



Nasjonalparklandsbyene

En evaluering av forprosjektet

PER INGVAR HAUKELAND OG BENT ASLAK BRANDTZÆG

TF-notat nr. 2/2011

TF-notat

Tittel:	Nasjonalparklandsbyene: En evaluering av forprosjektet
TF-notat nr:	2/2011
Forfatter(e):	Per Ingvar Haukeland og Bent Aslak Brandtzæg
Dato:	15.9 2011
Gradering:	Åpen
Antall sider:	45
Framsidedfoto:	Kilde: Direktoratet for naturforvaltning
ISBN:	978-82-7401-427-5
ISSN:	1891-053X
Pris:	100 kr
	Kan lastes ned gratis som pdf fra telemarksforskning.no

Prosjekt:	Nasjonalparklandsbyene: En evaluering av forprosjektet
Prosjektnr.:	20090921
Prosjektleder:	Per Ingvar Haukeland
Oppdragsgiver(e):	Direktoratet for naturforvaltning

Resymé:

Notatet presenterer funn fra en evaluering av forprosjektet Nasjonalparklandsbyene. Det presenterer utviklingen av prosjektet, ser på ulike hendelser i prosjekthistorien, og kommer med sammenfattende vurderinger som kan belyse sentrale erfaringer fra forprosjektet og samtidig bidra positivt til veien videre i konseptutviklingen.

Telemarksforskning, Boks 4, 3833 Bø i Telemark. Org. nr. 948 639 238 MVA

Forord

Dette notatet er et resultat fra en evaluering av forprosjektet Nasjonalparklandsby, på oppdrag fra Direktoratet for naturforvaltning. Forprosjektet varte i perioden 15.5 2009 til 1.5 2010. Nettverket for Nasjonalparklandsbyer ble også i samme periode valgt ut som ett av hovedprosjektene i verdiskapingsprogrammet Naturarven som verdiskaper (2009-2013), koordinert av Direktoratet for naturforvaltning. Evalueringen vil derfor også belyse utviklingen av forprosjektet inn i hovedprosjektet. Prosjektet Nasjonalparklandsby er et utviklingsprosjekt som har til hensikt å bidra til verdiskaping i kommuner og bygder som ligger som innfallsporter til utvalgte nasjonalparker. Formålet med evalueringen har vært tredelt: å belyse måloppnåelsen i forprosjektet, belyse erfaringene rundt oppstart av slike utviklingsprosjekter for å øke overføringsverdiene til tilsvarende prosjekter andre steder og komme med anbefalinger til veien videre i realiseringen av konseptet. Per Ingvar Haukeland har vært prosjektleder for evalueringen og Bent Aslak Brandtzæg har vært prosjektmedarbeider.

Bø, 15. september 2011

Per Ingvar Haukeland

Prosjektleder

Innhold

Sammendrag	7
1. Innledning	11
1.1 Utgangspunktet for evalueringen	11
1.2 Hovedspørsmål i evalueringen	11
1.3 Gjennomføring av evalueringen	13
2. Prosjekthistorien	15
3. Gjennomgang av hovedspørsmål	19
3.1 Nasjonalparklandsbyenes egne utgangspunkt	19
3.2 Strategiske avklaringer	20
3.2.1 Nasjonalparklandsbyenes plass i en nasjonal reiselivssatsing	20
3.2.2 Nasjonalparklandsbyenes plass i regional utvikling	21
3.2.3 Nasjonalparksentrenes / informasjonsentrenes rolle.....	23
3.2.4 Forholdet til nasjonalparkkommunene	24
3.2.5 Grunnlag for nasjonal merkevarestrategi	25
3.2.6 Nettverksbygging	27
3.2.7 Innsats mot nasjonale / regionale aktører	27
3.2.8 Planlegging av tiltak	28
3.2.9 Kompetansehevingsbehov og -tiltak.....	29
3.2.10 Kriterier for nasjonalparklandsby.....	30
3.3 Prosess for styrking av satsinger i kommunene	31
3.4 Hvilke erfaringer er gjort med sammenlikninger av tilsvarende konsepter internasjonalt?	32
4. Sammenfattende vurderinger og anbefalinger	35
4.1 Generelt	35
4.2 Måloppnåelse	35
4.3 Suksessfaktorer og flaskehalser	39
4.4 Anbefalinger for veien videre	41
5. Et utvalg av kilder	45

Sammendrag

En nasjonalparklandsby skal fremstå som kulturbærer med bevissthet rundt egne tradisjoner, og skal kunne tilby produkter og opplevelser med lokalt tilsnitt. Det er bl.a. lagt vekt på at en nasjonalparklandsby gjennom en stedsutviklingsplan skal vise en bevisst holdning til sin nærhet til nasjonalparken og profilering av denne.

Fra Miljøverndepartementets pressemelding 27. februar 2008

Opprettelsen av Nasjonalparklandsbyene av Miljøverndepartementet i 2008 eksemplifiserer en ny måte å arbeide med naturvern og forvaltning av verneområder på, der vekten er lagt på vern gjennom bærekraftig bruk. Vernebestemmelser og forvaltningsregimer har gjennom årene skapt store konflikter mellom myndighetene og lokalbefolkningen. Vern blir ofte sett på som en trussel mot lokal utvikling. Flere forskere antyder et paradigmeskifte i europeisk naturvern, der målet er å kombinere naturvern med regional utvikling i en bærekraftig kontekst. Dette beskrives som en overgang fra statiske til mer dynamisk-innovative strategier.¹ I nordisk sammenheng er det i de senere årene iverksatt flere programmer, ordninger og prosjekter i tråd med en slik dynamisk strategi, bl.a. Verdiskapingsprogrammet for kulturminner, Naturarven som verdiskaper, Nasjonalparkkommunene og Nasjonalparklandsbyene.

Dette notatet bygger på en evaluering av forprosjektet for Nasjonalparklandsbyene, og det vil samtidig se på utviklingen som hovedprosjekt i Naturarven som verdiskaper (2009-2013). Evalueringen vil ta utgangspunkt i de tre målsettingene som forprosjektet bygger på:

1. Strategiske avklaringer nasjonalt og regionalt
2. Prosesser som styrker satsingen i den enkelte kommune og i nettverket mellom pilotlandsbyene
3. Sammenlikninger av tilsvarende konsepter internasjonalt

¹ Haukeland, P.I. (red.) et al. 2010. Landskapsøkonomi. TF-rapport 263.

En utfordring i evalueringsprosessen har vært å gjøre et skille mellom forprosjekt og hovedprosjekt. Nettverket hadde egne mål, tiltak, finansiering, ledelse og organisering i forprosjektet, og noe av dette var overlappende med hovedprosjektet, men det har også betydd at utfordringer som kom fram i forprosjektet, for eksempel med å konkretisere profileringen av nasjonalparklandsbyene i en kommunikasjonsstrategi, har blitt tatt i som del av hovedprosjektet. Mange viktige erfaringer er gjort i forprosjektet, og vi ønsker å belyse både det som har fungert bra og mindre bra. Samtidig må vi ha klart for oss at når vi omtaler erfaringer fra forprosjektet, så har mye av dette endret seg i hovedprosjektet. Vi finner det derfor nødvendig og interessant å belyse begge sider.

Nasjonalparklandsby er et konsept med mange interessenter, og den grunnleggende utfordringen er å få til et godt samspill mellom de ulike interessentene, slik at disse i større grad spiller på lag. Det har vært en åpen dialog mellom aktørene på de ulike nivåene, men det er en utfordring å finne fram til en felles plattform å jobbe ut i fra. Selv om forprosjektets rolle har vært å komme med innspill i utviklingen av en nasjonal plattform for nasjonalparklandsbyene, viser utviklingen av konseptet at det er behov for mer samordning og koordinering fra nasjonale myndigheter for å fastsette en felles plattform som bidrar til å utforme en helhetlig nasjonal politikk i og rundt nasjonalparkene som ressurs for lokal og regional nærings- og samfunnsutvikling. Dette er noe både DN og MD arbeider for.

DN har vært involvert som diskusjonspartner hele veien i forprosjektet, men ikke som eier. Det har vært et bevisst valg for å støtte det lokale initiativet. Først etter forprosjektperioden var over (1.mai 2010) har DN gått tettere på styringen av prosjektet i regi av verdiskapingsprogrammets rammer. Da har oppfølgingen vært mye tettere, blant annet i form av møter med styringsgruppa, innspill til tiltaksplan, foredrag og finansiell støtte til den videre konseptutviklingen.

Nendenfor vil vi gi et kort og punktvis sammendrag av hovedfunnene og samtidig komme med anbefalinger for å øke overføringsverdien og for veien videre.

- 1) Nasjonalparklandsbykonseptet bygger på et lokalt initiativ, men selv om man ønsker at lokale initiativtakere skal få rom til å utvikle sitt eget konsept, finner vi at de fort kommer til kort når de samtidig er avhengig av et eierskap hos regionale og nasjonale aktører for å lykkes. Dette er et lite dilemma for de involverte, fordi lokale initiativtakere ønsker handlingsrom,

men trenger samtidig mer nasjonal styring, mens nasjonale aktører ønsker å gi handlingsrom, men ser behovet for mer styring. Det er ingen lett avveining. I slike utviklingsprosjekter bør det derfor arbeides aktivt i starten av prosjektet med å etablere en god samspillsarena for at flere som konseptet er avhengig av skal utvikle et eierskap til konseptet.

- 2) Nasjonalparklandsbyprosjektet er et komplekst prosjekt med svært mange interessenter og aktører. I slike prosjekter finner vi at det ikke alltid er like lett når man skal utvikle en felles plattform og enes om et felles språk og en felles forståelse av hvor man er og hvor man går. Derfor mener vi at i utviklingsprosjekter hvor det er et mangfold av interessenter, vil det være et behov for å bygge et felles språk og en felles plattform gjennom interaksjon og kommunikasjon mellom de involverte aktørene.
- 3) Nasjonalparklandsbyprosjektet er i stor grad forankret i offentlige instanser, og her finner vi ulik erfaring med å drive fram større utviklingsprosjekter. Derfor bør utviklingsprosjekter, som i stor grad er forankret i offentlige instanser, trekke inn privat sektor, spesielt næringsaktører og næringsapparatet (feks Innovasjon Norge) på et tidlig stadium.
- 4) Vi finner at Nasjonalparklandsbyprosjektet er et visjonært prosjekt, og at målene har vært ambisiøse og omfattende. Det må i slike prosjekter være åpenhet for å tenke og handle visjonært, noe som betyr at handlingsrommet for å prøve og feile må utvides. Likevel er det viktig at målene blir så konkrete og operative som mulig, uten at de mister sitt visjonære tilsnitt, og at det jobbes systematisk og prosessuelt med hvordan målene og midlene revurderes og justeres jevnlig etter erfaringene.
- 5) Nasjonalparklandsbyprosjektet har vært et krevende prosjekt å organisere, koordinere og lede. Det har vært vanskelig både i form av tid og ressurser, for prosjektlederne i en delt stilling å innta en proaktiv rolle med såpass mange arbeidsoppgaver. Samtidig finner vi at kompetansen til prosjektledelsen, både i nettverket og i delprosjektene, varierer stort. I slike krevende utviklingsprosjekter mener vi at det derfor er behov for mer ressurser til ledelse, slik at prosjektledelsen får rom, tid og ressurser til å jobbe proaktivt og utviklingsorientert, og at det vil være nyttig å ha en gjennomgang av hva slags kompetanse som er nødvendig for å lede slike utviklingsprosjekter, og hvordan denne kan eventuelt skaffes eller utvikles. Her kan det være behov for å ta noen runder med de involverte aktørene på ulike nivåer for å avdekke hva denne kompetansen skal bestå i.
- 6) Vi finner at nasjonalparklandsbyprosjektet synliggjør behovet for en mer koordinert nasjonal politikk eller policy for lokal og regional utvikling rundt nasjonalparkene. Det er mange interessenter som ønsker å bruke nasjonalparken som attraksjon, men det burde etableres en sterkere na-

sjonal koordinering av arbeidet, slik at man utnytter mest mulig synergiefekter politisk og i virkemiddelapparatet.

- 7) Vi finner at det varierer hvor godt de ulike nasjonalparklandsbyene er forankret på det regionale nivået, men utover i forprosjektet og i oppstartfasen av hovedprosjektet, har det blitt jobbet mer systematisk med å forankre prosjektet i fylkeskommunene som regional utviklingsaktør. Vi mener at en slik forankring er svært viktig etter hvert som fylkeskommunen har fått flere virkemidler som kan bidra i utviklingen av konseptet. Det vil også være viktig å få involvert andre regionale aktører som Fylkesmannen, regionråd og Innovasjon Norge.
- 8) Vi finner mange gode tiltak i hver nasjonalparklandsby og at prosjektet er godt forankret politisk i kommunene der landsbyene befinner seg, men det er mer variert hvordan forankringen er i kommuneadministrasjonen. For å få til en god utvikling er det viktig å få et eierskap til prosjektet både politisk og administrativt. I tillegg er det viktig å få til en samordning mellom offentlige, private og frivillige aktører. Det må derfor jobbes med å utvikle samhandlingskompetanse hos de involverte aktører.
- 9) Nettverket for nasjonalparklandsbyer har, på tross av store forskjeller, skapt en god dialog seg imellom. Fellessamlingene har rotet mellom de ulike nasjonalparklandsbyene, og en felles utenlandsreise har vært viktig for fellesskapsfølelsen. Nettverket hadde i siste del av forprosjektet en egen prosjektleder, mens det i hovedprosjektet har vært en ordning med delt ledelse, noe vi mener bør tas opp til ny vurdering, jfr. kompetanse spørsmålet.
- 10) Nasjonalparklandsbyene skal ha en bærekraftig, miljøprofil i sitt arbeid. Som hovedprosjekt i Naturarven som verdiskaper finner vi at prosjektet arbeider aktivt med dette, og i denne sammenheng mener vi at det kan være nyttig å fokusere enda mer på den brede verdiskapingen som ligger til grunn for Naturarven som verdiskaper, dvs. samspillet mellom miljømessig, kulturell, sosial og økonomisk verdiskaping. Dokumentasjon av bred verdiskaping knyttet til planlegging og rapportering av ulike tiltak kan være en strategi for bærekraftig utvikling av nasjonalparken som verdiskapingsressurs.

1. Innledning

1.1 Utgangspunktet for evalueringen

Evalueringen omhandler forprosjektperioden (15.mai 2009 - 1. mai 2010) for Norges nasjonalparklandsbyer, men den vil i tillegg gi anbefalinger for det videre arbeidet med konseptet gjennom verdiskapingsprogrammet Naturarven som verdiskaper (2009-2013). Slik vi tolker oppdraget fra Direktoratet for naturforvaltning (DN), er det et ønske å få belyst hva man har oppnådd i forhold til målsettingene i forprosjektet, hva man har lært i prosessen og hva man kan gjøre framover for å sikre en god videreutvikling av konseptet. Hovedgrunnen til at DN ønsker en slik evaluering nå, slik vi tolker det, er å lære fra erfaringene i utviklingen av konseptet, komme med funn som kan ha overføringsverdi til andre tilsvarende prosjekter og samtidig gi nettverket informasjon som kan bidra til videreutviklingen av konseptet.

Det er viktig for leseren å være klar over forskjellen mellom forprosjekt og hovedprosjekt. Som forprosjekt hadde nettverket for nasjonalparklandsbyer sine egne rammer (med mål, tiltak og organisering), mens det som hovedprosjekt har vært andre rammer. Mange av målene er de samme, men det har foregått en helt annen oppfølging fra DN enn det som var tilfelle i forprosjektet. Det betyr at utfordringer som har kommet fram i forprosjektet, har blitt imøtekommet i hovedprosjektet, slik vi blant annet ser med utviklingen av en kommunikasjonsstrategi. Derfor har det vært vanskelig å evaluere forprosjektet, det må sees i sammenheng med hovedprosjektet.

1.2 Hovedspørsmål i evalueringen

Forprosjektet hadde som formål å klargjøre og tydeliggjøre innholdet i begrepet nasjonalparklandsby som grunnlag for en samordnet strategi på nasjonalt plan, samt å legge en stødig plattform for en klar og konsistent satsing i årene framover i den enkelte nasjonalparklandsby (jf. Prosjektbeskrivelsen for forprosjektet). Nasjonalparklandsbyene skal forme en nyskapende og helhetlig modell for bærekraf-

tig distriktsutvikling gjennom å utnytte statusen og nærheten til nasjonalparkene i utviklingen av sine tettsteder. De skal sammen og hver for seg prøve ut tilretteleggingstiltak og utvikle produkter som styrker deres identitet og særpreget som naturlig portal til nasjonalparkene. Selv om evalueringen vil komme innom hva denne modellen består i, vil vi i hovedsak ta tak i forprosjektets følgende målområder:

1. Strategiske avklaringer nasjonalt og regionalt

- Avklare status for ordningen og plass i en nasjonal reiselivssatsing
- Avklare status og plass i en regional utviklingssammenheng
- Klargjøre og tydeliggjøre nasjonalparksentrenes / informasjonssentrenes rolle i satsingen
- Avklare skillelinjer mot nasjonalparkkommunestatusen
- Klargjøre grunnlag for utvikling av en nasjonal merkevarestrategi
- Gi innspill i forhold til ordningens kriterier som tettstedene skal evalueres etter ved endt pilotperiode og presisere krav til nye nasjonalparklandsbyer

2. Prosess for styrking av satsinger i den enkelte kommune

- Koordinere innsats med nasjonale og regionale parter
- Planlegge tiltak
- Kartlegge nødvendige kompetansehevingstiltak i kommunene mht miljøvennlig drift, stedsutvikling, naturbasert reiseliv og annet

3. Sammenliknende internasjonalt perspektiv

- Kartlegge ulike ordninger i andre land som kan knyttes til den norske ordningen på ett eller annet nivå

Dette er målområder som nettverket selv har framhevet gjennom søknaden. I tillegg er det laget en liste over åtte suksessfaktorer i Prosjektplanen for 2010-2013, som del av Naturarven som verdiskaper, som vi mener også bør tas med for å belyse ulike sider ved konseptutviklingen i hovedprosjektet. Disse er:

1. Det vil være utfordrende å sikre god nok samordning og samarbeid mellom landsbyene grunnet geografisk avstand, ulike stedstyper samt ulik politisk styresammensetning.
2. For å sikre felles utvikling av nasjonalparklandsbyer på nasjonalt plan er koordinering av nettverket og gjennomføring av fellestiltak en kritisk faktor. Dette innebærer solid prosjektledelse i hovedprosjektet samt tilstrekkelig arbeidsressurser lokalt i hver landsby.

3. Forankring og innfasing av prosjektet i hver enkelt kommune gjennom politiske vedtak som binder administrative avgjørelser og påfølgende lokal utvikling i tråd med målsetningene og verdiene i nasjonalparklandsbyarbeidet.
4. Implementering og samarbeid med lokale, regionale og nasjonale planer og prosjekt for å forankre arbeidet lokalt, regionalt og nasjonalt.
5. Sikring av lokal tilhørighet og engasjement i prosjektet ved involvering av lokale næringsaktører og innbyggere i den lokale prosjektorganiseringa.
6. Avklaring og koordinering av prosjektet i forhold til utviklinga av nasjonalparkkommuner vil være avgjørende for at nasjonalparklandsbyene blir en tydelig merkevare.
7. Med en så kompleks prosjektsammensetning som det her er lagt opp til vil utskifting av medarbeidere være en utfordring for framdrift i prosjektet.
8. Ulike ståsted og problemstillinger i hver landsby vil kunne gi ulike resultater og erfaringsutbytter for deltakerne i nettverket.

Gjennom evalueringen har vi lagt vekt på å belyse hva som har fungert bra og mindre bra under forprosjektperioden, selv om vi også vil ta med disse suksessfaktorene for hovedprosjektet. Vi vil se nærmere på hvorvidt målene i forprosjektet har vært tydelige nok, og i hvilken grad de ulike interessentene opplever at man har nådd målene og hva som har vært suksesser og flaskehalser underveis. Avslutningsvis skal vi peke på utfordringer og komme med anbefalinger til det videre arbeidet.

1.3 Gjennomføring av evalueringen

Evalueringen bygger på følgende kilder:

1. Dokumentstudie knyttet til nasjonalparklandsbyene

Vi har gjennomgått dokumenter som knyttes til nasjonalparklandsbyene, i tilknytning til forprosjektet og den videre utviklingen som hovedprosjekt i Naturarven som verdiskaper. Dette inkluderer forprosjektsøknad, sluttrapport, prosjektplan, tiltaksplaner og rapporteringer som hovedprosjekt. Vi har gjennomført nettstudier av hver av de fem nasjonalparklandsbyene og hva som er formidlet på tvers av de fem nasjonalparklandsbyene.

2. Intervjuer med hver av de fem nasjonalparklandsbyene

Det er gjennomført intervjuer av de lokale prosjektlederne i alle fem nasjonalparklandsbyene, og det har også vært kontakt med andre aktører i nasjonalparklandsbyene, hvor det har vært naturlig og ønskelig fra nasjonalparklandsbyene.

3. Intervjuer av prosjektleder av forprosjektet

Det har vært gjennomført intervjuer med prosjektleder av forprosjektet. Prosjektlederen kom inn i siste fase av forprosjektet, og ble ikke prosjektleder når forprosjektet gikk over som hovedprosjekt i Naturarven som verdiskaper.

4. Intervjuer av nåværende prosjektledere

Vi har gjennomført intervjuer med begge personene som nå deler prosjektledelsen av nettverket i hovedprosjektet.

5. Intervjuer på det nasjonale nivået

Det er gjennomført intervjuer av personer i Direktoratet for naturforvaltning (DN) og i Miljøverndepartementet (MD) som har vært inne i forprosjektet i en eller annen sammenheng, og vi har hatt samtaler med representanter for Kommunal- og regionaldepartementet (KRD), Nærings- og handelsdepartementet (NHD), Innovasjon Norge (IN) og Statens naturoppsyn (SNO). Vi har også vært i kontakt med de personene i DN som følger opp nettverket som hovedprosjekt.

Intervjuene har i hovedsak vært gjort på telefon.

2. Prosjekthistorien

Ideen om nasjonalparklandsbyer i Norge har sitt utspring fra en studietur som Jotunheimen reiseliv arrangerte til Italia og Süd-Tirol i 2005. Flere aktører, ikke bare fra Jotunheimen, fikk se hvordan ulike landsbyer spilte på sin nærhet til nasjonalparkene og hvordan styresmaktene i Italia aktivt la til rette for en utvikling der flere tettsteder profilerte seg som nasjonalparklandsbyer. Etter turen, på en naturbrukskonferanse i Jostedal, la en av representantene fra DN, som også var med på turen til Süd-Tirol, fram et kart over Nord-Gudbrandsdalen. Han pekte på at om Lom hadde ligget i Italia, ville det blitt omtalt som en nasjonalparklandsby. Ordføreren og næringssjefen i Lom kommune tok tak i denne tanken og ønsket å jobbe videre med et tilsvarende konsept for nasjonalparklandsbyer i Norge.

Ideen ble forankret i formannskapet og i kommunestyret i Lom kommune. Det ble bygd nettverk mot Fylkesmannen i Oppland, Oppland fylkeskommune og mot DN, MD og KRD. Første gang ordet ”nasjonalparklandsby” ble brukt i offentlige dokumenter er i St. meld. nr. 26 (2006-2007) *Med hjerte for heile landet*. Tilnærmingen til nasjonalparklandsby var klart rotfestet i en distriktsutviklingstankegang, med spesiell vekt på forholdet mellom bruk og vern av naturen, og om å få til en større lokal oppslutning om nasjonalparkene, og synliggjøre hvordan en nasjonalpark kan være en ressurs for innbyggerne lokalt og regionalt.

Den 17. august 2006 ble det avholdt et møte i DN hvor konseptene *nasjonalparklandsby* og *nasjonalparkkommune* ble drøftet. DN hadde fått flere henvendelser fra kommuner rundt om i landet som ønsket å profilere seg som nasjonalparkkommuner. Det ble dermed behov for å få på plass kriterier for hva som skal kjennetegne nasjonalparkkommuner og nasjonalparklandsbyer.

En referansegruppe ble nedsatt under ledelse av DN våren 2006, og disse arbeidet med slike kriterier utover høsten 2006. Foruten DN var øvrige medlemmer av gruppen representanter fra Oppland fylkeskommune, Fylkesmannen i Oppland, Lom kommune, Namsskogan kommune, regionrådet i Nord-Gudbrandsdalen (Nasjonalparkriket), Utmarkskommunenes sammenslutning og Rikstantikvaren.

Den 19. desember 2006 ble det sendt ut et høringsbrev om forslag til kriterier til 85 kommuner som har eierskap eller interesser i forbindelse med nasjonalparkene. Fristen for tilbakemelding ble satt til 31. januar 2007, og det kom inn en rekke innspill. Disse ble bearbejdet videre, og kriterier ble fastsatt. MD ønsket at kriteriene skulle gjøre satsingen eksklusiv og bidra til å gjøre konseptet nasjonalt og internasjonalt kjent. For nasjonalparkkommunene var det kvantitative kriterier, mens for nasjonalparklandsbyene var det mer kvalitative kriterier. Kriteriene som ble utarbejdet på bakgrunn av arbeidet og innspillene, og som ble godkjent av MD, er som følger:

- Stedet skal være nærmeste servicesenter i forhold til nasjonalparken, her skal finnes bl.a. muligheter for å få informasjon, overnattingsmuligheter og muligheter for å kjøpe mat.
- Stedet skal framstå med en helhetlig miljøprofil.
- Det skal eksistere en stedsutviklingsplan for stedet som tar høyde for nærhet til nasjonalparken.
- Stedet skal være en naturlig atkomst / innfallsport til nasjonalparken.
- Stedet skal inneha kompetanse til å formidle informasjon om nasjonalparken og være aktiv med markedsføring av nasjonalparken.
- Kommunen skal ha godkjent kommuneplan (arealdel).

I tillegg ble andre kriterier presentert for å støtte opp under disse hovedkriteriene:

- Opprettholdelse av landskap / landskapspleie.
- Aktiv produktutvikling – produkter rettet mot verneområdet (guiding, tilrettelegging...).
- Vekt på kulturbærere.
- Bevisst fokus på lokale tradisjoner, som lokal mat.

På bakgrunn av disse kriteriene ble det den 9. juli 2007 sendt ut en invitasjon til ulike tettsteder til å søke status som nasjonalparklandsby. Det var 40 tettsteder som søkte. Den 28. februar 2008 presenterte statssekretær Heidi Sørensen i Miljøverndepartementet (MD) 23 kommuner som nasjonalparkkommuner og følgende 5 tettsteder som nasjonalparklandsbyer:

- Storslett i Reisa kommune
- Vingelen i Tolga kommune
- Lom i Lom kommune
- Jondal i Jondal kommune
- Geilo i Høl kommune

Lom, Hol og Nordreisa er også utpekt som nasjonalparkkommuner. To av nasjonalparklandsbyene hadde allerede et eget nasjonalparksenter: Storslett med Halti nasjonalparksenter og Lom med Norsk Fjellmuseum.

Representanter for de ulike landsbyene gikk sommeren 2008 sammen om en søknad til et forprosjekt for å utvikle konseptet Nasjonalparklandsby, bl.a. som en nasjonal strategi. Miljøverndepartementet (MD) var positiv til konseptet, både administrativt og politisk, og de bidro sammen med Innovasjon Norge til finansieringen av forprosjektet. Nasjonalparklandsbyene fikk også midler til forprosjektet av lokale og regionale myndigheter, men dette varierte fra nasjonalparklandsby til nasjonalparklandsby. DN fikk i oppdrag av MD å være faglig støttespiller.

Med statusen som nasjonalparklandsby fulgte også en logo, som DN hadde bidratt til utviklingen av, og som kunne brukes fritt av landsbyene i profileringen og markedsføringen av tettstedene, bl.a. på brevark, skilt, informasjon fra kommunen, på nettsted, osv.

Arbeidet i hver nasjonalparklandsby tok til umiddelbart, men forprosjektperioden begynte formelt sett ikke før 15. mai 2009 (Løvik 2010). Omtrent samtidig med etableringen av forprosjektet ble nettverket for nasjonalparklandsbyer oppfordret til å sende en søknad til det nyetablerte verdiskapingsprogrammet Naturarven som verdiskaper, et program som er forankret i Miljøverndepartementet og Kommunal- og regionaldepartementet, og koordinert av Direktoratet for naturforvaltning. Nettverket for nasjonalparklandsbyer ble så på forsommeren 2009 ett av 10 hovedprosjekt i Naturarven som verdiskaper. Dette ga nettverket økte rammer; programmet har bidratt med 7.4 millioner kroner til Nasjonalparklandsbyene i perioden 2009-2011.

DN ønsket i forprosjektperioden å gi rom for at nettverket skulle utvikle sitt eierskap, noe de selv ønsket, og gikk derfor ikke inn i styringen av forprosjektet. Det ble etablert en egen styringsgruppe av prosjektet. I starten besto denne av ordførerne i de fem nasjonalparklandsbyene, og representanter fra MD og DN var observatører og samtalepartnere. Senere ble gruppa utvidet med representanter fra fylkesmennene og fra fylkeskommunene. I utgangspunktet hadde styringsgruppa valgt en ”flat ledelsesstruktur”, hvor de baserte ledelsen på kollektive avgjørelser knyttet til oppgave- og ansvarsfordelinger. Senere så man behovet for en egen

prosjektleder. Det ble da lyst ut stilling som prosjektleder, men anbudsrunder ble avlyst. En årsak var at man i stedet ønsket å bruke midler på lokale tiltak, fordi man hadde begrenset med ressurser i prosjektet. Senhøstes i 2009 ble det likevel bestemt at en person med tilknytning til Vingelen næringssselskap skulle ha rollen som prosjektleder, som da fikk ansvaret for forprosjektrapporten som forelå 1. mai 2010.

I forprosjektet ble det avholdt flere nettverksmøter og en felles studiereise til Sør-Tirol, noe vi kommer tilbake til under gjennomgangen av hovedspørsmålene.

Foruten den nevnte sluttrapporten, har det ikke kommet noe felles skriftlig produksjon fra forprosjektet utover ordinære referater og en sammenstilling *Plattform for Norges Nasjonalparklandsbyer (2009-2013)*. Her finner vi en sammenstilling av definisjon, visjon, kjerneverdier, hovedmål, strategier (hovedinnsatsområder), organisering og kriterier, men disse har ikke blitt revidert nevneverdig gjennom forprosjektperioden. Tanken har vært å komme tilbake til denne mot slutten av hovedprosjektperioden.

I neste kapittel skal vi ta for oss de ulike hovedspørsmålene i forprosjektet.

3. Gjennomgang av hovedspørsmål

3.1 Nasjonalparklandsbyenes egne utgangspunkt

Det varierer hvor mye tettstedene har arbeidet med å være en naturlig nasjonalparkportal før forprosjektet. Men flere av tettstedene er kjente reiselivsdestinasjoner fra før, og reiselivsnæringen står sterkt lokalt. Det varierer naturlig nok også hvor positive ulike interessegrupper er i forhold til vern. Enkelte utviklingsaktører på stedet kunne gjerne sett at det ble gitt mer dispensasjon for å legge til rette for utvikling innenfor nasjonalparkens grenser og i enda større grad i randsonene. Andre interessenter har vern av naturarven som sin hovedinteresse. Tilbakemeldingene tyder på at de fleste som blir kjent med Nasjonalparklandsbykonseptet opplever det som et spennende og positivt konsept som kan imøtekomme begge interesser, såfremt det legges et bærekraftig perspektiv til grunn. Et slikt bærekraftig perspektiv er noe nettverket da også framhever.

Det varierer også mellom nasjonalparklandsbyene hvilke lokale aktører som har blitt involvert i starten. De fleste har en prosjektleder som er tilknyttet kommunen, i næringsavdelingen, planavdelingen eller naturforvaltningen, og det har ikke vært enkelt for disse prosjektlederne å arbeide med et såpass komplekst og sammensatt konsept. Det har vært krevende å få til bred mobilisering og forankring lokalt og regionalt. Dette har blitt bedre i hovedprosjektet, hvor en av suksessfaktorene man har jobbet med er å være synlig, samlende, inkluderende og inspirerende. Et eksempel på dette er ”vertskapskurs” for det lokale næringslivet i Geilo nasjonalparklandsby, noe som har involvert nærmere 100 næringsaktører. Alle nasjonalparklandsbyene har jobbet med tilsvarende tiltak.

3.2 Strategiske avklaringer

Et hovedmål i forprosjektet, som er videreført i hovedprosjektet, er å avklare hvordan nasjonalparklandsbykonseptet skal knyttes opp til flere regionale og nasjonale satsinger. Avklaringen skal rettes mot blant annet reiseliv, regional utvikling, nasjonalparksentrenes rolle, forholdet til nasjonalparkkommunekonseptet, grunnlaget for å bygge en nasjonal merkevarestrategi og samtidig konkretisere og presisere kriteriene. Her skal vi gå igjennom hver av disse.

3.2.1 Nasjonalparklandsbyenes plass i en nasjonal reiselivssatsing

Det er ingen tvil om at nasjonalparklandsbykonseptet sammenfaller med regionale og nasjonale reiselivsstrategier som fremhever nasjonalparker og verneområder som attraksjoner og ressurser for lokal og regional utvikling og verdiskaping. Nettverket har vist at satsingen og konseptet har forankring i offentlige dokumenter og programmer (slik som Småsamfunn satsingen og Naturarven som verdiskaper). Samtidig er det noe uklart hva slags plass og status Nasjonalparklandsbyene skal ha i forhold til de andre nasjonale reiselivssatsingene rundt naturarven og nasjonalparkene. Ideen har vært å utvikle konseptet med tilretteleggingstiltak og produkter som etterpå skulle selges, og selv om man lykkes med dette lokalt, er det fortsatt behov for å gi nasjonalparklandsbyene og tilsvarende satsinger rundt nasjonalparkene en større plass for å gjøre Norge enda mer attraktivt som reiselivsdestinasjon. Forprosjektet har bidratt til å avklare noen utfordringer i denne sammenheng og fremmet hvilke hensyn som må ivaretas som grunnlag for avklaringer som senere må foretas.

Et annet behov har vært å samkjøre oppfatningen mellom aktørene i landsbyene om hva en nasjonalparklandsby er og kan være. Hver ordfører har i utgangspunktet sin versjon, men det jobbes nå bl.a. med en felles kommunikasjonsstrategi.

Enkelte delprosjektledere i nettverket har følt at det ikke har vært lett å både vise synlige resultater lokalt, for slik å spre entusiasme og engasjement, og samtidig jobbe på tvers av svært ulike nasjonalparklandsbyer med felles tiltak i utviklingen

av et felles konsept. Det er fort gjort at tiden blir knapp og at man føler at man ikke helt får gjort så mye man kunne ønske. Naturarven som verdiskaper har derimot bidratt til at nettverket har fått mer tid og ressurser til å fortsatt jobbe sammen med disse utfordringene.

Å avklare nasjonalparklandsbyenes plass i en nasjonal reiselivssatsing, er noe som innebærer behov for avklaringer og prosesser med aktører og instanser på nasjonalt, regionalt og lokalt nivå. Nettverket etterlyser økt samordning og koordinering i forhold til nasjonale og regionale instanser. Fellesoppgavene og rammeverket for ordningen er viktig for de oppgaver som skal gjennomføres i fellesskap. DN er på mange måter en slik koordinator allerede, men vi ser et behov for økt samordning mellom DN og MD på dette feltet.

Hvordan nasjonalparkene skal markedsføres og profileres som en del av en nasjonal reiselivsstrategi er altså ikke avklart. Vi ser et stort potensial for å gi nasjonalparkene en langt større plass i det aktive reisemålet Norge. Det vil si at nasjonalparkene kan gis en strategisk plass i forhold til Norges omdømme som reisemål. NHD er i gang med en ny reiselivsmelding for Norge i 2011. Det er en melding der nasjonalparklandsbyene burde ha en sentral plass, og dermed blir spørsmålet hvem som da burde være drivkraften i at så blir tilfelle.

3.2.2 Nasjonalparklandsbyenes plass i regional utvikling

Nasjonalparklandsbyene er tiltenkt å ha en spesiell plass i regionalt utviklingsarbeid. Attraktive nasjonalparklandsbyer kan gjøre en hel region attraktiv. I Nord-Gudbrandsdalen er det f.eks. satset stort på det at regionen består av mange nasjonalparker. Det ble opprettet et eget prosjekt, kalt Nasjonalparkriket, som var en del av Verdiskapingsprogrammet på kulturminneområdet, koordinert av Riksantikvaren (2006-2010). Initiativet fra Lom kommune om utviklingen av nasjonalparklandsbykonseptet møtte også stor interesse i regionen.

Det varierer mye mellom nasjonalparklandsbyene hvordan regionene og fylkeskommunen er trukket inn. Fylkeskommunen skal være en viktig regional utviklingsaktør, som i den senere tid har fått flere virkemidler å rå over. Det betyr at det er viktig for nasjonalparklandsbyene å ha god forankring i fylkeskommunene, men også hos fylkesmennene. I forhold til Lom har både Fylkesmannen i Opp-

land og Oppland fylkeskommune var sterkt involvert i starten av nasjonalparklandsbysatsingen. I Naturarven som verdiskaper er Oppland fylke representert med tre case: Dovrefjell, Villreinsenteret og nasjonalparklandsbyen Lom.

Det er en utfordring å få fylkesnivået til å se konseptet som sammenfallende med andre satsinger, noe som også er viktig for å få ulike regionale virkemidler til å spille på lag. Dette fordrer et aktivt ”innsalg” på fylkesnivået, og erfaringene fra Oppland er at det er svært viktig med god politisk forankring på regionalt nivå. Får man et vedtak om satsingen i fylkestinget er et viktig grunnlag gjort, samtidig som man søker å samordne virkemidler på tvers av de ulike avdelingene. I et fylkesprogram for verdiskaping basert på natur og kultur, som nå planlegges i Oppland fylkeskommune, er det et nært samarbeid mellom regionalavdelingen (hvor prosjektledelsen ligger) og fylkeskonservatoren (som hadde prosjektledelsen for Verdiskapingsprogrammet for kulturminner).

I og med at nasjonalparklandsbyene opprinnelig ikke er et regionalt initiativ, er det derfor en spesiell utfordring å få en god fylkeskommunal forankring. I Nordreisa blir det f.eks. pekt på at fylkeskommunen gir støtte til tiltak på grunnlag av søknader, men at det er vanskelig å få fylkeskommunen til å bli en engasjert medspiller - hvorfor skal Nordreisa vies spesiell oppmerksomhet i forhold til de andre kommunene i fylket? Det blir hevdet at den informasjonen fylket sitter med av informasjon om Nasjonalparklandsbyene har de fått fra kommunen selv, og det blir sett på som nødvendig at det også fra nasjonalt hold informeres om utviklingsprosjektet og hvilke forutsetninger som må på plass for lykkes.

En utfordring i forhold til arbeidet mot fylkesnivået er også at det har vært usikkerhet til hvordan man ønsker å selge konseptet inn. Nasjonalparklandsbyene dreier seg om mer enn reiseliv. Det dreier seg om en større og mer helhetlig stedsutviklingsstrategi. Satsingen er også mer enn en ny forvaltning av nasjonalparker og verneområder, med vekt på vern gjennom bærekraftig bruk. Samtidig er satsingen også dette, så det er en utfordring å få presisert hvordan man skal kommunisere hva satsingen er. Her er det behov for en enda tettere dialog mellom de ulike aktørene om hva en nasjonalparklandsby kan bli. Når det gjelder nasjonalparkenes plass i en regional utviklingsammenheng, ser man fra kommunenes side for seg en modell hvor nasjonalparkene står sentralt.

Nasjonalparkforvaltningen vil spille en sentral rolle i forhold til å definere attraksjonene og omdømmet til nasjonalparken. I henhold til ny modell for lokal forvaltning av verneområder, vil de interkommunale nasjonalparkstyrene spille en viktig rolle i forhold til dette. SNO har ansvar for tilsyn og sørge for at vernebestemmelsene overholdes. Nasjonalparklandsbyene og -kommunene er slik sett avhengig av forvaltningen av nasjonalparkene og den informasjon som formidles gjennom nasjonalparksentrene. Nasjonalparklandsbyene er også avhengig av god samhandling med reiselivet og andre aktører som ønsker å utvikle og profilere ny næringsvirksomhet med utgangspunkt i kvalitetene i parken. I tillegg til kommunene og fylkeskommunene, sitter Innovasjon Norge på sentrale virkemidler i tilknytning til produktutvikling.

Dersom man ønsker at nasjonalparklandsbyene skal spille en betydningsfull rolle i regionalt utviklingsarbeid, der man stimulerer til bred verdiskaping gjennom et fruktbart samspill mellom bruk og vern, finner vi at det er behov for sterkere nasjonale føringer for hvordan de ulike aktørene i ”nasjonalparkfamilien” skal samhandle for å nå et slikt mål.

3.2.3 Nasjonalparksentrenes / informasjonssentrenes rolle

Av de 5 nasjonalparklandsbyene har to egne nasjonalparksentre, dvs Storslett (Halti nasjonalparksenter) og Lom (Norsk Fjellmuseum). Det er ikke tenkt at hver nasjonalparklandsby skal ha et eget nasjonalparksenter, men det forventes at alle skal ha et informasjonssenter og skal drive aktivt med formidling, kommunikasjon og informasjonsutveksling. Disse skal også være besøks- og servicesenter hvor besøkende og andre skal få all den informasjonen de skulle ha behov for under et besøk i nasjonalparklandsbyen og i nasjonalparken. DN har i 2005 utarbeidet en egen policy og egne retningslinjer for miljøforvaltningens samarbeid med informasjonssentrene.

De nasjonalparklandsbyene som ikke har et nasjonalparksenter håpet å utvikle kompetansen lokalt, kanskje ved å opprette stillinger innen naturveiledning, markedsføring, forvaltning, formidling og oppsyn. Dette har de hatt diskusjoner om med DN og MD, men det vil ikke komme nye stillinger utover det som kan an-

vendes gjennom eksisterende ordninger, som hos Statens naturoppsyn og nasjonalparksentrene.

Utfordringen er å få mer ut av det som allerede er tilgjengelig, og det rapporteres om godt samarbeid med de eksisterende nasjonalparksentrene. I Jondal er det i tillegg et godt samarbeid med nasjonalparksenteret i Rosendal, som ligger utenfor det aktuelle området til nasjonalparklandsbyen, men som har egne prosjekter som man søker å koordinere innsatsen i forhold til. Både Halti nasjonalparksenter (Storslett) og Norsk Fjellmuseum (Lom) er sentrale i utviklingen av konseptet i sin landsby, men de har nå blitt brukt mer som fagmiljø i utviklingen av en informasjons- og formidlingsstrategi knyttet til etablering av informasjonssentra i de andre landsbyene. De har også blitt trukket mer inn i styringsgruppa, noe som har forsterket den faglige kompetansen i styringen av prosjektet. Dette arbeidet er forsterket i hovedprosjektet, hvor Halti nasjonalparksenter har fått en egen rolle for utvikling av såkalte Visitor Points.

3.2.4 Forholdet til nasjonalparkkommunene

Nasjonalparkkommunene har sekretariat på regionkontoret i Nord-Gudbrandsdalen. De har også hatt et eget forprosjekt, hvor det jobbes enkeltvis og i fellesskap med ulike oppgaver og tiltak knyttet bl.a. til marked, standardisering, lokale initiativ, kompetanse og identitet. Nasjonalparkkommunesatsingen er større og mer omfattende enn nasjonalparklandsbysatsingen, og det gjør at sistnevnte har det noe lettere i sitt fokus på nærings- og stedsutviklingen. Likevel er det svært mange ting som forener disse satsingene. Det har vært kontakt mellom representanter for de ulike satsingene, men ikke noe felles utover det, selv om ordføreren i Nordreisa har sittet som medlem både av styret for Nasjonalparklandsbyene og styret for Nasjonalparkkommunene.

Forholdet mellom en nasjonalparkkommune og en nasjonalparklandsby er nedfelt i kriteriene. Kort sagt er en nasjonalparkkommune avhengig av hvor mye nasjonalparkareal kommunen har, mens en nasjonalparklandsby er ment som en naturlig portal inn mot nasjonalparken, hvor besøkende kan få det meste de har behov for, i form av kunnskap, opplevelser, overnatting, bevertning, historier, osv. Det er mange flere nasjonalparkkommuner enn nasjonalparklandsbyer. Det er

ikke alltid slik at en nasjonalpark har en naturlig portal inn til nasjonalparken og det er også eksempler på nasjonalparker som har flere naturlige portaler, slik som Hardangervidda. Det som kan virke forvirrende på enkelte utenforstående er at begge konseptene opererer med en nærmest tilsvarende logo, og at noen nasjonalparklandsbyer ligger i nasjonalparkkommuner med samme navn, som Lom. Det innebærer at man har to tilsvarende logoer på samme produkt. Det er en utfordring å kombinere disse to konseptene på en god måte, slik at de ikke undergraver hverandre, og at konseptene blir tydelige utad, slik at besøkende vet forskjellen på en nasjonalparkkommune og nasjonalparklandsby. Det er mulig at om vi får 50-60 nasjonalparkkommuner, som markedsfører seg sterkt med en tilsvarende lik logo som nasjonalparklandsbyene, gjerne i flere tettsteder som ligger i nærheten av en nasjonalpark, da vil dette kunne virke utydelig for besøkende. Dette er noe som burde avklares i det videre arbeidet med begge satsingene.

Sentrale personer i nettverket ønsker at nasjonalparklandsbykonseptet skal være eksklusivt og ser ikke for seg at det blir like mange nasjonalparklandsbyer som det er nasjonalparker, at det i stedet er snakk om 10-15 nasjonalparklandsbyer i Norge. Det er også noe som man må komme tilbake til etter endt hovedprosjekt, for det kan være delte meninger om dette. Omkringliggende Norges 41 nasjonalparker er det nok flere tettsteder som kunne tenke seg å iverksette en lokal og regional strategi for å utvikle sitt tettsted som en nasjonalparklandsby.

3.2.5 Grunnlag for nasjonal merkevarestrategi

Tidlig i forprosjektperioden ble det påbegynt et arbeid rundt en merkevarestrategi. Utfordringen synes å ligge i det å få konseptet Nasjonalparklandsby såpass kjent at folk i større grad ønsker å oppsøke disse stedene. Ofte vil det være slik at det er nasjonalparken som er attraksjonen, men i andre tilfeller kan nasjonalparklandsbyen og tilbudene der bli attraksjonen, og som senere kan få folk til å ønske å oppsøke nasjonalparken. Nettverket har sett til Innovasjon Norge sitt arbeid med "Merkevaren Norge" som en felles reiselivsstrategi, og her er det framhevet fokus på de gode opplevelsene, vertskapet og verdier som (frisk, ekte, vennlig og nyskapende). Dette er verdier som også Nasjonalparklandsbyene ønsker å bygge på, men styringsgruppa har utviklet noen flere, slik at de samlet sett er som følger:

- Bærekraftig og miljøvennlig
- Frisk og aktiv
- Gjestfri og ekte
- Kompetent og nyskapende

Nasjonalparklandsbyene ønsker å legge sin merkevarestrategi tett opp til Innovasjon Norge sin strategi, og ser på dette som viktig for å samordne strategier og markedsføring. En utfordring som nevnes i den forbindelse er å få fram konkurransedyktige og markedsrettede produkter og få markedsført og solgt disse til rette målgrupper. Her nevnes også en samkjøring med INs Visit Norway og Bygdeturismekampanje.

Den ønskete effekten av en merkevarestrategi er jo at nasjonalparkene og nasjonalparklandsbyene skal styrke sin stilling som reisemål. Nasjonalparkene og –landsbyene skal være et stempel på kvalitet. I sluttrapporten fra forprosjektet framhever nettverket at det kan virke mot sin hensikt å markedsføre en nasjonalparklandsby uten at de enkelte nasjonalparklandsbyene utvikler sin egen attraktivitet, identitet og unikhhet. Andre ser det ikke nødvendigvis slik, at det ene kommer før det andre, men at begge sider må utvikles samtidig. Det vil si at man må både jobbe i den enkelte landsby for å utvikle sin attraktivitet, men at man samtidig må jobbe med det som går på tvers av landsbyene. Dette henger sammen med en av de siste oppgavene som knyttes til strategiske avklaringer, nemlig konkretisering av kriteriene.

Vi finner et stort behov for å få på plass en felles kommunikasjons- / markedsføringsstrategi som grunnlag for å kommunisere og profilere hva nasjonalparklandsbyene er. Foreløpig er det få utenfor nasjonalparklandsbyene som vet hva en nasjonalparklandsbyer. Dette arbeidet kom ikke ordentlig i gang i forprosjektet, men våren 2011, med støtte og påtrykk fra DN, bistår et konsulentfirma nasjonalparklandsbyene med utviklingen av en slik kommunikasjonsstrategi. Dette tror vi kan bidra til å løse en del av de utfordringer rundt tydelighet og felles profilering som vi har sett til nå.

3.2.6 Nettverksbygging

Hovedtyngden av nettverksarbeidet har vært på etablering og utvikling av nettverk mellom 1) aktører i de ulike nasjonalparklandsbyene, 2) aktører i de ulike landsbyene og 3) aktører på det lokale, regionale og nasjonale nivået.

Det vi erfarer, som gjør nettverksarbeid spesielt krevende, er behovet for en tydelig plattform som nettverket skal bygge på, og tydelige relasjoner mellom aktørene rundt oppgave- og ansvarsfordeling. Det er ulike behov mellom ulike partnere i nettverket, men det er likevel viktig å vite hvordan enkelte relasjoner man bygger inn i nettverket henger sammen med helheten. Derfor vil den videre nettverksbyggingen avhenge av hvor godt man lykkes med å utvikle den felles plattformen som sier noe om helheten.

3.2.7 Innsats mot nasjonale / regionale aktører

Vi har ovenfor sett på innsatsen overfor regionale aktører. Forholdet til nasjonale parter har også variert. Vi ser at denne variasjonen har mye med forholdet mellom forprosjekt og hovedprosjekt å gjøre. Intensjonen om lokalt eierskap og økt lokalt handlingsrom i forprosjektet var god, men erfaringene viser at utviklingen av et slikt komplekst konsept som brer seg over de ulike nivåene trenger et sterkere samspill mellom aktørene fra starten av, også på eiersiden. At flere får eierskap til konseptet, spesielt av aktører som man er avhengig av for å utvikle det, kan bidra til å styrke konseptutviklingen.

Vi ser her et skille mellom forprosjektet og hovedprosjektet, og at DN i større grad har bidratt til styringen av konseptutviklingen i hovedprosjektet. Det synes nå som om det er lagt en god ramme for at innholdet i konseptet skal utvikle seg. Vi ser at det nå legges opp til økt dialog mellom DN og MD om hvordan man best mulig kan støtte opp under den videre satsingen på nasjonalparklandsbyene. Realiseringen av konseptet er avhengig av strategiske grep fra aktører på det nasjonale nivået, men det inkluderer også andre aktører som regionråd, fylkesmenene og fylkeskommunene. Dess mer disse aktørene får et eierskap til konseptet, dess mer vil de gå inn i realiseringen av det.

3.2.8 Planlegging av tiltak

En måte å styrke nasjonalparklandsbysatsingen på er gjennom planlegging og gjennomføring av tiltak. I forprosjektperioden var det vanskelig for mange av nasjonalparklandsbyene å avklare hvor tiltakene skulle settes inn. I prosjektplanen for hovedprosjektet (2010) presenteres 6 satsingsområder med ulike tiltak:

- Informasjon
- Omdømmebygging og profilering
- Næringsutvikling
- Stedsutvikling og tilrettelegging
- Kompetanse og nettverk
- Forvaltning

Noen av landsbyene har kommet lenger enn andre i å utvikle nasjonalparkprodukter. Blant annet har Jondal utviklet en egen nasjonalparkmeny, noe også de andre landsbyene arbeider med i hovedprosjektet. Hovedprosjektet framhever, som i forprosjektet, forholdet mellom lokale tiltak og fellestiltak, og at satsingen kan ha to hovedretninger: 1) mer fokus på fellestiltak, slik som det å koordinere kommunikasjonen på nasjonalt nivå, gjennomføring av visse fellesoppgaver, administrasjon på tvers av nettverket og rapportering, samt iverksetting av fellesprosjekter som kan videreutvikle konseptet og 2) mer fokus på hver landsby, med vekt på stedsutvikling, tilrettelegging, informasjon, trykksaker, skilting, gode vertskapstiltak og næringstiltak. Det har vært spesielt viktig i etterkant av forprosjektet å få til mer synlige og praktiske tiltak på det lokale plan, for å skape eierforhold til konseptet i lokalbefolkningen. Samtidig har nettverket blitt mer bevisst betydningen av å jobbe oppover i systemet.

Arbeidet på tvers av nasjonalparklandsbyene har fungert godt når det gjelder utveksling av informasjon, ideer og erfaringer i forhold til arbeidet lokalt, men det har vært vanskeligere å få til et godt samarbeid knyttet til fellesoppgavene. I forprosjektperioden har det vært gjennomført seks fysiske møter i arbeidsgruppa og fire fysiske møter styringsgruppa, og ellers fire telefonmøter. Møtene har rotert mellom de ulike landsbyene. Koordinator og medlemmer av arbeidsgruppa har også deltatt på nettverkssamlingene i Verdiskapingsprogrammet for naturarven. Det har ikke vært det samme trykket på tvers av landsbyene som det har vært i hver av landsbyene, noe vi igjen finner har med både knappe ressurser til ledelse

og koordinering å gjøre, på den ene siden, og kompetansen til slik ledelse og koordinering på den andre siden.

Nettverket har funnet det krevende å finne gode løsninger på koordineringen av arbeidet på tvers av landsbyene. Nå er prosjektledelsen delt i to, mellom delprosjektlederne i Hol og Tolga. Prosjektlederen i Hol har ansvar for det administrative, mens prosjektlederen i Tolga har ansvar for utviklingsoppgaver. Disse har en god dialog seg imellom, men det er likevel krevende å få til god samkjøring og koordinering, også på grunn av den fysiske avstanden. Det er satt av, slik vi ser det, for lite prosjektlederressurser til utviklingsoppgaver, noe som fører til lite handlingsrom og begrensede muligheter i forhold til å ha et proaktivt fokus. Det er satt av en 20 prosent stilling til utviklingsoppgaver, og mesteparten av denne tiden blir bundet opp i ”må-oppgaver”. Ressurser til å arbeide med utviklingsoppgaver er avgjørende for å drive utviklingsarbeid, men det er samtidig et spørsmål om kompetanse og hva slags kompetanse som er nødvendig for å lykkes.

3.2.9 Kompetansehevingsbehov og -tiltak

Erfaringene fra forprosjektet understreker betydningen av kompetanse på utviklingsorienterte prosjekter og næringsrettede prosjekter. Politikere og forvaltere har ofte ikke samme tilnæringsmåte til utvikling som det vi ser blant næringsaktører, og det kan være et spørsmål om ikke det også er behov for mer utviklingskompetanse både i styringsgruppa og mer generelt i nettverket. Flere av nasjonalparklandsbyene har en god og nær relasjon til næringslivet i sin landsby, men en slik kompetanse har blitt etterspurt også av nettverket selv, spesielt i forbindelse med utviklingen av konseptet og grunnlaget for den nasjonale merkevarestrategien.

Vi ser også at det er et behov for det som kalles ”mellomromskompetanse” hos prosjektlederne. Det innebærer blant annet kompetanse til å håndtere ulike språk og praksiser blant ulike aktører på ulike nivåer. Det er mange oppgaver som må kunne håndteres – alt fra anbudsrunder, mobilisering og forankring av ideer blant ulike aktører, til utvikling av innovative systemer som ivaretar ulike former for verdiskaping, slik at det blir et godt samspill mellom disse. Det inkluderer også

kompetanse i å få ulike virkemidler til å understøtte hverandre. Vi finner at det er et behov for en helhetlig gjennomgang av kompetansebehov, både i tilknytning til ledelse og organisering av den videre utviklingen av konseptet.

Når det gjelder hva som er gjort for å kartlegge nødvendig kompetansehevingstiltak i kommunene, synes tre områder å skille seg spesielt ut: 1) det gode vertskapet, 2) miljøfyrtårnsertifisering og 3) formidling / merkevarebygging. Nasjonalparklandsbyene trekker på ulike ressurser for å imøtekomme kompetansebehovene på disse områdene. Det er gjennomført en rekke tiltak rettet mot næringslivet for å fremme det gode vertskapet, og det er satt i gang prosesser i hovedprosjektet sammen med eksterne aktører for å jobbe med merkevarebyggingen. Det er behov for innovasjonskompetanse knyttet til det å lede, koordinere og organisere slike komplekse nettverksprosjekt. De ulike prosjektlederne i nasjonalparklandsbyene synes å ha god kompetanse innen naturfag og naturforvaltning, men mindre på næringsliv og næringsutvikling. Samtidig finnes mye av denne type kompetanse i hver av de fem nasjonalparklandsbyene, slik at det er om å gjøre å finne gode måter å trekke denne kompetansen inn i prosjektet.

3.2.10 Kriterier for nasjonalparklandsby

Når kriteriene for godkjenning av en nasjonalparklandsby blir presentert i slutt-rapporten fra forprosjektet, finner vi mye av de samme kriteriene som forelå i starten av forprosjektet. Det forutsettes at nye nasjonalparklandsbyer ikke blir tatt opp før etter programperioden er over i 2013, og at ”kriteriene skal utvikles videre mot slutten av prosjektperioden”, selv om dette forelå som et mål i forprosjektet.

Vi oppfatter det slik at nettverket har bestemt seg for å la kriteriene ligge, prøve ut ulike tiltak og satsinger, og komme tilbake til diskusjonen om kriterier etter at man har gjort seg flere erfaringer. Dette kan være en fornuftig strategi, samtidig kan det være viktig å ha en kontinuerlig dialog om kriteriene underveis i prosjektet.

Arbeidsgruppa har gjort et skille i forprosjektet angående arbeidet med kriterier. Kriterier for en nasjonalparklandsby er lagt inn i *Plattformen for nasjonalparklandsbyer*, mens den videre utdypingen av kriteriene er tatt ut, fordi oppfattes mer

som opptakskriterier. Dermed må utviklingen av disse kriteriene komme i etterkant av hovedprosjektperioden.

Nasjonalparklandsbyene har også sett på prinsippene til geoturisme (etablert av National Geographic Society) og på økoturisme sertifiseringen (Den internasjonale økoturismeforeningen). De vurderer geoturismeprinsippene som mer sammenfallende med nasjonalparklandsbyenes interesser, fordi de fokuserer mer på en bredere stedsutvikling og mindre på reiselivsbedriftene, selv om økoturisme satsingen har et klart fokus på miljø og bevaring. En tilnærming som det jobbes med er å følge geoturismeprinsippene samtidig som det jobbes med å få flere reiselivsbedrifter økoturisme- eller miljøfyrtårnsertifisert.

3.3 Prosess for styrking av satsinger i kommunene

Når det gjelder hva som er iverksatt og hvorvidt og eventuelt på hvilken måte satsingen er styrket i den enkelte landsbykommune og i nettverket, finner vi flere eksempler, som nettverksbygging, samordning og koordinering, hvordan tiltak planlegges, kompetanseutvikling og stedsutvikling.

Vi erfarer at nettverket mellom nasjonalparklandsbyene er svært viktig også i dette lokale arbeidet, men at flere av aktørene finner det vanskelig å utvikle og styrke både nettverket og sin egen nasjonalparklandsby samtidig. Man skulle gjerne gjort mer i nettverket samtidig som man gjerne skulle gjort mer i sin nasjonalparklandsby. Aktørene i nettverket har forsøkt å bli bedre på tiltak i egen landsby i oppstartsfasen av hovedprosjektet. Dette er viktig for å fremme forankring og mobilisering lokalt, fordi mange lokale aktører har bygd opp forventninger om at det skal skje mye og de kan fort bli utålmodige. Samtidig kan dette gå noe ut over arbeidet i nettverket og med utviklingen av konseptet, men i 2011 med det strategiske arbeidet rundt merkevarebyggingen synes dette å bli mer imøtekommet.

Det har ikke vært jobbet med nettverk mellom kommunene utover det som aktørene i nasjonalparklandsbyene har arbeidet med. En av grunnene til dette kan være stor geografisk avstand og at tettstedene er svært forskjellige. Når det gjelder nasjonalparklandsbynettverket foregår det flere prosesser, for eksempel i tilknytning til profilering, formidling, webløsninger, m.m., som vil påvirke kommu-

nene som landsbyene er en del av, og da vil det være naturlig at flere aktører i kommunene vil snakke sammen og samarbeide om fellestiltak eller lære av hverandre. Det jobbes nå med en felles merkevarestrategi som kan være et eksempel på dette. Noen mener at dette burde ha vært påbegynt mye tidligere, men vi finner at ting tar tid, i dette hovedprosjektet som i mange andre, og at slike utviklingsprosesser som nasjonalparklandsbyene er oppe i fordrer mye jobbing i kulisene for å forankre satsingen både politisk og administrativt, samt hos lokalbefolkningen og i næringslivet.

3.4 Hvilke erfaringer er gjort med sammenlikninger av tilsvarende konsepter internasjonalt?

Konseptet med Nasjonalparklandsby er hentet fra erfaringer i andre land, der omkringliggende tettsteder til en nasjonalpark har kunnet dra fordeler av sin beliggenhet for å fremme en bærekraftig stedsutvikling. I Norge har vi ikke i samme grad vært bevisste på denne muligheten før de senere år, og i den sammenheng ligger vi litt etter det som skjer internasjonalt.

Det som er gjort på dette området i forprosjektet er todelt: 1) litteraturstudier og 2) besøk til Venosta / Vinschgaudalen og nasjonalparken Stelvio / Stilfserjoch i Sør-Tirol. Nettverket av nasjonalparklandsbyer ønsker ikke bare å kopiere andre internasjonale eksempler, men i stedet finne sin egen variant. Samtidig ser de en stor nytte av å spille på forståelsen av hva en nasjonalparklandsby er i andre land, noe som kan spille positivt inn på utenlandske besøkende.

Som en del av forprosjektet ble det arrangert en studietur til Venosta / Vinschgaudalen og nasjonalparken Stelvio / Stilfserjoch i Sør-Tirol den 3.-9. mai 2009, med 33 deltakere. Turen har bidratt til en god sammenspleising i nettverket, selv om det er delte meninger om det faglige utbytte og om det var det rette stedet å studere. Sammenpleisingen har bidratt til en god tone i nettverket og representantene vi har vært i kontakt med virker samkjørte i sine oppfatninger og meninger om utviklingen og utfordringene i prosjektet.

I sluttrapporten vises det til noen eksempler fra andre land, blant annet knyttet til naturparker, biosfæreparker og regionalparker i mellom-Europa. Det finnes flere

eksempler internasjonalt på hvordan man kan bruke nasjonalparker som en ressurs i stedsutviklingen. Nasjonalparklandsbyene viser bl.a. til National Park Village, for eksempel rundt Tongariro National Park på New Zealand og i Rocky Mountains National Park i Colorado. Stedstilhørighet, identitet og samhörighet er sterke verdier i Norge, noe nasjonalparklandsbyene ønsker å bygge videre på for å utvikle en egen modell. Det er to områder som synes nærliggende å sammenlikne seg med: 1) Naturpark Saar-Hunsrück i Moselområdet, som driver et naturparklandsbyprogram (se <http://www.naturparke.de/parks/71>) med 12 landsbyer, og 2) Nationalpark Hohe-Tauern i Østerrike.

”Integrert bygdeutvikling” (Integrated Rural Development – IRD) er også et interessant internasjonalt perspektiv å trekke inn, fordi det knytter vern og bruk til en bottom-up økonomisk og sosial utvikling av området, basert på stedlige ressurser. Her trekkes det fram regionalparkmodellen (Frankrike, Sveits og Østerrike) og biosfæreparker som eksempler. Her vises det også til regionalparknettverket som er utviklet i Norge. Regionalparkene omhandler et større område enn nasjonalparklandsbyene, men det er også eksempler på mindre områder, kjent som Landskapsparker i Hordaland (se Haukeland et al. 2010). KRD støtter regionalparkkonseptene og fremhevet på "Fjellregionkonferansen" i Lom 2011 at de ønsket å satse mer på kultur- og landskapsparkene i årene framover. Disse kan være aktuelle å se nærmere på i forbindelse med utviklingen av en mer overordnet strategi for utviklingen av nasjonalparklandsbyene.

4. Sammenfattende vurderinger og anbefalinger

4.1 Generelt

Forprosjektet, og utviklingen av konseptet Nasjonalparklandsbyer, preges ikke av mangel på intensjoner og visjoner. Det er mange interessenter og interesser knyttet til nasjonalparklandsbyene, noen mer sammenfallende enn andre.

1. Prosjektleder og prosjektgruppa i hver enkelt nasjonalparklandsby
2. Nettverket mellom nasjonalparklandsbyer med styrings- og arbeidsgruppe
3. Kommunen til nasjonalparklandsbyen som innehar ulike bruker- og verneinteresser
4. Regionen (inkludert regionråd og fylkesnivå), og her knytter det seg til både regional utvikling og vern om natur.
5. Direktoratet for naturforvaltning (inkl. faglige interesser)
6. Miljøverndepartementet
7. Innovasjon Norge
8. Andre departementer (spesielt KRD, NHD og LMD)
9. Eksterne interessenter (potensielle nasjonalparklandsbyer, reiselivsnæringen i Norge, besøkende, verneinteresser, m.m.)

Alle vi har vært i kontakt med er positive til konseptet, men det er klart at med så mange ulike interessenter vil det være naturlig med ulike oppfatninger, ambisjoner og forventninger knyttet til utviklingen av nasjonalparklandsbyene. Det er aktører med ulike språk som skal bygge en felles plattform. Her vil det være viktig med en overordnet koordinering som på en systematisk måte kan utvikle og realisere konseptets potensial på tvers av nivåene.

4.2 Måloppnåelse

Målene i forprosjektet har vært, som vi har sett, svært ambisiøse og omfattende. Det er derfor vanskelig å gi noen endelig vurdering av måloppnåelsen. Målene må tolkes mer som veikart nasjonalparklandsbyene ønsker å orientere seg etter, som visjoner for en ønsket utvikling. At både forprosjektet og hovedprosjektet er

”prosjekt i utvikling” betyr at mye blir til underveis, og selv om dette gjør en evaluering vanskeligere, bør den ha større fokus på prosess enn på produkt.

Vi skal her først trekke noen sammenfattende vurderinger i tilknytning til noen av de mest sentrale hovedspørsmålene innen de tre målområdene i forprosjektet, og deretter komme med noen anbefalinger for veien videre i hovedprosjektet.

Målsetting 1: Strategiske avklaringer

Når det gjelder målene knyttet til strategiske avklaringer regionalt og nasjonalt, har forprosjektet bidratt til å avklare behov og mindre til å avklare strategier. Det har kommet fram flere behov. I forhold til en nasjonal reiselivsstrategi, er det et klart behov for mer proaktiv involvering av nettverket for Nasjonalparklandsbyer, blant annet i forbindelse med etableringen av en ny reiselivsmelding. Det er et åpenlyst behov for mer koordinering på nasjonalt plan om man skal lykkes i et slikt arbeid, og her må nok MD komme mer på banen.

I forhold til regionale strategier, må de enkelte nasjonalparklandsbyene forsterke samarbeidet med fylkeskommunen som regional utviklingsaktør. Vi mener også at Innovasjon Norge må mer på banen i denne forbindelse. Vi ser at de ikke vil inn i styring av et prosjekt de selv har gitt midler til, men det er viktig at de øvrige virkemidlene som de rår over kan koordineres inn mot nettverket og satsingen på nasjonalparklandsbyer. Det kan gjøres regionalt, men det bør samtidig ha en nasjonal forankring.

Nasjonalparkkommunekonseptet bør inngå i en overordnet policy om lokal og regional utvikling basert på nasjonalparkene som fremste attraksjonsressurs. Utviklingsarbeidet som foregår i hvert av de to konseptene (landsby og kommune) bør koordineres mer, spesielt innenfor de områdene som er felles, for eksempel kommunikasjonsstrategi, merkevarestrategi, koordinering av virkemidler, m.m. Vi mener samtidig at det er litt uryddig og utydelig med to svært like logoer, om ikke det er mer sammenheng mellom konseptene. Og selv om vi forstår ønsket fra nettverket om eksklusivitet, mener vi at det vil falle seg naturlig med flere inngangsportaler til nasjonalparkene i Norge enn 10-15 som enkelte har foreslått. Det må være kriteriene som avgjør hvem som kan kalle seg nasjonalparklandsby.

I forhold til en merkevarestrategi for nasjonalparklandsbyene, arbeides det nå med utvikling av en tydeligere profil. Et eget konsultentselskap er brakt inn for å bistå prosessen, så resultatet av denne er det for tidlig å kommentere. Dette er et grep som DN har bidratt til, og som vi ser har vært nødvendig og som kan ha en positiv effekt på konseptets utvikling.

I forhold til innsatsen mot regionale og nasjonale aktører finner vi at det nå jobbes med å etablere en dialog mellom nettverket, DN og MD om den videre koordineringen av arbeidet, ikke bare i nasjonalparklandsbyene, men rundt lokal og regional utvikling knyttet til nasjonalparkene som fremste ressurs. Dette mener vi også vil være avgjørende for at konseptet skal få mulighet til å realisere sitt potensial og at det proaktive arbeidet med å forankre konseptet i andre departement, ordninger og nasjonale strategier får større trykk.

Målsetting 2: Innsats i hver landsbykommune

Når det gjelder det andre målområdet, som går på innsats knyttet til hver enkelt landsbykommune, finner vi at den største utfordringen i det videre arbeidet med konseptet synes å ligge i de prosessene som skal utvikle og bære konseptet på overordnet plan. Det er behov for å se på hva det er som er drivkreftene i slike prosesser, hva som er rammene og innholdet i dem, og hvordan de organiseres, ledes og styres. Det er mange engasjerte personer som er sentrale drivkrefter lokalt og som gjør en viktig innsats i hver landsbykommune. Det er samtidig sentrale aktører nasjonalt, både i DN og MD, som søker å finne løsninger og et best mulig støtteapparat for den lokale innsatsen. Men av og til kan det synes som et langt steg fra det nasjonale til det lokale nivået, og i den sammenheng vil det være naturlig at det regionale nivået trekkes inn. Dette kan være satsinger og ordninger som fylkesmennene og fylkeskommunene rår over, men også regionrådene vil være viktige å spille på i denne sammenheng. At Innovasjon Norge i de respektive fylkene nå også synes å bli trukket mer med, gir håp om at det skal bli mer koordinering rundt naturbasert reiseliv i nasjonalparksammenheng.

Kontinuitet er en viktig faktor for at man ikke trenger å begynne på nytt hver gang nye mennesker kommer inn i prosjektet. At styringsgruppa stort sett er sammensatt av ordførere, er både et pluss og et minus i så måte. For selv om det gir en politisk tung forankring i kommunene, kan kontinuiteten bli brutt om del-

takerne mister ordførervervet eller velger å gå av. Vi erfarer at slike utviklingsprosjekter er svært personavhengige, og da må man forsøke å holde på de personene som har erfaring, kompetanse og engasjement for den videre utviklingen. Når personer har eierforhold til konseptet, gjør de ”det lille ekstra” som igjen kan utgjøre den store forskjellen for å lykkes. Man kan se for seg at hver nasjonalparklandsby velger ut sin egen representant, noe som da ikke trenger å være ordføreren. Det er likevel viktig at ordføreren får en sentral plass i prosjektet, kanskje da som leder av den lokale prosjektgruppa.

Vi mener det er viktig å jobbe videre med å utvikle plattformen for nasjonalparklandsbyene. Vi tror det er viktig å ikke vente med å justere, presisere og konkretisere kriteriene til slutten av perioden, men at man arbeider systematisk med dette kontinuerlig. En måte å gjøre dette på er å produsere skriftlige dokumenter som flere aktører kan samle seg om og diskutere. Samtidig mener vi det kan være av interesse at nettverket skisserer noen ulike alternativer i utviklingen av konseptet, slik at man har noen flere alternativer i diskusjonen om en ”policy” på området.

Målsetting 3: Det internasjonale perspektivet

Når det gjelder målet om å bringe inn det internasjonale perspektivet, var turen til Südtirol viktig, men erfaringene fra turen viste at utvalget av steder og aktører man besøkte kunne vært noe mer spisset mot egne behov. Likevel, deltakerne på turen, som vi har vært i kontakt, med var fornøyd med turen. Kanskje i hovedsak fordi turen skapte en sterkere fellesskapsfølelse og personlige forhold mellom deltakerne fra de ulike nasjonalparklandsbyene.

At man ikke har vært mer i kontakt med internasjonale aktører, beror på at man først ønsker å utvikle sitt eget konsept. Det gir mening, men samtidig finner man ofte at det er i andres øyne at man forstår seg selv best, og dermed kan det internasjonale perspektivet være viktig for å bedre forstå seg selv og sitt.

Nettverket har søkt å få fram noen kjerneverdier for hva som skal kjennetegne en nasjonalparklandsby. Koblingen mot regionalparkmodellen er interessant for nettverket. Det som kjennetegner disse, er som vi kjenner til fra andre studier (Haukeland et al. 2010), ofte en nedenfra og opp tilnærming til lokal og regional utvikling, samtidig som de spiller på lag med nasjonale og regionale virkemidler.

Man trenger et større område enn et tettsted også for å fremme en bærekraftig lokal utvikling, og på den måten blir det regionale nivået svært viktig å trekke inn. De norske regionalparkene er samlet i et eget nettverk (www.parknytt.wordpress.com). Fra 2012 vil det bli etablert et eget verdiskapingsprogram for lokale og regionale parker.

4.3 Suksessfaktorer og flaskehals

Her skal vi kommentere de åtte suksessfaktorene som vi så på innledningsvis og som nettverket selv har presentert som sentrale for at hovedprosjektet skal lykkes.

1. *Sikre god nok samordning og samarbeid mellom landsbyene gitt geografisk avstand, ulike stedstyper samt ulik politisk styresammensetning.*

Kommentar: Vi finner at samordningen og samarbeidet mellom landsbyene har vært god, men at det i forprosjektet har vært lite samarbeid utover det som foregår i nettverket.

2. *Sikre felles utvikling av nasjonalparklandsbyer på nasjonalt plan ved koordinering av nettverket og gjennomføring av fellestiltak. Dette innebærer solid prosjektledelse i hovedprosjektet samt tilstrekkelig arbeidsressurser lokalt i hver landsby*

Kommentar: Vi finner at dette er ett av kriteriene som burde diskuteres mer blant aktørene, fordi det er spørsmål om det er satt av tilstrekkelig med ressurser til ”solid prosjektledelse” på tvers av landsbyene. Vi finner også at de lokale prosjektlederne arbeider med knappe ressurser. Samtidig er det ikke bare et spørsmål om ressurser, men også et spørsmål om kompetanse. Vår erfaring er at å lede slike komplekse prosjekter både er spennende, men også svært krevende. Det er ofte personavhengig hvordan man lykkes, dvs. at mye av grunnlaget for suksess ligger i hvordan ledelsen utøves på. Den delte ledelsen i prosjektet burde vurderes på nytt. Selv om dagens ledere gjør så godt de kan, og er dyktige på sine ting, mener vi at det burde vurderes om ikke én person, som arbeider i full stilling, burde være prosjektleder og med hovedansvar på den faglige koordineringen. Enkelte administrative oppgaver kan delegeres. Det kan da også være et spørsmål om kompetanseutvikling knyttet til ledelsesressursen, slik at ledelsen opplever at de har den rette kompetansen til å utføre oppgaven.

3. *Forankring og innfasing av prosjektet i hver enkelt kommune gjennom politiske vedtak som binder administrative avgjørelser og påfølgende lokal utvikling i tråd med målsetningene og verdiene i nasjonalparklandsbyarbeidet.*

Kommentar: På dette feltet har all landsbyene arbeidet godt, slik vi ser det, og utviklingen av konseptet knyttes til politiske vedtak. Hvorvidt det har fått god nok forankring i administrative avgjørelser og påfølgende lokal utvikling, er

mer usikkert. Vi finner at det varierer hvor delprosjektlederne er lokalisert i administrasjonen, fra næringsavdelingen til arealplanlegging, og at det er viktig med arbeid på tvers av avdelingene for å styrke den brede støtten til konseptet i kommuneadministrasjonen.

4. *Implementering og samarbeid med lokale, regionale og nasjonale planer og prosjekt for å forankre arbeidet lokalt, regionalt og nasjonalt.*

Kommentar: Dette er et felt vi mener det kan gjøres mye mer med, men vi ser også at det jobbes nettopp med dette i hovedprosjektet. Det er allikevel behov for en systematisk tilnærming til hvordan man går videre med implementeringen og samarbeidet for å få bredest mulig forankring.

5. *Sikring av lokal tilhørighet og engasjement i prosjektet ved involvering av lokale næringsaktører og innbyggere i den lokale prosjektorganiseringa.*

Kommentar: Lokal tilhørighet og engasjement er avgjørende for utviklingen av konseptet. Bruk av media er viktig i den sammenheng. Det er jobbet mye med det lokale næringslivet, og vi finner at disse ser gode muligheter i konseptet, men det gjenstår mye arbeid for å få innbyggerne til å være ambassadører og godt vertskap for besøkende.

6. *Avklaring og koordinering av prosjektet i forhold til utviklinga av nasjonalparkkommuner vil være avgjørende for at nasjonalparklandsbyene blir en tydelig merkevare.*

Kommentar: Dette er en avklaring man ikke har fått til i forprosjektperioden, men som det jobbes med i hovedprosjektet. Det er av betydning at MD kommer mer på banen i denne sammenheng, og vi ser at dette ikke bare handler om nasjonalparklandsbyer og nasjonalparkkommuner, men behovet for en helhetlig policy for all utvikling rundt nasjonalparkene.

7. *Med en så kompleks prosjektsammensetning som det her er lagt opp til vil utskifting av medarbeidere være en utfordring for framdrift i prosjektet.*

Kommentar: Dette er en utfordring man allerede opplever. Allerede i høst vil sentrale personer (historiebærere) tre ut av styringsgruppa. En måte å unngå dette på er å knytte styringsgruppevervet til personer, ikke til roller. Men det har også vært en utfordring for kontinuiteten når det gjelder utskiftinger av koordinatorene og andre involverte. Det er derfor svært viktig at det jobbes bevisst med å få kontinuitet i det videre arbeidet.

8. *Ulike ståsteder og problemstillinger i hver landsby vil kunne gi ulike resultater og erfaringsutbytter for deltakerne i nettverket.*

Kommentar: Dette er selvfølgelig, men suksessfaktoren synes å ligge på evnen til å finne det som er felles nettopp til tross for ulike ståsteder og problemstillinger. Dette finner vi at det jobbes med nå i hovedprosjektet. Samtidig skal vi være var på at det ikke er lett å sammenlikne utviklingen på tvers av landsbyene.

Den overordna konklusjonen må være at ting tar tid, og at man ikke kan forvente å få realisert konseptet i løpet av en kort periode. Som med andre stedsutviklingsprosjekter, vil det kunne ta minst 8-10 år før man ser de store effektene. Vi finner mange suksesshistorier i hver av nasjonalparklandsbyene, og det har blitt utviklet et godt fellesskap mellom landsbyene. Det er en god tone i prosjektet, og et godt grunnlag for å få realisert det store potensialet som ligger i konseptet.

Forprosjektets største flaskehals, så langt, synes å ligge i et fragmentert forvaltnings- og virkemiddelapparat og et fragmentert fagmiljø, mellom naturfag og økonomifag, mellom forvaltning og utvikling. På denne måten kan vi si at nasjonalparklandsbyene er et eksempel på hvorvidt man lykkes med en ny måte å tenke og handle for begge parter. Naturforvaltningen skal være mer åpen for utvikling, og nærings- og samfunnsutviklingsaktører skal være mer åpen for naturvernet. Naturvernet skal ikke være en belastning, men en ressurs for den lokale og regionale utviklingen. Dette involverer en del aktører som ikke har hatt så mye med hverandre å gjøre før, og hvor det er viktig å bygge opp et felles språk og forståelse. Det er jo nettopp dette prosjektene i verdiskapingsprogrammene skal bidra til, og det gir derfor nyttig tilbakemelding til forvaltningen om behovet for samordning og koordinering.

4.4 Anbefalinger for veien videre

Forprosjektet har innfridd på mange områder, blant annet i forbindelse med gode tiltak og aktiviteter i hver nasjonalparklandsby. Det gjenstår mye konkretisering før konseptet sammenfaller med øvrige strategier knyttet til lokal og regional utvikling i tilknytning til våre nasjonalparker. Arbeidet med forprosjektet er for lengst avsluttet, slik at disse anbefalingene vil rette seg mer mot hva vi har lært av forprosjektet, for å øke overføringsverdien til andre tilsvarende prosjekter, og dernest til veien videre i og ut over hovedprosjektet.

1. *Bred involvering tidlig!*

Utviklingsprosjekter som bygger på lokale initiativ, men som samtidig er avhengig av aktører på regionalt og nasjonalt nivå for å lykkes, må arbeide aktivt i begynnelsen av prosjektet med å involvere disse for at disse skal utvikle et eierskap til utviklingen av prosjektet.

2. *Bygg felles språk!*

I utviklingsprosjekter med mange og varierte interessenter, er det behov for å bygge et felles språk og en felles plattform for interaksjon mellom de involverte parter, for å styrke kommunikasjonen mellom dem. En måte å gjøre dette på er å reise på en felles studietur. Studieturen i forprosjektet ble et viktig tiltak for å bygge fellesskap i nettverket.

3. *Trekk inn utviklingsaktørene!*

Utviklingsprosjekter, som i stor grad er forankret i offentlige instanser, må trekke inn privat sektor, spesielt næringsaktører og virkemiddelapparatet, som Innovasjon Norge, på et tidlig stadium.

4. *Tenk prosess!*

I slike visjonære utviklingsprosjekter må handlingsrommet for å prøve og feile utvides. Likevel er det viktig at målene blir så konkrete og operative som mulig, noe å styre etter. I denne sammenheng er det viktig å tenke prosess, noe som betyr at målene må revurderes og justeres jevnlig etter hva erfaringene tilsier. For at målene skal bli mer operative, vil det være behov for at berørte aktører involveres så tidlig som mulig i fastsettingen og justeringene av målene.

5. *God organisasjon og ledelse!*

I krevende utviklingsprosjekter undervurderes ofte behovet for gode ressurser til ledelse. Vår anbefaling er at det etableres en hel stilling som prosjektleder i den resterende prosjektperioden med fokus på koordinering og ledelse på tvers, og at det er én person som innehar denne. Når det gjelder kompetansebehovet, og eventuelt tiltak for å heve kompetansen til prosjektledelsen, er vår anbefaling at dette utredes i styringsgruppa i samråd med DN. Det kan være til hjelp for dagens ledere og delprosjektledere i utviklingen av denne kompetansen, og det kan være til hjelp når stillinger utlyses og nye prosjektledere og delprosjektledere skal ansettes.

6. *Behovet for en nasjonal policy for utvikling knyttet til nasjonalparkene*

Det er behov for en mer koordinert nasjonal politikk eller policy for lokal og regional utvikling i tilknytning til nasjonalparkene. Vår anbefaling er at det jobbes med å finne et system for samordning av de ulike aktørene som er involvert i utviklingen av nasjonalparkene som verdiskapingsressurs, og at dette koordineres av MD eller DN, avhengig av hvor det er mest hensiktsmessig. Det kan være et behov for å samlokalisere flere aktører som jobber med forvaltning, foredling, tilrettelegging og markedsføring av nasjonalparkene.

7. *Bredere forankring på det regionale nivået!*

Regional forankring er svært viktig, for ingen landsby er en øy for seg selv. Det er derfor viktig å jobbe aktivt med forankring og eierskap hos regionale aktører som fylkeskommunen, Fylkesmannen, regionråd og Innovasjon Nor-

ge. Her vil vi anbefale at man ser nærmere på konseptene til regionalpark eller landskapspark.

8. *Mer lokal samordning politisk og administrativt!*

For å få til en god utvikling er det viktig å få eierskap til prosjektet både politisk og administrativt. I tillegg er det viktig å få til en samordning mellom offentlige, private og frivillige aktører. Det er altså behov for å utvikle det vi kan kalle for ”samhandlingskompetanse”. Dette er en del av kompetansen prosjektledelsen bør besitte.

9. *Mer koordinert fokus i utviklingen av konseptet!*

Nettverket for nasjonalparklandsbyer har, på tross av store forskjeller mellom landsbyene, skapt en god dialog, men vi finner at det er behov for et enda større fokus på arbeidet på tvers av nasjonalparklandsbyene. Dette henger sammen med ledelsesressursen og den kompetansen ledelsen bør besitte eller utvikle, og hvilke rammer de jobber innenfor. Et mer koordinert fokus bør bestå av en tydeligere samspillarena mellom aktørene, der man er klar over hverandres roller og arbeidsoppgaver i den videre utviklingen.

10. *Bred verdiskaping som bærekraftig utviklingsverktøy!*

For at nasjonalparklandsbyene skal forsterke sin bærekraftige tilnærming, anbefaler vi nettverket å arbeide mer aktivt og systematisk med det brede verdiskapingsperspektivet som ligger til grunn for Naturarven som verdiskaper. Det er et perspektiv som kan bygge bro mellom bevaring og utvikling, og mellom de ulike interessentene. Dette mener vi vil styrke og konkretisere vekten på en bærekraftig utvikling i nasjonalparklandsbyene.

5. Et utvalg av kilder

Direktoratet for naturforvaltning, 2010. *Felles plattform for Norges nasjonalparklandsbyer 2009-2013.*

Haukeland, P.I. (red.). 2010. *Landskapsøkonomi*. TF-rapport nr. 263.

Haukeland, P.I. og Bent A. Brandtzæg, 2009. *Den brede verdiskapingen*. TF-notat nr. 20.

Løvik, A. 2010 (1. mai). *Sluttrapport fra forprosjektet Nasjonalparklandsby*. Vingelen næringssselskap.

Diverse brev og meldinger fra DN, MD og prosjektet

Nettstedene fra hver landsby

Informasjon fra DN. Tiltaksplaner, prosjektplaner, rapporteringer som del av Naturarven som verdiskaper.