for befolkning, næringsliv, lokalsamfunn og regioner. Det var ikke bare arbeidsplasser eller lønnsomhet som skulle legitimere satsingen. Det er derfor urimelig å vurdere hovedprosjektene bidrag kun ut i fra den økonomiske verdi-

skapingen. Det vil underminere alt av betydning som tiltakene i hovedprosjektene har hatt for den sosiale, kulturelle og miljømessige verdiskapingen, som står like sentralt i en bærekraftig, lokal utvikling som den økonomiske. Bred verdiskaping har også vært en strategi for å jobbe på tvers av sektorer på, nettopp fordi de ulike sektorene har ulike interesser og ansvarsoppgaver i forhold til de ulike verdiskapingsformene. Det er en tilnærming som flere aktører fra ulike ståsteder kan enes om. Det er en måte å konkretisere hva bærekraften i en bærekraftig utvikling er.

I flere av hovedprosjektene har det vært jobbet godt med den sosiale, kulturelle og miljømessige verdiskapingen, men mindre med den økonomiske verdiskapingen. En grunn til dette har vært at flere prosjekter har fokusert på tilrettelegging av ressursen, slik at næringsaktørene kan senere utvikle produkter i tilknytning til den. I slike tilfeller kan vi forvente mer økonomisk verdiskaping på sikt, etter hvert som produktene kommer ut i markedet. Andre hovedprosjekter har hatt fokus på bedriftene, slik som fugleturisme i Finnmark, og har dermed hatt mer å vise til når det gjelder den økonomiske verdiskapingen. Alle hovedprosjektene skulle ha samarbeidet med bedrifter, men det varierer stort hvor godt dem har klart dette. Det virker som de som har lykket best har involvert bedriftene på et tidlig tidspunkt.

Det er her også på sin plass å nevne utfordringene ved å dokumentere den økonomiske verdiskapingen. Dette er en utfordring som mange finner vanskelig. En av grunnene til dette er at tiltak i hovedprosjektene vil ha ringvirkninger både for bedriftsøkonomisk verdiskaping og samfunnsøkonomisk verdiskaping. Og dette er ringvirkninger det er vanskelig å forfølge og å tallfeste. Evalueringen har gått bort fra den samfunnsøkonomiske verdiskapingen og bare sett på det som skjer i tilknytning til bedriftene. For programperioden er det rapportert om 29 nye bedrifter, utvidelse av 138 eksisterende bedrifter, 31 nye årsverk, over 100 bedrifter har hatt omsetningsvekst og 653 bedrifter var involvert ved programslutt; det er også rapportert om stor økning av besøkende og overnattinger i områdene hovedprosjektene har virket. Men disse tallene må tas med en klype salt. Det er svært vanskelig å få eksakte tall, og det er stor fare for både overrapportering og underreportering. En løsning på kan være å identifisere helt konkret hvilke bedrifter som har vært involvert og så kjøre analyser på disse. Men det har vist seg å være vanskelig, for det er ikke lett å vite hvem som kan ta i bruk en sti eller kart som er tilrettelagt for allmennheten. Et forslag kan være å gjennomføre næringsanalyser i områdene der prosjektene har virket om noen år, for å se hvordan det står til med besøksnæringene i området, men det er samtidig vanskelig å vise addisjonaliteten av programmet i så måte, dvs. hvor stor andel av bedriftens omsetning og sysselsetting som kan knyttes til hovedprosjektet. Det er så mange forhold som spiller inn. Men, når det er sagt, at så mange som 653 bedrifter var involvert ved siste rapportering (2013), viser at svært mange bedrifter var involvert i de 14 hovedprosjektene på slutten av programmet.

Noen av de involverte bedriftene er svært lønnsomme, men mange av bedriftene opererer på små marginer. Kravet fra Innovasjon Norge om å jobbe mer i bedriftsnettverk har påvirket hvordan bedriftene i hovedprosjektene har jobbet. Vi har sett framveksten av flere slike nettverk. Samtidig jobber mange bedrifter på små marginer, og om egenandelen for støtte i økende grad skal komme i form av penger, vil dette kunne ha negativ effekt på bedriftene som opererer på slike små marginer. Dette er noe politikere og virkemiddelapparatet må være mer oppmerksomme på i tiden som kommer.

Når det gjelder hovedprosjektene bidrag til regionene, har hovedprosjektene blitt mer bevisste på betydningen av samhandling på det regionale nivået for å lykkes med lokale tiltak. Mange av virkemidlene for bred verdiskaping og bærekraftig utvikling ligger hos regionale aktører som regionråd, interkommunale samarbeid, Innovasjon Norge, fylkeskommunen og fylkesmannen. Mange av hovedprosjektene erfarer at arbeid på det lokale krever regional forankring. Det gir også mening når man jobber med naturarven, som gjerne går på tvers av administrative grenser. Varangerpro-

sjektet og Nærøyfjorden Verdensarvpark har, for eksempel, bevisst arbeidet i hva vi kan kalle en *økoregional* retning, der de bruker regionalpark som konsept for bred verdiskaping og bærekraftig utvikling.

De ti strategiene (tallene i parentes viser til hovedmålsettingene, se 1.1):

Programplanen viser til ti strategier som sier noe om hvordan målene i programmet og tiltakene i hovedprosjektene kan forstås og systematiseres. De sier også noe om hva det skal jobbes med og hvilke prosesser som det forventes blir iverksatt. På tross av faren for noe gjentakelse, skal vi her gå gjennom og konkludere rundt hver av disse strategiene:

1. Målrettet og naturvennlig tilrettelegging for naturopplevelse (1)

Hovedprosjektene har vist mange og gode eksempler på målrettet og naturvennlig tilrettelegging for naturopplevelse, slik som Solstien på *Vidda Vinn*, gamle ferdselstier i Nærøyfjorden, fugleskjul og stier på Varanger, stikart og skilt som del av *Kystarven*, bjørnecamp i Lierne, samisk kultur på Destinasjon Dærga, m.fl. Tilrettelegging har vært et av de viktigste virkemidlene i programmet, ikke bare for naturopplevelse, men også for naturvern. Tilrettelegging har foregått utenfor sårbare områder, slik som på Lista, i randsoner til verneområder, som på *Vidda Vinn*, eller i områder man ønsker mer aktivitet, slik vi har sett i Viewpoint Dovrefjell. Det er klart at tilrettelegging gjerne vil medføre økt trafikk, noe fuglefjellet Hornøya utenfor Vardø har fått merke, men her jobbes det med nye tiltak for å unngå uønskede konsekvenser. Noe det kan jobbes mer med, er maler og standarder for tilrettelegging, skilting og utforming på tvers av enkelttiltak, informasjon på Internett, slik at man blir bedre på å samordne og koordinere tiltak og informasjon ut til besøkende. Det er noe *Nasjonalparklandsbyene* har jobbet med i tilknytning til sitt prosjekt, men noe som også trengs generelt i forbindelse med nasjonalparkene våre. Det er en del ting som ved programslutt skjer på dette området, bl.a. jobber Miljødirektoratet med en merkevareordning (sommer 2014) som skal samordne mer av arbeidet med bruk og vern av naturarven i tilknytning til nasjonalparkene.

2. Bevisstgjøre allmennheten om mulighetene god bevaring av naturarven gir (1)

Hovedprosjektene har arbeidet med å bevisstgjøre allmennheten om muligheten god bevaring av naturarven gir ved å vise til konkrete tiltak. Som nevnt er involvering og synliggjøring viktig for bevisstgjøring, og ved å vise til konkrete eksempler viser de også til hva som er mulig. Kunnskapsutvikling og formidling av konkrete tiltak har vært en viktig del av dette arbeidet og synliggjøring i media.

3. Samarbeid mellom aktører for vern og bruk av naturarven (1)

Samarbeid mellom aktører for vern og bruk av naturarven har vært den sentrale tilnærmingen for å synliggjøre prinsippet om vern gjennom bruk eller synergier mellom bevaring og utvikling. En rekke aktører har vært involvert, som inkluderer alle sektorene i en *kvadrupel helix* modell (privat, offentlig, kompetanse og frivillig). Godt samarbeid fordrer god forankring. Og god forankring er ikke bare «å få lov» til å gjøre som man vil, men å jobbe iherdig med å bygge broer mellom interessenter og involvere berørte aktører inn i tiltaksutforming og gjennomføring på et tidlig stadium. Det er ikke snakk om å få med alle, for ikke alle ønsker å være med i et samarbeid, men å åpne for involvering gjennom dialog og trekke inn de som ønsker å være med.

4. *Utvikle nettverk/møtearenaer for å spre og ta i bruk kunnskap og erfaringer (2)*

Programmet har utviklet nettverk og møtearenaer for å spre og ta i bruk kunnskap og erfaringer både på et lokalt, regionalt og nasjonalt nivå. De nasjonale nettverkssamlingene har vært en viktig arena for erfaringsutveksling mellom hovedprosjektene. Lokalt har hovedprosjektene arbeidet med eksisterende nettverk, men også skapt nye nettverk og møteplasser mellom aktørene. Noen av disse er typer bedriftsnettverk som vi forventer vil fortsette å eksistere også etter programslutt. Regionalt er det også hos enkelte hovedprosjekter skapt sentrale nettverk og møtearenaer, slik vi har sett bl.a. i Nord-Trøndelagsprosjektet der lokale og regionale aktører har skapt en god dialog mellom seg. I *Nærøysfjorden Verdensarvpark* er det skapt en arena mellom lokalsamfunn og kommuner og en rekke aktører som har vært avgjørende for arbeidet i sitt område. Nasjonalpark-sentrene har også blitt en viktig arena i programmet, spesielt etter opptak av de seks nye hovedprosjektene.

5. *Klargjøre ved FoU, forutsetningene for naturarven som verdiskapingsressurs (2)*

Alle hovedprosjektene har arbeidet med ulike kompetansemiljøer, noe som har bidratt til å styrke kunnskapen om naturarven i det gitte området, som igjen er en viktig forutsetning for at naturarven skal utvikles som en verdiskapingsressurs. Følgeevalueringen har forsøkt å bidra underveis med kunnskap om slike forutsetninger, og denne kunnskapen har blitt viderefremmet til hovedprosjektene og til programledelsen på nettverkssamlinger og via ulike skriftlige dokumenter. Skal vi trekke fram den viktigste forutsetningen for naturarven som verdiskapingsressurs, så er det *samhandling*. Samhandling mellom et bredt sett av aktører er en forutsetning for å fremme bred verdiskaping og bygge broer mellom bruk og vern, bevaring og utvikling.

6. *Støtte utveksling av erfaringer og ideer over landegrensene til inspirasjon (2)*

Flere av hovedprosjektene har i ulike sammenhenger hatt kontakt med aktører i andre land, enten i form av fagmiljøer, slik vi ser i tilknytning til fugleturisme, men også i forhold til markedet. Programmet har gitt hovedprosjektene støtte til slik utveksling på tvers av landegrensene. Det har også bidratt til kontakt med viktige markeder som igjen kan bidra til å styrke tilbudene i hovedprosjektområdene og legge til rette for besøk.

7. *Prøve ut samarbeidsformer og verktøy for å utløse verdiskaping (3)*

Hovedprosjektene har prøvd ut ulike samarbeidsformer og verktøy for å utløse verdiskaping, og den fremste av disse er den brede verdiskapingen som tilnærming. Den fordrer samarbeid og samhandling, og den har blitt et verktøy i planlegging (tiltaksplaner), ledelse (bevisstgjøring) og dokumentasjon (rapportering) av tiltak som fører til bred verdiskaping. Det er også brukt andre verktøy, slik som PLP-metoden til Innovasjon Norge og utviklingsverktøy, slik som landskapsressursanalyser i *Nærøysfjorden Verdensarvpark*, og regionalpark som organisatorisk modell for samarbeid.

8. *Bidra til profesjonell produktutvikling med det formål å skape naturopplevelser (3)*

Flere av hovedprosjektene har jobbet profesjonelt med produktutviklingen knyttet til det å skape naturopplevelser, slik som vi ser i regi bl.a. av Wild Norway, fugleturisme på Varanger, SAKTE-nettverket i *Nærøysfjorden* og i *Nasjonalparklandsbyene*. Et element i dette er å kunne trekke inn rett kompetanse til rett tid.

9. Klargjøre forutsetninger for verneområder som grunnlag for verdiskaping (3)

Hovedprosjektene har i seg selv, ved sine tiltak i programmet, klargjort hvilke forutsetninger som må til for at verneområder kan gi grunnlag for ikke bare den økonomiske verdiskapingen, men også den sosiale, kulturelle og miljømessige verdiskapingen. Alle disse verdiskapingsformene har ulike forutsetninger. Når det gjelder det økonomiske, er det klart at nærhet til markedet er sentralt, men det er også viktig med god logistikk og lett, tilgjengelig informasjon på nett for besøkende. Det er også viktig at det foreligger god kunnskap om naturarven og verneverdiene i området, og at man har god forståelse av hva som skaper gode naturopplevelser for besøkende. Det er også viktig å kjenne til mulige konflikter og rette seg inn mot tiltak, slik hovedprosjektene har gjort, som søker å virke konfliktdempende. Underliggende er likevel det å ha gode, lokale og entusiastiske ambassadører og vertskap. Det er det som skaper de gode møtene som gjør at folk vil snakke varmt om området, og det vil spre seg. For å oppnå dette har det vært jobbet med å klargjøre forutsetningene også innenfor det sosiale, kulturelle og miljømessige, og det i seg selv har vært en viktig forutsetning for det økonomiske. Igjen, en oppnår ikke en økonomisk verdiskaping uten en klargjøring og utvikling av ressursene som ligger i det sosiale, kulturelle og miljømessige, og selv om disse tre kan samlet sett bidra til lokal samfunnsutvikling, vil det ikke bidra til lokal næringsutvikling uten fokuset på det økonomiske. Forutsetningene henger sammen.

10. Vise hvordan styrket forvaltning av naturarven kan bidra til verdiskaping (3)

Programmet har i sin helhet vist hvordan naturforvaltningen kan bidra til bred verdiskaping. Det som gjør at en naturforvaltning kan styrke seg, er økt oppslutning av forvaltningen i allmennheten og mer medvirkning i planprosesser, noe hovedprosjektene har bidratt til. Økt medvirkning kan gi økt eierskap og oppslutning om arbeidet med å koble bruk og vern. Under programperioden har naturforvaltningen gjennomgått en reform, blant annet har det blitt opprettet en ordning med mer lokal/regional forvaltning av nasjonalparker og verneområder. Vi har fått nasjonalparkstyrer, og nasjonalparksentrene har fått flere oppgaver. Det er en reform som legger til rette for økt fokus på å koble forvaltning og utvikling. Men det er ikke alle som er like fornøyde med en slik utvikling, og det blir viktig i framtiden at utviklingen og den økte bruken ikke går på bekostning av verneverdiene. Da har tilnærmingen mislykkes. Hovedprosjektene har vist at det er mulig å utvikle en vinn-vinn-situasjon, men at dette fordrer god samhandling, dialog og fokus på bærekraften i arbeidet.

En oppsummering: hovedprosjektene har vist hvor komplekst en realisering av disse ti strategiene er. Strategiene har blitt integrert inn i hovedprosjektenes arbeid og det er iverksatt mange gode prosesser, som vil bli videreført etter programmets slutt. Kanskje den viktigste av disse prosessene er dialogen og samhandlingen mellom forvaltningsaktører og utviklingsaktører, noe vi mener oppleves såpass positivt at den vil fortsette. Det har bidratt til en ny måte å tenke og handle på når det gjelder bruk og vern av naturarven, noe vi potensielt kan se mer av i framtiden.

4.2 Anbefalinger

Selv om programmet har gitt oss mange svar, står vi likevel igjen med en del spørsmål til tiden etter programslutt:

- Hvem skal være pådrivere, sørge for informasjon, skape møteplasser og nettverk?
- Hva skal være kontaktpunkt for aktører som ønsker å jobbe med naturarven som bred verdiskapingsressurs?
- Hvem skal finansiere et slikt arbeid?
- Hvem skal drive med regional profilering og synliggjøre resultatene?
- Hvordan skal man få satsingene inn i langsiktige og forpliktende planverk som gir legitimitet for framtidig satsing?
- Hvordan skal man få regionale aktører til å trekke lasset i samme retning?

Programmet har fått frem en rekke behov som må være på plass for at man skal kunne svare godt på disse spørsmålene. Det er først og fremst et behov for en helhetlig nasjonal politikk for bærekraftig utvikling og bred verdiskaping som kombinerer bruk og vern, bevaring og utvikling av både natur- og kulturarven. Erfaringene fra *Verdiskapingsprogrammet på kulturminneområdet* og *Naturarven som verdiskaper* (Miljødirektoratet) bør samles som grunnlag for en slik politikk. Det har vært jobbet med en slik sammenstilling i en interdepartemental gruppe, som vi har referert til tidligere. Denne kan bidra til å gi dette grunnlaget og bør få mest mulig støtte. En slik nasjonal politikk bør også forankres i hele regjeringen, på tvers av departementer og direktorater. Det høres ambisiøst ut, men alle departement og direktorat er berørt av tematikken. Det handler om å bruke natur- og kulturarven som bred verdiskapingsressurs i en bærekraftig nærings- og samfunnsutvikling. Selv om det ikke vil gi det største bidraget til vår nasjonaløkonomi, kan det være en av de mest betydningsfulle. Det bidrar til å gjøre folk mer oppmerksomme og stolte over den natur- og kulturarven vi har hatt, og ved å sette den inn i en ny tid, kan vi bidra til å bevare den for framtidige generasjoner og legge grunnsteinene for utviklingen av et grønnere, mer bærekraftig nærings- og samfunnsnivå.

Et nasjonalt rammeverk er nødvendig for å fremme bedre koordinering av samspilloppgavene og for å samordne virkemidler og sikre gode modeller for støtte og finansiering av lokale/regionale tiltak. Det er samtidig behov for mer kunnskap om ulike tilnærminger til organisering av arbeidet lokalt og regionalt. Diskusjonene om ny kommunestruktur er viktig i så måte, for å se nærmere på hvordan eventuelt nye kommuner kan være aktører for lokal og regional nærings- og samfunnsutvikling basert på natur- og kulturarven. Et slikt utgangspunkt kan legge grunnlaget også for utvikling av attraktivitet i området, ikke bare for besøkende, men for bosetting og bedriftsetablering. Det utvider satsingen fra å fokusere på besøksnæringene til en mer generell samfunnsutvikling. Arbeidet med natur- og kulturarven kan være en spydspiss i en framtidsrettet og bærekraftig utvikling av samfunnet.

Her skal vi konkretisere noen anbefalinger i tilknytning til 1) tilsvarende nasjonale programmer/satsinger og 2) lokalt/regionalt prosjektarbeid.

Anbefalinger til tilsvarende nasjonale programmer og satsinger

- 1) Få på plass en nasjonal politikk/strategi for å samordne politikk og virkemidler for bred verdiskaping og bærekraftig utvikling. Dette er viktig også for å få på plass nasjonale føringer på regionale aktører som Innovasjon Norge, slik at den brede tilnærmingen blir forstått og un-

derstøttet. Støtte det arbeidet som har pågått for å se på virkemiddelbruken for bred verdiskaping basert på natur og kulturarv.

- 2) Videreutvikle det brede verdiskapingsperspektivet som bærekraftig utviklingsstrategi, slik at det i enda større grad blir brukt som et middel for å fremme målet om et mer bærekraftig samfunn.
- 3) Systematisere erfaringene som er gjort i begge verdiskapingsprogrammene (naturarv/kulturarv) og andre tilsvarende program, slik som Verdiskapingsprogrammet for lokale og nasjonale parker, også med tanke på overføring av erfaringer med ledelse av disse programmene.
- 4) Tydeliggjøre utlysningen av prosjekter, slik at søknadene blir mer fokusert på den brede tilnærmingen allerede i søknadsfasen, og fortsette dette kravet i årlige tiltaksplaner.
- 5) Forankre programmet eller satsingen på regjeringsnivå for å få mest ut av arbeidet på tvers av departementale ansvarsområder.
- 6) Utvikle en eksempelsamling av "best practice" knyttet til hvordan bred verdiskaping som strategi fremmer både vern og bruk, bærekraftig utvikling og bevaring av natur og kulturarven.
- 7) Utvikle en praktisk rettet veileder for arbeid med bred verdiskaping og bærekraftig utvikling basert på natur og kulturarv, som kan være et konkret verktøy for den lokale/regionale prosjektledelsen.
- 8) Etablere møteplasser på tvers av sektorielle og faglige grupperinger i en referansegruppe med aktører som er viktige for realiseringen av programmets mål.
- 9) Være synlig i media ved å bruke eksempler fra prosjektene og selv reise tematikker på tvers i den offentlige debatten.

Anbefalinger til lokalt/regionalt prosjektarbeid

- 1) Tenk bærekraftig, bruk bred verdiskaping!
- 2) Klargjør organisering, velg prosjektleder med omhu!
- 3) Sett tydelige mål, juster underveis!
- 4) Jobb langsiktig, ting tar tid!
- 5) Søk involvering, bygg tillit!
- 6) Etabler samspillarenaer, gjør hverandre gode!
- 7) Unngå direkte konfliktområder!
- 8) Vær synlig, bruk media!
- 9) Dokumenter, reflekter!
- 10) Skap engasjement! Ha det gøy!

Ad.1: Om bærekraftig utvikling er målet, så er bred verdiskapingen en strategi for å nå det. Bred verdiskaping er per definisjon en strategi for bærekraftig utvikling. Bred verdiskaping er dermed en måte å tenke bærekraftig på. Den viser sammenhengen mellom den sosiale, kulturelle, miljømessige og økonomiske bærekraften og verdiskapingen i forholdet mellom bruk og vern. Det stiller store krav til å se og forstå hvordan et sett av aktiviteter, virkemidler og tiltak innenfor de ulike verdiskapingsformene bør spille på lag for å nå målet om bærekraftig utvikling.

Ad.2: En tydelig organisering bidrar til å avklare roller og etablere ryddige forhold fra starten av. En kombinasjon av styringsgruppe og prosjektledelse som kan samarbeide godt er viktig. En god prosjektleder er avgjørende for å lykkes. Bruk derfor god tid til ansettelsesprosessen, og vær tydelig på hvilke kvaliteter man er ute etter. En handlekraftig styringsgruppe, med medlemmer som har myndighet innenfor relevante områder, har vist seg å være svært nyttig.

Ad. 3: Tydelige mål er som gode veikart. De hjelper å orientere oss om hvor vi skal, men underveis kan mye skje. Det innebærer at man både må evne å justere midlene eller målene etter hva man erfarer. Å ha målet om bærekraftig utvikling og bred verdiskaping som strategi allerede i oppstart av prosjektarbeidet vil hjelpe planleggingen, gjennomføringen og dokumentasjonen av

prosjektet. Justeringer av mål og virkemidler vil forekomme og bør foregå i tett dialog med prosjektledelse, styringsgruppa og tiltakshavere.

Ad. 4: Prosjektet bør jobbe med slutten av prosjektet allerede fra starten av. Et prosjekt har en begynnelse og en slutt, mens prosessene en iverksetter skal være også etter prosjektslutt, noe som krever mye jobb med å institusjonalisere satsingen, bl.a. i kommunale og regionale planer, i en tidlig fase.

Ad. 5: Involvering skaper tillit, og tillit styrker involveringen. Involvering er en pro-aktiv måte å forankre på. Det dreier seg ikke bare om å «få lov», men å skape forståelse, eierskap og engasjement. Tillit er avgjørende for å lykkes. Arbeid med bred verdiskaping fordrer involvering av og tillit fra et bredt sett av aktører. Å bygge et felles «språk», som mellom brukerinteressenter og verneinteressenter, hjelper aktørene forstå hverandre bedre og se hva som kan være av felles interesse.

Ad. 6: Samspill er avgjørende for å fremme bred verdiskaping. For å få dette til må prosjektet bygge samspillarenaer som fyller mellomrommene mellom involverte aktører. Men det handler ikke bare om å bygge arenaer, men om å få til et samspill som er gjensidig positivt og forsterkende. For at du skal lykkes, er det viktig at din nabo lykkes. Man er avhengig av å jobbe sammen, for å skape nettverk og tiltak som går inn i hverandre.

Ad. 7: Prosjektet skal forsøke å synliggjøre at det ikke trenger å være dype konflikter mellom bruk og vern. Bærekraftpremisset fordrer eksempler på vinn-vinn situasjoner der bruk og vern forsterker hverandre. For å få dette til er det avgjørende med vilje til dialog og samhandling mellom brukerinteressenter og verneinteressenter, og da kan det være nyttig å søke ut områder og tiltak som ikke omhandler de vanskeligste konfliktområdene, i hvert fall fra starten av.

Ad. 8: Synlighet og åpenhet (transparens) er viktig for å bygge tillit, eierskap og engasjement. Derfor er det nyttig å satse tidlig på enkle tiltak som er brobyggende, dvs. at det er eksempelvis tiltak på hvordan man kan skape bro mellom brukerinteressenter og verneinteressenter. Ved å bruke media til å formidle synlige brobyggende tiltak, vil det styrke oppslutningen om det prosjektet søker å få til.

Ad. 9: Dokumentasjon av prosjektet er viktig for å kunne reflektere over hva en lykkes og ikke lykkes med. Prosjektarbeid er også en læringsprosess, både for den enkelte og for prosjektet i sin helhet. Det er derfor viktig at det legges inn rutiner for dokumentasjon og refleksjon på tvers av aktørene i prosjektet, spesielt mellom prosjektledelsen, tiltakshavere og styringsgruppa.

Ad. 10: Å ha det gøy er en motiverende kraft som skaper engasjement og eierskap, og det bidrar til at deltakerne er villige til å gjøre *det lille ekstra* som skal til for å lykkes. Har man det gøy sammen, vil det utgjøre en sterkere handlekraft i prosjektet enn om alle bare fulgte sitt stillingsmandat. Det bidrar til at færre vil slutte i prosjektet, noe som sikrer kontinuitet. En måte å ha det gøy på er å lykkes, og å kunne vise til synlige resultater som andre utenfor prosjektet snakker varmt om. Det betyr ikke at alt i prosjektet er gøy, men at det å ha det gøy er der som en grunn tone i prosjektet, noe som skaper engasjement og gir energi i motbakkene til å gyve på og løse uunngåelige utfordringer underveis.