



Miljø- og  
Fødevareministeriet  
Naturstyrelsen

# Naturstyrelsens strategi 2019-2022

December 2018



**Fotos:**

Forside Tobias Selnaes Markussen

Side 5: Lars Gundersen

Side 8: Peter Helles Eriksen

Side 9: Kystdirektoratet

Side 10: Per Fløng

Side 11: Lene Esthave

Andre fotos: Naturstyrelsen

# Indhold

<b>Naturstyrelsens strategi 2019-2022</b>	<b>4</b>
Vores værdier - Naturstyrelsens DNA	5
<b>Strategiske pejlemærker</b>	<b>7</b>
Natur for alle	8
Klimarobuste kyster	9
Borgere og brugere i centrum	10
Fagligt fyrtårn	11
Attraktiv samarbejdspartner	12
En sammenhængende og effektiv organisation	13

---

## Forord

Da Naturstyrelsen og Kystdirektoratet i januar 2017 blev fusioneret, havde organisationerne hver især et afsluttet strategiarbejde bag sig, og retningen for de to dele af styrelsen var lagt. Samtidig var Naturstyrelsen stadig i fuld gang med at etablere vores hovedkontor efter udflytning fra København til Randbøl. Vi prioriterede derfor at tage fat på at skabe sammenhæng, dér hvor det gav mening, samtidig med at de nye fælles stabsfunktioner blev opbygget.

Nu er det hverdag i Naturstyrelsen med arealforvaltningen og kystområdet efter snart to års samliv. Derfor besluttede vi i foråret 2018, at tiden er moden til en fælles strategi for Naturstyrelsen som én samlet styrelse.

Den strategi, du sidder med i hånden nu, er et resultat af mange intense drøftelser af, hvem vi er, hvor vi skal hen og hvorfor. Det er vores bud på, hvilken retning Naturstyrelsen skal bevæge sig i de kommende fire år. Der er emner, som er fælleseje og emner, der er særeje for henholdsvis kystområdet og arealforvaltningen.

Naturstyrelsen er en organisation, der i høj grad lever af viden og handlekraft fra alle hjørner af og

lag i organisationen samt en stor fælles lyst til at skabe gode og synlige resultater. Det er vores håb, at strategien kan give nogle klare pejlemærker for handling og skaber et fundament for en stærk fælles trækraft. På den måde får vi mest muligt ud af vores samlede indsats og skaber mest muligt samfundsnytte.

God læsning!

*Direktør Peter Ilsøe, vicedirektør Signe Nepper Larsen og kystdirektør Merete Løvschall*





# Naturstyrelsens strategi 2019-2022

Naturstyrelsen har som hovedopgave at være den statslige forvalter af vores fælles naturarv. Både på land og i kystzonen. Sådan har det været i mange år. Men selvom kerneopgaven er den samme, har målene, opgaveløsningen og organisationen ændret sig over tid og vil fortsat gøre det. Vi har derfor brug for at opdatere vores pejlemærker og sætte nye udviklingsmål.

Den danske natur er en del af vores nationale identitet. Kysterne og de statslige skov- og naturarealer, som vi i Naturstyrelsen har ansvaret for, er vores fælles naturarv. Vi skal som forvaltere sikre, at alle borgere kan opleve naturen både nu og i fremtiden. Når vi tager det ansvar på os, skal vi hele tiden have fokus på de langsigtede processer – god natur har brug for kontinuitet i tid og rum, og beslutninger skal bero på indsigt og omhu.

Som statens forvalter af skov- og naturarealer skal vi kunne mestre balancen mellem benyttelse og beskyttelse, hvor Naturstyrelsen har et særligt ansvar for at beskytte og understøtte den danske



biodiversitet. Vi skal samtidig udøve en bæredygtig arealforvaltning, der tilgodeser mange interesser, så alle brugere føler sig anerkendt og taget godt imod.

Naturstyrelsen arbejder med alle danske kyster og det kystnære område, og Kystdirektoratet er statens kystenhed i Danmark. Øget fokus på klimaforandringer og håndtering af konsekvenserne for Danmarks lange kystlinje har skabt stor efterspørgsel efter Kystdirektoratets viden, værktøjer og vejledning om klimatilpasning og kystbeskyttelse.

Naturstyrelsen er i sin nuværende konstruktion produktet af en fusion mellem Kystdirektoratet og den daværende Naturstyrelse i 2017. Strategien for 2019 - 2022 bygger på et fundament af de daværende styrelsers visionspapirer, hvor vi nu har tilføjet nye dimensioner. Strategien giver rammen for en ny fælles identitet – og skal være pejlemærke for at identificere, hvad der er fælles gods for hele styrelsen, og hvor der kan og skal opstilles mere specifikke og konkrete udviklingsmål for henholdsvis arealforvaltningen og kystområdet. For Kystdirektoratet er myndighedsrollen og drifts- og anlægsaktiviteter i fokus, mens arealforvaltningen har driftsansvar for vores fælles natur og dertil udfører natur- og friluftprojekter både på statsejede og øvrige arealer. Selvom fusionen primært har haft direkte konsekvenser for de understøttende funktioner, og der fortsat er to grundlæggende forskellige faglige spor - kystområdet og arealforvaltningen - skal vi fortsat være gode til at udnytte fusionens potentialer. Vi kan høste faglige og administrative synergier og ikke mindst udvikle og styrke vores egne kompetencer gennem opgaveløsning på tværs af geografi og organisation. Fusionen har været hjulpet godt på vej af værdisæt med en stor fællesmængde, som nu samles i et.

# Vores værdier - Naturstyrelsens DNA

Naturstyrelsens værdier kommer til udtryk gennem vores måde at arbejde på både internt og eksternt og gennem de resultater, vi leverer. Det er vores DNA.

## **Kontinuitet og langsigtet perspektiv**

Opgaverne i arealforvaltningen og i Kystdirektoratet er begge præget af kontinuitet og et naturgivent langsigtet perspektiv. Både som organisationer og i opgavernes indhold. Den natur, vi forvalter, er et produkt af udviklingen fra de seneste istider og frem til i dag, og de indsatser, vi gør, har ofte virkning flere hundrede år frem. Det er naturlige og tidskrævende processer, og beslutninger med langt perspektiv, vi arbejder med.



Mange medarbejdere i Naturstyrelsen har høj anciennitet. Medarbejdere med indsigt og mangeårig viden er et stort aktiv for vores opgaveløsning og resultatskabelse. Samtidig står en stor del af vores lokale enheder overfor et snarligt generationsskifte, og derfor skal ledelsen have en særlig opmærksomhed rettet mod at dele viden og oplære nye medarbejdere, så vi ikke mister vigtig lokal viden. For at Naturstyrelsen får et godt grundlag for udvikling og nytænkning stiler vi mod at have både erfarne medarbejdere med stor grad af lokal forankret viden og ansætte nye medarbejdere ofte lige fra uddannelserne med nye vinkler og metoder.

## **Samarbejde og lydhørhed**

Naturstyrelsens opgaver kan kun løses i et tæt samspil med andre aktører. Borgere, kommuner, lodsejere, interesseorganisationer, forskningsinstitutioner, andre myndigheder, virksomheder og private fonde er alle samarbejdspartnere og essentielle for, at vi kan lykkes med vores opgaver. Som statslig styrelse skal vi tage et særligt ansvar for at videndele og udvikle opgaveløsningen inden for vores kerneopgaver. Vi har mange gode samarbejdspartnere, og vi søger løbende at udbygge vores relationer med omverdenen, da vi ved, at det gør vores resultater bedre og arbejdet sjovere. Vi bliver klogere sammen med andre til gavn for det, vi er sat i verden for. Godt samarbejde kræver ikke alene vilje dertil – men også at vi er særligt opmærksomme på at være lydhøre over for andre parter holdninger og behov.

De interne samarbejdsrelationer i en styrelse, der er spredt udover hele landet på 17 geografiske lokaliteter, er særdeles vigtige at have for øje. Med udflytningen af Naturstyrelsen og senere fusionen med Kystdirektoratet er opgavefordelingen mellem hovedkontor og lokale enheder samt Kystdirektoratet ændret. I Naturstyrelsen bidrager alle medarbejdere til resultatskabelsen, og det er i det lokale samspil med borgerne og samarbejdspartnere, at samfundsnyttens i vores arbejdsopgaver bliver særligt synlig for omverdenen.

## **Omhu og handlekraft**







Kystbeskyttelse og arealforvaltning er opgaver, der tager tid og kræver planlægning. Man skal tænke langsigtet, når man forvalter kystzonen og skal opbygge viden og udvikle målrettede værktøjer til vejledning om kystbeskyttelse. Man skal kunne se flere årtier eller århundreder frem, når man planter en ny skov eller tynder ud i en eksisterende beplantning; når man vil gennemføre naturgenopretning af et vådområde eller sikre biodiversiteten ved græsning på et overdrev. For den danske natur er flere steder presset, og uden omtanke og omhu kan en bestemt tilgang eller et tiltag vise sig at være forfejlet. Vi har derfor i arealforvaltningen i århundreder arbejdet med detaljerede driftsplaner, så mål og midler er klare og tilgængelige for os selv og omverdenen, ligesom vi i arbejdet med kystzonen bygger på videns- og erfaringsgrundlag, og med dataserier, som går over 100 år tilbage.

Men vi er samtidig nysgerrige og utålmodige, og opsøger og udnytter de muligheder, der opstår,

for at skabe resultater, f.eks. gennem projekter, finansieringsmuligheder eller et nyt spændende samarbejde f.eks. med frivillige lokale kræfter, eller når internationale eksperter søger samarbejdspartnere. Nu og fremover skal det være sådan, at vores omverden oplever, at Naturstyrelsen får ting til at ske. Det er vores særkende blandt ministeriets fire styrelser, at vi er direkte udførende og leverer konkrete, synlige resultater ude i landskabet, og vi lever efterspurgt viden og vejledning inden for vores felt. At have en agil tilgang er nyttig og nødvendig for en statslig styrelse som os, der har til opgave at demonstrere den aktuelle regerings politik 1:1 ude i virkeligheden. Vores konkrete opgavefelt giver den fordel, at det egner sig godt som demonstrationsområder for nye politiske tiltag og projekter.

# Strategiske pejlemærker

Naturstyrelsen har seks strategiske pejlemærker, som angiver retningen for vores arbejde i perioden 2019 - 2022.

					
<b>Natur for alle</b>	<b>Klima-robuste kyster</b>	<b>Borgere og brugere i centrum</b>	<b>Fagligt fyrtårn</b>	<b>Attraktiv samarbejdspartner</b>	<b>Sammenhængende og effektiv organisation</b>
Mere og vild natur	Mindre risiko for oversvømmelse og erosion	Tæt på i hele landet	Fagligt førende på natur og kyst	Statens skov- og naturarealer som ramme for samarbejde	Central styring og decentral ledelse
Bedre naturoplevelser i hele landet	Omkostningseffektiv kystbeskyttelse	Lyttende og løsningsorienteret	Samarbejde og vidensdeling nationalt og internationalt	Efterspurgt viden	Løbende forbedringer
Natur tilgængelig for alle	Viden og vejledning der giver værdi	Fagligt velfunderet og transparent	Synlig formidling af vores viden	Professionel og ordholdende	Mod til forandring
		Dialog og samarbejde der skaber resultater			Attraktiv arbejdsplads

# Natur for alle

**Sand mellem tærne på Råbjerg Mile, lange cykelture på Vestamager, stille vandring i Gribskov, brønlende kronhjorte på de vestjyske klitheder og en flot udsigt til Østersøen fra Hammerknuden på Bornholm. Vi forvalter nogle af Danmarks smukkeste naturområder, og det stiller særlige krav til os.**



Som forvalter af 5 pct. af det danske landareal, spredt udover landet i tyndtbefolkede områder såvel som ved og i de store byer, har vi et særligt ansvar for at passe på vores fælles natur. Vi skal sikre, at der er natur for alle – både nu og kommende generationer. Vi skal passe godt på den danske statsejede natur, fordi biodiversiteten, arter og naturtyper er trængt mange steder. Det gør vi både gennem de arealer vi forvalter, og gennem fortsat fokus på at opkøbe arealer med potentiale for at udvikle både god natur og friluftsliv, til gavn for brugerne, klimaet og turismen.

I forvaltningen af de statsejede skov- og naturarealer arbejder vi med flersidighed. Vi mener, der er plads til både god natur og friluftsliv. Vi forvalter statens skove med naturnær skovdrift, der understøtter, at vi både kan udvikle naturværdierne og sikre gode friluftsmuligheder og samtidig leverer træprodukter på et bæredygtigt grundlag. Vi arbejder konstant med at afveje de mange interesser i krydsfeltet mellem beskyttelse og benyttelse. Vi er samtidig nysgerrige og åbne overfor den stadigt større samfundsmæssige fokus på at skabe sammenhæng i naturen og forvalte naturen på nye og innovative måder.

I 1990'erne blev dele af statens skove udlagt til naturskov, og i de kommende år bliver der endnu mere fokus på biodiversiteten med 20 % af statens skovareal som vild natur. Resten af statens skove forvaltes efter principperne for naturnær skovdrift med naturlig hydrologi, selvforyngelse og en større grad af naturlig dynamik – alt sammen noget, der gavner naturen og giver større oplevelser for brugerne. Den naturnære skovdrift leverer samtidig klimavenlige produkter, der f.eks. kan erstatte CO<sub>2</sub>-belastende produkter i byggerier mv. For den

anden halvdel af de statslige arealer er det den lysåbne natur med beskyttede naturtyper som enge, heder og overdrev, der er i fokus. Den type natur er afhængig af ekstensiv græsning og høslæt, og i styrelsen har vi årtiers erfaring med den type forvaltning oftest i samarbejde med lokale husdyrbrug, vi har aftaler med. På det seneste er der kommet større fokus på at skabe sammenhæng i naturen og forsøg med græsning med store vilde pattedyr. Det rummer dilemmaer og muligheder for fremtidens arealforvaltning, som vi vil afdække og afprøve.

Statens arealer har åbent 24-7, og vi oplever en stor interesse for og stigning i brugen af arealerne. Især tæt på de større byer er efterspørgslen på friluftsoplevelser stor, og vi vil arbejde på at få naturen endnu tættere på, hvor folk bor, bl.a. via skovrejsning og ny natur. Vi har dog også særligt blik for at udbygge og formidle de særlige natur- og friluftsmæssige værdier, der knytter sig til de store sammenhængende natur- og skovområder i de mere tyndt befolkede dele af landet, og er bevidste om disse arealers betydning for både lokalbefolkning og turister.

Vi vil arbejde for, at natur og mennesker trives på statens skov- og naturarealer. Vi vil konstant have fokus på nytænkning, udfordre os selv og udvikle forvaltningen af vores fælles natur på en base af høj faglighed. Vi skal møde de mange forventninger og ønsker til statens skov- og naturarealer og samtidig tilrettelægge en langsigtet, sammenhængende og økonomisk bæredygtig arealforvaltning. Det kræver mod, kontinuerlig udvikling og nytænkning, for at lykkes med den ambition.



# Klimarobuste kyster

**Danmark er lavtliggende med en meget lang kystlinje. Næsten en million danskere bor mindre end 1.000 meter fra kysten. Med højere vandstande og voldsommere vejr i vente øges behovet for at beskytte os mod skader og tab af værdier som følge af oversvømmelser og kystnedbrydning. Det stiller høje krav til os.**

Som statens ekspert på kystområder har Kystdirektoratet et særligt ansvar for at udvikle viden om kysterne, klimaforandringernes betydning og kystbeskyttelsesmetoder. Vi skal stille viden til rådighed, så kommuner, borgere og andre kan omsætte det til handling og derigennem nedbringe risikoen for oversvømmelser og erosion langs udsatte kyster og områder i Danmark.

Et ændret klima medfører et større pres på vores kyster og kystnære værdier. Ved at arbejde for at gøre kystzonen mere klimarobust kan vi stå bedre rustet til at imødegå udfordringerne. Det rummer

både dilemmaer og har konsekvenser. Der kan være behov for at beskytte værdier, som er truet af nedbrydning eller oversvømmelser. Samtidig ønsker vi også i fremtiden at kunne opleve naturlige åbne og varierede kystlandskaber, som Danmark er kendetegnet ved. Det er vores opgave som myndighed, som udførende på kystbeskyttelse og gennem vores vejledningsindsats at understøtte, at der kan etableres omkostningseffektive løsninger, der er robuste i fremtidens klima, og at det sker med respekt for natur og miljø.

Vi har i vores forvaltning af kystzonen stærkt fokus på dialogen med kommuner, borgere, virksomheder og interessenter, og vi gør os umage med at formidle vores viden og stille brugbare værktøjer og målrettet vejledning til rådighed. For at skabe mest mulig nytteværdi, arbejder vi sammen med dem, der bruger os, så vi hele tiden kan være skarpe på at gøre vores viden anvendelsesorienteret og målrettet. Vi indgår i partnerskaber med det formål at understøtte udvikling af innovative løsninger, motivere til samarbejde eller på anden måde inspirere til at håndtere nutidens og fremtidens klimaudfordringer.



# Borgere og brugere i centrum

**At sætte borgere og brugere i centrum kræver, at vi møder omverdenen med åbenhed, lytter aktivt til hinanden og bringer vores faglighed i spil for at finde de gode løsninger sammen.**

Naturstyrelsen er tæt på borgere, brugere og kommuner, og vi arbejder for, at natur og mennesker trives. Som forvalter af offentligt tilgængelige skove og naturområder og kystzonen i hele Danmark har Naturstyrelsen fokus på at skabe værdi for brugerne og samfundet som helhed. I mødet med os må man ikke være i tvivl om, at vi lytter og vejleder og sætter en ære i at finde løsninger og skabe resultater i et positivt samspil.

Vi tager dialogen med interessenter alvorligt samtidig med, at vi også skal håndtere og afveje de mange og ofte modsatrettede interesser og hensyn. Alle vil ikke altid være enige med os, men vi inddrager vores interessenter i at finde løsninger og insisterer på altid at agere på et fagligt velfunderet og transparent grundlag. Med et stærkt fokus på omverdenens behov og efterspørgsel kan Naturstyrelsen tidligt opfange og respondere på konkrete som overordnede trends.

Naturstyrelsen handler med omhu, og vores brugere og omverden har en berettiget forventning om, at vi leverer kvalitet og til tiden. Tidlig forventningsafstemning og klare mål for, hvad borgere og brugere kan forvente, skal formidles aktivt og udvikles løbende.





# Fagligt fyrtårn

**Vi skal varetage vores opgaver på et bredt og solidt fundament af viden. Vi optræder altid fagligt troværdigt og er gode til at forklare vores valg og fravalg. Vi trives med at stille vores viden til rådighed for omverdenen, og vi søger viden hos andre og lader os inspirere til nytænkning.**

Vi ser os selv som et fagligt fyrtårn på kystbeskyttelse og i kystzonen samt indenfor naturforvaltning, friluftsliv og naturnær skovdrift. Vi har en klar strategi for at opbygge egen viden og understøtte forskning indenfor vores arbejdsområde. Vi har den største ekspertviden på kystområdet, og er derfor en værdsat samarbejdspartner. Vi har mange års erfaring med en arealforvaltning, der forener naturbeskyttelse og friluftsliv med en

bæredygtig drift af de statslige skov- og naturarealer. Vi er særligt stærke, når det drejer sig om at omsætte højt specialiseret viden og forskningsresultater til konkret forvaltning. Vi anerkender og bygger på den faglige stolthed hos den enkelte medarbejder i Naturstyrelsen, men vi er samtidig opmærksomme på ikke at blive for indadvendte. Det er vores mål hele tiden at søge ny viden, udvikle os og blive endnu dygtigere.

Vi søger aktivt samarbejde med nationale og internationale forskningsmiljøer og faglige miljøer f.eks. i kommunerne. Vi deler aktivt vores viden og vejleder såvel offentlige som private indenfor vores fagområder. Vi har samtidig et ønske om at være en arbejdsplads, hvor studerende og praktikanter inden for vores faglige kerneområder, har lyst til at søge hen. Dette gør vi bl.a. via løbende kontakt til de væsentligste uddannelsesinstitutioner i Danmark, så vi sikrer god udveksling af projektideer og studerende.



# Attraktiv samarbejdspartner

**Vi vil være en attraktiv samarbejdspartner for alle med interesse for kystzonen og arealforvaltning. Vi søger den åbne og tillidsbaserede dialog, hvor vi altid optræder professionelt og holder, hvad vi lover. Vi tilfører viden og energi til vores samarbejdspartner og bruger aktivt det, vi får retur.**

Naturstyrelsen er afhængig af samarbejder med både private og offentlige aktører. De rigtig gode løsninger for samfundet og borgerne opstår oftest i et samspil mellem flere forskellige parter og fagligheder. Og her ser vi os selv som en vigtig aktør, for at løsningerne skaber værdi for omverdenen og giver samfundsnytte.

Når vi kommunikerer eksternt og samarbejder med interessenter, er det en styrke for os at gøre det som både Naturstyrelsen og som Kystdirektoratet, afhængig af sammenhængen. Vi samarbejder på mange forskellige niveauer og med et bredt felt af andre offentlige institutioner, forskningsverdenen, interesseorganisationer, private fonde og borgerne. Vi vil være det foretrukne valg, når en større fond vil donere midler til forbedring af natur og friluftsliv til gavn for befolkningen, og vi har arealerne, hvor det kan foregå. Vi vil være det foretrukne valg, f.eks. når fonde eller andre søger partnere, hvor vi kan omsætte kystteknisk viden og erfaring til helhedsorienteret kystbeskyttelse i national eller international sammenhæng.

Samtidig skal vi være dygtige til i god tid at gennemskue hvilke samarbejder, der bidrager mest til vores kerneopgaver. Vi har et mål om at være en nysgerrig, kompetent og realistisk samarbejdspartner, der går engageret men ikke ukritisk til værks.

Vi skal holde os for øje, at den daglige drift har høj prioritet. Ved projekter skal vi være realistiske i forhold til vores engagement og løbende vurdere, hvad er der i det for os – og vi deltager kun, hvis vi har noget konkret at bidrage med.



# En sammenhængende og effektiv organisation

**Vi dækker Danmarks geografi med hovedkontorets placering i Randbøl, Kystdirektoratet i Lemvig og vores 16 lokale enheder i arealforvaltningen - fra Skagen til Bornholm og fra Blåvandshuk til Vestamager. Vi arbejder fokuseret for at styrke sammenhængskraften i vores organisation. Vi har fokus på at effektivisere, strømline og i relevant omfang ensarte støttefunktioner og arbejdsgange, så vi samlet udnytter ressourcerne bedst muligt på tværs af geografi.**

Den decentrale organisation gør det muligt for os at være tæt på borgerne og samarbejdspartnere, dér hvor opgaverne, arealerne og projekterne ligger. Samtidig er vi én styrelse, der arbejder fokuseret på at styrke sammenhængskraften i vores organisation, så vi samlet kan løfte opgaverne på tværs af landet, selvom kollegaen ikke altid sidder lige henne ad gangen. Vi afsøger mulighederne for at effektivisere arbejdsgange og ressourceoptimere via tæt samarbejde på tværs af geografien, så vores ressourcer gavner kerneopgaverne og brugerne mest muligt.

For at opnå denne sammenhængskraft, med god udnyttelse af den lokale forankring og handlekraft, kræves en bevidst og nærværende ledelse med gode evner for uddelegering, stort engagement og klar styring. Vi arbejder i faglige netværk på tværs af organisation og geografi med det mål at videndele og få blik for hinandens styrker og kompetencer for at kunne bistå hinanden med opgaver på kryds og tværs.

Vi har som væsentlig mål at være en attraktiv arbejdsplads, hvor man trives, udvikles og har lyst til at blive. Både for nuværende medarbejdere og for kommende – hvad enten de er nyuddannede eller erfarne.

Vi arbejder løbende med at optimere ressourceudnyttelsen og effektivisere de udførende opgaver, så der leveres mest mulig nytte til samfundet inden for de rammer, vi får stillet til rådighed. Vi arbejder integreret med IT og digitalisering for at understøtte innovation, effektiv drift og bedre ledelsesinformation. Vi kommunikerer åbent og transparent om vores opgaver og resultater.







Naturstyrelsen  
Førstballevej 2, 7183 Randbøl

[www.naturstyrelsen.dk](http://www.naturstyrelsen.dk)