



MILJØ-  
DIREKTORATET

VEILEDER

M-380 | 2015

# Naturarven som verdiskaper – tips og eksempler



# Naturarven som verdiskaper – tips og eksempler

**Utførende institusjon:**

Miljødirektoratet

**M-nummer:**

M-380 | 2015

**År:**

2015

**Sidetall:**

25

**Utgiver:**

Miljødirektoratet

**Forfatter(e):**

Miljødirektoratet

**Tittel - norsk:**

Naturarven som verdiskaper – tips og eksempler

**Forside:**

Sykkelturisme i Saltdal

Foto: Erik Fastvold

**Layout:**

Guri Jermstad

# Innhold

Innledning .....	4
Bred verdiskaping .....	5
Fra Idé til resultat.....	5
Idefase .....	7
Undersøkende fase.....	8
Planleggingsfase .....	9
Prosjektplan.....	9
1. Beskrivelse av tiltaket.....	9
2. Målgrupper.....	10
3. Organisering.....	11
4. Roller .....	12
4.1 prosjektleder .....	13
4.2 kompetanse.....	14
5. Mandat .....	14
6. Tidsplan.....	15
7. Budsjett .....	15
8. Eierskap og vedlikehold.....	16
Gjennomføringsfase .....	18
Handlingsplan .....	18
Lokal forankring .....	19
Kommunikasjon.....	19
Synlige resultat/markeringer .....	20
Fartsdumper .....	20
Kvalitet .....	21
Anbud .....	21
Avtale.....	22
Dokumentasjon/logg .....	22
Avslutningsfase .....	24
Brukerundersøkelser .....	24
Regnskap.....	24
Avslutningsrapport .....	24

## **Vi har utarbeidet en veileder for verdiskaping med utgangspunkt i naturarven. Den er tiltenkt de som arbeider med tilrettelegging for verdiskaping.**

En stor takk rettes til alle dere som jobber med tilrettelegging for gode opplevelser i naturen til bruk både i undervisning, for lokalbefolkning og turister. Dere gjør en viktig jobb med å formidle verdiene i naturen rundt oss. Dere er en viktig ressurs for å ivareta naturverdiene for de kommende generasjonene!

## **Innledning**

Gjennom arbeidet med programmet «Naturarven som verdiskaper» fra 2009 til 2013 ble det jobbet med 15 ulike prosjekter, og mer enn 80 delprosjekt fra Listerregionen i sør til Varanger i nord. I programmet jobbet vi med eksempler og metoder for verdiskaping med utgangspunkt i ulike naturverdier, og med ulike regionale og lokale forutsetninger. I denne veilederen vil vi formidle tips til hvordan det er mulig å legge til rette for verdiskaping, med utgangspunkt i våre erfaringer fra programmet.



Eksempel: Fugletitting eller «birding» er populært og veldig mange kommer til Varanger. Det er viktig at både bedrifter og forvaltning sammen med grunneiere og andre lokalt har kunnskap om både fuglene, turmuligheter og ikke minst fugleturiste for å kunne skape verdier på lang sikt. Her fra Hornøya utenfor Vardø.

## Bred verdiskaping

Verdiskaping er mer enn økonomisk fortjeneste for enkeltpersoner eller enkeltbedrifter. Når vi legger til rette for verdiskaping skal det også gi verdiskaping for lokalsamfunnet og ikke minst ivareta verdiene i naturen på lang sikt. Derfor er det hensiktsmessig å fokusere på flere former for verdiskaping og gjennom det sikre en bærekraftig utvikling.

Telemarksforskning beskriver begrepet bred verdiskaping, og benyttet denne teoretiske rammen som følgeforskere for programmet «Naturarven som verdiskaper». Se telemarksforskning.no for mer utfyllende gjennomgang av begrepet. Kort fortalt deler de begrepet inn i fire former for verdiskaping; økonomisk, kulturell, sosial og miljømessig.

«Hovedpoenget med bred verdiskaping er å se ulike verdiskapingsformer i sammenheng og skape gjensidig forsterkende samspill mellom dem.» (Duett eller duell? Reiseliv og lokalsamfunnsutvikling, Telemarksforskning rapport nr. 139)

Dette dokumentet kommer ikke til å nyansere disse ulike begrepene, bred verdiskaping, bærekraft og sosial/kulturell/økonomisk/naturbasert verdiskaping, for nærmere utdyping se «Den bred verdiskaping» Telemarksforskning Rapport 20-2009. Disse ulike begrepene beskriver det samme poenget, nemlig at dere må ha en helhetlig og bred tilnærming når dere jobber med tilrettelegging for verdiskaping med utgangspunkt i naturressurser.

## Fra idé til resultat

Hvordan gå fra gode intensjoner om verdiskaping til konkrete resultat?

Enten det skal bygges en gamme, anlegges en tursti eller utvikles nye turkart, kan arbeidet fra idé til resultat organiseres som et prosjekt. Et prosjekt er en arbeidsform som er avgrenset i tid og omfang og som i tillegg har et tydelig mål og et eget budsjett. Det finnes mange nyttige prosjektverktøy som allerede er godt utprøvd som det er mulig å benytte seg av.

PLP Prosjektlederprosessen – «Fra idé til resultat», er en beskrivelse av prosjektarbeid utarbeidet av Innovasjon Norge og kan lastes ned på deres nettside <http://www.innovasjon norge.no/no/Reiseliv/Baerekraftig-reiseliv/Merket-for-baerekraftig-reisemaal/prosess-og-prosjektledere/verktoy/>

Her finner du en beskrivelse av alle delene av prosjektarbeidet med utdyping. I tillegg vil du finne en interessant analyse av prosjektlederrollen i lokale samfunnsutviklingsprosjekter i rapporten «Hatten av» fra Senter for bygdeforskning (rapport 2/10).

	<b>Miljømessig verdiskaping</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• tilrettelegging</li> <li>• kanalisering</li> <li>• skjøtsel</li> <li>• formidling og opplæring</li> </ul>
	<b>Sosial- og kulturell verdiskaping</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• identitet</li> <li>• tradisjoner</li> <li>• friluftsliv og helse</li> </ul>
	<b>Økonomisk verdiskaping</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• gjester og besøk</li> <li>• omsetting</li> <li>• produkter</li> </ul>





Resten av veilederen vil følge prosjektfasene kronologisk. Her vil vi flette inn råd og tips til prosjektarbeid, samt noen verktøy som kan være

nyttige. Selv om noen tema kan berøre flere av fasene, har vi valgt å legge de inn under den fasen hvor vi har erfaring med at det mest sannsynlig dukker opp.

**Prosjektarbeid består av ulike faser. Hvorvidt man skal velge en omfattende eller enklere prosjektmodell, er avhengig av tiltakets omfang. Her følger en kort innføring i de ulike fasene av et prosjekt.**

	Idéfase	Undersøkende fase	Planleggingsfase	Gjennomføringsfase	Avslutningsfase
H V A	Idémyldring	Forstudie Forprosjekt	Prosjektplan	Handlingsplan Kommunikasjonsplan	Sluttrapport
H V O R D A N	Idemyldring Interessentene Involvering Forankring	Stille sentrale spørsmål: Hva Hvor Hvor mye For hvem	Beskrivelse Målgruppe Organisering Roller Mandat Tidsplan Budsjett Eierskap	Lokal forankring Kommunikasjon Synlige resultat/ markeringer Fartsdumper Kvalitet Anbud Avtaler Dokumentasjon/Logg	Regnskap Rapport Brukerundersøkelser Evaluering

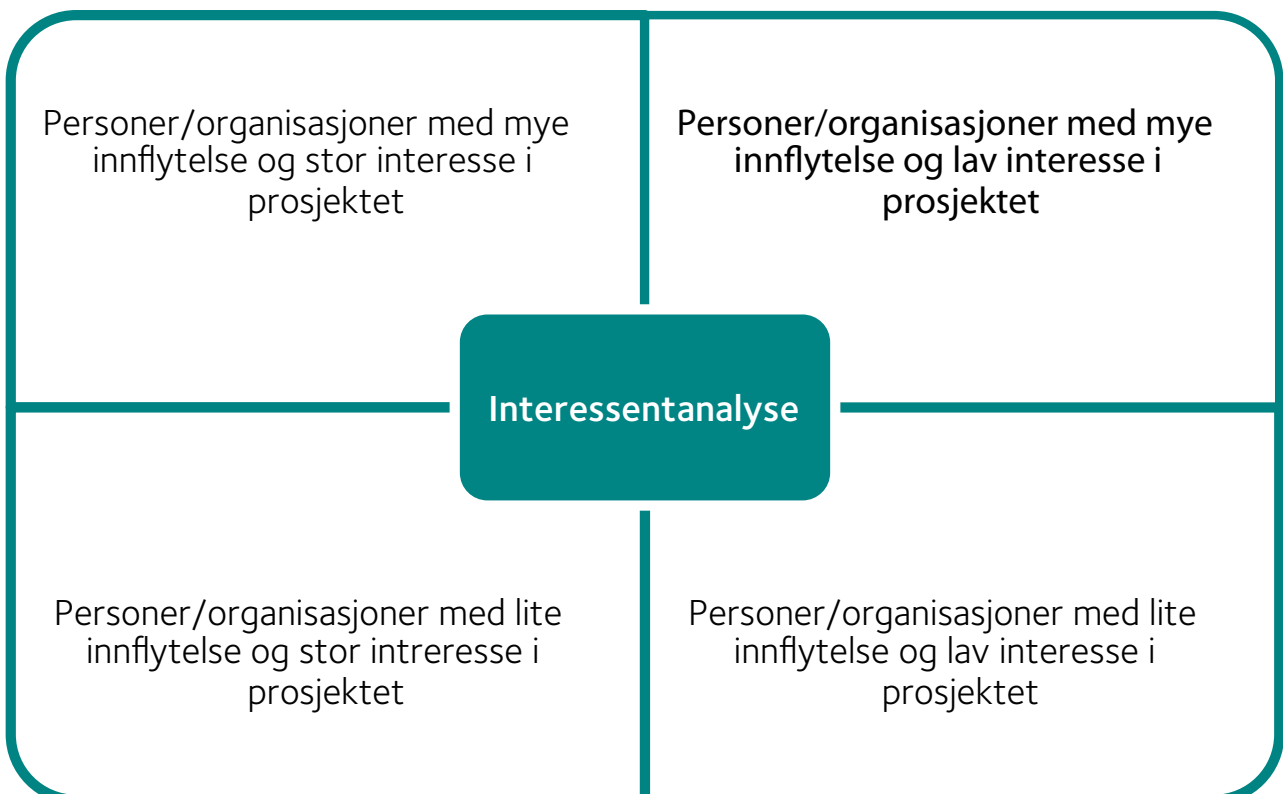
Ulike faser i et prosjekt.

Dersom du i løpet av prosessen ser at du har behov for flere eller mer komplekse prosjektverktøy finnes det mange å velge mellom. Velg det som er nyttig og praktisk gjennomførbart for ditt prosjekt. Dersom det for eksempel viser seg at det er mange ulike interessenter i prosjektet og vanskelig å holde oversikt over dem, kan det være nyttig med en interessentanalyse. Det finnes mange måter å gjøre en slik analyse på, se for eksempel [anskaffelser.no/verktøy](https://anskaffelser.no/verktoy) for nærmere beskrivelse. En forenklet versjon er illustrert nedenfor. Erfaring fra verdiskapingsprogrammet Naturarven som verdiskaper tilsier at det er veldig viktig å involvere alle relevante aktører så tidlig som mulig. Det å ta seg tid til en åpen inkluderende prosess vil en ha mye igjen for senere i prosjektet. Tenk gjennom hvem som er viktige aktører for at prosjektet skal lykkes og for å sikre god og bred forankring. (TF-notat nr.30/2014)

## Idefase

Gjennom en ideprosess kan man både få tak i gode ideer, samtidig som man sikrer at viktige aktører får eierskap til arbeidet med verdiskaping. De som inviteres til en ideprosess bør representere personer med ulik kompetanse og ulike interesser lokalt. I tillegg er det særlig viktig å trekke med representanter for de som skal være brukere av tiltaket. Det kan være nyttig å benytte prosesskompetanse til en idefase, eller ta utgangspunkt i følgende prinsipper:

**1:** I en idefase tar man utgangspunkt i en konkret utfordring for å generere ideer hvordan en skal løse denne utfordringen. For eksempel generere ideer for tilretteleggingstiltak i forbindelse med å ivareta verdifull natur. I tillegg til å ivareta de miljømessige verdiene bør denne type tiltak også kunne gjennomføres på en måte som gir muligheter for utvikling av reiselivsprodukter som kan gi økonomisk verdiskaping. Denne første idefasen er åpen og de ideene som kommer frem skal noteres.





Eksempel: Spennende overnattingstilbud i Lierne var en utradisjonell ide.

**2:** Grappa som samles bør bestå av personer med ulike kompetanser og ha ulike innfallsvinkler slik som grunneiere, kommune, forvaltningsmyndighetene dersom det er i verneområdet, reiselivs- / næringsorganisasjoner, friluftorganisasjoner og undervisning, og eventuelt andre som har interesse og kunnskap om området.

**3:** Ideene vurderes og man setter opp ei prioritering over hvilke ideer det er enighet i grappa om å jobbe videre med, og i hvilken rekkefølge tiltakene skal prioriteres.

Den/de beste ideene fra ideprosessen presenteres med en kort beskrivelse i etterkant av prosessen. Hensikten med dette er å få grappa som deltok på ideprosessen til å videreutvikle ideen. Dette er første steg i arbeidet med å konkretisere prosjektet.

## Undersøkende fase

Før du beslutter å realisere et prosjekt/tiltak er det lurt å tenke gjennom og gjerne formulere svar på følgende spørsmål:

Hvorfor skal vi gjennomføre tiltaket?

Hvem

Hva

Hvordan

- Hva er tiltakets mål?
- Hvor mye vil det koste og hvem skal betale?
- Hvilke utfordringer og behov skal dette tiltaket løse?
- Hvilke naturverdier er det i området?
- Hvem vil være brukere av tiltaket og krever det spesiell tilrettelegging?
- Hvordan vil du beskrive tiltaket for en utenforstående?
- Anslått antall besøkende?
- Hvilken kompetanse kreves for å gjennomføre tiltaket og finnes denne kompetansen lokalt?



- Hvem har interesser i området som bør inviteres inn?
- Hvem skal vedlikeholde tiltaket dersom det trenger vedlikehold?
- Hvem skal eie tiltaket?
- Har andre utført et tilsvarende tiltak før, og kan du spørre om deres erfaringer?

Når du har tenkt gjennom spørsmålene og mener du har svar på de, kan du skrive det ned i en kort beskrivelse, også kalt en forstudie. Beskrivelsen/forstudien må deretter presenteres for beslutningstakerne.

«Forstudien skal avklare om ideen har et interessant verdiskapingspotensial, eller om det kan være en viktig forutsetning for verdiskaping» PLP prosjektlederprosessen, Innovasjon Norge.

Dette vil legge grunnlaget for en vurdering av om tiltaket er interessant å gå videre med. De som skal beslutte hvorvidt de ønsker å iverksette tiltaket eller ikke, vil likevel som oftest ha behov for et bedre beslutningsgrunnlag, og vil derfor ofte be om at det gjennomføres et forprosjekt som er et mer omfattende arbeid enn et forstudie.

«Forprosjekt definerer man om og hvorfor prosjektet igangsettes samt hva som ønskes oppnådd.» fra verktøykasse på regjeringen.no

## Planleggingsfase

### Prosjektplan

En prosjektplan er prosjektlederens viktigste styringsverktøy både i forhold til eget arbeid og i kommunikasjon med styringsgruppe og omverdenen. God planlegging er en viktig forutsetning for å gjennomføre et vellykket prosjekt.

Prosjektplanen skal så godt som mulig beskrive tiltaket som skal gjennomføres. I tillegg skal det beskrive hvilke verdier prosjektet antas å gi, både med tanke på å ivareta naturverdiene, sosial- og kulturell verdiskaping i lokalsamfunnet, samt hvilke økonomiske verdier det kan skape på sikt.

Denne beskrivelsen vil legge grunnlag for innhenting av finansiering, og kan fungere som et utgangspunkt for et første kostnadsanslag fra entreprenør.

En prosjektplan skal inneholde:

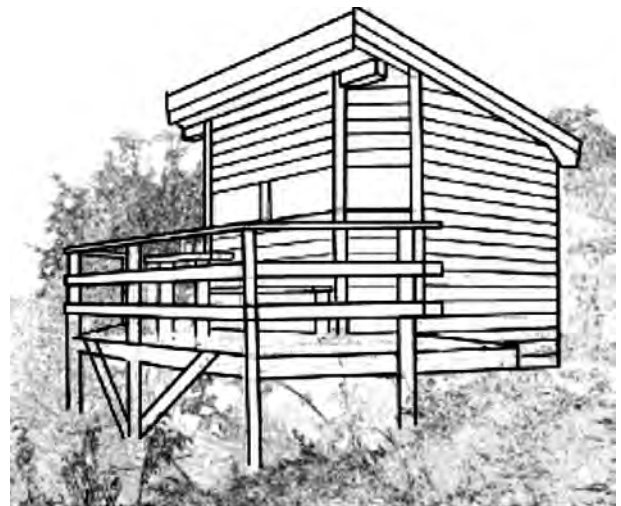
1. Målsetting og forventinger til prosjektet
2. God og grundig beskrivelse av tiltaket
3. Beskrivelse av målgruppe for tiltaket
4. Beskrivelse av prosjektets organisering
5. Beskrivelse av ulike roller i prosjektet
  - 5.1 Beskrivelse av prosjektlederrollen
  - 5.2 Beskrivelse av kompetansebehov
6. Mandat for prosjektgruppen
7. Tidsplan/milepælplan for delmål underveis i prosjektet
8. Budsjett for hele prosjektperioden
9. Beskrivelse av hvem som skal eie tiltaket, drifte og vedlikeholde det i etterkant

#### 1. Målsetting og forventning til prosjektet

Dette er en beskrivelse som tilsvarer forstudie beskrevet tidligere.

#### 2. Beskrivelse av tiltaket

En god beskrivelse av tiltaket inneholder både hva tiltaket er og hvor tiltaket skal gjennomføres. Det kan gjøres ved bruk av beskrivelser, bilder, illustrasjoner og ikke minst kart.



Eksempel: Temahefte 13. november 2013 fra Bioforsk, «Fugletårn, fugleskjul og fuglestier- anlegg for økt naturopplevelse» utarbeidet i verdiskapingsprosjektet «Fugleturisme i midt- og øst – Finnmark». Her finnes mange ulike skisser og grundige beskrivelser av hva man bør tenke på ved tilrettelegging for fugleopplevelser.

materialer, størrelse, eventuell bearbeiding av terreng og plassering beskrives og skisseres.

### 3. Målgrupper

Verdiskapingsprosjekter med utgangspunkt i naturarven har hovedsakelig tre formål for bruk; friluftsliv, undervisning og naturbasert reiseliv. Her følger en beskrivelse av hvilke målgrupper som omfattes og kartlegging av bruk:

**Friluftsliv:** Omfatter uorganiserte- og organiserte utøvere. Målgruppen består hovedsakelig av lokale utøvere, men i mange av de mest besøkte nasjonalparkene har en i tillegg en stor andel tilreisende. Analyser hvilken type aktivitet som er aktuell, og i hvilket tidsrom av året som er aktuell bruksperiode. I tillegg er det viktig å involvere den/de personene i kommunen som arbeider med friluftsliv og helse for å kartlegge alle mulige utøvere innen denne brukergruppen.

**Undervisning:** Omfatter skoleklasser i ulike trinn. Her kan bruk og omfang variere avhengig av tilgjengelighet, periode på året, og fagplanen. Ta kontakt med skoler og faglærere for å få oversikt over bruk og behov. Høyskoler og universitet kan også ha studieretninger som ønsker å bruke området. Har du oversikt over om området allerede brukes av høyskoler/universitet? Dersom du er usikker ta en telefon til de nærmeste høyskole/universitet for å få oversikt.

**Naturbasert reiseliv:** Omfatter reiselivsaktører i området som tilbyr aktiviteter for sine gjester/ anbefaler turer og aktiviteter for sine gjester. Ta kontakt med sentrale/viktige aktører innen reiseliv for å få kartlagt behov og bruk.

Dersom det er mange og til dels ulike behov og bruk av området fra før, kan det være lurt å lage en møteplass for de ulike målgruppene slik at de kan diskutere ulike behov og ønsker. En slik møteplass kan også øke



Eksempel: Steinsetting av Gaustatoppen var et ønske fra reiselivsaktører i området for å gjøre opplevelsen bedre og tilgjengeligheten tryggere og lettere på grunn av løse steinmasser det siste stykket mot toppen.

forståelsen, og sikre at tiltaket blir godt forankret. Dette er en videreføring av forankrings prosessen som ble startet i idefasen.

#### 4. Organisering

Hvordan bør prosjektet organiseres slik at man får med alle relevante personer og ulike kompetanse som er viktig for å gjennomføre prosjektet? Hvordan sikre tilstrekkelig ressurser til administrasjon av prosjektet? Hvordan innhente kunnskap eksternt? Hvordan involvere folk lokalt slik at man sikrer at det blir brukt?

Vediskapingsprosjekt med basis i natur krever en helhetlig, langsiktig og bred tilnærming som nevnt tidligere. Dette betyr at forankringen må dekke det brede lag av befolkningen. Bred forankring har konsekvenser for organiseringen av prosjektet. Det gir seg utslag i sammensetting av de ulike styrings- og arbeidsgruppene i prosjektet.

I forhold til organisering kan det være lurt å tenke gjennom følgende:

- Hvilken kompetanse er nødvendig i prosjektet?
- Omfatter prosjektet både formell og uformell kompetanse?
- Hvem skal eie, drifte og vedlikeholde tiltaket? Hvem skal være prosjektets juridiske ansvarlige?
- Hvordan skal styringsgruppen for prosjektet settes sammen?
- Hvem skal være prosjektleder?
- Har prosjektet tilstrekkelig med tid og ressurser til å bli gjennomført (eller realisert)?
- Trenger prosjektet/tiltaket en prosjektgruppe?

Sammensetting av styringsgrupper.															
Hovedprosjekt	Kommuner	FK	FM	SNO	Reiseliv	Grunneier	IN	Statsskog	Nasj.park. senter	Reindr./villrein	Forskning	Andr. bedr.	Andr. int.	NSB	Jernbaneverket
Fugleturisme i Midt- og Øst-Finnmark			X	X	X		X				X	X	X		
Sykkelturisme i Nordland	X		X		X			X	X					X	X
Vidda Vinn	X	X	X		X	X			X	X					
Villreinen som verdiskaper	X	X	X							X	X		X		
Skatter for fremtiden			X									X	X		
Mellom fjell, fjord og folk	X		X		X	X			X			X	X		
Følgefonna – vandring frå fjord til fonn	X	X										X			
Sørnorsk Kystnatur	X	X	X		X	X						X			
Økosystem Dokkadelta	X	X		X									X		
Område- og trafikktvikling rundt Dovrefjell	X	X	X												
Nærøyfjorden Verdsarvpark	X		X			X							X		
Varangerhalvøya	X	X	X			X							X		
Magiske og verdifulle opplevelser i Nord-Trøndersk natur		X	X		X		X		X			X	X		
Norges Nasjonalparklandsbyer	X	X	X										X		

Eksempel på sammensetting av styringsgruppe i prosjektene i programmet Naturarven som verdiskaper, Telemarksforskning notat nr. 30/2014



Det kan være lurt å spørre de som skal delta i styringsgruppen og eventuelt prosjektgruppe følgende kontrollspørsmål når de blir spurt om å delta i prosjektet:

- Har de har tilstrekkelig med tid til å delta?
- Har de forstått målet med prosjektet?
- Har de interesse for prosjektet?
- Har de forstått hvilken rolle de skal ha i prosjektet?

## 5. Roller

Det er viktig å definere hvem som har ulike roller og funksjoner i et prosjekt. Her følger en enkel beskrivelse av de viktigste rollene/funksjonene i et prosjekt:

**Prosjektansvarlig:** Prosjektansvarlig skal styre prosjektet og er juridisk ansvarlig for prosjektet, altså eier av prosjektet. Det kan være vertskommunen eller tilsvarende. Prosjektansvarlig har ofte en sentral rolle i styringsgruppen til prosjektet.

**Prosjektleder:** Prosjektleder er ansvarlig for å gjennomføre prosjektet og er derfor en meget sentral person, ofte den mest sentrale personen i prosjektet. Prosjektlederrollen i slike verdiskapingsprosjekter er

meget krevende. Prosjektlederegenskaper blir nærmere gjennomgått senere i dette kapittelet.

### Prosjektstyre/styringsgruppe for prosjektet:

En slik gruppe består som regel av 5–7 personer. Styringsgruppelederen er prosjektlederens viktigste samtalepart underveis i prosjektet. Styringsgruppeleder er ansvarlig for å innkalle og gjennomføre møter, samt følge opp prosjektlederen. Sammensetting av styringsgruppen er sentral. Den bør bestå av personer som sikrer god gjennomføring av prosjektet. Eksempel på viktig kompetanse/personer i et prosjektstyre kan være en verneområdeforvalter, en grunneierrepresentant, en kommuneansatt og en næringslivsrepresentant.

Ulike organer kan ha flere roller i et prosjekt. Det er da viktig å ikke blande disse. Her følger noen eksempler på flere roller som en organisasjon kan ha.

Kommunen har mange roller både som utviklingspartner, eier av reiselivsprodukt og i tillegg forvalter de ulike lover som setter rammer for bruk. Det er viktig å undersøke styringsgruppemedlemmenes habilitet i slike tilfeller.



Prosjektledere samlet til erfaringsutveksling og befaring i Solund.



Forvaltningsmyndigheten for verneområdet er også både en rammesetter og utviklingspartner når det gjelder tiltak for verdiskaping i verneområdene.

Grunneier kan også ha flere roller i et prosjekt. I tillegg til å være grunneier kan han/hun eksempelvis være tilbyder når det gjelder entreprenørtjenester til prosjektet eller ønske å etablere egen næringsvirksomhet som tar tiltaket i bruk.

### 5.1 Prosjektleder

Grunnet den viktige rollen som en prosjektleder har, velger vi her å beskrive denne rollen mer inngående. En god prosjektleder er en strukturert, men fleksibel person, med god fagkunnskap og mye praktisk erfaring. I tillegg skal han/hun ha tillit lokalt, god lokalkunnskap, være en kreativ problemløser og en som i tillegg har evne til å gjennomføre prosjektet. Noen av de viktigste funksjonene en prosjektleder skal dekke er: tilrettelegger, tillitsbygger, utvikler, nettverksbygger og pådriver.

**Tilrettelegger** for alle oppgavene og koordinator for alle personene som er involvert i prosjektet.

**Tillitsbygger** hos ulike aktører og blant veldig ulike grupper, slik som ulike forvaltningsorgan, grunneiere og reiseliv, samt lokalt.

**Utvikler** som er tilstrekkelig tilpasningsdyktig til å gjøre nødvendige endringer og finne nye løsninger når man møter på utfordringer og endringer som skjer underveis i prosjektet.

**Nettverksbygger** og innehar/opparbeider seg kjennskap til nøkkelpersoner i området som tiltaket berører.

**Pådriver:** innehar et sterkt engasjement og er pådriver/motoren i for prosjektet som sikrer at prosjektet gjennomføres. Det er en viktig egenskap ved prosjektleder fordi det er prosjektleder som ofte står for fremdriften i prosjektet.

## PROSJEKTLEDER, VERDISKAPING PAMPAS KOMMUNE:

**Vi søker prosjektleder til kommunens nye satsningsområde; Naturarven som verdiskaper, et prosjekt der naturen og verneområdene våre er de viktigste ressursene, i tillegg til oss som bor her og DEG som prosjektleder.**

Prosjektlederen vil ha ansvar for å drive hele prosjektet fra A til Å. Du må komme med alle de gode ideene, skaffe hele eller deler av finansieringen, ta ansvar for det økonomiske, gjøre naturvitenskapelige vurderinger slik at naturverdiene ikke blir skadelidende, finne de rette samarbeidspartnerne både når det gjelder det finansielle og de som kan trykke på de rette knappene for å skape ringvirkninger i lokalmiljøet. Du må kunne utvikle de gode salgbare produktene som på sikt kan føre til økt sysselsetting og tilflytting til kommunen.

### Ønskede kvalifikasjoner:

- Du må være en **kreativ igangsetter**, være en **pådriver** og en som får prosjektet gjennomført. En fordel om du i tillegg er **systematisk** og **ryddig** og **innovativ**.
- Du må også ha god sosial kompetanse, ha gode samarbeidsevner, og være en nettverksbygger og samfunnsentreprenør. Kjennskap til lokalmiljøet er viktig. En fordel om du også er vital.
- Du må ha god kunnskap om **markedsføring** og **salg** innen **turisme/reiseliv** og være en erfaren **produktutvikler**. Det er også en fordel om du har **god kjennskap til media** og kan **utvikle nettsider med gode foto og fengende artikler** om prosjektet underveis og er vant med å bruke **sosiale medier**. Du bør kunne kommuniserer tydelig og godt på alle nivåer både skriftlig og muntlig, norsk og engelsk.

- Du må ha relevant høyere utdanning innen **naturvitenskapelige fag, økonomi og prosjektledelse**. Det er en fordel om du har **lang erfaring**, og er god på å kjøre prosess.
- Du må være **kvalitetsbevist** med god **estetisk sans**.
- **Andre goder:** Du vil få relativt dårlig betalt. Din nærmeste overordnede vil være en alt for travel ordfører som ikke vet så godt hva du arbeider med. Det forventes av deg at du alltid er positiv og på tilbudssida for nye oppgaver, i tillegg til den allerede sprengte arbeidsplanen din. Du vil få god mulighet til å jobbe overtid uten ekstra lønn på kveldstid og i helgene.
- Du vil få mulighet til å forme arbeidsdagen din helt selv i et ikke-eksisterende miljø. Du vil bli svært lite forstyrret, siden du jobber helt alene og kontoret er langt fra folk som kunne vært interessant å samarbeide med.
- Jobben vil også garantert gi gode karrieremuligheter videre dersom alle krav innfris og vi får økt sysselsetting og tilflytting til kommunen som følge av prosjektet som er gjennomført innenfor budsjett og planlagt tidsramme.
- **Er du denne personen vi søker, er du antagelig bare en fantasi i en drøm.**

EKSEMPEL: En fiktiv stillingsutlysning på prosjektleder som ikke vil være mulig å få tak i!

Som dere skjønner finnes det veldig få slike personer i virkeligheten. Derfor er det viktig å kartlegge hva prosjektlederen kan og ønsker å jobbe med. Deretter må man vurdere om man skal trekke inn andre personer som fyller den manglende kompetansen. Det kan være andre personer i styret, eller innleid kompetanse. Det er viktig at kjøp av ekstern kompetanse vurderes grundig, og at det er rom for en slik kostand innenfor prosjektets budsjett.

## 5.2 Kompetanse

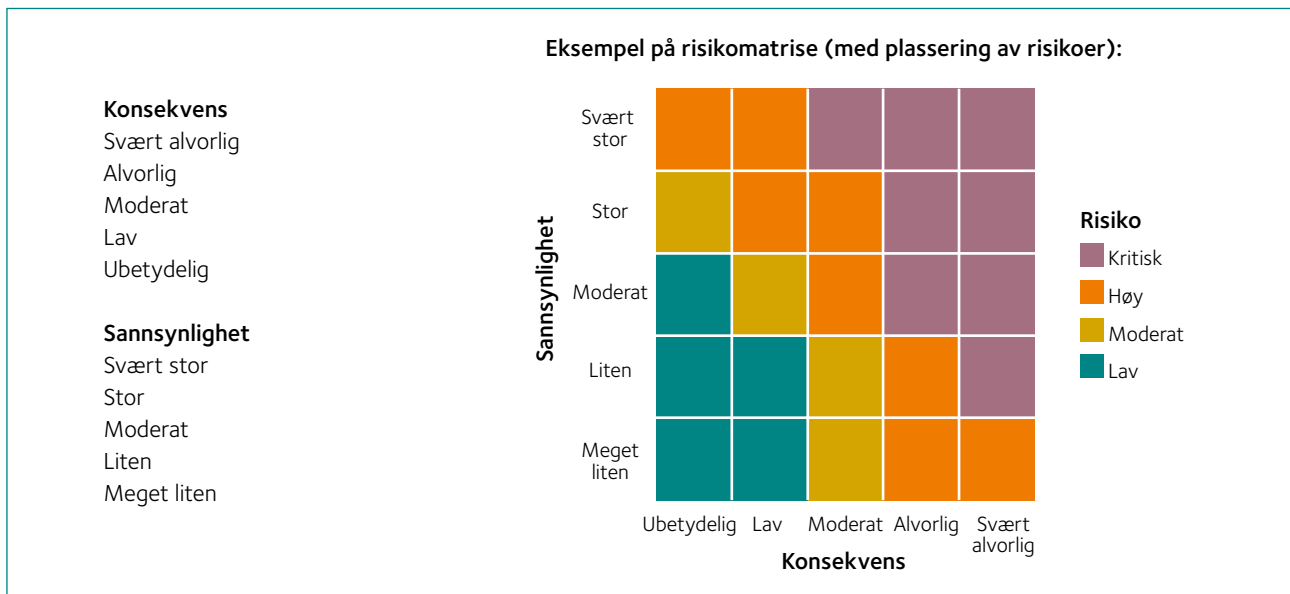
Du må å skaffe deg en oversikt over hvilken kompetanse som kreves for å gjennomføre prosjektet og sammenstille dette med kompetansen til prosjektleder, styringsgruppe og eventuell prosjektgruppe. En måte å gjøre dette på er å gjennomføre en kompetansekartlegging.

Sett gjerne opp en kompetansematrise for alle involverte i prosjektet for å finne mangler og eventuelle overlapp som må avklares, slik at det ikke blir usikkerhet rundt hvem som skal gjennomføre de ulike delene av prosjektet, og hvem som har ansvar for de ulike delen.

## 6. Mandat

Mandatet til de som jobber i prosjektet beskriver hva som er deres ansvar og fullmakt. Mandatet utformes av prosjektets ansvarlige/eier og gir de som jobber i prosjektet en ramme for arbeidet.

KOMPETANSE	PROSJEKTLEDELSE	NATURFAGLIG	REISELIV	FORVALTNING	ØKONOMI
Prosjektleder					
Styringsgruppe					
Prosjektgruppe					



<http://www.dfo.no/no/Styring/Publikasjoner-og-rapporter/Veiledere/>

## 7. Tidsplan

Prosjektplanen skal si noe om hvor lang tid man planlegger at prosjektet skal ta fra et gitt startpunkt til alt skal være ferdigstilt. Den detaljerte tidsplanleggingen av prosjektet kommer ofte i en egen milepælplan som beskrevet senere under handlingsplanen. Det er i denne sammenheng viktig å planlegge realistisk samt foreta en risikovurdering som legges til grunn for planleggingen.

## 8. Budsjett

Allerede i begynnelsen av et prosjekt må de økonomiske rammene avklares. Dette settes opp i et budsjett.

Et budsjett viser planlagte inntekter og utgifter for prosjektet. Hva er realistiske finansieringskilder/

inntekter for prosjektet og hvilke kostnader regner man med i prosjektet? Et budsjett settes opp for et år av gangen og diskuteres/vedtas i styringsgruppa. I tillegg skal man ha budsjett for alle årene prosjektet forventes å vare. Prosjektets totalbudsjett er en viktig del av prosjektplanen.

Hva gjør du når budsjettets kostnader overgår inntektene (budsjettsprek)? Et budsjett er et levende dokument som kontinuerlig, og minimum hvert kvartal, bør oppdateres. Hensikten med dette er å oppdage så raskt som mulig dersom kostandene overstiger inntektene. Mer sjelden er det behov for å gjøre justeringer dersom kostandene ikke blir så høye som forventet og man sitter igjen med et overskudd. Uansett endringer i budsjett skal dette tas opp i styringsgruppa regelmessig.

	Inntekter	Utgifter
Prosjektmidler verdiskaping	900 000	
Prosjektledelse		420 000
Kontorleie, pc, telefon		80 000
Sti og hengebro		350 000
Møter og styringsgruppe		35 000
Markedsføring		15 000

## 9. Eierskap og vedlikehold

Denne delen av prosjektplan inneholder en beskrivelse av hvem som skal eie det ferdige tiltaket. I tillegg skal det beskrive hva slags vedlikehold det vil være behov for og hvor ofte.

Det er viktig å avklare hvem som skal drifte, vedlikeholde og eie tiltaket etter prosjektet er avsluttet. Eieren kan for eksempel være et nasjonalparkstyre, grunneier, kommune, lag/forening, grunneier, skole

eller lignende. Det er ikke nødvendig at eier og den som utøver/foretar vedlikeholdet er den samme, men det er viktig at det ikke er tvil om hvem som eier tiltaket. Finn den løsningen som er den beste og mest hensiktsmessige for at arbeidet med vedlikehold skal fungere.

Det bør skrives en avtale om hvem som skal eie og hvem som skal vedlikeholde tiltaket.



Bilde fra parkeringsplass i Bondhusdalen, Folgefonna hvor eierskap og vedlikehold er viktig å avklare før prosjektet slutter.  
Foto: Svein Opdal.

Forslag: Mal for samarbeidsavtale

10.01.2013

### Samarbeidsavtale mellom ..... og ..... for bygging av .....

#### 1. Innledning:

*Kort redegjørelse om prosjektet og bakgrunnen for det.*

- *Formål med tiltaket*
- *Foranledning/historikk*
- *Kort beskrivelse av tiltaket*
- *Involverte aktører og deres rolle*
- *Formaliteter*
- *Henvisning til prosjektbeskrivelse for eventuelle byggetekniske detaljer, nødvendige dispensasjoner og planavklaringer, tjenestekjøpsavtaler med underleverandører, med mer.*



**2. Prosjektgruppe/kontaktpersoner:**

Ved større eller langvarige prosjekt/tiltak bør det opprettes en prosjektgruppe. Alternativt må det fastsettes hvem som er kontaktpersoner i de berørte etater/organisasjoner/andre.

- prosjektleder/sekretær:
- prosjektsøker/-eier:
- grunneier:
- ansvarlig for praktisk utføring:
- Andre:

**3. Gjennomføringsplan:**

Tidsrom	Tiltak	Ansvarlige	Medvirkende
Fra dato til dato	Forberedende arbeid ...		
	Gjennomføring av tiltaket ...		
	Opprydding/etterarbeid ....		
Dato	Prosjektslutt		

I tabellen over eller i en tekst under må det presiseres hvilke forpliktelser de ulike aktørene har.

**4. Finansiering av tiltaket:**

Bidragster/part:	Beløp:
Navn	Kr ...
Sum:	

**5. Eierskap:**

Hvem eier anlegget; grunneier, organisasjon, Staten v/MD eller andre. Ta med referanse til eventuell tinglyst avtale.

**6. Tilsyn/vedlikehold:**

Avtale om hvilken etat/organisasjon som har ansvaret for tilsyn og vedlikehold av det aktuelle tiltaket, samt hvordan kostander skal inndeckes.

**7. Brudd på samarbeidsavtalen:**

Konsekvenser dersom framdriftsplan eller frister ikke overholdes, eller parter ikke overholder avtalen eller trekker seg ut.

**Underskrifter:**

## Gjennomføringsfase

Gjennomføringsfasen er den delen av prosjektet hvor det planlagte tiltaket skal realiseres.

Som nevnt tidligere er det vanskelig å planlegge et prosjekt i detalj og dessuten tar ting ofte mer tid enn forventet. Styringsgruppemøtene skal holdes jevnlig, for at styringsgruppa kan gi prosjektleder tilstrekkelig tilbakemelding og justering både på strategiske valg, budsjett, ressursbruk og progresjon. Dette krever forberedelse fra prosjektleder ved at det må lages rapporter og regnskap. Derfor må prosjektleder stadig justere sine planer i forhold til gjennomførbarhet. Disse justeringene gjøres gjerne årlig ved å oppdatere handlingsplanen.

## Handlingsplan

Før arbeidet med å gjennomføre selve tiltaket, er det veldig nyttig for prosjektlederen å lage seg en handlingsplan. En handlingsplan er et enkelt dokument som skal svare på:

Hva skal gjøres?

Hvem skal gjøre det?

Når skal det gjøres?

Det er viktig å tenke gjennom i hvilken rekkefølge de ulike deler av prosjektet skal gjøres både for å unngå unødvendige forsinkelser samt eventuelt å kunne ferdigstille og ta i bruk deler av prosjektet tidlig.

For å sikre framdrift i prosjektet, kan det også være nyttig å lage en milepælsplan som beskriver leveringstidspunkt for når ulike deler av prosjektet skal være ferdigstilt. I tillegg kan det være lurt å skrive en logg som beskriver kort hvordan de ulike delene ble utført, eventuelt om de ble utsatt og hvorfor. Gjennom å føre logg er det enklere å følge de enkelte hendelsesforløpene i prosjektet både for oppsummeringer årlig og for sluttrapportering samt som et nyttig verktøy for framtidige prosjekter.



Åpning av Besøkscenter Villrein på Hjerkin markerer ferdigstilling av villreinfangstanlegg.

## Lokal forankring

Det er viktig å forankre prosjektet lokalt. Det vil si at organisasjoner, aktuelle kommuner, bedrifter og eventuelt andre nøkkelpersoner skal involveres tilstrekkelig. Lokal forankring er beskrevet i det følgende og er fulgt av et avsnitt som beskriver hvordan man løser utfordringer med kommunikasjon som en del av arbeidet med lokal forankring.

Det er prosjektleders ansvar å legge alt til rette for en god progresjon og ønsket resultatoppgjørelse i prosjektet. Anbudsinnhenting og avtaler med underleverandører er også prosjektleders ansvar.

Lokal forankring betyr at tiltaket er kjent lokalt og at det er støttet av de personene/organisasjonene/kommunene/bedriftene/grunneierne/forvaltning lokalt som har interesser for og bor i området. Det er også viktig at prosjektet har god lokalpolitisk forankring. Ofte er kommunen vertskap for prosjekter. God forankring hos de ansatte, ikke bare politisk, i kommunen er derfor viktig for at prosjektet skal lykkes

Det finnes mange ulike måter å jobbe med lokal forankring. En kombinasjon av ulike metoder er ofte det beste, og nedenfor er det listet opp noen eksempler.

Lokal forankring skjer for eksempel ved å:

- delta på og arrangere møter, seminarer, konferanser og kurs.
- skape dialog med og involvere nøkkelpersoner (som innehar viktige roller, har stort kontaktnett og fungerer som bindeledd) og beslutningstakere
- dele ansvar for ulike oppgaver mellom de involverte i prosjektgruppen og styringsgruppen
- sende ut og dele informasjon om prosjekter, innslag i media, profilering og synliggjøring
- jobbe sammen med andre organisasjoner, bedrifter, institusjoner

## Kommunikasjon

God kommunikasjon er essensielt for forankring og suksess med tiltaket.

Kommunikasjonsarbeidet kan deles inn i intern kommunikasjon i prosjektets organisasjon, og ekstern kommunikasjon som er både til lokalsamfunnet, regionalt og eventuelt nasjonale eiere. For å skaffe seg oversikt over hvem man bør kommunisere med er det lurt å sette opp en oversikt over hvem som har interesser i tiltaket, og hvordan man kan kommunisere / nå fram til disse. Lokalbefolkningen er en viktig gruppe som verdiskapingsprosjekt vil nå. Et eksempel på hvordan man når ut til lokalbefolkningen for å informere de om prosjektet kan være gjennom lokalavis, lokal facebook side, folkemøter eller lokale arrangement.



Eksempel: Åpning av sti med musikalsk innslag på Lista.

Som nevnt tidligere har interessentanalysen en oversikt over alle som har interesser i prosjektet og disse skal du nå finne ut hvordan du skal kommunisere med.

Kommunikasjon og markedsføring er tett koblet sammen. Dersom det er lite penger i prosjektet bør det benyttes kommunikasjonskanaler som er gratis, slik som artikler og innslag i aviser, nett og tv. Annonser og reklame er markedsføring som koster og som krever at prosjektet har penger å bruke på dette.

Lag gjerne en kommunikasjonsplan for prosjektperioden for å se hvordan man skal nå de ulike interessentgruppene med hvilken type kommunikasjon/markedsføring.

### Synlige resultat/markeringer

Det er viktig for tillit og suksess i arbeidet at det kommer synlige resultat av prosjektet relativt tidlig. Tenk gjennom hva som kan være en grei start for prosjektet, og jobb med å realisere dette først. Marker at denne delen av prosjektet er ferdig og ta deretter tak i neste del av prosjektet. Eksempel på en slik deling av prosjekter kan være bygging av en sykkelsti hvor det kan være mulig å åpne deler av traseen tidligere enn dersom man må vente til hele traseen er slutført. Dette skaper både oppmerksomhet, nysgjerrighet, forventninger og bruk tidlig i prosjektet.

Når en sti, evt deler av den, er ferdig eller når en parkeringsplass er bygget er det viktig å invitere til ei markering. Gjør gjerne noe spesielt ut av det. Ofte glemmer man de små måloppnåelsene/milepælene underveis. Tiden går fort og plutselig er pengene oppbrukt og prosjektperioden er over. Da glemmer man fort hva som er oppnådd. De små suksessene er viktige å feire.

### Fartsdumper

Hva gjør man når prosjektet stopper opp eller resultater uteblir? Mange prosjekter møter på uforutsette barrierer, fartsdumper eller forsinkelser underveis. Hva skal man gjøre for å få prosjektet på rett spor igjen? Å lete etter muligheter og alternative løsninger som kan gi gode resultater for prosjektet selv om det ikke var tenkt slik i utgangspunktet. De fleste prosjektene må gjøre endringer underveis. Er endringen av en viss størrelse, bør dette tas opp og drøftes i styringsgruppen, interessenter og med bidragsytere slik at man er omforent om endringen.

Det hender at tiltaket man ønsker å gjennomføre, rett og slett ikke lar seg gjennomføre. Årsakene kan være mange, men ofte har det sammenheng med at tiltaket ikke har vært godt nok planlagt eller forankret blant brukerinteressene. Eksempler på dette kan være:

- Stor motstand mot prosjektet blant interessentene
- Tiltaket mangler nødvendige tillatelser etter relevant lovverk
- Prosjektet mangler finansiering
- Prosjektet mangler viktig kompetanse
- Prosjektet har ikke nok personressurser
- Prosjektleder slutter
- Medlemmer i styringsgruppen byttes ut
- Prosjektet har ikke tilstrekkelig oppmerksomhet blant prosjektets eiere
- Prosjektet har uklar organisering og ansvarsforhold
- Prosessene tar lengre tid enn forventet
- Det er konflikter blant brukerne av prosjektet
- Prosjektet kan ikke realiseres på grunn av mangel på håndverkere
- Prosjektet må stoppe grunnet dårlig vær



Eksempel: Breheimsentre i Jostedal, Luster kommune brant ned til grunnen i løpet av prosjektperioden. De var en viktig aktør i prosjektet og naturlig nok måtte derfor en del endres på grunn av dette.



Dersom en underveis ser at utfordringene med gjennomføringen blir så store at en ikke klarer å oppnå ønsket resultat, kan det være aktuelt å legge ned prosjektet. Gjør det gjerne før det er brukt for mye ressurser i prosjektet slik at gjenværende ressurser evt kan brukes på et annet prosjekt. Beslutning om å legge ned et prosjekt er det prosjekteier/styret som tar.

## Kvalitet

Det er viktig å tenke på tiltakets kvalitet fra første stund. For at tiltaket skal vare og bli en god opplevelse lenge er det viktig med kvalitet. Det gjelder både materialvalg, miljømessige kvaliteter, utforming. Ved bruk av lokale råvarer og produkter kan en ivareta lokale tradisjoner og særpreg på en god og bevisst måte. Dette vil bidra til at produktet blir oppfattet som autentisk og ekte.

Besøkende er ute etter gode opplevelser og de etterspør ofte en totalpakke som dekker behov for å spise, muligheter for å kjøpe med seg et minne hjem, samt behov for overnatting dersom opplevelsen

er god/tar tid, («Duett eller Duell? – Reiseliv og lokalsamfunnsutvikling», Telemarksforskning rapport 319). Gjennom et nært samarbeid med reiselivsaktører lokalt har en gjennom en god prosess innledningsvis og underveis muligheter for å planlegge tiltak som vil kunne gi synergieffekter som bidrar til ytterligere økt økonomisk verdiskaping.

## Anbud

Når et tiltak skal gjennomføres må det hentes inn anbud på arbeidet. En god anbudsprosess sikrer riktig leverandør og et godt resultat. Her er noen punkter som prosjektet bør vurdere og eventuelt undersøke nærmere.

1. I utgangspunktet skal alle innkjøp av varer og tjenester ut på anbud.
2. Hva koster de ulike oppdragene? Det kan gjennomføres en forenklet anbudskonkurranse for kontrakter under 500 000 kr. Større oppdrag skal kunngjøres på [Doffin.no](http://Doffin.no). Les mer på [www.anskaffelser.no](http://www.anskaffelser.no)



Eksempel: Destinasjon Dærga i Rørvik formidlingsarena for sør-samisk kultur og naturbruk er et godt eksempel på kvalitet i alt fra formidling til matrialbruk.

3. Er det et konsulentoppdrag eller et bygg- og anleggsarbeid som skal gjennomføres? Kunngjøringsplikten gjelder ved ulike beløpsgrenser (terskelverdier) for ulike tjenester. For mer informasjon gå inn på [www.anskaffelser.no](http://www.anskaffelser.no).
4. Sørg for at de som er potensielle leverandører får opplysninger og informasjon om oppdraget. Tenk særlig gjennom om det finnes lokale entreprenører og leverandører som bør inviteres inn i anbudsprosessen.

### Avtale

Det er viktig å ha gode og tydelige avtaler som omhandler ansvar og eierskap til tiltaket og som regulerer både bruk og økonomi. I tillegg bør det i avtalen punktfestes på kart hvor tiltaket skal gjøres og hvilke bruksrettigheter som følger med.

Følgende eksempel er hentet fra «Fugletårn, fugleskjul og fuglestier – anlegg for økt naturopplevelse» Bioforsk, Temahefte Nr. 13 November 2013

### Dokumentasjon/logg

Det er lurt å dokumentere arbeidet underveis i prosjektet. Det er flere grunner til dette. For det første kan det være nyttig å kunne gå tilbake både for deg selv og andre med tanke på finansiering, hvem dere har hatt kontakt med, og hvilke betraktninger dere har gjort underveis. For det andre kan det være nyttig i forhold til nye prosjekter; både for beregning av tid og ressurser eller for å lære av eventuelle feil eller uheldige beslutninger. For det tredje er det lurt i forhold til rapportering til de som har vært med og finansiert prosjektet, samt andre interessenter.



Eksempel: Disse erfaringsstolene ble satt ut i landskapet rundt Dokkadelta i løpet av prosjektet og ble besøkt av mange. For å registrere de besøkende kan en turkasse med bok for å skrive seg inn være en måte få oversikt over hvem og hvor mange som besøker stolene. Foto: Inga Dansberg

## AVTALE

1. Denne avtale gjelder rett til oppsetting av observasjonstårn på eiendommen xxx ved xxx i xxx kommune, samt adkomststi med egnet skjermplanting til dette. Avtalen gjelder også rett til å benytte eksisterende parkeringsplass ved xxx samt gårdsvei fram til denne.
2. Avtalen gjelder for eiendommen g.nr. xx og br.nr. x. Partene i avtalen er grunneier NN og xx lokallag.
3. xx lokallag har ansvar for drift og vedlikehold av observasjonstårn inkludert adkomststi med skjermplanting. Ansvarer kan overlates til relevante organisasjoner eller offentlige instanser.
4. Det skal ikke betales årlig leie av grunn for anlegget.
5. Grunneier har førsterett til tilsyn med anlegget etter egen avtale.
6. Anlegget skal være åpent for allmennheten ut fra vanlige regler om fri ferdsel.
7. Avtalen gjelder fra 01.01.20xx og for 10 år av gangen. xx lokallag eller den som har overtatt ansvaret har rett til å fornye avtalen.
8. Avtalen skal tinglyses.
9. Kartvedlegg datert ----- viser parkering adkomst og lokalisering av tårn.

Sted,,,,,, den.....

For xxx lokallag

.....  
NN

.....  
NN



# Avslutningsfase

## Brukerundersøkelser

Målet med brukerundersøkelser er å se om tiltaket når tiltenkte formål. Brukerundersøkelser kan også være et nyttig verktøy for å undersøke om det er behov for tiltaket før man bestemmer seg for å igangsette prosjektet.

Det kan være flere formål med et tiltak slik som å skape gode opplevelser i naturen, inspirer til friluftslivsutøvelse og tiltrekke seg besøkende, bedre folkehelsen og bidra til økt livskvalitet, kunnskapsheving, eller tiltaket ønsker å kanalisere bruk og derigjennom gi grunnlag for effektiv forvaltning og bærekraftig bruk av naturen og kulturminnene.

Det finnes flere metoder for brukerundersøkelser (ferdselstellere, intervju, spørreundersøkelser både i felt og elektronisk), men metoden må gjenspeile hensikten. I tillegg bør undersøkelsen gjentas etter en viss periode for å kunne sammenligne bruken over tid. Brukerundersøkelsene bør formidles til de som har investert i tiltaket og som er interessenter i området.

### Regnskap

Det avsluttende regnskapet settes opp som et vanlig regnskap underveis i prosjektet, men ofte vil det ferdigstilles noe seinere. Alle regninger skal være betalt og alle tiltak bør/skal være slutført før man avslutter regnskapet for hele prosjektperioden.

### Avslutningsrapport

Avslutningsrapporten bør inneholde hele prosjektets historie med de viktigste erfaringene. Beskrivelse av utfordringer og hvordan man løste dem kan også være nyttig for andre.

I tillegg er avslutningsrapporten en fin/grei måte for prosjektleder og styret å oppsummere arbeidet på. Det er viktig å prioritere arbeidet med en avslutningsrapport med tanke på erfaringsoverføring til andre med lignende prosjekt. Rapporten bør sendes til alle interessenter, ikke minst de som har vært med og finansiert prosjektet.

### LYKKE TIL!





### Miljødirektoratet

**Telefon:** 03400/73 58 05 00 | **Faks:** 73 58 05 01

**E-post:** [post@miljodir.no](mailto:post@miljodir.no)

**Nett:** [www.miljodirektoratet.no](http://www.miljodirektoratet.no)

**Post:** Postboks 5672 Sluppen, 7485 Trondheim

**Besøksadresse Trondheim:** Brattørkaia 15, 7010 Trondheim

**Besøksadresse Oslo:** Grensesvingen 7, 0661 Oslo

Miljødirektoratet jobber for et rent og rikt miljø. Våre hovedoppgaver er å redusere klimagassutslipp, forvalte norsk natur og hindre forurensning.

Vi er et statlig forvaltningsorgan underlagt Klima- og miljødepartementet og har mer enn 700 ansatte ved våre to kontorer i Trondheim og Oslo, og ved Statens naturoppsyn (SNO) sine mer enn 60 lokalkontor.

Vi gjennomfører og gir råd om utvikling av klima- og miljøpolitikken. Vi er faglig uavhengig. Det innebærer at vi opptre selvstendig i enkeltsaker vi avgjør, når vi formidler kunnskap eller gir råd. Samtidig er vi underlagt politisk styring. Våre viktigste funksjoner er at vi skaffer og formidler miljøinformasjon, utøver og iverksetter forvaltningsmyndighet, styrer og veileder regionalt og kommunalt nivå, gir faglige råd og deltar i internasjonalt miljøarbeid.