



# **Verdiskapingspotensiale i Nasjonale Festningsverk**

*Av  
Solveig Svardal*



**Telemarkforskning-Bø**

**TF-notat nr 09/2008  
28. mars 2008**

© Telemarksforsking-Bø 2008  
TF-notat nr. 09/2008  
ISSN 0802-3662  
Pris: kr. 100,-

Telemarksforsking-Bø  
Postboks 4  
3833 Bø i Telemark  
Tlf: 35 06 15 00  
Fax: 35 06 15 01  
[www.telemarksforsking.no](http://www.telemarksforsking.no)

## Forord

KPMG har gitt Telemarksforskning-Bø i oppdrag å være sparringspartner i deres arbeid med å evaluere Nasjonale Festningsverk. Evalueringen er en del av statens rullerende, årlige evalueringer av underliggende etater. Dette notatet oppsummerer Telemarksforskning-Bø sine innspill til KPMG. Solveig Svardal har vært prosjektleder fra Telemarksforskning-Bø, og har skrevet dette notatet.

Bø, 28. mars 2008

Solveig Svardal



# Innhold

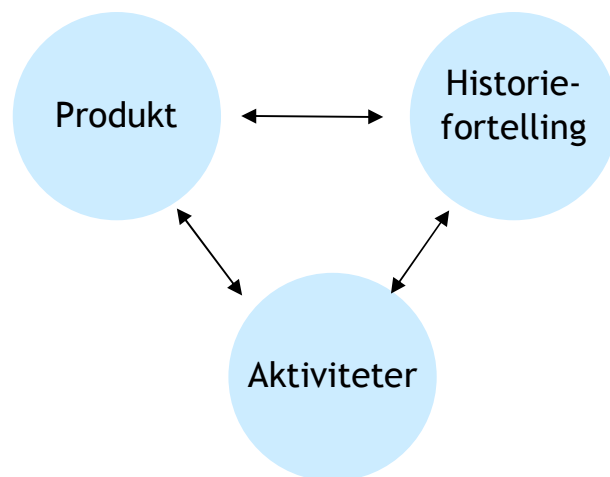
1	Det kulturøkonomiske perspektivet og muligheter i opplevingsøkonomien...	7
2	Om nasjonale festningsverk.....	11
2.1	FDs ambisjonsnivå for festningene .....	11
2.2	Kategorisering av arenaer .....	11
3	Case: Fredriksten Festning .....	13
4	Case: Bergenhus .....	15
5	Oppsummering og tilråding .....	17



# 1 Det kulturøkonomiske perspektivet og muligheter i opplevingsøkonomien

Vi lever i en tid der folk i økende grad etterspør opplevelser, spesialiteter og de gode historiene. Denne utviklingen er spådd å forsterke seg når velstanden øker og vi får tilfredsstilt stadig flere av de materielle behovene våre. Det ligger et stort potensial for dem som greier å trekke fram disse verdiene, foredle dem og omsette dem. På den ene siden er dette viktig som grunnlag for økonomisk utvikling i eksterne markeder (for eksempel reiseliv), på den andre siden som identitetsbyggende kraft internt. Lokal utvikling må skje nedenfra og opp, men for å lykkes må man treffe trender og strømninger i samfunnet og kommunisere et bilde som er attraktivt for omverden.

Stedsutvikling i et kulturøkonomisk perspektiv har som utgangspunkt at lokal utvikling skal ha de særegne stedlige ressursene knyttet til kultur, natur og humankapital som grunnlag. Gjennom å dyrke fram det spesielle og særpregede vil stedet framstå som annerledes enn andre steder, og dermed fange oppmerksomhet fra potensielle tilreisende som er på jakt etter nye opplevelser. Samtidig vil dyrking av de stedege ressursene bygge identitet og stolthet, som viktig grunnlag for å utvikle attraktivt og levende næringsliv.



En helhetlig kulturøkonomisk utviklingsstrategi bør være fundamentert på at de tre dimensjonene produkt, historiefortelling og aktiviteter henger nært sammen og forsterker hverandre gjensidig i ei helhetlig opplevelse, eller innlevelse av stedet. (Modell etter Lønning og Svardal, 2005)

Verdiene en kan ta ut av et produkt er summen av den faktiske verdien produktet aleine har og de tilleggsverdiene en tilfører produktet gjennom historiefortelling, innpakking, kjøpsopplevelse og lignende aktiviteter.

Historier kan formidles passivt gjennom bilder, tekst og utstillingsmodeller i et tradisjonelt museum, men også underbygges og videreføres ved å la gjestene være med på og ta del i aktiviteter. Økende grad av deltakelse vil gi økende verdi, både for gjesten/deltakeren, og for tilbydereren.

Med en rik kulturell historie knyttet til bruk av landskapet og naturen, er det mange veier å gå for å utvikle gode aktivitetstilbud. En levendegjøring og fornyelse av tradisjoner knyttet til matlaging og handverk vil for eksempel kunne styrke tilbudet enda mer.

Å bli mer bevisst om egne ressurser og verdier handler også om å bli trygg på seg selv gjennom at andre ser verdier i det lokale, og slik få selvtillit til å bygge videre. Og det dreier seg om å forstå hvordan andre tenker, slik at en skal bli bedre i stand til å fortelle hva en har og hva en vil, og hva som er det spesielle.

For å kunne høste av de latente verdiene som ligger i landskapet, må vi utvikle tilnærminger som vedkjenner at landskap er sammenhengende. Landskap er ikke der borte, det er over alt. Når vi oppfatter en landskapstype som mer verdfull enn en annen, er det fordi vi ser utover gjennom det "filteret" kulturen vår er. Landskap er fysiske, men også kulturelle. De inkluderer bakker, steiner, trær og fjell, men også menneskene, hus, bygninger og anlegg rundt oss. Landskapet vårt er historien om hvem vi er eller ønsker å være. Eller, historiene om oss lever i landskapet. Der er identiteten vår festet. Der henter vi materiale for å fortelle om verden hvem vi er. Om vi identifiserer oss med et landskap med gamle bygninger og anlegg, er ikke dette nostalgi, men en kulturell refleksjon. Dette er noe vi ønsker og kjenner behov for i dag.

Det mest spennende med "landskap" er at dette er en kulturell kategori, et felles gode som vi alle er sammen om å skape. Ingen private kan "eie" et landskap. I et sammenhengende kulturelt landskap, medvirker vi alle hver for oss til å skape et fellesskap; gjennom den vi er, det vi sier, det vi gjør, og de produktene vi byr fram. Slik er landskapet også den fremste arenaen for møtet mellom lokal kultur og den tilreisende.

Landskapet representerer totaliteten, helheten av lokale uttrykk. Slik blir landskapet også et rom for all kulturell og økonomisk aktivitet rundt det stedlige særpreget. Omdanning av lokal kunnskap til ressurser for steds- og næringsutvikling (kulturøkonomi), skjer med basis i dette landskapet. Enkeltproduktet henter sin verdi gjennom å være et uttrykk for og produsert i et relasjons-, forventnings- og assosiasjonslandskap. Uten denne rammen, dette rommet, taper enkeltproduktet vesentlig narrativ tilleggsverdi, noe vi ser i opplevingsøkonomien.

I økonomisk teori blir et *felles gode* gjerne definert som å være et gode mange mennesker kan nyt(t)e *samtidig*, uten verken å komme i konflikt med hverandre eller bruke opp andres anledning til å nyte godet. Dette er goder som er svært vanskelige å produsere for privat profitt, ettersom enkeltindividet oppfatter at eventuell betaling går til andres og ikke egen bruk. Samtidig er denne tilnærmingen



i senere tid kritisert for ikke å ta hensyn til at mennesker ikke bare er ute etter å maksimere profitt, men også ønsker å delta som fellesskapsaktører.

Fellesskapet skal betale for fellesgodeproduksjonen. Telemarksforskning-Bø har utviklet en modell som synliggjør sammenhengene mellom produksjon av private goder og fellesgoder i kulturelle landskap. For festningsverkene vil det være slik at de produserer en rekke fellesgoder knyttet til historie, landskap, folkeliv, kompetanse. Disse fellesgodene vil være rammen for og danne grunnlaget for produksjon av private goder, som får en merverdi dersom man greier å formidle disse historiene om fellesgodeproduksjonen inn i de nye produktene. Lokale produkter skapt i denne rammen vil skape stolthet og identitet og er igjen grunnlag for ytterligere fellesgodeproduksjon. Fellesgoder og private goder vil gjensidig styrke hverandre.



Kulturminner og -miljø er viktig ressursgrunnlag for en kulturøkonomisk utvikling. Men i kulturøkonomien har kulturminne/-miljø en utvidet forståelse eller fokus. Det dreier seg om å kunne bruke slike ressurser inn i en mer helhetlig stedlig og regional sammenheng, og ikke minst, å kunne relatere verdier og interesser til viktige og førende trender i samfunnet i dag. Et viktig spørsmål blir da om kulturminne/-miljø blir *oppfattet* og *brukt* som aktive, skapende og levende uttrykk. I kul-

turøkonomien kan kulturminne/-miljø ikke være snevre og objektive definisjoner og framstillinger av fortidsminne, fordi en slik "objektivering" hemmer at kulturminne/-miljø kan brukes som potensial for en utvidet verdiskaping. For å lykkes med å koble kulturminne/-miljø i en kulturøkonomisk utviklingsstrategi, mener vi det trengs en forandring eller en utvidet forståelse av kulturminnenes betydning som ressurs for positiv økonomisk utvikling. Næringsutvikling er knytt til et marked, og i dette markedet er det mennesker som handler etter personlige interesser og behov.

Det er altså også snakk om å "bryte en del grenser", både fysisk og mentalt, og utvikle definisjoner og forvaltningstilnæringer som både kan inkludere de fysiske kulturminnene i den mer helhetlige opplevelsen av stedet/regionen. I tillegg er det viktig å presentere kulturminnene og de helhetlige opplevelsene i et språk og en form som appellerer til samtidsmenneske. Det er også mange spenningsforhold mellom privat- og fellesinteresser, og mellom lokale og nasjonale interesser. I lokale mobiliseringsprosesser er det derfor avgjørende at sentrale myndigheter (kulturminneforvaltningen) i større grad våger å gi slipp på kontrollen, fordi tillit og respekt fører til tillit og respekt og fordi reelt ansvar gir større mulighet for ansvarlighet.

## 2 Om nasjonale festningsverk

Nasjonale festningsverk har som ambisjon å skape nytt liv på historisk grunn.

### 2.1 FDs ambisjonsnivå for festningene

Det er klarlagt et høyt ambisjonsnivå for kulturminneforvaltning og ny bruk av festningene. Det er blant annet gjennomført tilstandsanalyser som konkluderer med høyt teknisk etterslep som skal hentes inn innen 2020. Likeledes er det store investeringsbehov i bygninger, parker og annen infrastruktur dersom man skal utvide aktivitetsnivået. Festningene er dertil utpekt å bli framtidige kulturarenaer for formidling og ny næringsvirksomhet.

NFV har gjennom sin forretningsstrategi definert tre strategiske mål:

- Festningene skal fremstå med verdighet og være levende nasjonalsymboler og attraktive arenaer for kultur, opplevelser og næringsvirksomhet på kulturminnets premisser
- NFV skal foredle de nasjonale festningsverkene gjennom bevaring, utvikling og formidling
- NFV skal være kompetansesenter for kulturminnevern i forsvarssektoren

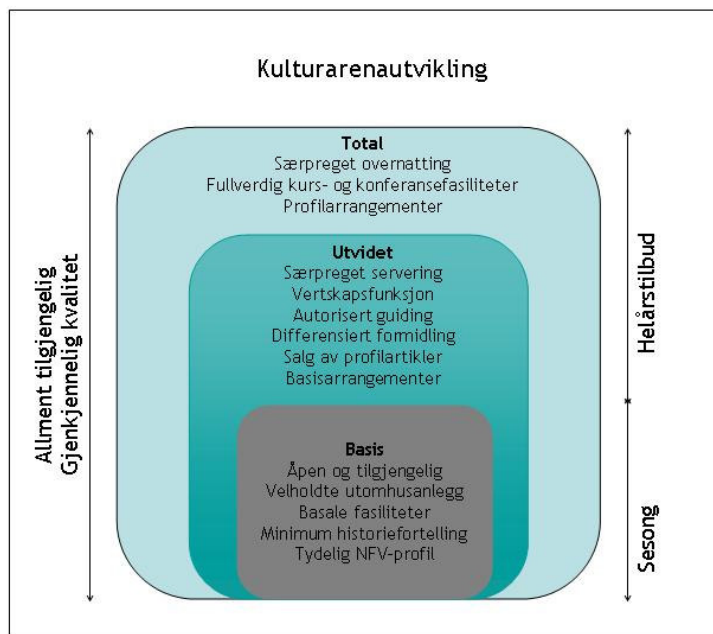
Arenaeierrollen er stadfestet gjennom 1 av 3 grep under strategi 1:

- Ha strategiske og kvalitative mål for hver festning og inngå avtaler som bidrar til å nå målene
- Utvikle kompetansen i henhold til strategiske mål
- Forsterke rollen som kulturarenaeier og forvalter gjennom å styrke konseptutviklingen av festningene og øke styringen med aktiviteter

Forholdet mellom bevaring og utvikling er en sentral utfordring, og det føres løpende diskusjoner om forholdet mellom verdighet og arrangementsutvikling.

### 2.2 Kategorisering av arenaer

Ledelsen i NFV startet høsten 2007 en prosess for å definere ulike kategorier av arenaer, og hva slags arenaer som skulle utvikles hvor. Følgende modell reflekterer den utviklingen de har skissert:



Samtidig har ledelsen forsøkt å bestemme hvilken kategori de ulike festningsverkene tilhører i dag, og hvordan de bør bli i framtida. Dette framgår av følgende tabell:

	Nåsituasjon			Framtid
	Basis	Utvidet	Total	
Fredriksten		X		Total
Fredrikstad		x		Utvidet
Oscarsborg				Total
Akershus	x			Utvidet
Kongsvinger		x		Total
Karljohansvern	x			Utvidet
Fredriksvern	x			Utvidet
Møvik	x			Basis
Bergenshus	x			Utvidet
Kristiansten		x		Utvidet
Austrått	x			Basis
Stjør- og Verdalske		x		Utvidet
Trondenes	x			Basis
Vardøhus	x			Basis

### 3 Case: Fredriksten Festning

Den uinntakelige og uimotståelige festningen



Kilder:

Det er gjennomført samtale per telefon med Dag Strømsæther om status og utfordringer for Fredriksten Festning. I tillegg har kildemateriale vært forretningsplan for Fredriksten, samt tilgjengelig informasjon på [www.festningsverk.no](http://www.festningsverk.no).

Budsjett 2008:

Av 2,1 mill i inntekter genereres 300.000 gjennom Fredriksten Festnings Venner, i stor grad knyttet til ulike arrangementer. Øvrige inntekter er utleie til sivile formål.

### Aktiviteter:

Fredriksten Festning har en lang rekke aktiviteter. Bortsett fra TV2-arrangementet "Allsang på grensen" og operaforstillingen som har vært satt opp i 2005 (i forbindelse med 1000-årsstedet) og 2007, er det små arrangementer, som oftest også ikke-kommersielle (den kulturelle skolesekken, korpsstevner, barnehagebesøk og lignende)

Halden historiske samlinger har 4 utstillinger. Halden turist driver informasjonskontor og har guidede turer på festningen. Anlegget rommer også 3 spisesteder, hvor det også delvis er arrangementer, blant annet 1700-tallsaften.

### Besøksstall:

Det er vanskelig å få et godt bilde av besøksstall. For 2007 anslås et totalt besøksstall for festningen på 270.000. Av disse er ca 40.000 knyttet til TV2-arrangementet "Allsang på grensen", 7-8.000 er besøkende til operaoppsetningen. Det er registrert ca 4.500 besøkende på museet, og 4.300 guidede turer. Resten er i hovedsak knyttet til mindre, ikke-kommersielle, arrangementer og rekreasjonsbesøk.

### Arrangementsinntekter:

I dag har Fredriksten Festnings Venneforening ansvar for booking, leieforhold og kontraktsoppfølging for alle arrangementer. For 2008 budsjetteres det med 300.000 kroner inn til venneforeningen. Disse midlene pløyes tilbake til festningen. For å skaffe bedre forutsigbarhet og sterkere samhandling mellom festningen og venneforeningen arbeides det for tiden med en ny avtale som skal sikre festningen en fast andel av leieinntektene direkte (40 %), dernest at overskuddet pløyes tilbake til festningen.

Høye besøksstall og et attraktivt festningsområde vurderes å kunne gi økt grunnlag for husleie på bygninger og arealer som leies bort til sivile formål.

### Planer:

Det vurderes å være begrenset mulighet for å øke antall utendørsarrangement. Festningen ser store muligheter i økt utleievirksomhet, men dette vil først kreve store investeringer for å sette bygningene i tidsmessig standard.

### Vurdering av framtidige inntektsmuligheter som arenaeierrollen gir:

Mulig med noe mer inntekter fra eksisterende arrangement, særlig de større arrangementene. Inntekten fra TV2-arrangementet "Allsang på grensen" er i 2008 100.000, noe som representerer ca kr 25 per tilskuer. Her bør det ligge et potensial for økt inntekt.



## 4 Case: Bergenhus

Kongesete og kulturpark



Kilder:

Det er gjennomført samtale med Johnny Johansen om status og utfordringer for Bergenhus. I tillegg har kildemateriale vært forretningsplan for Bergenhus, samt tilgjengelig informasjon på [www.festningsverk.no](http://www.festningsverk.no).

### Budsjett 2008:

Av 1,3 mill i inntekter (ut over tilskuddet fra FD), er det budsjettert med 200.000 gjennom arrangement. Disse er i hovedsak knyttet til store utendørs konserter på Koengen.

### Aktiviteter:

Ut over utendørs konserter på Koengen er det liten aktivitet i regi av NFV på Bergenhus. Anlegget mangler serveringssteder og informasjonssenter. Bryggemuseet står for guiding.

Arrangementsinntekter:

Bergenhus har hatt en kraftig forbedring av inntektene fra konsertarrangementer fra å ha tatt 10-15 kroner per billett til nå å ha en avtale om 3 % av arrangementsomsetningen.

Planer:

Forbedring av infrastruktur rundt konsertanlegget ved Koengen, samt tilrettelegging for informasjon og serveringssteder inne på festningsområdet vil øke muligheten for forlenget opphold.

Vurdering av framtidige inntektsmuligheter som arenaeierrollen gir:

Bergenhus har jobbet grundig med utredning av mulighetene som ligger i provisjoner fra store utendørs konsertarrangementer



## 5 Oppsummering og tilråding

### Høyt ambisjonsnivå

Det er klarlagt et høyt ambisjonsnivå for kulturminneforvaltning og ny bruk av festningene. Det er blant annet gjennomført tilstandsanalyser som konkluderer med høyt teknisk etterslep som skal hentes inn innen 2020. Likeledes er det store investeringsbehov i bygninger, parker og annen infrastruktur dersom man skal utvide aktivitetsnivået. Festningene er dertil utpekt å bli framtidige kulturarenaer for formidling og ny næringsvirksomhet.

### Kulturminner og verdiskaping

Det pågår for tiden et statlig verdiskapingsprogram for kulturminner. Målsettingen for programmet er å

- › bidra til at kulturminner og kulturmiljøer blir tatt i bruk i utviklingen av lokalsamfunn og næringsliv
- › utvikle modeller for samarbeid mellom eiere, rettighetshavere, næringslivet, offentlige aktører, museer og frivillige organisasjoner
- › spre kunnskap om hvordan en bærekraftig bruk av kulturminner og kulturmiljøer fremmer næringsutvikling og styrker lokalsamfunn og regioner
- › klargjøre hvilke forutsetninger som må være til stede, og avdekke eventuelle flaskehalsar som må fjernes, for å fremme verdiskaping

Det er fortsatt for tidlig å si noe om resultatene av programmet, men dets ambisjoner er etter hvert også å kunne si noe om ulike modeller for verdiskaping knyttet til forvaltning og utvikling av kulturminner.

Det foreligger ingen klare forskningsbaserte tilrådingar om hvilket verdiskapingspotensial som ligger i utviklingen av kulturminner. Hvilke muligheter som ligger i utviklingen av arrangementer og opplevelser knyttet til festningene vil derfor måtte bygge på meget vage tilrådingar, og forutsette vidare arbeid med planer og utredningar.

### Konflikter

Festningenes rolle som allment tilgjengelige kulturminner og rekreasjonsområder er hovedbegrunnelsen for statlig eierskap til anleggane. En hensynsfull og respektfull kulturminneforvaltning vil måtte være overordnet festningenes framtidige utvikling. Dette innebærer både en bruk som ikke setter varige fotspor, men også at de arrangementane som legges til festningane ikke skaper konflikter i forhold til at festningane skal være allment tilgjengelige rekreasjonsmål. Dette vil blant annet innebære at eksklusive opplevelsararrangementer må utvikles med varsomhet, og i

alle fall i et beskjedent omfang. Mulige konflikter mellom bruk og vern er et av hovedtemaene i kulturminneforvaltningen.

### **Fellesgodeproduksjon**

Festningene har, slik det framkommer i offentlige styringsdokument og egne forretningsplaner, en klar rolle som produsent av fellesgoder. Basisfunksjonene, som alle anleggene skal ha

- > åpen og tilgjengelig
- > velholdte utomhusanlegg
- > basale fasiliteter
- > minimum historiefortelling
- > tydelig NFV-profil

må sees på som klare forutsetninger for å holde anleggene åpne for allmennheten. Det er et bærende prinsipp i teori om fellesgodeproduksjon at fellesskapet betaler for fellesgodeproduksjonen.

Vår tilråding er derfor at det å holde anleggene på et slikt nivå at de kan være tilgjengelige for allmennheten, slik det er utredet gjennom tilstandsanalysene, må være et åpenbart statlig ansvar.

### **Ringvirkninger**

Det er gjennomført ringvirkningsanalyser for Fredriksten, Kristansten og Oscarsborg.

Vår tilråding er at det som grunnlag for videre utvikling utføres ringvirkningsanalyser for samtlige anlegg. Disse vil kunne bidra til å gi et bilde av framtidig inntektspotensial, både når det gjelder tilskudd fra kommuner og fylkeskommuner, og som grunnlag for å vurdere ny aktivitet.

### **Tiltak for å øke inntektene**

Festningene har generelt svært høye besøkstall, samlet 1,5 millioner besøkende, men de besøkende legger i beskjeden grad igjen penger. Dette henger sammen med at det ikke tas inngangspenger til festningene, at de besøkende er der kort tid, at det er lite å bruke penger på, og at festningene så langt ikke har greid å etablere gode forretningsmodeller for arrangementer, slik at festningene får en for liten andel av omsetningen.

### **Utleie av bygninger og anlegg**

Basert på informasjon fra informantene er det grunnlag for å utvide utleievirksomheten betydelig. Utfordringen her vil først og fremst være å skaffe kapital til istandsetting og opprusting av bygninger. Inntektene fra ny utleievirksomhet er

umulig å anslå på generelt grunnlag, eller enda mindre på aggregert nivå for alle festningsverkene. En må imidlertid kalkulere med at de ikke vil bære særlig mer enn den innsatte kapitalen som kreves for opprustning av anleggene. Likevel vil en utvidet utleievirksomhet kunne bidra til at festningsverkene samlet framstår som mer attraktive.

#### Bedre forretningsmodeller for arrangement

Erfaringer fra Bergenhus viser at grundige markedsundersøkelser og bransjekunnskap kan bidra til betydelig inntektsøkning fra arrangement. Fra å hente inn 10-15 kroner per solgte billett på rockekonserten på Koengen er det nå etablert faste avtaler som sikrer arenaeieren provisjonsbaserte inntekter (3%) på slike arrangementer. Dette er forretningsmodeller som de andre anleggene bør kunne adoptere.

#### Opplevelsesproduksjon

Det bør utvikles en egen opplevelsesguide for de enkelte festningsanleggene, etter en kulturøkonomisk modell (konsept) for opplevelsesproduksjon (se innledningskapittelet), hvor man tar utgangspunkt i de enkelte anleggenes særpreg og historie. Eksempel på utvidet opplevelsesproduksjon knyttet til eksisterende aktiviteter er bakeriet og bryggeriet som ligger under Halden historiske samlinger. Ved å utvide dette fra å være en utstilling til en deltakende aktivitet kan dette bli både serveringssteder, utvalg og kurs. Dette vil kunne øke inntektene på disse aktivitetene, men også bidra til økt oppholdstid med de interne og eksterne ringvirkningene det har. I forlengelsen av dette arbeidet bør det også utvikles en modell for framtidig produktutvikling, med kriterier for vurdering av produktets opplevelsesverdi, verdiskaping og kulturelle fotspor.

#### Øke oppholdstiden for besøkende

Det bør tilrettelegges for aktiviteter som gjør det attraktivt for besøkende å oppholde seg på festningene i lenger tid, og dermed legge grunnlaget for å legge igjen mer penger. Eksempel på slike tiltak vil være å sørge for servering, salg av suvenirer og tilrettelegging for aktivitetsløyper hvor de besøkende må innom ulike steder på anlegget, hvor de igjen kan handle mat, opplevelser og ulike suvenirartikler. Utvidet sesong kan også være aktuelt for enkelte av anleggene.

Utrede opprustning av nye områder på festningene som kan brukes til arrangement uten å forstyrre rekreasjonsbesøkende. På enkelte av festningene vil større utendørs arrangementer i dag først og fremst kunne arrangeres på arealer som fort kan komme i konflikt med allmennhetens interesser om ferdsel og rekreasjon.

#### Markedsføring

Det er alt i gang et arbeid for bedre felles profilering av anleggene. Dette bør fortsette, også med felles markedsføring av opplevelser og aktiviteter. Felles skatte-

jakter og besøkspoeng kan for eksempel være et tiltak for flere til å besøke flere anlegg.

### **Anslag for framtidige arrangementsinntekter**

Budsjettene for de ulike festningsverkene er utydelige i forhold til hvor mye inntekter som genereres gjennom rollen som arena-eier for arrangementer. Basert på gjennomførte intervjuer er det rimelig å anta at inntekten fra utleie til ulike arrangementer har et realistisk potensial for fordobling i løpet av få år, både ved å øke antall arrangementer, utvide sesongen og forbedre forretningsmodellene for særlig større arrangementer.

Mulighetene for økte inntekter er avhengig av helhetlige utviklingsplaner for anleggene innenfor rammen av de mulighetene kulturminneforvaltningen gir til opplevelsesproduksjon.